

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zavedení personálního controllingu ve vybrané organizaci

Bc. Veronika Kouřilová

Diplomová práce  
2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika KOUŘILOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Zavedení personálního controllingu ve vybrané organizaci**

### Zásady pro vypracování:

Úvod

- 1) Personální management
- 2) Personální controlling
- 3) Představení vybrané organizace
- 4) Zavedení personálního controllingu

Závěr

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Armstrong M. - Personální management, Grada, 1999, ISBN: 80-169-614-5  
Walker A. J. - Moderní personální management, Grada, 2003, ISBN: 80-247-0449-8  
Kleibl J., Šubrt B., Dvořáková Z. - Řízení lidských zdrojů, C.H.Beck, 2001, ISBN: 80-7179-389-2  
Dessler, Gary - Human resource management, Upper Saddle River: Pearson Education, 2003, ISBN: 0-13-045265-3  
Lawres, Edward E. - Human resource process outsourcing: transforming. how HR gets its work done, San Francisco: Jossey-Bass, 2004, ISBN: 0-7879-7163-4  
Graffton L. - Strategie human resource management, Oxford University Press, 1999, ISBN: 0-19878203-9  
Stýblo J. - Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti, Professional Publishing, 2002, ISBN: 80-26419-21-5

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 27. května 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Bc. Veronika Kouřilová

## Poděkování

Děkuji Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za pomoc, odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala za konzultace a poskytnuté informace pracovníkům vybrané organizace.

## **ANOTACE**

Tato práce je věnována personálnímu controllingu ve vybrané organizaci. Objasňuje pojmy personální management, controlling a personální controlling, a také jsou zde popsány ukazatele, které již organizace sleduje. Dále se zabývá ukazateli, které by mohla organizace v budoucnu sledovat. Jedná se o ukazatele, jenž jsou zaměřeny na oblast vzdělávání a rozvoje.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální management, controlling, personální controlling, ukazatele

## **TITLE**

Introduction of HR Controlling

## **ANNOTATION**

The thesis deals with HR controlling in a chosen organization. It clarifies terms like Human Resources management, controlling, HR controlling. Monitored indicators in the organization are describe here. Then we look at indicators that organization can follow in the future. The indicators concentrate on area of training and development.

## **KEYWORDS**

Human Resources Management, controlling, HR Controlling, indicators

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....</b>	<b>12</b>
1.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Faktory ovlivňující personální řízení v organizaci .....	16
1.3 Hlavní činnosti, požadavky a funkce personálního útvaru.....	17
1.4 Modely personálního řízení a organizace personálních útvaru .....	20
1.5 Rozvoj konkurenceschopnosti lidského kapitálu.....	22
1.6 Personální strategie a personální politika .....	24
<b>2. PERSONÁLNÍ CONTROLLING .....</b>	<b>28</b>
2.1 Co je controlling.....	28
2.2 Co je personální controlling .....	32
<b>3. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>39</b>
3.1 Profil společnosti .....	39
3.2 Kvalita ve výrobě .....	39
3.3 Životní prostředí .....	41
3.4 Odpovědnost za společnost a ochranu životního prostředí.....	41
3.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	42
3.6 Vzdělávání a rozvoj .....	43
3.7 Budoucnost.....	44

<b>4. ZAVEDENÍ PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU.....</b>	<b>45</b>
4.1 Sledované oblasti v řízení lidských zdrojů .....	45
4.2 Návrhy na sledování dalších personálních ukazatelů v oblasti vzdělávání a rozvoje .....	49
4.2.1 Vzorce navržených personálních ukazatelů.....	50
4.2.2 Výpočet vybraných personálních ukazatelů .....	52
4.3 Zhodnocení navržených personálních ukazatelů.....	61
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>66</b>



## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - 1.1 Vztah mezi pojetími řízení lidí	14
Obrázek 2 - 1.6 Propojení strategického plánování a lidských zdrojů	25
Obrázek 3 - 1.6 Personální strategie a politika	26
Obrázek 4 - 2.1 Odvození potřeb controllingu z cíle vytvořit a řídit vitální (vůči změně a pokroku otevřený) organizaci	29
Tabulka 1 - 1.1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením	15
Tabulka 2 - 2.1 Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera	32
Tabulka 3 - 4.1 Průměrný počet hodin školení na jednoho zaměstnance	47
Tabulka 4 - 4.2.2 Training míra - zákonné vzdělávací kurzy	56
Tabulka 5 - 4.2.2 Training míra - interní vzdělávací kurzy	57
Tabulka 6 - 4.2.2 Průměrný počet školení na 1 zaměstnance	58
Tabulka 7 - 4.2.2 Procento zaměstnanců navštěvujících IT kurzy	59
Tabulka 8 - 4.2.2 Počet zaměstnanců připadající na 1 pracovníka zabývajícího se vzděláváním a rozvojem	60

## Úvod

Tato práce se zabývá tématem Zavedení personálního controllingu ve vybrané organizaci. Kromě personálních ukazatelů, které vybraná organizace v současnosti sleduje, jsou zde navrženy další personální ukazatele, jež by organizace mohla zavést v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Personální management má přímý dopad na každého zaměstnance v organizaci a to z personálního managementu jednoznačně činí mocný nástroj, kterým lze velmi významně ovlivnit výkonnost celé organizace. Avšak v podnikové realitě jsou často závěry a opatření personálního managementu přehlíženy a setkávají se s neporozuměním ze strany správního nebo finančního managementu. K tomu, aby se personální management stál rovnocenným konceptem firemního řízení, může pomoci právě zavedení personálního controllingu. Ale jeho zavádění je složitá a obtížná práce.

Personální controlling má pro organizaci význam z hlediska zvyšování výkonnosti a činí tak z něj jeden ze strategických nástrojů řízení. Nutnost doplnění řízení controllingem se projevuje v časovém a informačním nedostatku informací pro management, a také v chybějících podnikově-ekonomických odborných a detailních znalostech těch, kteří rozhodují.

Atraktivnost controllingu v současném světě a možnost pomocí controllingu získat kontrolu nad komplexním vedením podniku byly hlavní dva důvody, které mě vedly k tomu, že jsem si vybrala toto téma.

Hlavním cílem této práce je udělat rešerši navržených personálních ukazatelů z oblasti vzdělávání rozvoje z hlediska užitečnosti pro danou organizaci a možnosti jejich zavedení do praxe. Aby organizace mohla využít informace získané z těchto ukazatelů k lepšímu řízení v oblasti vzdělávání a rozvoje.

K dosažení hlavního cíle jsou stanoveny dva dílčí cíle. Náplní prvního dílčí cíle je popsání personálních ukazatelů, které organizace v oblasti řízení lidských zdrojů sleduje. Obsahem

druhého dílčího cíle je definování nových personálních ukazatelů, které by organizace mohla zavést v oblasti vzdělávání a rozvoje a praktická ukázka některých navržených personálních ukazatelů. K dosažení cíle byly použity výpočty některých personálních ukazatelů a vlastní zhodnocení navržených personálních ukazatelů.

V praktické části práce jsou využity údaje, fakta z výroční zprávy za rok 2008, internetových stránek vybrané organizace, konzultací, ale především data poskytnutá z databáze vybrané organizace.

# 1. Personální management

V této kapitole jsou definovány pojmy personální management (personální řízení) a řízení lidských zdrojů a rozdíly mezi nimi. Dále jsou zde vymezeny faktory, které ovlivňují personální řízení, jeho hlavní činnosti, požadavky na personální činnosti a funkce personálního útvaru. Také je zde popsáno několik modelů personálního řízení, personální strategie a politika.

## 1.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

„Personální management chápeme jako specializovanou manažerskou funkci, která řídí a implementuje politiku a procedury, jež ovlivňují jednotlivé fáze zaměstnaneckého cyklu:

- nábor,
- výběr,
- uvedení,
- vzdělávání,
- osobní ohodnocení,
- odměňování,
- disciplína,
- plánování kariéry,
- povyšování,
- ukončení,
- znovu nábor, atd.“<sup>1</sup>

„Personální řízení je součástí řízení organizace. Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary). Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DĚDINA, Jiří – ODC HÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1, str. 237

<sup>2</sup> KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální řízení, Teoretická východiska a vývoj*, EUROLEX BOHEMIA, Praha 2004, ISBN 80-86432-97-7, str. 9

„Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.““<sup>3</sup> A mezi hlavní personální zaměření patří<sup>4</sup>:

- vytvářet prostředí, jež dovolí managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- bez přestání rozvíjet lidský potenciál a vytvářet atmosféru, která motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku,
- pomáhat organizace vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob,
- upevňovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj a interpretovat a vysvětlovat jejich důsledky pro podnikovou strategii,
- řízení změn
- poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.

Základem personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté mají za úkol tento proces zdokonalit, rozvíjet, poskytovat rady, pomoc a služby.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>5</sup>

Řízení lidských zdrojů je „přístup, který uvažuje širší souvislosti a vytváří integrovaný soubor pravidel řízení lidských zdrojů, tak, aby podporoval organizační strategii. Proto je někdy nazýván též strategickým managementem lidských zdrojů“<sup>6</sup>, viz Obrázek 1 - 1.1 Vztah mezi pojetími řízení lidí.

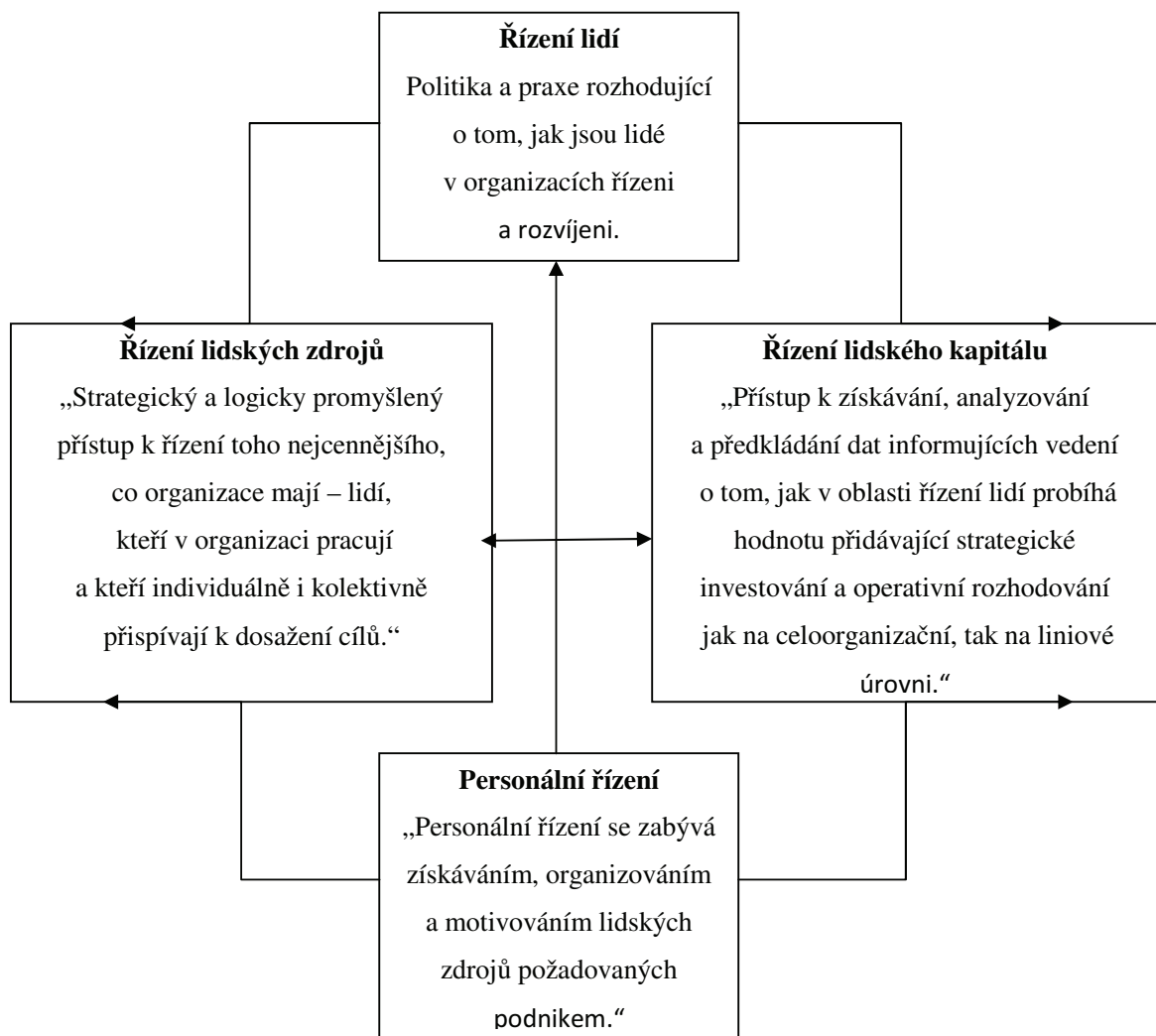
---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5, str. 43

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5, str. 43

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27

<sup>6</sup> J. DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1, str. 238



**Obrázek 1 - 1.1 Vztah mezi pojetími řízení lidí**

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 26

Pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ se v současnosti používají i jako synonymum pro personální řízení. I když mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením existují jisté rozdíly, jde spíše o rozdíly v důrazu a přístupu, viz Tabulka 1 - 1.1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením.

**Tabulka 1 - 1.1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením**

<b>Shodné rysy</b>	<b>Rozdíly</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.</li> <li>2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti.</li> <li>3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.</li> <li>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</li> <li>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</li> <li>6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.</li> <li>2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.</li> <li>3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).</li> <li>4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.</li> <li>5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</li> <li>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</li> <li>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.</li> </ol>

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 39

„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“<sup>7</sup>

## 1.2 Faktory ovlivňující personální řízení v organizaci

Personální řízení v organizaci ovlivňují vnější i vnitřní faktory, ze kterých musí organizace vycházet při stanovení cílů, metod a nástrojů.

Faktory<sup>8</sup>:

- vnější faktory (neustále se mění, vzájemně spolu souvisí)
  - rozvoj nové techniky a měnící se technologie,
  - ekonomické podmínky,
  - konkurence na národním, evropském a globálním trhu,
  - vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí,
  - sociální a kulturní vlivy,
  - demografické vlivy,
  - aktuální situace na trhu práce,
  - internacionalizace trhu práce,
  - prostorová mobilita pracovních sil,
  - hodnotové orientace lidí,
  - ekologické vlivy;
- vnitřní faktory
  - charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků,
  - strategie a politika organizace,
  - velikost organizace,
  - geografická poloha organizace,

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 15

<sup>8</sup> KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální řízení, Teoretická východiska a vývoj*, EUROLEX BOHEMIA, Praha 2004, ISBN 80-86432-97-7, str. 111



- organizační struktura,
- ekonomická situace organizace,
- technické a technologické vybavení organizace,
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovní a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita atd.,
- organizační kultura,
- odbory.

### **1.3 Hlavní činnosti, požadavky a funkce personálního útvaru**

Hlavní činnosti personální jsou uskutečňovány jak liniiovými manažery, tak personalisty. Mezi tyto činnosti patří organizace (vytváření organizace, vytváření pracovních míst, výkonnost organizace), zabezpečení pracovních zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků), řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců (rozvoj a vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry), odměňování zaměstnanců (hodnocení práce, odměňování podle mzdových a platebních struktur a systémů, odměňování podle výkonu, zaměstnanecké výhody), zaměstnanecké vztahy (kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace zaměstnanců, komunikace), zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance a správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí (praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí, personální informační systémy).

Výše uvedené personální činnosti musejí zabezpečovat a splňovat tyto požadavky:

- uvolňovat a rozvíjet vnitřní potenciál lidí;
- při získávání, rozvoji a vzdělávání lidí zabezpečovat správnou kombinaci specifických znalostí specialistů a širokých dovedností a přístupů, které vyžadují měnící se podmínky;
- řídit stále rozličnější pracovní sílu s rozdílnými kariérovými vzorci, kariérovými nároky a vztahy k zaměstnavateli;
- řídit zaměstnanecké vztahy, kolektivy a jedince;
- navrhovat, zavádět a řídit systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků;
- vytvářet vhodné pracovní podmínky.

## **Funkce personálního útvaru**

Personální útvary vykonávají úkoly a činnosti, které jsou velmi pestré a závisejí na struktuře, technologii, vnitřním prostředí a kultuře organizace.

### ***Obecná úloha personálního útvaru***

Obecnou úlohou personálního útvaru je dávat podněty, intervenovat a poskytovat vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících zaměstnanců organizace. Základním cílem je zajištění efektivního jednání managementu ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovní silou. Personální útvar by měl také hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, jenž umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému užitku.

V souhrnu personální útvar poskytuje rady a služby, jenž pomáhají organizaci dosáhnout jejích cílů prostřednictvím lidí.

Personální útvar také hraje zásadní úlohu v nepřetržitém zlepšování výkonu organizace a jednotlivých pracovníků i v personálních procesech podporující toto zlepšování i v usnadňování změn.

### ***Role a úkoly personalistů***

To čeho personalisté dosáhnou, bude záviset na jejich důvěryhodnosti (prokáží svou odbornost a kompetenci skutečným přínosem k efektivnosti organizace a obklopí manažery lidmi, jaké potřebují) pro vrcholové řízení a pro jejich kolegy. Role personalistů bude záležet na situaci, ve které se nacházejí. Mohou hrát tyto různé role:<sup>9</sup>

- partneři v podnikání – sdílejí odpovědnost se svými kolegy liniovými manažery za úspěch podniku;

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5, str. 66

- **stratégové** – přispívají k rozvoji podnikových strategií a formulují integrované personální strategie;
- **řešitelé problémů** – vymezují podstatu personálních a organizačních problémů, analyzují jejich okolnosti, příčiny a rozhodují o krocích směřující k jejich řešení;
- **inovátoři** – hodnotí potřeby organizace a vypracovávají a doporučují politiku a procesy, jež korespondují s těmito potřebami;
- **intervencionisté** – rozumějí primárním personálním otázkám a problémovým místům v organizačních procesech a případně do nich zasahují s návrhy na řešení;
- **umožňovatelé a usnadňovatelé** – pomáhají řešit problémy lidských zdrojů, místo aby to dělali sami, plná odpovědnost za řízení lidských zdrojů je přenesena na liniové manažery a oni působí jako poradci a iniciátoři změn;
- **interní konzultanti** – dávají rady svým klientům v záležitostech personální politiky a postupů a také jim pomáhají uplatňovat nové personální procesy;
- **dodavatelé služeb** – zabezpečují efektivní a nákladově efektivní služby liniovým manažerům
- **strážci důslednosti** – zajišťují, aby se personální politika a postupy zaváděly a uplatňovaly důsledně a poctivě a také aby byly dodržovány právní předpisy;
- **strážci hodnot organizace týkajících se lidí** – radí vedení firmy jaké hodnoty by mělo přijmout pro jednání se zaměstnanci a s jinými zainteresovanými stranami a poukazuje na případy, kdy se chování dostává do střetu s těmito hodnotami nebo kde navrhovaná opatření s nimi mohou být v rozporu.

### ***Nová podoba personální práce***

V personální práci se v současné době využívají interní agentury, interní konzultační útvar, firma uvnitř podniku, externí konzultační útvar.

Interní agentura – personální útvar nebo jakákoliv z jeho součástí jsou považovány za nákladově samostatnou jednotku a jejich činnosti jsou fakturovány ostatním útvarům nebo divizím.

Interní konzultační útvar – personální oddělení prodává se služby interním zákazníkům (liniovým manažerům), tito interní zákazníci tedy mají jistou svobodu obrátit se na kohokoliv jiného, nejsou-li se službami personálního oddělení spokojeni.

Firma uvnitř podniku – některé aktivity jsou uspořádány do jakési nezávislé organizace, která může obchodovat nejenom s organizačními jednotkami v rámci podniku, ale i externě.

Externí konzultační útvar – organizační jednotky se obracejí na zcela nezávislé firmy mimo podnik.

## **1.4 Modely personálního řízení a organizace personálních útvaru**

Univerzální model personálního řízení neexistuje a je nebezpečné si myslet, že model A je lepší, než model B. Přesto existuje řada různých modelů personálního řízení. Mezi takové modely například patří<sup>10</sup>:

### *Modely Karen Leggeové*

- Konformní inovátoři – postupují v souladu s cíli organizace a přizpůsobují své nástroje k dosažení těchto cílů.
- Nekonformní inovátoři – snaží se zlepšit vztah mezi nástroji a cíli tím, že prosazují přijetí rozdílné soustavy kritérií pro hodnocení úspěchu organizace a jejich příspěvku k němu.

### *Modely Shauna Tysona*

- Model administrativní podpory – personalisté se soustředí na primární rutinní činnosti.
- Systémově reaktivní model – týká se prostředí složitějších kolektivních pracovních vztahů, hlavní sférou vlivu je vytváření a zachování pravidel práce prostřednictvím příslušné politiky a postupů.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5, str. 71

- Model podnikatelsko-manažerský – personalisté propojují těsně své aktivity s vrcholovým managementem a zajišťují, aby sloužily dlouhodobým strategickým cílům; mají široký rozhled a vidí, jak jejich personální prámů může pomoci k dosažení podnikatelských cílů podniku.

#### ***Modely Shauna Tysona a Alana Fella***

- Správcovský model – všechna pravomoc k jednání je svěřena liniovým manažerům; personální politika je formulována nebo vytvářena až po akcích, které vyvolaly její potřebu; činnosti personálního útvaru jsou většinou rutinní.
- Model manažera smluv – v personálním útvaru se používají složité systémy; personální manažer je profesionál nebo velmi zkušený pracovník v kolektivních pracovních vztazích; není členem nejužšího vedení, i když má určitou pravomoc, pokud jde o zavádění politiky; hraje hlavně roli „interpreta“ a ne roli tvůrčí nebo inovativní.
- Model architekta – významným prvkem je zde plánování lidských zdrojů a jejich rozvoj; uplatňuje se dlouhodobý přístup; vedoucí personálního útvaru je pravděpodobně členem nejužšího vedení firmy.

#### ***Kathleen Monksová***

- Tradiční/administrativní – personální útvar plní podpůrnou funkci se zaměřením na administrativní záležitosti, vedení záznamů a dodržování pravidel a předpisů; útvar projevuje jen velmi málo iniciativy.
- Tradiční/kolektivní pracovní vztahy – organizace mají vypracovány příručky a postupy, jak zabezpečovat záležitosti kolektivně pracovních vztahů; jiné personální činnosti nemají velkou prioritu.
- Inovativní/profesionální – personalisté zaujímají profesionální a odborný přístup; zaměřují se na odhalování problematických prvků tradičních postupů.
- Inovativní/sofistikované – především v high-tech organizacích nebo organizacích finančního sektoru; personální otázky jsou začleněny do strategických plánů, personalistika je zastoupena ve vedeních firem a je uznána jako důležitá funkce v organizaci.

### ***Organizace personální útvaru***

Při organizaci personálního útvaru a personální práce by měla být brána v úvahu tato doporučení<sup>11</sup>:

- vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení nebo minimálně členem výboru manažerů, aby se mohl podílet na formulování a integraci personální strategie a politiky;
- v decentralizované organizaci by pobočky, divize nebo výrobní jednotky měly být v rámci obecných strategických a politických pokynů z centra odpovědné za své vlastní personální záležitosti;
- centrální personální útvar v decentralizované organizaci by měl být zredukován na minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik v celé decentralizované organizaci;
- personální útvar musí být schopen poskytnout rady a služby na potřebné úrovni požadované organizací, ty mohou být zabezpečeny přímým poskytováním služeb nebo pomocí outsourcingu;
- personální útvar budou organizován podle stupně podpory a služeb, které jsou požadovány, a podle rozsahu činností, které je potřebné zajistit.

Nejdůležitější zásadou při vytváření organizace personálního útvaru ovšem je, že organizace by měla být v souladu s potřebami podniku a podnikání.

## **1.5 Rozvoj konkurenceschopnosti lidského kapitálu**

Chce-li firma uspět v globální konkurenční soutěži, tak si musí stanovit dosažitelné měřítko úspěchu a zvolit nejlepší taktické metody postupu. Transformace firem záleží zejména na transformaci lidského kapitálu (základní faktor úspěchu). Za nároky na lidské zdroje lze považovat:

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 68

- potřebu adaptability a flexibility
- nezbytnost kreativního přístupu a rozvoj vlastních schopností
- pokles důležitosti faktografických znalostí a kratší doba použitelností získaných znalostí
- schopnost získat informace, pracovat s informacemi
- nezbytnost celoživotních změn v kvalifikaci
- vyšší důležitost neformální autority
- schopnost vést a motivovat pracovníky
- schopnost týmové práce, kooperace
- kariéra jako řetěz změn a pohybu na trhu práce
- schopnost práce v mezikulturním prostředí

Práce s lidským kapitálem nabývá významně strategické zaměření. Role lidského faktoru k současné moderní konkurenceschopné firmě je podmíněna vytvářením kreativní strategie. Personální struktura společnosti se proaktivně mění na základě rutinního mapování podnikatelských příležitostí. Podnikatelská strategie se následně objeví na základě skutečných výsledků jednotlivých podnikatelských organizačních jednotek. Při procesu tvorby a uplatňování personální strategie<sup>12</sup> je dnes nutné používat kontinuální model. Model musí stanovit dlouhodobou stabilní strategii a zajistit i její neustálý vývoj podle změn okolního i vnitřního prostředí podniku.

---

<sup>12</sup> Personální strategie = základní záměry organizace v oblasti využití lidských zdrojů sloužící k dosažení dlouhodobých podnikatelských cílů, stejně jako ostatní plány musí navazovat na strategický plán celé organizace (STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*, Professional Publishing, 2002, ISBN 80-86419-21-5, str. 13)

## 1.6 Personální strategie a personální politika

### *Personální strategie*

Personální strategie je dílčí strategií organizace. Vlastní tvorba personální strategie by se měla vyvíjet současně s tvorbou podnikatelského strategického plánu. Personální strategie „ tvoří jádro strategie organizace, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici.“<sup>13</sup> Proces její tvorby má následující kroky:

1. **příprava strategie** – dnes je tento krok velmi důležitý, neboť je třeba pracovat s mnohem větší úrovní nejistoty o budoucím vývoji, než tomu bylo v minulosti; mezi nejčastější chyby, ke kterým v tomto kroku dochází, patří:
  - nedostatečné zapojení vrcholového managementu
  - dojem, že strategie je jednorázovým aktem
  - vytvoření málo flexibilního systému tvorby strategie
2. **formulace poslání** – mělo by být krátké a jasně srozumitelné ve smyslu existence personální práce a personálního útvaru; jednoznačnost a výstižnost rozhoduje o tom, zda ji všichni pochopí
3. **formulace směrů** – kterými se bude personální práce ubírat; popis budoucího vývoje personální práce, její měřitelné cíle a termíny jejich dosažení
4. **rozběr efektivity dosavadní činnosti personálního útvaru** – pokud je proveden správně, poskytne velmi cenné informace pro práci na plnění dílčích cílů personální strategie
5. **analýza rozdílů mezi skutečností a cílovým stavem** - k překonání rozdílů nemůže dojít ve všech oblastech personální práce najednou; musí se určit, které jsou nejdůležitější a které mohou mít největší vliv na podnikatelské výsledky firmy; analýza také odpoví na otázku, zda prostředky podniku, které jsou k dispozici, vystačí k dosažení plánovaných cílů v personální oblasti

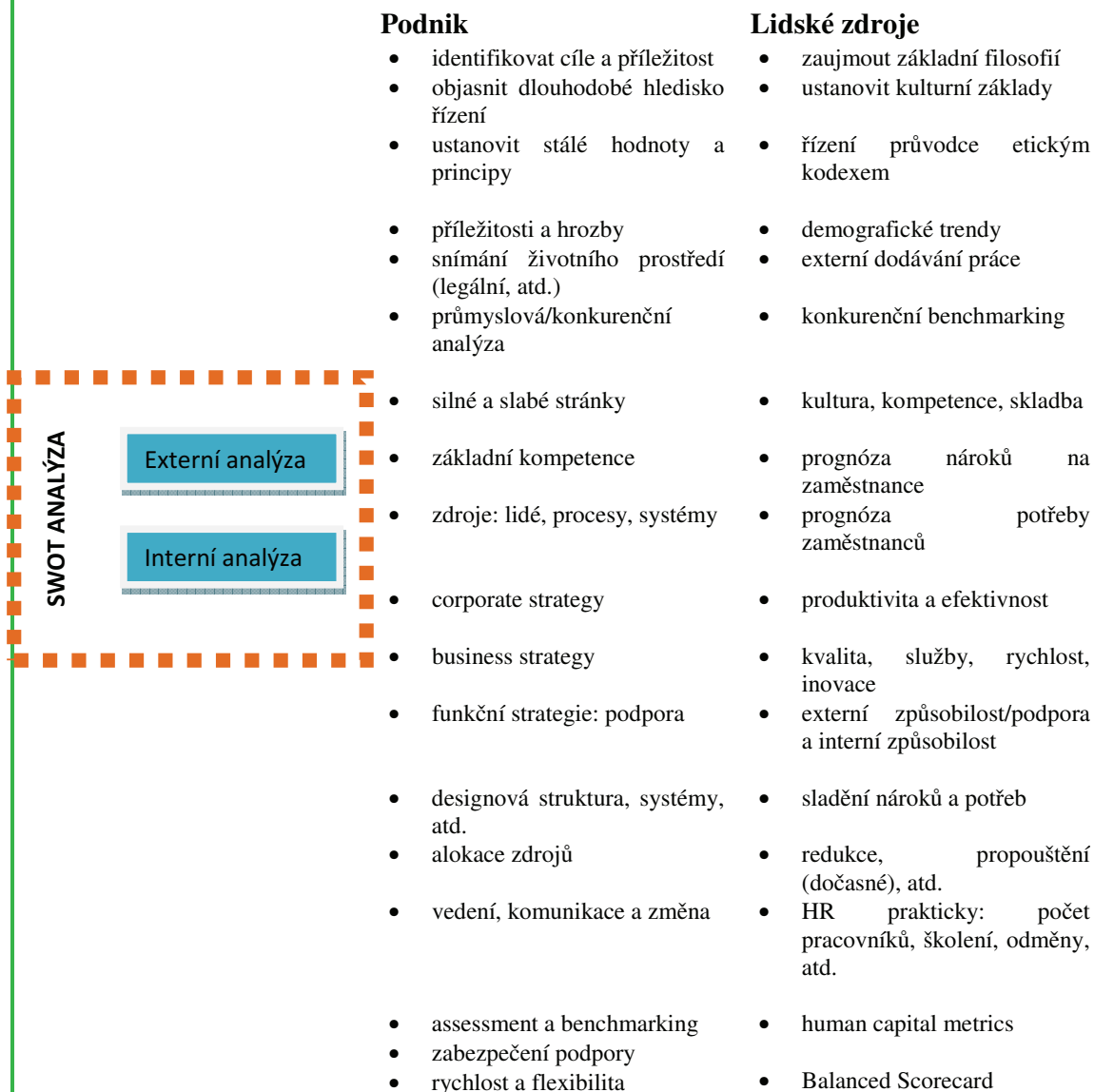
Nejdůležitější částí personální strategie není její tvorba, ale její uplatnění. Důležité je, aby byl strategický plán úspěšně vpraven do denních manažerských a podnikatelských procesů.

---

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 23



## Propojení strategického plánování a lidských zdrojů



Obrázek 2 - 1.6 Propojení strategického plánování a lidských zdrojů

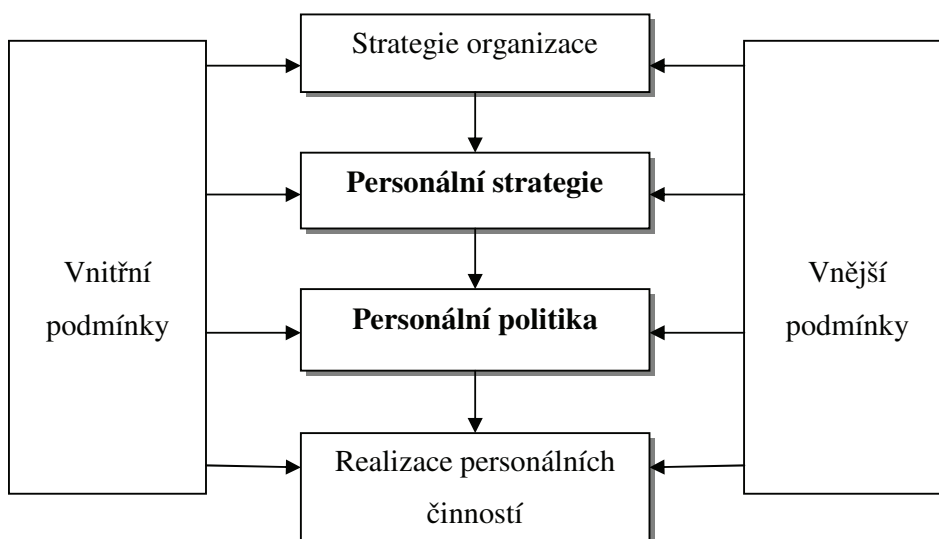
Zdroj: BOHLANDER, G. W. – SNELL, S. *Managing Human Resources*, South-Western College Pub, 2009, ISBN 13-978-0-324-59331-0, vlastní překlad

## **Personální politika**

„Personální politika je souborem relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí (v souladu s hodnotami organizace).“<sup>14</sup>

Personální politika zvyšuje důvěryhodnost organizace, dává pracovníkům jisté záruky a přehled týkající se procesů v personální oblasti. Také ovlivňuje klima v organizaci, motivaci lidí, vztah lidí k podniku, mezilidské vztahy. Je odrazem významu lidí, jenž jim organizace přikládá.

Personální politika by měla být srozumitelná a zahrnovat deklarované cíle organizace, odpovědnost za personální řízení a normy chování v personální oblasti.



**Obrázek 3 - 1.6 Personální strategie a politika**

Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální řízení, Teoretická východiska a vývoj*, EUROLEX Bohemia, Praha 2004, ISBN 80-86432-97-7, str. 117

<sup>14</sup> KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální řízení, Teoretická východiska a vývoj*, EUROLEX Bohemia, Praha 2004, ISBN 80-86432-97-7, str. 116

„Personální management je, byl a vždy bude součástí managementu firmy. Všechno, co se ve firmě děje, řídí, organizují, zprostředkovávají a vykonávají lidé. Jejich činnost, má-li být efektivní a užitečná, musí mít svůj cíl. Přesněji řečeno, dlouhodobý cíl, jasný záměr. Nejvíce jsou ohroženi ti, kteří jej neznají a ani pak nevědí, jak jej dosáhnout. Zvyšuje se úloha HR procesů v docilování vysoké firemní výkonnosti a konkurenceschopnosti. Personální řízení a personální strategie se stávají aktivními činiteli pozitivních změn v chování a jednání firem.“<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*, Professional Publishing, 2002, ISBN 80-86419-21-5, str. IV

## 2. Personální controlling

V první části této kapitoly jsem se snažila vysvětlit, co si máme představit pod pojmem controlling, jaké jsou jeho hlavní funkce a cíle, jaké existují jeho koncepce a objasnit pozici controllera a manažera. V druhé části kapitoly vysvětluji pojem personální controlling, jaké druhy personálního controllingu známe, co je jeho hlavním úkolem a jaké nástroje využívá, s jakými výhodami je spjat.

### 2.1 Co je controlling

„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“<sup>16</sup>

Podle Rolfa Eschenbacha můžeme controlling chápat jako systém doplňující řízení organizace. Takové chápání controllingu vyplývá z vlastností systému organizace a z aktuálních požadavků na řízení podniku. Jeho potřeba vyvolaná vnějším okolím je důsledkem otevřenosti systému organizace vůči dynamickému a komplexnímu okolí a z nutnosti vnější harmonizace. Potřeba controllingu vyvolaná organizací vyplývá na jedné straně z komplexnosti a dynamiky okolí a na druhé straně z toho, že systémové vlastnosti požadují multifunkcionalitu, orientaci na výnosy, vyhledávání cílů podle odpovídající podpory controllingu k vnitřní harmonizaci.

Controllingová filozofie řízení – míří k vytvoření a řízení vitální organizace. Základní myšlenkou je řízení založené na plánování, řízení (dopředné vazbě) a regulaci (zpětné vazbě).

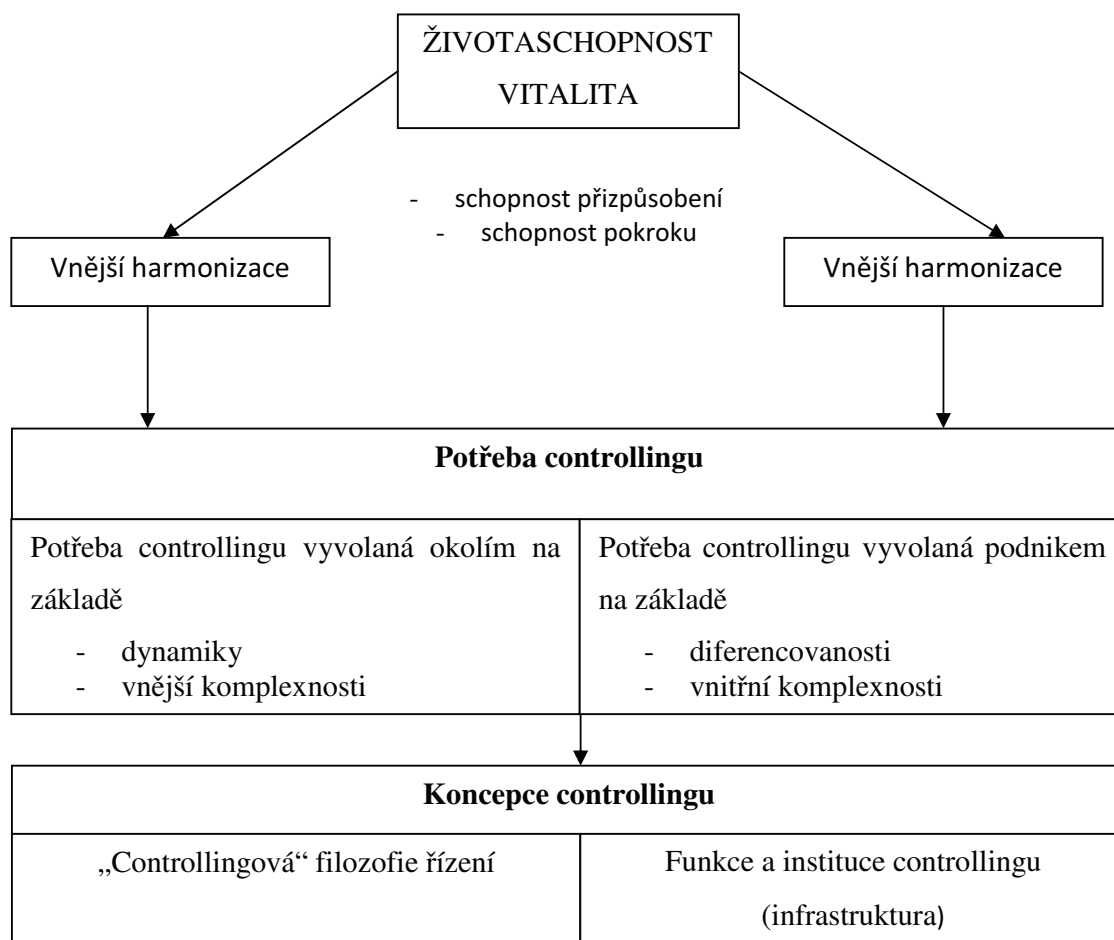
Aby řízení organizace vyhovovalo podmínkám controllingu musí splňovat tyto kritéria:

- je cílově orientované;
- je založené na plánování a kontrole;

---

<sup>16</sup> INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu, Česko-anglický / Anglicko-český*, Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-085-3, str. 34

- je anticipativní;
- je adaptivní;
- je flexibilní a rychlé (decentralizované).



**Obrázek 4 - 2.1 Odvození potřeb controllingu z cíle vytvořit a řídit vitální (vůči změně a pokroku otevřený) organizaci**

Zdroj: ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*, Codex, 2000, ISBN 80-85963-86-8, str. 74

Controlling podporuje realizaci cílů řízení podniku specifickými funkcemi controllingu, které jsou poskytovány vlastním controllerem a systémy a nástroji controllingu (je-li to zapotřebí).

### ***Dvě hlavní funkce controllingu:***

- koordinace systému řízení a to proto, že je potřeba zajistit shodu a integraci jednotlivých dílčích systémů řízení a kontrolu vnější komplexnosti a dynamiky pomocí vnitřní komplexnosti a diferencovatelnosti;
- informační funkce, neboť se předpokládá odpovídající zabezpečení řízení informacemi.

### ***Cíl controllingu***

- pomoci k zajištění životaschopnosti podniku
- zajištění schopnosti anticipace a adaptace (vytvoření předpokladů pro kroky k adaptování se, poskytování informací o již existujících změnách a možných budoucích změnách okolí)
- zajištění schopnosti reakce (zavedení informačního a kontrolního systému)
- zajištění schopnosti koordinace (vytvoření předpokladů v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů podniku)

### ***Další funkce controllingu<sup>17</sup>:***

- plánování
- rozhodování
- koordinování
- motivování
- informování
- kontrolování

### ***Koncepce controllingu***

- vyplývají z bezprostředních cílů controllingu

- **koncepce orientovaná na početnictví** (účetnictví, kalkulace, statistika, rozpočetnictví) – bere v úvahu informační cíl (konkretizován prostřednictvím nepřímého cíle s přihlédnutím k obsahu poskytovaných informací), pokud ho lze dosáhnout pomocí početnictví. „Cílem je zaměření početnictví do budoucnosti

---

<sup>17</sup> ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*, Codex, 2000, ISBN 80-85963-86-8

a centralizace účetnictví, jakož i plánovací a kontrolní výpočty ke kvantitativnímu plánování, kontrole a řízení dějů v podniku, k zajištění likviditních a ziskových cílů při všech rozhodováních a jednáních podniku“<sup>18</sup>.

- **koncepte orientovaná na informace** – zakládá na účetnickém základě, zobrazují informační cíl controllingu, ale s podnikovým cílem jako rozšířeným informačním pozadím, do popředí se dostává koordinace mezi získáním informací a jejich požadavky
- **koncepte vztažená k systému řízení** – bere controlling jako podsystém řízení podniku, sledují jak cíl informační, tak koordinační, rozlišuje přístupy orientované na plánování a kontrolu a přístupy orientované na koordinaci
- **přístupy praktiků** – vyzdvihují obecnou orientaci controllingu na cíl (nezaměřit se na nepřímé, nýbrž na přímé cíle controllingu)

### ***Controller***

Při realizaci controllingu není nezbytné mít obsazeno místo controllera, funkce controllingu mohou převzít jiná již existující místa a instance. Ale ve středních a větších organizacích se nabízí zřízení vlastního controllingového pracoviště. Pokud existuje v organizaci místo controllera neznamena to, že controlling je jen v jeho rukou, neboť controlling je věcí každého manažera.

Každý manažer sleduje cíle, plánuje jejich dosažení, sleduje úlohy, které z toho vyplývají, a určuje stav dosažení cíle. Nositelem procesu controllingu jsou všichni vedoucí pracovníci v organizaci, kteří ho podporují svými skutečnými výkony.

Pokud mezi manažery a controllery existuje kooperace a dialog, tak můžeme hovořit o controllingu.

---

<sup>18</sup> ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*, Codex, 2000, ISBN 80-85963-86-8

## Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera

<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Tabulka 2 - 2.1 Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera

Zdroj: ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*, Codex, 2000, ISBN 80-85963-86-8, str. 122

## 2.2 Co je personální controlling

Personální controlling (HR controlling, HR Measurements) je: „Součástí personálního řízení, řídicí proces, jehož úkolem je stanovovat konkrétní cíle a standardy personálního řízení, sledovat a vyhodnocovat jejich plnění a upozorňovat na odchylky mezi cíli a skutečností, tj. hodnotit výsledky řízení lidských zdrojů, přispívat k jeho vyšší účinnosti a efektivitě (jako celku, i pokud jde o jednotlivé personální procesy) a zaměřovat řízení lidských zdrojů na činnosti a oblasti klíčové pro dosažení podnikatelských cílů firmy.“<sup>19</sup>

<sup>19</sup> URBAN, Jan. *Praktický personální controlling*, Moderní řízení 5/98, ISSN 0026-8720 str. 124



Personální controlling jako nástroj zvyšování firemní výkonnosti lze charakterizovat kvantitativními ukazateli a kvalitativními aspekty.

### ***Druhy personálního controllingu:***

- Operativní personální controlling – orientuje se spíše na krátkodobé a převážně kvantitativní personální ukazatele (především ukazatele personálních nákladů a od nich odvozené poměrové veličiny) a slouží vedení organizace, jednotlivým liniovým manažerům i personálnímu řízení jako systém včasného varování upozorňující na odchylky plánovaných hodnot personálních ukazatelů od skutečnosti.
- Strategický personální controlling – orientuje se na dlouhodobější hodnocení personálního řízení z hlediska jeho souhrnných výsledků, kvality a účinnosti, také přezkoumává skutečnou účinnost personálně řídicích nástrojů, personální činnosti a personálních projektů a zda svou vyspělostí odpovídají domácím nebo mezinárodním pravidlům „nejlepší praxe“ (best practice). Mezi nejdůležitější nástroje strategického controllingu patří kvalitativní dotazování zaměstnanců a audit řízení lidských zdrojů.

### ***Úkol personálního controllingu***

Úkolem personálního controllingu je formulovat operativní a strategické cíle společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (v souladu s celkovou firemní strategií), sledovat a vyhodnocovat plnění těchto cílů, pomáhat k vyšší účinnosti a transparentci personálního řízení a personálních činností a přibližovat personální činnosti přáním jejich firemních zákazníků.

Základní cíle vytyčené personálním controllingem by měly být formulovány v podobě konkrétních, kvantifikovatelných ukazatelů (nebo jiných nástrojů, umožňujících měřit jejich dosažení).

## ***Co personální controlling podporuje?***

Personální controlling podporuje:<sup>20</sup>

- dodržení rozpočtové výhody v personální oblasti
- zvýšení kvality a služeb v personálním managementu
- zohlednění nových organizačních koncepcí (Profit Center, Shared Service Center a Outsourcing)
- plnění přibývajících zpráv – požadavků z interní funkční oblasti, finančních analýz, ratingových agentur
- zaměstnanecké hospodářské aktivity
- zaměstnance v podniku

## ***Kritické faktory při implementaci***

Kritické faktory při implementaci personálního controllingu lze rozdělit do čtyř oblastí:<sup>21</sup>

1. Oblast lidská
  - nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů
  - nedostatek času
2. Oblast systémová
  - dostatečná a správná příprava
  - komplexní pojetí
  - propojení metodických činností a nástrojů s nástroji technickými
3. Oblast technická
  - zajištění dostatečných hardwarových softwarových prostředků
4. Oblast „kulturní“
  - definice cílů
  - aktivní zapojení managementu

---

<sup>20</sup> KMPG. *Human Resources managen*, Controlling im Personalbereich, [online], 2006, [cit. 2009-11-12]. Dostupné z WWW: <[http://www.kpmg.de/docs/20071107\\_Human\\_Resources\\_managen - Controlling im Personalbereich.pdf](http://www.kpmg.de/docs/20071107_Human_Resources_managen_-_Controlling_im_Personalbereich.pdf)>, vlastní překlad

<sup>21</sup> HOMOLKA, Petr. *Personální controlling*, Moderní řízení 9/98, ISSN 0026-8720

- akceptace systému všemi jeho aktivními i pasivními uživateli
- měřitelnost přínosů
- reporting a interpretace informací
- řízení změny

### ***Nástroje personálního controllingu***

Nástroje personálního controllingu (Human Resource Controlling Instruments) jsou: „Hlavní metody sloužící k analýze a hodnocení úrovně a výsledků řízení lidských zdrojů v organizaci.“<sup>22</sup>

#### **Existuje pět základních kategorií:**

1. Personální statistiky
2. Personální ukazatele
3. Personální standardy
4. Dotazování zaměstnanců
5. Audit řízení lidských zdrojů

Personální statistiky – popisují personální stav a vývoj v jeho souhrnném a strukturálním vyjádření a údaje o vývoji a skladbě personálních nákladů. Tyto údaje mají organizace většinou k dispozici, ale problémem je jejich omezená porovnatelnost s údaji jiných organizací.

Personální ukazatele – souhrnné poměrové veličiny, umožňující rychlou orientaci o směru firemního vývoje, srovnání s minulostí i s jinými podniky (personální benchmarking). Mají kvantitativní a operativní charakter. Jako příklady ukazatelů personálního controllingu lze uvést:

- přidaná hodnota na pracovníka,
- míra fluktuace,
- počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců,

---

<sup>22</sup> URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, ASPI, 2004, ISBN 80-7354-019-X, str. 104

- podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů,
- počet dní věnovaných ročně dalšímu vzdělávání pracovníků.

Personální standardy – definují hodnoty či intervalová pásma personálních ukazatelů, kterých by firma měla dosáhnout (tedy hlavní kvantitativní cíle personální řízení, případně kvalitativní zásady provádění personálních činností). Tyto cíle vychází z podnikových záměrů organizace. Jako příklad personálního standardu lze uvést:

- každý řídicí pracovník věnuje v průběhu roku aspoň 2 dny školení zaměřenému na rozvoj svých řídicích schopností,
- alespoň jednou týdně se bude konat schůzka každého týmu či oddělení,
- každý nový zaměstnanec má svůj vstupní (úvodní) plán

Dotazování zaměstnanců – má ověřit kvalitativní výsledky a účinnost řízení lidí v organizaci (motivace, spokojenost, atd.). Informace získané z dotazování by se měly stát součástí objektivní základny pro další úvahy o systému řízení lidských zdrojů a pro vedoucí pracovníky se stávají odrazem jejich řídicího stylu. Při přípravě dotazníkového šetření je obvykle součástí stanovení počtu, případně struktury respondentů (z hlediska věku, pozice, pohlaví, atd.), jejichž odpovědi mají být předmětem analýzy. Samotnému šetření musí předcházet formulace jeho cílů.

„Otázky můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- otázky týkající se názorů a chování respondentů
- otázky za účelem získávání jiných údajů, např. demografických.

V první skupině jsou obsaženy především otázky zaměřené k vlastnímu problému, které se nazývají meritorní. Kromě nich se mohou vyskytovat otázky analytické (třídící a identifikační). V dotaznících se obvykle tyto otázky zařazují doprostřed nebo na konec. Není vhodné, aby první dotaz zněl: „Jaký je Váš rodinný stav?“.<sup>23</sup>

Otázky musí být formulovány srozumitelně a jednoznačně. „U odpovědí by měla být zajištěna validita (co nejvěrnější zachycení skutečnosti) a reabilita (spolehlivost), kterou můžeme charakterizovat jako opakovatelnost za stejných podmínek. Pozornost by měla být věnována také pořadí dotazů. Je vhodné, aby existoval logický sled otázek. Na druhé straně

---

<sup>23</sup> ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*, Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-49-8

je třeba se vyhnout situacím, aby předchozí otázky zkruslovaly odpovědi na otázky následující.“<sup>24</sup>

Audit řízení lidských zdrojů – dává možnost širší kontroly účinnosti a efektivity personálního řízení. Audit může být prováděn interně (vlastní hodnocení) nebo s pomocí vnějších poradců.

„Audit systému řízení lidských zdrojů je nezávislá analýza jednotlivých procesů, postupů a ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů, zpracovaná kvalifikovanými konzultanty, která vám umožní získat ucelený pohled na současný stav a vývojové trendy v této oblasti, která je pro vaši organizaci klíčová.“<sup>25</sup>

Jeho cílem je<sup>26</sup>:

- posoudit účinnost a celkové zaměření personálního řízení,
- analyzovat vybrané kritické aspekty, silné a slabé stránky řízení,
- vymezit jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů,
- stanovit cíle a výkonová kritéria jednotlivých procesů,
- zdokonalit efektivitu personálního řízení.

Jeho nástroji jsou<sup>27</sup>:

- rozhovor s personálním ředitelem,
- rozhovory s vybranými řídicími pracovníky,
- analýza a vyhodnocení písemných podkladů (např. vstup a výstup pracovní činnosti zaměstnanců, hodnocení, vzdělávání, motivace, snímky pracovního dne, docházka, atd.),
- srovnání (benchmarking) s jinými firmami.

Informace získané za pomoci těchto nástrojů by se měly pravidelně stávat zdrojem pro další úvahy o systému řízení lidských zdrojů.

---

<sup>24</sup> ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*, Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-49-8

<sup>25</sup> T&CC. *Audit systému řízení lidských zdrojů*, [online], [cit. 2009 – 12 - 7]. Dostupné z WWW: <<http://www.i-l-m.cz/index.php?a=cat.65>>

<sup>26</sup> C2D GLOBAL. *Audit řízení lidských zdrojů*, [online], [cit. 2009 – 12 - 7]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalni-audity.cz/audit-rizeni-lidskych-zdroju/>>

<sup>27</sup> C2D GLOBAL. *Audit řízení lidských zdrojů*, [online], [cit. 2009 – 12 - 7]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalni-audity.cz/audit-rizeni-lidskych-zdroju/>>

## *Výhody personálního controllingu*

„Prostřednictvím efektivně nastaveného způsobu sledování a vyhodnocování měřitelných ukazatelů výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (ŘLZ) HR controlling umožňuje:

- sledovat a řídit náklady vyvolané, resp. související s ŘLZ,
- měřit a ovlivňovat základní HR procesy,
- kontrolovat návratnost investic do oblasti ŘLZ,
- předkládat měřitelné ukazatele úspěšnosti v dosahování cílů HR útvaru,
- směřovat k vyšší produktivitě a efektivitě práce útvaru ŘLZ,
- prioritizovat rozhodnutí týkající se ŘLZ založené na měřitelných indikátorech,
- sladit systém ŘLZ se strategií, resp. podnikatelským plánem společnosti,
- nastavit kroky ke sledování přidané hodnoty práce HR útvaru vzhledem k celofiremním cílům.“<sup>28</sup>

„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku, což vysvětluje mimořádný úspěch a velkou poptávku po controllingu v hospodářské praxi.“<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> DELOITTE. *HR controlling*, [online], [cit. 2009 - 12 - 7]. Dostupné z WWW: <[http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/hr-controlling/index.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/hr-controlling/index.htm)>

<sup>29</sup> ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*, Codex, 2000, ISBN 80-85963-86-8, str. 76