

Řízení lidských zdrojů podle kompetencí

Ing. Zdeňka Matoušková, Doc. PhDr. Jana Šafránková, CSc.

1. Kompetence a kompetenční model

Kompetence jsou v současné době jedním z nejmodernějších a dá se říci i nejoblíbenějších termínů v řízení firmy, a to zejména kvůli snaze získat „standardní kompetenční model“, který by udával jasný nástroj, jak řídit firmu a tedy i lidské zdroje. Výraz kompetence sahá až do 70. let 20. století, kdy H. Mintzberg formuloval pracovní „role“ manažera. Vycházel z pozorování manažerů při práci a tím mohl definovat tři role: interpersonální, informační a rozhodovací. Mintzberg se však soustředil pouze na to, co manažer dělá, nikoli jak to dělá a jaké by měl mít vlastnosti. Model efektivního výkonu vnesl do praxe R. Boyatzis v 80. letech 20. století. Tak vzniklo pojetí kompetence jakožto způsobilosti.

Kompetence chápeme jako soubor znalostí, dovedností a postojů, které jsou v dané firmě a na danou pozici požadovány. Zároveň je to soubor znalostí, dovedností a postojů, které jsou člověku (pracovníkovi) vlastní. Někdy se místo pojmu postoje používá termín způsob chování.

Kompetence jsou ovlivňovány nejen samotným člověkem, jeho názory, vývojem a vzděláváním se, ale také vnějším prostředím, tj. společností a okolím, ve kterém se pohybuje. V pracovním prostředí jsou vnější faktory, které kompetence ovlivňují především firemní kultura, firemní zdroje, ale také manažeri.

Strategie firmy vyžaduje od pracovníků určité kompetence, aby mohly být dílčí úkoly splněny. Nároky na kompetence se mohou samozřejmě v průběhu času měnit.

Na klíčových pozicích jsou pracovníci, kteří mají mnoho kompetencí. Některé kompetence však nemusejí mít, popř. je nemají na potřebné úrovni. Kompetence se mohou ale rozvíjet a tím firma získává kompetentní pracovníky pro plnění úkolů. Pokud se podíváme směrem do firmy, na firemní strategii, misi a úkoly, můžeme odvodit, jaké kompetence jsou potřebné pro dosažení cílů. Jedná se tedy o identifikaci kompetencí (viz samostatná kapitola).

Kompetenční model je soubor kompetencí převážně rozdělen do několika skupin (podle druhů kompetencí), obsahuje popisy jednotlivých kompetencí, stupnice (vč. definice jednotlivých stupňů škály dané kompetence) a způsob měření dané kompetence. I když celá problematika usnadňuje řízení firmy, je třeba splnit několik podmínek, aby byl kompetenční model opravdu efektivní a funkční: vychází z očekávaného chování, obsahuje nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí, platí pro všechny (popř. alespoň pro klíčové pozice ve firmě), po vytvoření je neustále oživován.¹

Praktickou aplikací modelování kompetencí ve firmách jsou matice kompetencí propojující složky kompetence relevantní pro danou pracovní pozici ve firmě s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence (obvykle na vzestupné škále). Prostřednictvím těchto matic, vytvořením pro jednotlivé pracovníky, je možné zjistit nejenom

¹ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 30 - 31

případné rozdíly mezi ideálním a aktuálním stavem (nedostatečnou nebo přesahující požadovanou úroveň), ale také a možná především růstové a rozvojové předpoklady jednotlivých pracovníků. Na základě takových zjištění lze pak upravit pozici pracovníka v organizační struktuře nebo upřesnit plány vzdělávání a rozvoje (případně plány kariéry a nástupnictví). Tím je možné dosáhnout vyšší efektivity procesů řízení a vedení lidí ve firmě.

Existuje několik přístupů při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů. Možné přístupy můžeme rozdělit do tří základních skupin:²

- **Preskriptivní přístup** k modelování kompetencí znamená, že se firma rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější, protože není třeba realizovat fázi identifikace specifických kompetenčních modelů. Kompetenční modely však nemusí být shodné se specifickými podmínkami organizace, „jazyk“ kompetencí nemusí být vhodný (např. z důvodu rozdílných firemních hodnot), takto předdefinované kompetence nemusejí reflektovat potřeby změny v budoucnu.
- **Kombinovaný přístup** k modelování kompetencí přizpůsobuje už vytvořený model specifikům firmy, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly zachyceny rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat.
- **Přístup šitý na míru** se zásadně liší od přístupu kombinovaného tím, že nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje firemní terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na dané pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé firmy a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově i metodicky náročnější než předchozí přístupy, vytváří však spolehlivý základ pro řízení lidských zdrojů. Při tvorbě kompetenčního modelu musí být využity následující aktivity.

Volba přístupu závisí především na strategii firmy, klíčových cílech firmy, cílech a záměrech v oblasti lidských zdrojů, stupni rozvoje firmy a vnějších podmínkách. A nepřímo jsou to samozřejmě také faktory časové a finanční.

Funkční kompetenční model ovlivňuje řízení firmy. Jedná se především o řízení lidských zdrojů, které je však důležité pro všechny pracovníky a manažery. Kompetence (jejich identifikace a druhy) jsou ovlivněny posláním firmy, strategií, klíčovými hodnotami, firemní kulturou apod. Kompetence tak zasahují do všech procesů řízení lidských zdrojů:

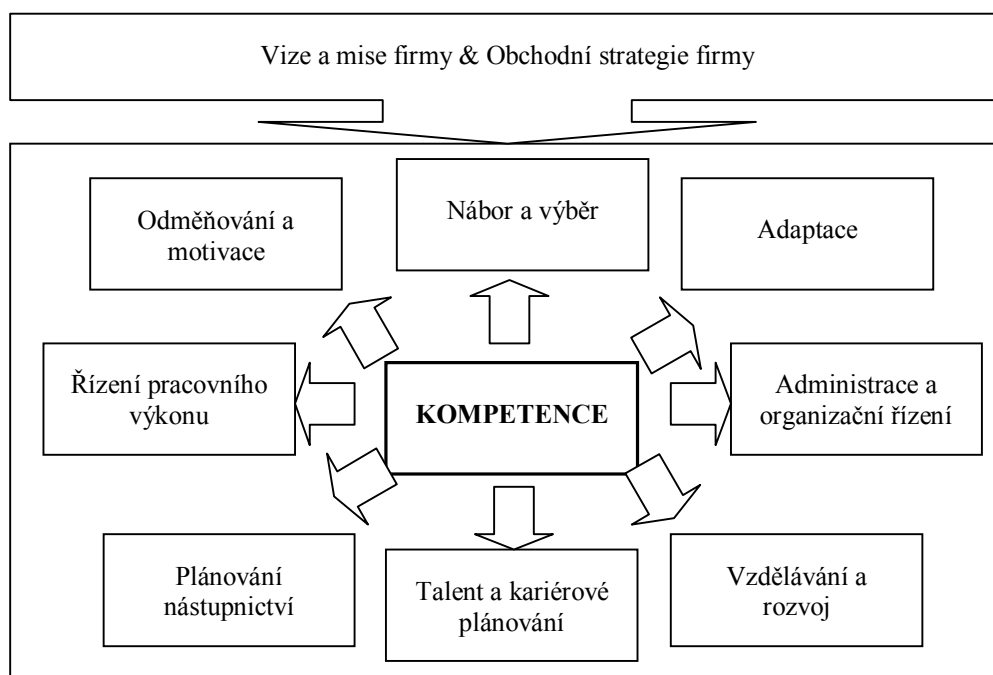
- **Nábor a výběr** – specifikace požadavků na uchazeče o zaměstnání;
- **Adaptace** – identifikace potřeb, ve kterých se musí nový pracovník vzdělávat a rozvíjet, aby byl adaptován ve své pozici, týmu i firmě;
- **Administrace a organizační řízení** – spojeny především s popisy práce – lze definovat spojení mezi vyšší kompetence a odpovědností (vykonávanými aktivitami);
- **Vzdělávání a rozvoj** – přesná identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, zacílení na identifikované potřeby, transparentní hodnocení nabytých kompetencí, systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji;

² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 63 - 66

- **Talent pool a kariérové plánování** – příprava cílených individuálních rozvojových programů a následná mobilita pracovníků v rámci firmy;
- **Plánování nástupnictví** – identifikace klíčových pozic a „vychovávání“ nástupců;
- **Řízení pracovního výkonu** – transparentní nástroj k hodnocení jasně daných oblastí, zdroj pro vzdělávání a rozvoj, identifikace pracovníků s potenciálem a výkonností (talent pool) a tím zajištění vyšší výkonnosti pracovníků;
- **Odměňování a motivace** – propojení na systém odměňování (např. zařazením do tříd), určení výše bonusů a druhů benefitů (finanční i nefinanční).

Funkční kompetenční model v procesu řízení lidských zdrojů můžeme vyjádřit i v grafickém zpracování:

Obr. 1: Využití kompetencí v procesu řízení lidských zdrojů



V souvislosti s kompetencemi můžeme definovat **výhody a nevýhody zavedení kompetencí** v řízení firmy.³ Mezi **výhody** zavedení kompetencí patří sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů, poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj. **Nevýhodou** je, že v případě identifikace přílišného množství kompetencí (více než 15), se snižuje srozumitelnost pro pracovníka ve firmě, což může vést až k nepoužívání kompetencí z řad manažerů.

Jelikož je firemní prostředí velmi dynamické, je zřejmé, že systém kompetencí musí být také dynamický. Kompetence, které jsou dnes dostačující, nebudou za nějaký čas stačit. A naopak, význam některých kompetencí již nemusí být tak velký. Můžeme tak pozorovat tzv. životní cyklus kompetencí – objevují se, jejich důležitost roste a v souvislostech se mění, ustupují do pozadí či se úplně vytrácí. Je třeba, aby firma sledovala důležitost kompetencí a reagovala na změněné potřeby. Podle strategického záměru firmy lze usoudit, které kompetence budou pro její úspěšné realizování rozhodující. Rozvojové programy (definované

³ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 30 - 31

na základě kompetencí), které připravují manažery na budoucí požadavky, jsou pro dlouhodobou úspěšnost firmy největším přínosem.

2. Členění kompetencí

Členění kompetencí je velmi důležité, jelikož každý kompetenční model musí být strukturován do určitých částí. Firmy využívají různá členění a je velmi těžké určit, které je nejvhodnější. V manažerské a psychologické literatuře nalezneme mnoho typů členění kompetencí podle nejrůznějších kritérií. Z mého pohledu můžeme kompetence členit do šesti skupin:

- **Intrapersonální (osobní) kompetence** – k níž patří schopnost reflexe a sebereflexe, včetně adekvátního sebehodnocení a sebezpřijetí, schopnost reagovat přiměřeně situaci, ale například také samostatnost a připravenost brát na sebe odpovědnost (jako projevy sebeřídících aktivit). Sem můžeme zařadit také oblast tzv. emocionální kompetence, která se projevuje jako schopnost a ochota přijímat a řešit nepopulární opatření tak, aby jejich důsledky pro jednotlivce byly co nejohleduplnější a přitom nenarušovaly prosperitu a fungování firmy.
- **Interpersonální (vztahové, sociální) kompetence** – spočívající ve schopnosti efektivně komunikovat, konstruktivně navazovat a dlouhodobě rozvíjet vztahy s ostatními pracovníky firmy a projevující se v široké škále tomu odpovídajících sociálních dovedností, jež pracovník uplatňuje v kontaktu se všemi zainteresovanými osobami či skupinami osob. Jedná se např. o aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů apod.
- **Kognitivní (metodické, koncepční) kompetence** – vyjadřuje schopnost pružně a efektivně si osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Jedná se vlastně o „umění“ strukturovat problémy a vidět je v souvislostech, rozlišovat důležité a nedůležité a soustředit se na dosahování výsledků. Sem patří veškeré strategické plánování a rozhodování, schopnosti interpretovat a ovlivňovat prostředí a další aktivity rozhodující o získání, udržení nebo ztrátě konkurenceschopnosti firmy v nestabilním prostředí globalizujícího se trhu, koncepční myšlení, analytické myšlení, řešení problémů, intuice, tvořivost apod.
- **Manažerské (vůdcovské) kompetence** – schopnosti potřebné pro práci s lidmi a pro dosahování žádoucích pracovních výsledků „prostřednictvím lidí“. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Jedná se např. o řešení konfliktů, koučování pracovníků a delegování, hodnocení pracovníků, výběr pracovníků apod.
- **Profesní (odborné, technické) kompetence** – jsou tvořeny souborem znalostí a dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Sem patří především znalost oboru, na nějž se pracovník specializuje (funkční specializace, například na řízení operací, informací, financí, výroby, lidských zdrojů atd.) a pro něj získal formální kvalifikaci, obvykle studiem.
- **Klíčové (nadoborové, interdisciplinární, centrální, jádrové, kořenové, základní, core) kompetence** – svojí povahou jsou především kompetencemi personálními (tj. intra-, inter-), nejsou typické pro určitou profesi. Slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny pracovníky důležité (tzn. použité univerzálně). Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh pracovníků. Klíčovými kompetencemi se firmy

vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti businessu. Vytváří se tak jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. Jedná se např. o komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, schopnost přijímat a nést odpovědnost, schopnost zdůvodňovat a hodnotit, schopnost uvažovat a učit se, aktivní přístup, schopnost motivovat a vést, sebemotivace a sebeřízení apod.

3. Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí patří při zavádění řízení podle kompetencí k nejdůležitějším krokům. Existuje množství metod a technik pro analýzu pracovních pozic a definování kompetencí. Cílem poznání a pochopení kompetencí je, jaké chování přispívá k úspěšnosti pracovníka, který zastává určitou funkci a tím tak ovlivňuje dění ve firmě. Bez tohoto poznání by nebylo možné připravovat účinné vzdělávací a rozvojové programy, maximalizovat úspěšnost výběru a povyšování pracovníků nebo stanovovat standardy dobrého pracovního výkonu.

Současné analýzy kompetencí se zaměřují na identifikování kritických projevů, které odlišují nadprůměrné pracovníky od průměrných a podprůměrných. Identifikují tak kompetence vysokého výkonu.

V rámci **popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu**⁴ se propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále je třeba kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici. Znamená to popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní začíná zpravidla aktivně negativnímu projevy chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Každý stupeň musí být svými behaviorálními popisy jednoznačně odlišitelný od předchozího stupně. Stupnice slouží k posouzení úrovně rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků. Pro tvorbu kompetence, stejně jako pro tvorbu stupnic, platí následující principy:

- Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné se vyvarovat jakýchkoliv dvojznačností.
- Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu.
- Kompetence by neměla vysvětlovat a popisovat okruh, tzn., že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

Definitivní název kompetence se vytvoří až tehdy, když existuje popis stupnic. Název by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence. Rozlišujeme hodnotící stupnice:⁵

- **Neverbální hodnotící stupnice** - grafické a numerické hodnotící stupnice rozebírají podle jednotlivých položek atributy práce, které popisují charakteristické rysy pracovníka a jeho práce. Za každou položkou následuje stupnice, na které manažer oznamuje pracovníka někde mezi špatným a výborným. Pospojováním číselných hodnocení nám vznikne grafiky vyjádřený profil. Výhodou je jednoduché vyplnění. Nevýhodou je, že po určité době není tak zřejmé, k jakým událostem se to které hodnocení vztahuje. To je možno

⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 46 - 57

⁵ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 42 - 49

vyřešit tím, že se pod každou stupnici vloží prostor pro slovní komentář (viz kombinované stupnice).

- **Verbální hodnotící stupnice** - zatímco na grafické stupnici se manažer libovolně rozhoduje o tom, co různá bodová hodnota představuje za vlastnost výkon, projev, ve verbální hodnotící stupnici je určitý výkon či projev pojmenován.
- **Kombinované stupnice** - uplatňuje se grafické, numerické a verbální vyjádření je každé hodnocené charakteristice.
- Další možností hodnocení jsou **komparativní metody**, které jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou dle jednotlivých předem daných kritérií. Většinou mají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria (náklady apod.) nebo je třeba různá dílčí hodnocení sloučit do celkového hodnocení. Komparativní metody jsou vhodné do výrazně soutěživého a individuálního prostředí. Mezi komparativní metody patří: určení pořadí – jednokriteriální hodnocení; přidělení bodů – vícekriteriální hodnocení, párové srovnání – porovnání každého s každým, nucená distribuce – rozdělení určitého počtu bodů atd.

4. Měření kompetencí a hodnocení pracovníků

Měření kompetencí je úzce spojeno s hodnocením pracovníků (výkonu) a kompetencí. Hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování. Hodnocení kompetencí je více vázáno na vzdělávání a rozvoj. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl.

Mezi metody hodnocení patří:⁶

- **Motivačně-hodnotící pohovor** – Má dvě části. V první části hodnotí pracovník sám sebe. Text otázek a bodů má pracovník předem k dispozici, aby se mohl dobře připravit. Ve druhé hodnotí pracovníka nadřízený. Motivačně-hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.
- **Management by Objectives (MBO)** – řízení pomocí cílů – Je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti, ale nejvíce je vhodná na hodnocení výstupů. Člení se na stanovení cílů, plánování akcí a úkolů, sebeřízení a průběžnou pravidelnou kontrolu (resp. koučování). Základem je, aby cíle byly SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované).
- **Balance Scorecard (BSC)** – Zaměřeno na vznik (tvorbu) nových hodnot, komunikační hodnoty, předání hodnoty zákazníkovi a hodnoty finanční transakce. Tak může určit perspektivu hodnot: finanční, zákaznických procesů, interních procesů a inovace. Položky v BSC jsou – čas (k nastavení rychlosti strategie), iniciativa (konkrétní úkol k dosažení indikátoru), předstižný indikátor (naplní-li se, pak se naplní zpožděný indikátor), zpožděný indikátor (konečný požadovaný výstup na dané perspektivě) a váha (určuje strategickou prioritu perspektivy).
- **Metoda klíčové události** – Je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval obvykle bývá 14 dní až 1 měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu. Tato metoda je časově a administrativně nenáročná.

⁶ Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 54 - 77

- **Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)** – Využívá různé skupiny metod. Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Metodu dále charakterizuje více hodnotitelů (pozorovatelů). Jejich vyšší počet zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Obvykle AC či DC trvají jeden den. Výstupem z AC či DC je podrobná zpráva i úrovní kompetencí, které jsou uspořádány do modelu. Metody AC a DC jsou považovány za nejvalidnější metody ve své předpovědi. AC a DC má snad jedinou nevýhodu, a to je finanční náročnost.
- **360° zpětná vazba (popř. 180° zpětná vazba)** – Metoda se nazývá vícezdrojové hodnocení. Spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi (nadřízený, podřízený, kolega, zákazník, dodavatel apod.). Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost.
- **Sociogram** – Metoda zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Neklade za cíl zhodnocení dovedností daného člověka, ani jeho výsledků. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými. V klasickém sociogramu se obvykle používají 3 – 4 otázky, které mají kladnou a zápornou podobu, tedy celkem 6 – 8 otázek. Metoda je vhodná tam, kde potřebujeme velmi rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti.
- **Manažerský audit** – Jde o soubor různých metod, které jsou povětšinou individuálně administrovány. Manažerský audit je takřka výhradně zaměřen na hodnocení vstupů a přítomnost. Obvykle obsahuje: kompetenční pohovor, business esej a psychologické zhodnocení. Většinou se užívá u vyšších manažerských pozic.
- **Mystery shopping** – Je obdobou metody pozorování na místě. Rozdíl je v anonymitě pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Pozorovatelé – hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků. Zpětná vazba na jednotlivé pracovníky následuje ihned, jelikož je nezbytné ji zpracovat. Metoda se často používá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem.
- **Hodnocení potenciálu** – Hodnocení prostřednictvím výkonových testů (např. Predicted Index), součástí je rozumová složka potenciálu (kognitivní předpoklady), flexibility (postojová složka potenciálu) a zaujetí (emocionální a motivační složka potenciálu). Toto hodnocení provádíme u vybrané skupiny pracovníků, nejčastěji při výběru do talent poolu.
- **Supervize a intervize** – Jejich podstatnou částí je reflexe a zpětná vazba, kterou poskytují kolegové, kteří jsou většinou z jiných úseků a mají předpoklady podívat se na prezentovaný problém z nadhledu. Supervize a intervize obvykle probíhá tak, že jeden z účastníků prezentuje problém, ve kterém hraje důležitou roli. Po prezentaci následují otázky, které kladou druzí účastníci a někdy poskytují zpětnou vazbu.

Je zřejmé, že při hodnocení nevystačíme pouze s jednou metodou. Metody je třeba namíchat tak, aby hodnocení mělo výstup k odměňování i k vzdělávání a rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a úkoly, vedlo k zapojení pracovníka do procesu hodnocení a znamenalo provázání každodenního a systémového hodnocení.

Závěr

Řízení podle kompetencí je moderní způsob řízení lidských zdrojů. Mnoho společností v dnešní době definuje kompetence zaměstnanců a sestavuje kompetenční modely. Pomocí kompetencí je možné efektivně řídit zaměstnance, jelikož kompetence jsou provázány se všemi procesy řízení lidských zdrojů, např. se vzděláváním a rozvojem, hodnocením

pracovníků, nábořem a výběřem, kariéřovým pláňováním, odměňováním apod. Kompetenční model je „živý organismus“, který je dle potřeb upravován a vyvíjen tak, aby stále kopířoval potřeby firemní strategie a řízení lidských zdrojů.

Literatura:

- [1] Armstrong, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002.
- [2] Bedřnová, E. – Nový, I. a kol. (1998): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press, 1998.
- [3] Belz, H. – Siegrist, M. (2001): *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha, Portál, 2001.
- [4] Blanchard, N. P. – Thacker J. W. (2004): *Effective Training – Systems, Strategies and Practices*. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004.
- [5] Clark, F. A. (1992): *Total Career Management. Startegies for creating management careers*. London, McGraw-Hill Book Company, 1992.
- [6] Drucker, P. F. (2004): *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha, Management Press, 2004.
- [7] Drucker, P. F. (2000): *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha, Management Press, 2000.
- [8] Foot, M. – Hook, C. (2002): *Personalistika*. Praha, Computer Press, 2002.
- [9] Fridrich, H. (1959): *Umění získat práci, společníka, zaměstnance*. Praha, ČSOP 77. ZO/HL press, 1992.
- [10] Hájek, L. – Vítěk, M. (1991): *Moderní personalistika – zářuka prosperity podniku*. Praha, Práce, 1991.
- [11] Hroník, F. (2006): *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006.
- [12] Hroník, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2007.
- [13] Komárková, R. a kol. (2001): *Aplikovaná sociální psychologie III, sociálně psychologický výcvik*. Praha, Grada Publishing, 2001.
- [14] Košťat, P. – Šuleř, O. (2002): *Firemní strategie – pláňování a realizace*. Praha, Computer Press, 2002.
- [15] Koubek, J. (2003): *Anglicko - český výkladový slovník personalistiky*. Praha, Management Press, 2003.
- [16] Koubek, J. (2002): *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press, 2002.
- [17] Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. (2004): *Manažerské kompetence. Způsobnost výjimečných manažerů*. Praha, Grada Publishing, 2004.
- [18] Milkovich, G. T. – Newman, J. M. (2002): *Compensation*. New York, McGraw-Hill Book Company, 2002.
- [19] Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W. (1993): *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 1993.
- [20] Noe, R. A. (2005): *Employee Training and Development*. New York, McGraw-Hill Book Company, 2005.
- [21] Nový, A. – Durynek, A. (2002): *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada Publishing, 2002.

- [22] Plamínek, J. – Fišer, R. (2005): *Řízení podle kompetencí*. Praha, Grada Publishing, 2005.
- [23] Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol. (1996): *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, Grada Publishing, 1996.
- [24] Provazník, V. a kol. (2004): *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada Publishing, 2004.
- [25] Stýblo, J. (1998): *Moderní personalistika – Trendy, inspirace, výzvy*. Praha, Grada publishing, 1998.
- [26] Stýblo, J. (1993): *Personální management*. Praha, Grada Publishing, 1993.
- [27] Tureckiová, M. (2004): *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Grada Publishing, 2004.
- [28] Veteška, J. – Tureckiová, M. (2008): *Kompetence ve vzdělávání*. Praha, Grada Publishing, 2008.
- [29] Walker, A. J. (2003): *Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologie*. Praha, Grada Publishing, 2003.