

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Jíchová

Role personalisty u vybraného subjektu

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2016–2017

BACHELOR THESIS

Tereza Jíchová

Personnel workers role in the selected subject

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.2 2017

.....

Tereza Jichová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Štefanu Tothovi, vedoucímu bakalářské práce, za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady, které mi byly poskytnuty během zpracování bakalářské práce.

Anotace

Název bakalářské práce zní Role personalisty u vybraného subjektu. Cílem práce je návrh na zlepšení produktivity práce u pozorovaného subjektu – personalisty, na základě analýzy jeho chování, vystupování a každodenní práce. Celá práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce se zaměřuje převážně na vymezení pojmů spojených s tématem „personalistika“ a vysvětlení náplně práce personalisty, personalistických procesů a personalistova celkového profilu.

Praktická část se zabývá analýzou dat, která byla nasbírána během kvantitativního a kvalitativního výzkumu v prosinci roku 2016.

Klíčová slova

lidské zdroje, management, manažer, personalista, personalistika, personální řízení, produktivita práce, řízení lidských zdrojů

Annotation

The title of the bachelor thesis is Personnel worker's role in the selected subject. The aim of this thesis is a proposal to improve labor productivity in the observed entity – personnel worker, what was based on an analysis of its behavior, demeanor and daily work. The work is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part focuses mainly on the definition of terms associated with the theme "Human Resources" and an explanation of the job recruiters and its overall profile.

The practical part analyzes the data that was collected during the quantitative and qualitative research in December 2016.

Keywords

human resources, human resources management, labor productivity, management, manager, personnel worker, personnel management

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	11
1.1 Personalistika	11
1.1.1 Řízení lidských zdrojů vs. Personální řízení	12
1.1.2 Personální plánování	15
1.1.3 Personální strategie.....	16
1.1.4 Personální politika.....	19
1.2 Personalista jako zaměstnanec podniku	20
1.2.1 Profil personalisty	20
1.2.2 Personalistické procesy.....	21
1.2.3 Manažer vs. personalista.....	23
1.2.4 Personální administrativa.....	25
1.2.5 Komunikace s personalistou	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 VLASTNÍ VÝZKUM.....	30
2.1 Metodologie šetření.....	30
2.1.1 Pozorované atributy.....	31
2.2 Výzkumné předpoklady.....	32
2.2.1 Cíl výzkumu.....	32
2.3 Pozorování práce personalisty u vybraného subjektu.....	33
2.4 Interview s personalistou	36
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE PERSONALISTY	41
3.1 Zhodnocení výzkumných předpokladů.....	46
3.2 Celkové zhodnocení výzkumu	46
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Žijeme v kapitalistické společnosti. Pro každého jednotlivce v této společnosti je jeden z nejdůležitějších aspektů ekonomického fungování úspěšné zařazení se na trh práce. Pro to, aby se člověk úspěšně začlenil na trh práce, musí projít procesem zvaným přijímací nebo také výběrové řízení. Tento proces mají ve většině větších firem, organizací a podniků na starosti takzvaní personální pracovníci neboli personalisté. Výběr vhodných kandidátů je pro organizaci tím nejdůležitějším činitelem pro její úspěšné fungování a prosperování v konkurenčním prostředí. Právě z tohoto důvodu, by měl být kladen velký důraz na efektivitu práce a výkony, které podává personální oddělení. Poté co je osoba začleněna do pracovního prostředí, je velice důležité, ji v tomto prostředí co nejdéle udržet, tou správnou „péčí“ o zaměstnance. Tento aspekt fungování podniku má též na starosti personální oddělení a právě veškerá tato práce spojená s lidským faktorem v podniku je blíže osvětlena v této bakalářské práci.

Volba zaměření mé bakalářské práce byla od začátku mého studia jasná. Již dlouho se zajímám o celkové prostředí personálního řízení a oblast samotného styku s lidmi a lidských zdrojů mě začala lákat již na střední škole. Při psaní mé bakalářské práce mě provázelo hned několik výhod. Tou první byl fakt, že k dané problematice existuje opravdu nepřehledné množství odborné literatury a publikací, takže mohu směle říci, že s vypracováváním teoretické části bakalářské práce jsem neměla sebemenší problémy a celou problematiku jsem mohla opravdu dopodrobna prostudovat. Jako druhou výhodou shledávám skutečnost, že jsem již několik let zařazena do pracovního procesu v jisté státní organizaci, takže sehnat podklady a potřebná data či studijní materiály nutné k sepsání části praktické, také nebylo žádnou překážkou.

Jako metody výzkumu v praktické části jsem zvolila pozorování a strukturovaný rozhovor. Obě tyto strategie se řadí zejména do metod kvalitativního přístupu, ovšem interview v sobě skrývá i některé prvky výzkumu kvantitativního. Mezi jeho velké výhody patří možnost pracovat s dosavadními zkušenostmi respondentů, a fakt že výsledky plynoucí z takového rozhovoru jsou poměrně nezávislé na výzkumníkovi. Mezi největší výhody metody pozorování patří skutečnost, že díky tomu, že je pozorovatel v delším kontaktu s pozorovanou subkulturou, může ji mnohem více

pochopit a proniknout tak daleko hlouběji do jádra problému, což zaručí jakousi jistotu detailnějšího rozebrání a analýzy pozorovaných dat. Kvalitativní výzkum se aplikuje prostřednictvím dlouhého a intenzivního styku s jednotlivcem, skupinou jednotlivců, terénem či situací, zatímco kvantitativní výzkum se provádí na základě nárazového výběru jedince, popisování proměnných či vyvolávání změn podmínek, za kterých je šetření prováděno.¹

Metody, které se vzájemně prolínají, jsem zvolila z toho důvodu, že předpokládám, že tyto postupy povedou k co největší efektivitě výzkumu.

Cílem bakalářské práce bylo na základě mého nezúčastněného pozorování a strukturovaného rozhovoru s vybraným subjektem – personalistou, nezávisle zhodnotit a popsat výkonnost a efektivitu práce tohoto personálního pracovníka. Dalším cílem bylo vypořádat nedostatky nebo naopak pozitiva řádně utřídit a analyzovat, a na základě této analýzy sestavit jakési doporučení a návrh na změnu chování a práce daného personalisty, který by vedl ke zvýšení produktivity jeho práce.

Jak již bylo zmíněno výše, bakalářská práce je členěna na část teoretickou a praktickou, přičemž se dále člení na tři samostatné kapitoly, které jsou dále děleny na jednotlivé podkapitoly.

První kapitola se zabývá základním vymezením pojmů v oblasti personálního řízení. Jsou zde vysvětleny pojmy jako například personální řízení, personální plánování, personální strategie či personální politika. Dále tento oddíl obsahuje celkové vymezení profilu personalisty, popisuje náplň jeho práce a zaměřuje se na jednotlivé aspekty jeho působnosti v podniku. Dále v této části dochází ke komparaci zjištění, analýz, názorů a pohledů různých autorů zabývajících se touto problematikou.

Druhá kapitola je věnována vlastnímu kvalitativnímu a kvantitativnímu výzkumu. Zabývá se výzkumnými předpoklady, popisuje samotný proces pozorování a obsahuje celkové interview s personalistou v nezměněné formě.

¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6, s. 43–54

Ve třetí a zároveň poslední kapitole jsou popsány návrhy řešení na zvýšení produktivity práce personalisty na základě sebraných dat, během vlastního výzkumu.

V závěru bakalářské práce je celkové shrnutí mého výzkumu, splnění cílů a uplatnění teorie v praktickém životě.

Veškeré zdroje a podklady použité pro vypracování této bakalářské práce byly čerpány z největšího podílu knižních zdrojů. Dále bylo čerpáno z odborných brožur či článků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Jak již vypovídá název bakalářské práce, teoretická východiska směřují směrem k oblasti personálního řízení. Na následujících subkapitolách je definován obor personalistika a popsána práce samotného personalisty². Dále jsou níže detailněji nastíněny rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, personalistou a manažerem a vysvětleny pojmy jako jsou například personální management, strategie či personální politika. Poslední kapitoly se zaměřují na samotný profil personalisty, personalistické procesy, personální činnosti a personální administrativu.

1.1 Personalistika

Ze všeho nejdříve je tedy nutné si vymežit, samotný pojem personalistika. V odborných publikacích se objevuje nepřehledné množství různých definic a vysvětlení. Mě osobně se nejvíce líbí formulace doktorky Kociánové, která formuluje personální řízení jako: „*Vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích.*“³

Dále zcela jistě stojí za zmínku definice Armstronga, která ač je z roku 1977, stále zůstává nadčasovou:

„Personální řízení se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“

Poté se Armstrong dopodrobna zaměřuje na rozdíly mezi pojmy „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“. O této problematice bude pojednáno později.⁴

² Některé publikace také uvádějí pojem „personální pracovník“.

³ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 7–11

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 38

Mezi dalšími definicemi je uváděna formulace Václava Šamonila z Úvodu do studia personalistiky, který popisuje personalistiku jako souhrn aktivit podporující realizování strategie řízení lidských zdrojů. Podle něj je personalistika nápomocna záměrům jak operativním, tak i strategickým, což znamená, že jsou nástrojem jak personálního managementu, tak i lidských zdrojů, což nás opět přivádí k otázce rozdílu mezi těmito dvěma pojetími.⁵

Na rozdíl od předchozích autorů, autoři Koontz a Weihrich rozšiřují pojem personalistika o přídavné jméno manažerská, hovoří o ni jako o etapě organizování a definují ji jako obsazování pracovních míst v organizaci a udržování jejich obsazení pomocí konkrétních nároků na žádanou pracovní sílu. Zároveň ji popisují jako činnost, během které dochází k vytváření přehledů disponibilních pracovních sil, vybírání, najímání, povyšování, umisťování, hodnocení, plánování či školení, z čehož vyplývá, že samotná personalistika musí být úzce spjata se samotným organizováním struktury podniku.⁶

Stejně tak jako Armstrong či Šamonil, se rozdíly mezi personalistikou a HR managementem⁷ zabývá mnoho další autorů. O těchto rozdílech bude pojednáno v následující podkapitole.

1.1.1 Řízení lidských zdrojů vs. Personální řízení

Abychom správně pochopili, jaké jsou zásadní rozdíly mezi těmito pojmy, je nutno si nejdříve definovat každý z nich samostatně, než vůbec dojde k jejich vzájemné komparaci.⁸ Personální řízení je vlastně synonymem pro slovo personalistika, která již byla formulována výše, což znamená, že nyní zbývá už jen definovat si pojem druhý.⁹

⁵ ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-x, s. 21

⁶ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8, s. 343

⁷ Human resources management – v překladu – Řízení lidských zdrojů. Současní autoři již dávají přednost anglickému názvosloví.

⁸ přirovnání, srovnání, porovnání

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 38

Řízení lidských zdrojů

Podle Šamonila se jedná o souhrnný strategický úkol, na kterém stojí rozhodování o struktuře nároků na pracovní sílu a o prostředcích k jejich získávání. Přičemž pracovní silou nejsou myšleni pouze jednotlivé osoby, ale i jakýsi soubor vlastností, nabízených trem práce.¹⁰

Koubek uvádí, že hlavní funkcí řízení lidských zdrojů je snaha o co nejlepší výkon organizace, a o to, aby se tento výkon nepřetržitě zvyšoval a inovoval.¹¹

V knize *Nová éra řízení lidských zdrojů* kolektiv autorů Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich zadal vedoucím HR pracovníkům otázku: „Co je HR management?“. Z drtivé většiny bylo dotazovanými Řízení lidských zdrojů definováno jako zajišťování a vzdělávání nových zaměstnanců, provádění analýz na základě výkonu zaměstnanců, komunikace s vedoucími složkami organizace a zachovávání „dobré nálady na pracovišti“, což se dá shrnout jako „aktivity spojené s péčí o zaměstnance“¹²

Komparace pojmů

Podle inženýra Šikýře má pojem *řízení lidských zdrojů* dva významy a to: za první jakousi „personální práci“ zabývající se koordinací lidí a organizací. Za druhé se podle něj jedná o určité „pojetí personální práce“ které se zabývá současnými přístupy vedení a řízení lidí v podniku.

Z tohoto faktu vyplývá, že Šikýř shledává pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů za synonyma, která mají pouze dvojí možnost výkladu, ačkoliv význam jejich pojetí je takřka stejný.¹³

¹⁰ ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. vyd. 1. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-x, s. 21

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 16

¹² ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3, s. 31

¹³ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 20

Vyskočil zastává fakt, že záleží na tom, kdo danou práci spojenou s lidským faktorem vykonává. Pokud se o zaměstnance stará přímo manažer, či vedoucí pracovník, který má pravomoc a odpovědnost na všech úrovních řízení podniku, tedy i k zajišťování všech personálních činností a pokud v podniku není zřízen personální odbor, jedná se tedy o řízení lidských zdrojů. Je-li ovšem v podniku zřízen personální odbor, který je ovšem postaven o instanci níže, oproti všem manažerským činnostem jedná se o personální řízení.

Z tohoto tvrzení tedy usuzovat, že Vyskočil považuje označení řízení lidských zdrojů za pojem nadřazený ke spojení personální řízení.¹⁴

Naprostě stejného názoru jako inženýr Vyskočil je i doktorka Kociánová, která celou problematiku zobecnila tvrzením, že řízení lidských zdrojů je problematikou a činnostmi manažerů, kdežto personální řízení zajišťují sami personalisté k tomu školení, tedy samostatný personální útvar. Dále dodává, že nepatrný rozdíl může být v tom, že personální řízení zajišťuje veškeré zaměstnance v podniku, zatímco řízení lidských zdrojů se zaměřuje spíše na vedoucí a řídicí pracovníky.¹⁵

Naopak Armstrong se ponořil do výzkumu různých autorů¹⁶, kteří považují tyto dva termíny za synonyma, a nakonec došel k závěru, že rozdíly mezi oběma pojetími se mohou zdát na první pohled značně odlišné a mohou být pro někoho podstatné, avšak při bližším přezkoumání jednotlivých aspektů obou termínů, se jedná spíše o rozpor v důrazu na úhel pohledu, než o podstatné odlišnosti. Zkonstatoval tedy (stejně jako doktorka Kociánová či inženýr Šikýř), že se opravdu jedná o synonyma, tedy slova podobného, nikoliv však stejného, významu.¹⁷

¹⁴ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 92

¹⁵ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 145

¹⁶ Např. Leggeová, 1989, Keenoy, 1990, Sisson, 1990, Storey, 1993 či Hope-Haley a kol., 1998

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 39

1.1.2 Personální plánování

Pro pochopení pojmu personální plánování je žádoucí si nejdříve stanovit jeho hlavní cíle. Patří mezi ně: předvídání potřeb a zdrojů zaměstnanců a stoprocentní využití a rozvoj pracovníků v daném podniku. Personální plánování musí probíhat v souladu s cíli a podmínkami organizace. Mezi klíčové nároky požadované po personalistovi v souvislosti s personálním plánováním patří snaha o zajištění příznivého prostředí na pracovišti a zajištění ochrany zdraví a požadované bezpečnosti práce.¹⁸

Nejdůležitějším z atributů personálního plánování je i plán týkající se získávání nových pracovníků, se zaměřením na zásadní otázku - bude personalista získávat zaměstnance z vnitřních, či vnějších zdrojů organizace? Tento plán úzce souvisí s celkovou strategií podniku a to konkrétně se strategií zabezpečování lidských zdrojů.¹⁹ O strategii podniku bude pojednáno níže.

Jak již bylo nastíněno na začátku tohoto oddílu, hlavní náplní personálního plánování jsou následující náležitosti: specifikace cílů a podmínek podniku, dále stanovení celkových potřeb pracovníků v organizaci, poté odhadnutí pokrytí celkových potřeb na zaměstnance v podniku (jednodušeji řečeno, kolik zaměstnanců organizace potřebuje), dále pak návrhy na řešení případného nedostatku popř. přebytku zaměstnanců v dané organizaci, využití dovedností znalostí zaměstnanců, vypracovávání a realizování plánů dílčích personálních činností a nakonec hodnocení realizace těchto dílčích plánů.²⁰

¹⁸ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 98

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 320

²⁰ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 99

Mimo výše jmenované atributy autoři publikace *Praktická personalistika* Bohuslav Kahle a Jiří Stýblo řadí do aspektů personálního plánování navíc ještě tyto dvě náležitosti:

a) stanovování ročních plánů tzv. personální kapacity

Zde se jedná o jakousi rozvahu, nebo také bilanci, kolik a jaké zaměstnance je třeba zaměstnat v nadcházejícím období a jaká by měla být jejich kvalifikace. Tato rozvaha vychází z několika skutečností, a to: ze záměrů výrobních plánů společnosti, například plánů prací či služeb, dále z přehledu disponibilních zdrojů v podniku v oblasti kvalifikace, profese či věku, dále pak z nezbytných informací o zaměstnancích – informací osobní charakteristiky a nakonec z celkových nákladů na pracovní sílu v organizaci.

b) poskytování rekvalifikace

V tomto případě mluvíme o poskytování možností rozšířit a inovovat dosavadní znalosti a dovednosti zaměstnance a perspektivně podpořit ty zaměstnance, kteří mají o danou rekvalifikaci zájem. I to je součástí personálního plánování.²¹

1.1.3 Personální strategie

Podle Koubka²² je k této problematice nutné podotknout, že veškerá práce spojená s personalistikou vychází z jisté personální strategie a personální politiky, která bude definována níže.²³

Vyskočil definuje personální strategii jako určité souhrnné, dlouhodobé a obecné cíle a prostředky, které jsou stanoveny k dosažení rozvoje a efektivity v oblasti vedení a řízení zaměstnanců v organizaci. Tato oblast se zaměřuje zejména na potřeby zaměstnanců lidské zdroje a celkový rozvoj zaměstnanců ve společnosti.²⁴

²¹ KAHLE, Bohuslav a Jiří Stýblo, *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9, s. 230

²² ale i podle mnohých dalších autorů zabývajících se touto problematikou

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 23–26

²⁴ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 93

Dle Armstronga se strategické plány týkají několika základních, přesto zásadních, oblastí, které jsou úzce spojeny s již zmiňovaným personálním plánováním. Mezi tyto oblasti patří:

1. Oblast rozvoje organizace – tedy, jaká by měla být organizační struktura pro uskutečnění požadovaných cílů organizace.
2. Oblast plánů lidských zdrojů – oblast obzvláště zaměřená na požadavky na schopnosti eventuálních budoucích zaměstnanců.
3. Oblast budoucího rozvoje zaměstnanců – zde mluvíme o již popsanych rekvalifikacích a vzdělávání zaměstnanců.
4. Oblast rozhodování o výkonnosti a osobních charakteristikách zaměstnance – toto se týká jakéhosi „předvídání“ úspěšnosti zaměstnance na základě jeho osobnostních rysů.
5. Oblast hodnocení „zdraví“ podniku – zaměření na ankety a statistiky zkoumající postoje zaměstnanců vůči firmě.
6. Oblast analýzy produktivity – tato oblast je strategicky zkoumána pro zlepšování produktivity práce
7. Oblast analýzy rozsahu snižování počtu zaměstnanců v souvislosti omezování zbytečných nákladů.²⁵

Co se týče historického hlediska, a pohledu do minulosti personálního řízení, doktorka Kociánová uvádí, že vymezení „personální strategie“ se začíná objevovat na přelomu 80. a 90. let 20. století, kdy se ze samotného řízení lidských zdrojů začíná stávat věc čistě strategická a celé odvětví tak nabírá na důležitosti.²⁶

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 724

²⁶ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 142

Dále zmiňuje C. Brewstera²⁷, který se v roce 1993 k problematice posílení postavení personálního řízení vyjadřuje v časopise Financial Times slovy, že je-li posílena důležitost personalistiky a zvýšen důraz na řízení lidských zdrojů, je zároveň zvýšena efektivita práce v podnicích, což je samozřejmě automaticky spojeno s vyššími výnosy organizace.²⁸

K tématu personální strategie se dále vyjadřuje i inženýr Šikýř, který dodává, že právě v těchto letech začaly rozsáhlé společnosti, které usilovaly o ovládnutí trhu, vnímat lidský faktor ve firmě jako jistou „konkurenční výhodu“. V důsledku tohoto faktu se personální práce oddělila od vedení podniku a stala se skutečnou samostatnou profesí.²⁹

Dále Vyskočil poukazuje na fakt, že personální strategie musí být samozřejmě v souladu s celkovou strategií organizace, tedy ve shodě s dlouhodobými cíli a způsoby řízení společnosti. Z tohoto tvrzení vyplývá fakt, že personální strategie je tedy určena strategií podniku, ale zároveň je její nedílnou součástí.³⁰

Šamonil ještě doplňuje personální strategii o nezbytné náležitosti, které musí obsahovat a těmi jsou: mnohorozměrnost, což znamená, že ke stimulaci vyššího pracovního výkonu nestačí pouze peněžní odměna, nebo pouze pochvala, ani pouze vysoké postavení pracovníka, ale určitá vnitřní motivace zaměstnance, dále pak je to znalost stavu firmy, například její roční obraty atd., dále znalosti každého zaměstnance zvlášť, jak po profesní, tak to jisté míry po i osobní stránce a nakonec jak již bylo několikrát uvedeno, sladěnost s podnikatelskými cíli firmy.³¹

²⁷ ředitel centra pro řízení lidských zdrojů v Evropě při Cranfield School of Management

²⁸ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 142

²⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 44

³⁰ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 93

³¹ ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. vyd. 1. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-x, s. 26

1.1.4 Personální politika

Jako další nesmí být opomenut pojem personální politika, který Vyskočil definuje jako prostředek uskutečnění³² personální strategie. Dále dodává, že personální politika zahrnuje soubor závazných pravidel pro zajišťování jednotlivých personálních aktivit v podniku. S personální politikou jsou obeznámeni hlavně personalisté a manažeři, ovšem je svým způsobem žádoucí, obeznámit s ní všechny i zaměstnance daného podniku.³³

Armstrong pojmenovává personální politiku jako Politiku lidských zdrojů a hovoří o ní jako o: „*stabilních pravidlech přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat.*“

Dále s ní spojuje určité hodnoty a normy, které organizace uplatňuje v souvislosti s chováním vedoucích pracovníků vůči svým zaměstnancům jako k lidem. S těmito hodnotami je spojené i jisté očekávané chování manažerů vůči zaměstnancům. Jednodušeji řečeno Armstrong konstatuje, že personální politika slouží jako jakési doporučení při vytváření věcných postupů, metod a opatření souvisejících se zaměstnáváním lidí a rozhodováním o jejich pracovním osudu organizaci.³⁴

Vyskočil dále zmiňuje fakt, že při tvorbě a realizaci personální politiky, je nutné brát na vědomí řadu tzv. vnitřních a vnějších faktorů, které vedení a řízení lidí v podniku výrazně ovlivňuje.

Mezi významné vnitřní faktory patří například: počet zaměstnanců v organizaci, tedy jakási velikost organizační struktury, dále obor činnosti podnikání jeho právní forma, strategie pojetí řízení firmy, kvalifikační úroveň jejich zaměstnanců, technická a technologická vyspělost a vybavení organizace, charakteristika pracovních úkolů či kvalita pracovního prostředí a úroveň vztahů na pracovišti.³⁵

³² nebo také nástroj realizace

³³ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 93

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 94

³⁵ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 94

Vnějšími faktory jsou myšleny podmínky politické, ekonomické, technické, kulturní a sociální, ekologické, právní a jiní činitelé v souvislosti s hospodařením organizace, populačního vývoje podniku, vývoje na trhu práce nebo hodnotové orientace zaměstnanců.³⁶

Na tvorbě personální politiky (ale i strategie) se z velké části podílí nejen samotní personalisté a personální útvar, ale i manažeři a vedoucí pracovníci organizace. Je tak činěno z toho důvodu, že tito pracovníci jsou na rozdíl od personalistů v úzkém a často v každodenním kontaktu se svými zaměstnanci, a tak mohou lépe zhodnotit a analyzovat celkový vývoj organizace ze všech zmiňovaných úhlů pohledu.³⁷

1.2 Personalista jako zaměstnanec podniku

Na následujících stránkách se práce zaměřuje na personalistu o něco konkrétněji. Přesněji řečeno, je zde detailně osvětlena náplň práce personálního pracovníka jako zaměstnance podniku a jeho jakýsi osobnostní profil. Dále kapitola vysvětluje rozdíly mezi samotným personalistou a manažerem a nakonec zde práce podrobně vysvětlí, co se skrývá pod pojmy personalistické procesy a personální administrativa.

1.2.1 Profil personalisty

Kociánová popisuje personalistu jako osobu se znalostmi a dovednostmi, které vedou skrze mnohé vědecké disciplíny a současně jako osobu, která ovládá teoretické i praktické aspekty a metody personálního řízení. Zároveň musí tento člověk umět komunikovat s různými odborníky jak v organizaci, tak i mimo ní, včetně komunikace se zaměstnanci na všech úrovních řízení.³⁸

³⁶ VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 94

³⁷ KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9, s. 11

³⁸ KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 127

Na rozdíl od Kociánové se Šamonil pustil do detailního rozboru požadavků, které jsou kladeny na osobu personalisty a zmiňované vědní obory, které mu musí být do jisté míry známy, konkrétně vyjmenoval a nazval je *Poznatková základna*. Do této poznatkové základny tedy konkrétně patří sociologie, demografie a ekonomie, dále pak psychologie společně s psychologíí sociální, inženýrskou a psychologíí práce, ergonomie,³⁹ hygiena práce a pracovní lékařství a nakonec teorie řízení a hlavní základy managementu. Specifickou oblastí je samozřejmě perfektní znalost pracovního práva.⁴⁰

Mezi dalšími žádanými rysy personalisty je nutné zmínit jeho morální vlastnosti, tedy schopnost být čestný a poctivý a vždy jednat v souladu s etickými normami a zásadami. Tyto vlastnosti souvisí jak s peněžními záležitostmi, tak s potřebným poskytováním informací, které personalisté sdílí se svými nadřízeným. Mnohé z těchto a dalších rysů a vlastností zdůrazňovali vrcholoví manažeři, jako jsou například Henry Ford, který kladl na čestnost a upřímnost opravdu velký důraz, či například Donald M. Kendall, předseda společnosti Pepsi Company.⁴¹

1.2.2 Personalistické procesy

Co se týče náplně práce personalisty, tak podle autorů Weihricha a Koontze se dají činnosti personálního oddělení shrnout do několika jednoduchých, avšak výstižných hesel a to: získávání, výběr, umístění, povyšování, odměňování, školení a rozvoj zaměstnanců.

Potřebný počet personalistů v podniku není závislý pouze na velikosti podniku, ale také na spletitosti organizační struktury firmy, na plánech rozvoje a na tempu obměňování zaměstnanců v organizaci. Z tohoto tvrzení vyplývá, že poměr mezi počtem personalistů v organizaci a počtem zaměstnanců se neřídí žádným psaným zákonem, ani pomyslnou regulí.⁴²

³⁹ Obor zabývající se studiem vztahů mezi člověkem a technickými systémy, které člověk vytváří.

⁴⁰ ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-x, s. 15

⁴¹ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8, s. 345–361

⁴² Tamtéž.

Naprosto stejného názoru je i inženýr Šikýř, který tento poměr v počtu mezi personalisty a zaměstnanci nazývá empirickým⁴³ a stejně tak jako Weihrich a Koontz konstatuje, že zde plně záleží na pojetí personální práce v podniku.⁴⁴

Konkrétní činnost personalistů v organizaci však velice dopodrobna popisuje publikace *Praktická personalistika* od již zmiňovaných autorů Bohuslava Kahle a Jiřího Stýbla. Mezi tyto hlavní aktivity personálních pracovníků patří:

- 1) sestavování plánů potřeby zaměstnanců v organizaci, tzv. plánování lidských zdrojů,
- 2) shánění, získávání, výběr a následné přijímání nových pracovníků
- 3) hodnocení zaměstnanců a pracovních míst (zde nemluvíme pouze o hodnocení mzdovém, ale i slovním a duševním),
- 4) motivace zaměstnanců, řízení jejich pracovních výkonů a s tím spojené ovlivňování jejich výkonů pomocí odměn a stimulační,
- 5) ukončování pracovních poměrů zaměstnanců,
- 6) firemní vzdělávání, rekvalifikace a trénink zaměstnanců,
- 7) řešení pracovních vztahů v souvislosti s udržováním sociálního smíru,
- 8) dohled nad dodržováním bezpečnosti a zdraví při vykonávání práce,
- 9) personální administrativa, či jakýsi informační systém,
- 10) zdravotní péče o zaměstnance,
- 11) dodržování zákonů v oblasti zákoníku práce,
- 12) sociální péče a styk s úřadem práce a s úřadem sociálního zabezpečení.⁴⁵

Docent Kolman zmiňuje ještě jeden z procesů, který by se dal zařadit pod bod č. 13, a tím je výcvik zaměstnanců, někdy také nazýván jako Andragogika (vzdělávání dospělých). Zde se ovšem nejedná o formu rekvalifikace zaměstnance, ale obecněji řečeno o jakési jeho „zaučení“. Tento personalistický proces považuje Kolman za jeden z klíčových z toho důvodu, že na jeho základě se odvíjí budoucí výkony zaměstnance.⁴⁶

⁴³ založeným na zkušenostech

⁴⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 426

⁴⁵ KAHLE, Bohuslav a Jiří Stýblo, *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stá : vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9, s. 233

⁴⁶ KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9, s. 11

Podle Šikýře je nutno z výše jmenovaných aktivit vyzdvihnout administrativní činnost, která vyplývá z pracovně právních vztahů a souvisí tak přímo s plněním povinnostmi zaměstnavatele souvisejícími se zákony. Dále shrnuje práci personalistů jako koncepční, analytické a metodické činnosti spojené s vedením a řízením pracovníků v organizaci. Také považuje za nutné podotknout, že dle jeho šetření v malých organizacích⁴⁷ pozice personalistů a útvar personálního oddělení zpravidla vůbec nevzniká a zmiňované personální činnosti zajišťuje zpravidla vrcholový manažer popř. majitel podniku. Nakonec, ve srovnání s předchozími autory, ještě jmenuje jednu činnost navíc, a tou je analýza vytváření nových pracovních míst.⁴⁸

1.2.3 Manažer vs. Personalista

Než dojde k samotné komparaci těchto dvou pojmů, je opět nutné definovat si každý těchto výrazů zvlášť, stejně jako tomu bylo u rozdílu mezi personalistikou a řízením lidských zdrojů v kapitole 1.1.1. Není snad nutné zmiňovat, že definic pro pojem *manažer* je nepřeberné množství, proto zde jsou zmíněny jen některé z nich, které jsou považovány za „nejvýstižnější“.

Manažer

Inženýrka Khelerová definuje manažera jako osobu, které je svěřen tým podřízených spolupracovníků, jehož prostřednictvím plní stanovené cíle organizace, za předpokladu, že se vychází z formální autority manažera.⁴⁹

Jako další určitě stojí za zmínku definice profesora Harolda Koontze, který říká, že hlavní odpovědností manažera je odpovědnost za uskutečnění činností, které umožňují zaměstnanců takovou práci, která co nejvíce přispívá ke splnění skupinových cílů organizace. Dále dodává, že pravomoci manažera se prolínají do všech úrovní řízení v organizaci.⁵⁰

⁴⁷ méně než 100 zaměstnanců

⁴⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 426

⁴⁹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1, s. 78

⁵⁰ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8, s. 17

V neposlední řadě zmiňme vysvětlení inženýra Šikýře, který manažera popisuje jako osobu, která nese plnou zodpovědnost za uskutečňování strategických cílů podniku, pomocí dohledu nad ostatními zaměstnanci. Dodává, že k nejlepšímu dosažení úspěchu dopomáhá skutečnost, starat se o zaměstnance tak, aby všichni pracovníci využívali své schopnosti a dovednosti na plno.⁵¹

Personalista

Poté Šikýř popisuje personálního pracovníka. Je popisován jako zaměstnanec podniku, který vedle zabezpečování nezbytných správních činností, zabezpečuje veškeré činnosti spojené s lidským faktorem v organizaci, včetně navazujícího poradenství pro manažery i zaměstnance.⁵²

Úloha personalistů může být dosti odlišná v závislosti na tom, jestli se jedná o generalistu (vedoucího pracovníka organizace, na různých úsecích), specialistu (osobu, která je součástí vedení personálního oddělení) či jen iniciátora role personalisty (řadový zaměstnanec personálního oddělení na postu personalisty). Ovšem společné pro tyto „druhy“ personalistů, je jakési zabezpečování lidských zdrojů v organizaci, jak již bylo několikrát řečeno konkrétněji jejich plánování, rozmisťování, výběr, odměňování, propouštění a péče o ně.⁵³

Komparace pojmů

Personalistika je tedy definována jako jedna z mnoha rozhodovacích manažerských funkcí, z čehož tedy vyplývá, že pojem personalista je vlastně slovem podřazeným ke slovu manažer a může být vnímán jako jeden z jeho typů. Přesněji řečeno, personalista je vlastně jakýsi druh manažera, který však svými kompetencemi a znalostmi nepokrývá celou plochu působnosti a dovedností průměrného manažera.⁵⁴

⁵¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 24–26

⁵² Tamtéž.

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 79

⁵⁴ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8, s. 32

1.2.4 Personální administrativa

Jak již bylo zmíněno v první kapitole práce, personální řízení není samostatným oborem příliš dlouho. Samotné pojetí personální administrativy, se začalo prosazovat teprve ve dvacátých letech 20. století a byla silně ovlivněna klasickými přístupy k řízení podniku.⁵⁵ Mezi aspekty personální administrativy, nebo také personální byrokracie⁵⁶ patří například: tvorba online, ale i tištěných nabídek k práci či výpisů výběrových řízení, tvorba pracovních smluv, dodatků, výpovědí nebo dohod, elektronická komunikace s úřady (např. zdravotními pojišťovnami, Českou správou sociálního zabezpečení atd.), dále pak zpracovávání HR benefitů, vedení personální evidence, a tak podobně.⁵⁷

Personální evidence

Nejdůležitějším z aspektů personální administrativy je vedení povinné personální evidence o každém zaměstnanci v podniku. Taková evidence musí obsahovat několik povinných náležitostí, a to: jméno, příjmení a akademický titul zaměstnance (pakliže nějaký má), dále rodinný stav zaměstnance, datum a místo jeho narození, jeho národnost a místo trvalého pobytu, rodné číslo, záznamy o pobírání jakéhokoliv druhu důchodu, mzdový list, informace o zákonných a jiných srážkách z platu⁵⁸ a údaje o vyplácených náhradách za ztrátu výdělku (o tyto dokumenty se zpravidla stará mzdová účetní, která za ně zároveň i zodpovídá, avšak je nezbytné aby o nich mělo přehled i personální oddělení), podepsané daňové prohlášení, evidenční list důchodového pojištění nebo např. informace o různých srážkách z platu zaměstnance.⁵⁹

⁵⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 33

⁵⁶ Zde je pojem byrokracie vykládán jako správa ekonomických činností.

⁵⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 731

⁵⁸ například alimenty, různé soudní exekuce apod.

⁵⁹ KAHLE, Bohuslav a Jiří Stýblo, *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9, s. 31

V současné době již drtivá většina firem, alespoň těch větších, či středně velkých, využívá k vedení personální evidence a personální administrativy vůbec, počítačové HR softwary. Možnost práce na počítači je v dnešní době samozřejmostí a můžeme ji považovat za obrovskou výhodu. Je to z toho důvodu, že veškerá práce spojená s personální administrativou, musí být (zejména ve velkých podnicích, kde je 100 a více zaměstnanců) prováděna rychle, bezchybně a hlavně s to největší přesností, což nám v dnešní době mohou zajistit pouze počítače. Další výhodou spojení administrativní práce personalisty a počítače je ušetření velkého množství času, který může personalista věnovat jiné, strategičtější a důležitější činnosti, na kterou počítače nestačí, např. přijímacímu pohovoru, přímé komunikaci se zaměstnanci či procházení životopisů.⁶⁰

Personální informační systémy

Jako jedním z konkrétních elektronických informačních systémů lze jmenovat systém HRIS,⁶¹ který slouží k uchování, sběru, přenosu, analýze, spravování a prezentaci personálních údajů, za účelem poskytnutí potřebných informací pro potřebu rozhodnutí manažerů a personalistů, kteří jsou odpovědní za vedení a řízení pracovníků v podniku. Základním posláním elektronických informačních systémů, je vedle sledování docházky zaměstnance, či např. vedení osobních záznamů celková automatizace a lepší přehled celkové personální administrativy. Moderní informační systémy mimo jiné také podporují tzv. personální rozvoj. Pod tímto pojmem si lze představit například analýzu, změnu či vytváření nového pracovního místa, personální plánování, obsazování volných pozic v podniku, přímé řízení pracovního výkonu, rozmisťování, odměňování, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, propojení vztahů na pracovišti, udržování požadovaných pracovních podmínek, hodnocení a motivování zaměstnanců... Zkrátka, dnešní softwary začínají zaopatřovat vše, co bylo do teď prací personalisty.⁶²

⁶⁰ ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3, s. 46

⁶¹ Human Resource Information System

⁶² VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5, s. 116

Vedle povinné personální evidence, má personalista také za povinnost, znalost zákonů, souvisejících se zaměstnáváním lidí. Na území České republiky zahrnuje znalost legislativy orientaci v těchto zákonech:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění zákona,
- nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, v platném znění zákona,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění zákona,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění zákona,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, v platném znění zákona,
- zákon č. 116/2001 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, a zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, v platném znění zákona,
- zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, v platném znění zákona,
- zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění zákona,
- zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění zákona,
- zákony č. 402/2001 Sb. a 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, v platném znění zákona,
- vyhláška č. 310/1995 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění zákona.

Tato legislativa vychází ve sbírkách zákonů, avšak dnes již má velké množství podniků⁶³ tyto dokumenty v digitální verzi, např. v softwaru ASPI,⁶⁴ který prochází díky jeho dodavatelům neustálými aktualizacemi.⁶⁵

⁶³ myšleno hlavně podniky střední a velké

⁶⁴ Automatizovaný Systém Právních Informací

⁶⁵ ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-x, s. 42

1.2.5 Komunikace s personalistou

Je obecně známým faktem, že první dojem je nejdůležitějším faktorem úspěchu. Jedním z aspektů práce personalisty je i přijímací pohovor, během kterého by se měl na výše zmiňovaný fakt zaměřit, a detailně prozkoumat prvky jak verbální, tak neverbální komunikace potencionálního zaměstnance.⁶⁶ Po úspěšném přijetí zaměstnance na pracovní půdu je správná komunikace klíčovým faktorem dobrých vztahů na pracovišti.⁶⁷ Následující podkapitola se na tyto pojmy zaměří trochu blíže.

Verbální komunikací rozumíme vyjadřování svých myšlenek, postupů a názorů pomocí jazykových znaků, tedy řeči.⁶⁸ Neverbální komunikace naopak mimoslovně sdělení nějakého významu za pomoci našich pohybů, výrazů a celkového vzezření zaměstnance.⁶⁹

Co se týče komunikace verbální, tedy slovní, personalista se zaměřuje na následující okolnosti:

- 1) Srozumitelnost řeči – vyjadřování musí být takové, aby byl posluchač schopný porozumět mluvenému text.
- 2) Tempo řeči – tempo musí být přiměřené, tedy ani rychlé, ani pomalé, aby se posluchač neztrácel ve významu jednotlivých vět.
- 3) Hlasitost vyjadřování – měla by být uzpůsobena podle situace, tedy střídavá, pro udržení pozornosti posluchače.
- 4) Plynulost řeči – tím se rozumí mluva bez pomlk, zadržování či používání tzv. slovní vaty.⁷⁰
- 5) Kultivovanost projevu – projev musí provázet určitá kvalita, přirozenost uvolněnost a samozřejmě absence vulgarity.⁷¹

⁶⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 98

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 609

⁶⁸ ČERNÝ, Vojtěch. 2012. *Řeč těla*. 2. vyd. Brno: Edika, 296 s. ISBN 978-80-266-0124-1 – s. 19

⁶⁹ TRNKA, Jan. *Sociální komunikace a rétorika*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola veřejné správy a mezinárodních vztahů, 2005. ISBN 80-86855-04-x, s. 124

⁷⁰ Slovní vata je označení pro slova, která jsou ve verbálním projevu používána nevědomky.

⁷¹ ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. 2008. *Rétorika a komunikace*. 1. vyd. Překlad Jana Bílková. Praha: Grada, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4722-832, s. 45–54

Všechny tyto faktory jsou zkušeným personalistou bedlivě sledovány a mohou být klíčovým faktorem v úspěšnosti zájemců o práci v dané organizaci, popř. v udržení dobrých pracovních vztahů na pracovišti.⁷²

Mezi aspekty komunikace neverbální patří:

- Gestika, která sleduje pohyby rukou.
- Haptika, zahrnuje oblast zabývající se doteky.
- Kinezika, zkoumá celkové pohyby těla v určitém prostoru a čase.
- Posturika, se zabývá postojem celého těla, jak vsedě, ve stoje či dokonce vleže.
- Proxemika je oblast zabývající se vzdáleností mezi lidmi.
- Vizika nebo také můžeme vyjádřit spojením oční kontakt.
- Mimika zabývající se pohyby a výrazy obličeje.
- Chronemika sleduje, jakým způsobem osoba při svém projevu nakládá s časem.⁷³

V celkovém shrnutí, pohyby rukou by měly být svým způsobem omezovány, aby neodváděly pozornost jinam, avšak ne zcela vypuštěny, aby potencionální zaměstnanec nepůsobil tzv. prkenně. Doteků je třeba se zcela vyvarovat (kromě přiměřeně silného podání ruky), pohyby těla během přijímacího pohovoru je nutné také zcela vypustit. Celkový postoj těla během komunikace personalisty a zaměstnance by měl být vzpřímený, nikoliv však přehnaně, aby osoba nepůsobila poněkud dominantně. Vzdálenost mezi komunikujícími by měla být přijatelně odměřená, aby si osoby vzájemně nevstupovali do tzv. osobního prostoru. Oční kontakt musí být dostačující, nikoliv však nijak přehnaný, aby se nepřeměnil v tzv. zírání. Pohyby obličeje by měly být přirozené, veškerá přehnaná gesta, úšklebky či výrazné pohyby obočí, rtů či nosu mohou působit jako rušivý element během probíhající komunikace. Co se týče nakládání s časem během komunikace, určitě není žádoucí, rozhovor samoučelně natahovat.⁷⁴

⁷² ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. 2008. *Rétorika a komunikace*. 1. vyd. Překlad Jana Bílková. Praha: Grada, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4722-832, s. 45–54

⁷³ ČERNÝ, Vojtěch. 2012. *Řeč těla*. 2. vyd. Brno: Edika, 296 s. ISBN 978-80-266-0124-1, s. 22

⁷⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6, s. 98–120

PRAKTICKÁ ČÁST

2 VLASTNÍ VÝZKUM

Během mého studia na vyšší odborné škole jsem docházela na školní praxi do nejmenovaného státního podniku, kde jsem byla zařazena do pracovního procesu přímo na personálním odboru. Díky vytvoření přátelských vztahů na půdě této organizace, mi byla nabídnuta spolupráce do budoucna, a právě z toho důvodu, jsem nyní toto místo zvolila jako hlavní zdroj svého výzkumu pro bakalářskou práci. Následující kapitola se tedy bude zabývat samotným průzkumem, který jsem prováděla. Jak již bylo několikrát zmíněno, metody bádání byly zvoleny jak kvalitativní tak kvantitativní. Metodologie celého šetření bude osvětlena ze začátku kapitoly. V průběhu kapitoly bude detailně popsáno, na co jsem během svého výzkumu přišla.

2.1 Metodologie šetření

Metodologií⁷⁵ výzkumu této práce bylo neúčastněné pozorování a strukturovaný rozhovor⁷⁶ s personalistou (přesněji řečeno s personalistkou). Pozorování je základní výzkumnou metodou při sbírání a analýze dat. Tento postup zachycuje reálné reakce, procesy a jevy, které není možné zjistit pouhým dotazováním, a to hlavně proto, že existují značné odlišnosti mezi tím, co si lidé myslí a říkají, a tím, jak se skutečně chovají a co dělají. Pozorování je možné rozdělit do dvou větví a to na:

- a) Pozorování zúčastněné – to nastává za situace, kdy je pozorovatel současně jedním z účastníků celého pozorovacího procesu.
- b) Pozorování nezúčastněné – zde se jedná o situaci, kdy ten co pozoruje, zcela nezávisle zkoumá jevy (např. chování člověka) v jejich přirozeném prostředí.

⁷⁵ Metodologie je vědní disciplína, která se zabývá metodami, jejich tvorbou a aplikací. Termín metoda pochází z řeckého slova „methodos“ a doslovně znamená „cesta za něčím“, „postup“.

⁷⁶ Strukturovaným rozhovorem rozumíme takové interview, ve kterém otázky byly předem pevně naformulované.

Z výše uvedeného vyplývá skutečnost, že v mém případě se jednalo o pozorování neúčastněné, jelikož jsem nebyla přímým aktérem pozorovacího procesu, ale pouhým nezávislým pozorovatelem. Mé pozorování probíhalo celkem 5 pracovních dnů a to po předchozí dohodě s personalistkou, vždy po dobu 5 hodin. Do pracovního chodu jsem nijak nezasahovala, pouze v některých situacích položila doplňující otázku, ale jen z důvodu upřesnění vypořizovaných dojmů.

Dále je úvodem této části práce nutné zmínit, že jsem prováděla průzkum jak kvalitativní tak kvantitativní. V případě výzkumu kvalitativního se pokládají otázky „Proč?“ a „Jak?“ Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, který se ptá „Kolik?“. Kvalitativní výzkum zahrnuje sběr dat a práci s nimi, zjišťuje důvody a příčiny chování lidí.⁷⁷ Stručněji řečeno, ve své studii jsem zkoumala jakousi „kvalitu“ celkového chování a vystupování personalistky, ale zároveň i „počet“ jejich případných chyb a nedostatků, v celé personální práci.

2.1.1 Pozorované atributy

Na základě teoretické části práce jsem si předem zvolila několik atributů, které jsem u vybraného personalisty pozorovala. Podle zvolených atributů jsem dále stanovila dva výzkumné předpoklady, které budou popsány níže.

Mezi pozorované atributy, na které jsem se nejvíce zaměřila během pozorovacího procesu, jsem zařadila: personální **plánování** celého podniku, personální **strategii**, personální **politiku** a personální **administrativu**, zda **profil personalistky** odpovídá základní charakteristice personálního pracovníka, dále pak jaké personalistka vykonává **personalistické procesy** a v neposlední řadě jsem se zaměřila na **verbální a neverbální komunikaci** personalistky během probíhajících pracovních pohovorů i jejího samotného vnímání těchto aspektů u jednotlivých uchazečů.

⁷⁷ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6, s. 43–54

2.2 Výzkumné předpoklady

Před samotným šetřením jsem si zvolila několik výzkumných předpokladů, tedy mých osobních domněnek a odhadů, spojených s prací personalistky. Vyhodnocení těchto předpokladů proběhne na konci třetí kapitoly. Vzhledem k mým předchozím zkušenostem s personalistkou v tomto podniku, předpokládám tyto skutečnosti:

Výzkumný předpoklad číslo 1: Očekávám, že odhalím určitou zastaralost celé personální administrativy a absenci informačních systémů, či velice neaktuální verzi tohoto softwaru (pokud zde vůbec nějaký takový software existuje). Vzhledem ke skutečnosti, že personalistka se pohybuje v odvětví přes 20 let, dá se tato skutečnost předem očekávat.

Výzkumný předpoklad číslo 2: Dále předpokládám, že ze strany personalistky vyzorují jistou neznalost všech zákonů a legislativy spojené s prací personálního pracovníka, či kompletní absenci jejich posledních novelizací jak ve formě listinné, tak elektronické.

2.2.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bakalářské práce je tedy na základě nezúčastněného pozorování, s předem připravenými pozorovanými atributy (co pozorovat) a strukturovaného rozhovoru, s předpřipravenými otázkami, tedy kvalitativního a kvantitativního sběru dat, nezávisle zhodnotit, analyzovat, klasifikovat a popsat výkonnost a efektivitu práce vybraného subjektu, v našem případě personalistky. Dále na základě této analýzy, deskripcí a případných vyzorovaných nedostatků sestavit jakési návrhy a doporučení na změnu chování a pracovních postupů personalistky, které by vedly ke zvýšení produktivity práce tohoto personálního pracovníka.

2.3 Pozorování práce personalisty u vybraného subjektu

Následující oddíl popíše celý průběh pozorování práce personalistky u vybraného subjektu. Zatím se však nebude jednat o žádné hodnocení, či navrhování nových postupů, pouze o popisování skutečností, které byly vypořádány. Hodnocení a navrhování zlepšení se bude zabývat následující kapitola s názvem Návrhy řešení na zvýšení produktivity práce personalisty. Pozorování bude popsáno dle jednotlivých zvolených, předem stanovených atributů, které jsou popsány v kapitole 2.1.1.

Pozorovaný atribut č. 1: Personální plánování

V oblasti personálního plánování, pro naši personalistku platí jakýsi příkazový systém ze všech stran podniku. Nemá prakticky žádný prostor k jakémukoliv plánování a stanovování celkových potřeb zaměstnanců v organizaci. Nabírání pracovních zdrojů zde probíhá tak, že ze sousedních odborů přijde požadavek na nového zaměstnance, ovšem návrhy na zaměstnance ze strany personálního oddělení jsou zcela irelevantní. V tomto případě se tedy nedá mluvit o jakémkoliv personálním plánování.

Co se týče využívání dovedností a znalostí zaměstnanců, a jejich následné odměňování, tato práce opět přechází na vedoucí jednotlivých odborů, namísto personálního oddělení. Jakékoliv stanovování ročních plánů či personálních kapacit, tento odbor, tedy i naší personalistku, zcela míjí. Co se týče poskytování rekvalifikací, také jsem nezaznamenala žádné možnosti nabídek těchto pracovních inovací.

Pozorovaný atribut č. 2: Personální strategie

Personální strategie vychází zejména z různých analýz budoucího rozvoje organizace na základě uskutečnění cílů a různých plánů v oblasti lidských zdrojů, jak krátkodobých, střednědobých, tak dlouhodobých. Během mého pozorování, jsem zaznamenala pouze jakési sestavování žebříčků, dotazníků a anket, které byly posílány zaměstnancům prostřednictvím firemních emailů. Tyto statistiky zkoumaly postoje zaměstnanců vůči organizaci a odrážely jakousi zpětnou vazbu vůči firmě.

Z hlediska jakéhokoliv plánování organizační struktury, analýz rozsahu počtu zaměstnanců, rozložení pracovníků organizace, či posuzování jejich výkonů, zaznamenala jsem v tomto ohledu naprostou absenci.

Pozorovaný atribut č. 3: Personální politika

S personální politikou jsou spojeny hlavně různé hodnoty a normy, které podnik uplatňuje v souvislosti s chováním a vystupováním vůči svým zaměstnancům. Dále se jedná o jistou informovanost v oblasti metod a postupů souvisejících se zaměstnáváním lidí a komunikací s ostatními útvary organizace. Během mého působení na půdě této organizace jsem zaznamenala naprostou připravenost personální pracovnice v oblasti celého přijímacího řízení, od vytváření poptávky po zaměstnanci a samotného nabídky pracovního místa, přes naprostou připravenost a kultivovanost projevu a vystupování během přijímacího pohovoru, až po konečné zaměstnávání a nabírání nových zaměstnanců do firmy. O všech těchto aspektech personální politiky měla personalistka naprosto přesný a správný přehled, včetně skvělé komunikace a koordinace s útvarem zadávajícím požadavky na nového zaměstnance.

Pozorovaný atribut č. 4: Personální administrativa

Pojem personální administrativa je velice úzce spojen s pojmem byrokracie. V současné době přecházíme ovšem z papírových podob dokumentů, to podob elektronických. Což ovšem personalistka, která je v oboru přes 20 let velice těžce nese. V průběhu mého pozorování jsem si všimla jakéhosi lehkého „odporu“ k používání PC ke své personální práci. Veškeré životopisy, či jiné dokumenty, které se personální pracovníci dostaly pod ruky, si šla okamžitě vytisknout, aby jej mohla studovat v papírové formě. Při zakládání nového zaměstnance do spisu, vytvořila zaměstnanci klasickou kartotékovou identifikační informační kartu, ale o zanesení do personálního počítačového systému požádala svou mladší kolegyni. Pokud jsem zažádala o jakékoliv informace spojené s jakýmkoliv zaměstnancem, dostala jsem do ruky pouze papírovou verzi.

V oblasti personálního informačního systému prošel sice náš subjekt základním školením, zcela jistě ho umí ovládat, avšak se mu za každou cenu snaží vyhnout. Co se týče informačního systému v této organizaci, je značně zastaralý. Při bližším zkoumání softwaru jsem zjistila, že poslední aktualizace programu proběhla v roce 2008. V oblasti digitálních softwarů spojených se znalostí legislativy jsem zaznamenala absolutní absenci.

Pozorovaný atribut č. 5: Profil personalisty

Teoretická část práce se zmiňuje o faktu, že znalosti personalisty, by měly procházet skrz mnohé vědní disciplíny. Během svého výzkumu jsem pozorovala fakt, že naše personalistka se zaměřuje pouze a jenom na oblast personalistiky, a jedná-li se o složitější otázku, například ekonomickou či finanční, pomoc hledá u svých kolegů v okolních útvech organizace. Když se řešila otázka výpočtu mzdy, nezaznamenala jsem ani náznak snahy o výpočet čistého měsíčního příjmu.

Pokud jde o komunikaci se zaměstnanci, tak vždy probíhala na ukázkové profesionální úrovni. Dále jsem byla několikrát svědkem skvělých morálních vlastností, v souvislosti poctivostí a čestným jednáním. Například se konkrétně jednalo o příjem nového zaměstnance, kterému zcela narovinu, asertivně do očí sdělila důvody, proč nebyl přijat na pracovní místo. Taková upřímnost bohužel v některých firmách vůbec neexistuje.

Pozorovaný atribut č. 6: Personalistické procesy

Personalistické procesy se dají celkem snadno definovat, proto i jejich pozorování, bylo celkem jednoduché. Zaměřila jsem se na všechny hlavní aktivity, které by měl personalista vykonávat a ovládat. V průběhu mého pozorování, jsem zaznamenala následující procesy: styk a komunikaci (jak elektronickou, korespondenční tak telefonickou) s úřadem práce a úřadem sociálního zabezpečení, dodržování základních ustanovení v oblasti zákoníku práce, zdravotní péče o zaměstnance, včetně základního školení v oblasti bezpečnosti práce a dohledu nad dodržováním bezpečnosti práce, personální administrativu, jak v listinné tak v elektronické podobě, ukončování pracovních poměrů a současně navazování nových pracovních poměrů

se zaměstnanci a jakousi formu řešení pracovních vztahů v souvislosti s udržováním sociálního smíru na pracovišti. Avšak některé z aspektů personalistických procesů zde zcela chyběly, což bude blíže rozvedeno v následující kapitole.

Pozorovaný atribut č. 7: Zaměření na vnímání verbální a neverbální komunikace

Během mého pozorování jsem měla možnost účastnit se celkem tří přijímacích pohovorů. V průběhu těchto pohovorů jsem vyzorovala několik hrubých chyb v oblasti mluvené i neverbální komunikace, kterých se uchazeči dopouštěli, avšak personalistce tyto jevy vůbec chybné nepřipadaly. Jako příklad uvádím: nedostatečně silný stisk ruky, nepřiměřené tempo řeči, nepřijatelná kultivovanost projevu, či nedostatečný oční kontakt, to vše ze strany uchazečů o práci. Jelikož se neverbální komunikací dopodrobna zabývám, takové nedostatky bych okamžitě registrovala a tyto uchazeče vyhodnotila zcela nepříjemně.

Ovšem mnou pozorovaná personalistka tyto nedostatky vůbec neregistrovala, dokonce se sama podobných chyb dopouštěla. V oblasti verbální komunikace se z její strany objevilo nepřiměřené tempo řeči (v některých chvílích mluvila tak rychle, že jejímu projevu bylo dosti těžko rozumět) či například hlasitost jejího hlasu byla tak nízká, že občas nebyla skoro slyšet. Co se týče neverbální komunikace, registrovala jsem v jejím případě nepřiměřenou gestiku, tedy velice výrazné pohyby rukou, či například výraznou mimiku, tedy pohyby obličeje. Někdy to vypadalo, že doslova kroutí obličejem, což v tomto případě působilo dosti neprofesionálně.

2.4 Interview s personalistou

Následující kapitola popisuje rozhovor s personalistkou v celé jeho nezměněné a neupravené formě. Projev dotazované personalistky by velice kultivovaný, konkrétní a uvolněný, a poskytl mi přesně ta požadovaná potvrzení a informace, které mi chyběly do celkové analýzy profilu této personalistky a její personální práce. Rozhovor se skládá z 10 předem připravených otázek, na které bylo jasně a stručně zodpovězeno, aniž by musely být pokládány nějaké doplňující dotazy.

1. Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance? Zaměřujete se spíše na vnější či vnitřní zdroje?

„To je velice individuální. V našem podniku funguje nabírání nových zaměstnanců tak, že přijde požadavek z nějakého odboru na nového zaměstnance s jeho požadovaným profilem. Například jaké mám mít vzdělání, praxi, případné zaměření vzdělání, a tak podobně. Někdy je u tohoto požadavku poznámka, abychom se zaměřili spíše na vnitřní zdroje, někoho kdo už se vyzná v našem pracovním prostředí, někdy ovšem chtějí úplně nového člověka, který by se dal podle jejich slov „tvarovat“. My pak podle toho vytvoříme poptávku po zaměstnanci, kterou umístíme buď na podnikový intranet⁷⁸, či nástěnku přímo tady v organizaci, nebo na místo, které je dostupné široké veřejnosti. Pokud v požadavku na zaměstnance žádná taková poznámka není, provedeme kombinaci obou těchto variant, přičemž přednost samozřejmě dostává vnitřní zaměstnanec. Pak již probíhá klasické výběrové řízení v podobě selekce životopisů, přijímacích pohovorů a tak dále.“

2. Poskytujete v rámci vašeho oddělení zaměstnancům rekvalifikace?

„Pouze na jejich vlastní žádost. Zaměstnanci může být vyhověno, ovšem i nemusí. Opět je to velice individuální podle toho, o jako rekvalifikaci žádá. Ovšem nabídky rekvalifikací jako takových nás odbor nevede. Funguje to tak, že zaměstnanec zažádá nějaký druh rekvalifikace a my odešleme žádost na externí firmu v rámci outsourcingu⁷⁹ a čekáme na nabídky. Roli pak hraje samozřejmě cena školení, délka, jeho časová náročnost a výsledky zaměstnance, který si o rekvalifikaci žádá.“

3. Provádíte různé analýzy v rámci personální strategie? Např. v oblasti produktivity práce či snižování počtu zaměstnanců v souvislosti s omezováním nákladů?

„Ne, nic takového se u nás na odboru neděje. Je klidně možné, že takové analýzy jsou prováděny na jiných odborech, ale to už jde mimo naši kompetenci a schopnosti. U nás se staráme pouze o nabírání nových zaměstnanců, případně jejich propouštění a o péči o ně spojenou s bezpečností práce, zdravím na pracovišti a tak podobně.“

⁷⁸ uzavřená (například podniková) počítačová síť na principu internetu.

⁷⁹ práce s odborníky z jiných firem, přenesení některých prvků podnikání na externího dodavatele

Vytváření analýz a strategií dle mého názoru náleží mnohem vyššímu managementu, než je naše personální oddělení.“

4. Máte přístup k celkové strategii podniku v souvislosti se střednědobými a dlouhodobými cíli organizace a způsoby řízení organizace?

„Ne, s managementem řízení organizace nejsme nijak informačně ve spojení. Myslím, že kdybychom si o tyto informace zažádali, tak nám je vedení ochotně poskytne, ale zatím k tomu nebyl žádný důvod. Jak sem již zmínila, o oblast personálního plánování se stará vyšší management.“

5. Co si představíte pod pojmem „personální politika“?

„Zřejmě se jedná o jakési celkové vedení personální evidence a personálních informací. Jako synonymum bych asi použila pojem Personální administrativa. Ale přiznám se, že přesnou definici tohoto pojmu neznám.“

6. Jakým způsobem vedete personální evidenci? Používáte personální softwary, či využíváte klasický kartotékový systém?

„Obojí. Já osobně preferuji „starý dobrý“ kartotékový systém. Ten nemůže zamrznout, a mohu se v něm pohybovat, i když náhodou vypadne proud, či když spadne systém. Ovšem od roku 2003 máme povinně zavedený počítačový software, speciálně určený k personální evidenci zaměstnanců. Dle mého názoru je počítačový program poněkud nepřehledný a pomalý a já jsem na ten kartotékový prostě zvyklá. Veškeré počítačové systémy, spojené s náplní mé práce ráda přenechávám svým mladším kolegyním.“

7. Jste schopna mi z hlavy, popř. pomocí nějakého programu, který máte hned po ruce, vyjmenovat základní legislativu v oblasti personální práce?

„Z hlavy určitě ne. To snad nezvládne nikdo, a pokud správně tuším, není to ani mou pracovní povinností. Stačí mít základní podvědomí spojené s těmito zákony. Když potřebuji najít nějaký zákon, či jinou legislativu, k hledání použiji internet. Beztak se to stále mění, proto mi přijde zbytečné, stále pořizovat nové a nové zákoníky a aktualizované brožury, když se dnes dá hned všechno tzv. „vygooglit“.“

8. Již dříve jste se mi zmiňovala, že práci personalistky děláte už velice dlouho, kolem 20 let. Prošla jste od té doby nějakou rekvalifikací?

„Oficiální bohužel ne. Práce je to velice náročná jak fyzicky, tak psychicky a člověk se stále něčemu učí, v mém případě – „za pochodu“. Myslím, že během mé profese se stále něčemu učím, a díky moderním technologiím jsem schopna si to, co nevím okamžitě najít. Personalistika je přeci práce s lidmi, a pokud jsem za těch 20 let něco vypožorovala, tak je to fakt, že lidé se nemění, lidé jsou stále stejní v tom, že je každý jiný a k tomu člověk, dle mého názoru, nepotřebuje žádnou rekvalifikaci.“

9. Máte přehled i o jiných vědních disciplínách, než je personalistika? Např. oblast makroekonomie, psychologie či sociologie práce?

„Přehled mám spíše podvědomý, ne však odborný. Celý život se zabývám pouze personalistikou a stykem s lidmi, a ostatní vědní obory, jak tomu říkáte, ráda přenechám svým kolegům, jak v současném zaměstnání, tak přátelům z prací minulých. Vždy jsou tu pro mne, a jakmile mám nějaký dotaz z jiné oblasti než personální, neváhají mi ochotně poradit. Nebo využiji, jak jsem již zmiňovala, hledání na internetu.“

10. Co všechno vlastně máte na starosti? Co patří mezi vaše každodenní personalistické procesy?

„Vedle přijímání nových zaměstnanců a propouštění těch nadbytečných, se staráme o jejich bezpečnost na pracovišti a zdraví při práci, což zahrnuje různá bezpečnostní školení a testování, prováděná ze strany právě personálního oddělení. Dále jsme v úzkém kontaktu s některými úřady, například úřadem sociálního zabezpečení, či úřadem práce, kvůli evidenci zaměstnanců. Jestliže na pracovišti dochází k jakýmkoliv nešvarům či konfliktům, snažíme se je diplomaticky vyřešit. V neposlední řadě musí samozřejmě zmínit jeden z nejdůležitějších procesů a to je vedení personální evidence o každém zaměstnanci zvlášť. Tato evidence obsahuje všechny osobní údaje o zaměstnancích v podniku a my musíme hlídat její úplnost a aktuálnost v obou jejich verzích, jak té elektronické, tak v kartotéce.“

11. Všímate si během přijímacího pohovoru verbálního a neverbálního projevu uchazeče a registrujete zároveň ten svůj?

“Nedalo by se říci, že bych se na to doslova zaměřovala. Jsme lidé, a každý máme gesta a vyjadřování jiné, a tak to vnímám i já. Všimnu si toho, až když se vystupování uchazeče velice vymyká jakémusi nepsanému normálu. Ale že bych pozorovala každý pohyb uchazeče, to opravdu ne. Koukám na jeho celkové vystupování jako na celek, ne na jednotlivé faktory projevu, jak mluveného, tak pohybového. A abych u pohovoru sledovala ještě svoje pohyby, tak na to opravdu nemám čas.“

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE PERSONALISTY

Třetí a poslední kapitola práce se bude zabývat celkovým zhodnocením vypozerovaných jevů a odpovědí na otázky v rozhovoru a návrhy na zlepšení nedostatků, které byly vypozerovány. Stejně jako v předchozí kapitole, se tento oddíl bude dělit do jednotlivých podnadpisů podle pozorovaných atributů. Na konci poslední kapitoly se nachází shrnutí výzkumných předpokladů.

Pozorovaný atribut č. 1: Personální plánování – hodnocení

Tento atribut byl současně zakomponován v interview s personalistkou, v otázkách číslo 1 a číslo 2, spojených se získáváním nových zaměstnanců a poskytování rekvalifikací. Jak jasně vyplývá z pozorování a současně z odpovědí na otázky v rozhovoru, panuje zde naprostá absence aspektu personálního plánování. Je zcela očividné, že pro úspěšný chod organizace tento jev v podniku probíhá, avšak ne na půdě personálního odboru této instituce, tedy není ani náplní práce pozorované personalistky.

Návrh řešení na zlepšení

Je na místě zmínit skutečnost, že v tomto případě se jedná o státní podnik, kde není hlavním cílem organizace co největší dosažení zisku, jako je tomu v případě soukromých podniků, ale co nejefektivnější a prvotřídní služba občanům státu, proto nepovažují absenci personálního plánování za až tak problematickou věc. Možná by bylo dobré zařadit sem alespoň nabídky rekvalifikací zaměstnancům ze strany personálního odboru, aby personální oddělení splňovalo alespoň jednu z mnoha náležitostí v oblasti personálního plánování.

Pozorovaný atribut č. 2: Personální strategie – hodnocení

Otázka personální strategie se současně odrážela i v dotazu č. 3 a 4 našeho interview. Stejně tak jako v předchozím případě, personální strategie v podniku zcela jistě nechybí, avšak na starosti jej má jiná organizační jednotka, než personální oddělení této organizace a mnou pozorovaný subjekt. Za velké plus považuji rozesílání anket a dotazníků zaměstnancům v oblasti jejich spokojenosti se svým zaměstnáním a komunikací s jednotlivými odbory, což je ovšem jediná oblast personální strategie, kterou má personální oddělení, tedy i pozorovaná personalistka, na starosti.

Návrh řešení na zlepšení

Personální strategie je velice úzce spojena s atributem personálního plánování, proto je na místě opět vzít v úvahu fakt, že pokud se jedná o státní organizaci, kde není hlavním cílem co největší zisk podniku, ale dobrá služba široké veřejnosti, opět není absence tohoto jevu až tak hrubým nedostatkem, jedná se pouze o nepodstatnou neinformovanost personálního útvaru.

Pozorovaný atribut č. 3: Personální politika – hodnocení

V této oblasti personalistiky jsem vyzorovala naprostou připravenost a přehlednost, jak na úrovni komunikace s ostatními útvary, tak na úrovni hodnot a norem komunikování se zaměstnancem. Při přijímání nových zaměstnanců bylo pohlíženo současně na vnější i vnitřní faktory, jako jsou například oblasti ekonomické, finanční, technické či sociální. Jako příklad mohu uvést finanční analýzu, která byla na žádost personalistiky provedena před samotným přijetím nového zaměstnance do podniku. Jako jediný nedostatek vnímám skutečnost, že z personalistčiny odpovědi na otázku: „Co je to personální politika?“ lze usuzovat, že ač tuto politiku v rámci náplně své práce vykonává, a to velice dobře, nemá o tom sebemenší pojetí.

Návrh řešení na zlepšení

Jelikož nebyly nalezeny žádné hrubé chyby v oblasti personální politiky, není co zlepšovat. Snad jen personalistčino vědomí o této oblasti personalistiky – aby to co dělá, uměla i pojmenovat.

Pozorovaný atribut č. 4: Personální administrativa – hodnocení

Co se týče personální administrativy, byla jsem zpočátku poněkud zmatena. Byla jsem si vědoma skutečnosti, že v podniku existuje software personální evidence, avšak pozorovaný subjekt⁸⁰ jej zcela odmítal používat, což já osobně považuji v podniku za velké mínus. Dalším hrubým nedostatkem shledávám zjištění, že tento software naposledy prošel aktualizací před necelými 10 lety, takže je velice zastaralý a poněkud složitý⁸¹. V našem rozhovoru personalistka uvedla, že preferuje kartotékový systém, což je dle mého názoru ve 21. století zcela nepřijatelné. Jako poslední velkou chybou shledávám fakt, že v celém personálním útvaru, jakožto i v jádru celé organizace chybí jakékoliv zmínky legislativy, ať už ve formě papírových zákoníků, či automatizovaných systémů právních informací.

Návrh řešení na zlepšení

Nejvíce efektivity by asi přineslo řešení ve formě zakoupení nových jednoduchých informačních softwarů. V první řadě, nákup nějakého přehlednějšího programu, který by sloužil k uchovávání personálních informací o každém zaměstnanci zvlášť. V rámci zavedení tohoto programu do systému by muselo být samozřejmě podobné školení, které by muselo absolvovat celé personální oddělení. Muselo by ovšem být zaměřeno hlavně na vnitřní motivaci, aby i naši personalistky, která se v praxi pohybuje přes 20 let, ukázalo, že tento systém jí značně ulehčí práci, oproti složitosti klasického kartotékového uspořádání.

Dále je nutné zakoupení softwaru v oblasti právních informací, který prochází neustálými aktualizacemi, podle nejnovějších novelizací. Z personalistčiny odpovědi na otázku v oblasti legislativy je jasně patrné, že ani neví, že něco takového, jako je automatizovaný právní systém, vůbec existuje.

⁸⁰ Personalistka

⁸¹ Složitý pro generaci, která vyrůstala mimo počítačovou dobu – přesněji řečeno v letech 1950–1970.

Pozorovaný atribut č. 5: Profil personalisty – hodnocení

Co se týče znalostí a dovedností skrz veškeré vědní disciplíny, registrovala jsem v našem případě značné nedostatky. Personalistka nebyla například ani schopna vypočítat čistou mzdu z hrubé, což by podle mého názoru měl zvládat každý plnoletý občan ČR. Dále ji například dělalo velké problémy orientovat se v organizační struktuře podniku, což já osobně považuji na její pozici za naprosto nežádoucí faktor. Tyto své neznalosti, mi dokonce přiznala v odpovědi na 9. otázku v našem rozhovoru. Ovšem v oblasti profesionálního vystupování, shledávám její jednání za naprosto ukázkové. Její pohovory, ač se vedly ve velice profesionálním duchu, provázela příjemná přátelská atmosféra, což dokazuje, že schopnosti personalistky na úrovni komunikace s lidským faktorem jsou na skvělé úrovni.

Návrh řešení na zlepšení

Nedostatky v oblastech jiných, než jsou personální znalosti, se dají řešit jediným způsobem, a to jakousi formou sebevzdělávání, která ovšem pramení hlavně z vnitřní motivace. Tuto motivaci bych hledala u svých kolegů, kteří, místo aby mi odpověď na mou otázku „naservírovali“ rovnou pod nos, nechali by mne trochu tápat, abych si dané informace zjistila sama, a tím své znalosti současně prohloubila.

Dále bych se v tomto případě určitě zaměřila na rekvalifikaci personální pracovnice. Svou práci sice dělá pilně a svědomitě, avšak již 20 let stejně, což může působit poněkud nedůvěryhodně, pokud za tu dobu neprošla žádným novým školením, vzhledem k úrovni technologií světa, ve kterém žijeme a který se stále vyvíjí.

Pozorovaný atribut č. 6: Personalistické procesy

Z vypořizovaných dat vyplývá, že v práci personalistky je drtivá většina těchto procesů obsažena. Avšak některé důležité prvky personálních procesů, zde opět ve velké míře chybí. Jedná se např. o sestavování plánů potřeby zaměstnanců v organizaci, tedy plánování lidských zdrojů, pod které můžeme zařadit již několikrát zmiňovanou chybějící personální strategii, dále pak hodnocení zaměstnanců a pracovních míst, přičemž se ale nemluví o hodnocení platovém, ale i slovním a duševním, dále zde chybí kompletní motivování zaměstnanců k lepším výkonům a celkové řízení jejich pracovní úspěšnosti, a s tím velice úzce spojené ovlivňování jejich schopností

pomocí stimulace a odměn a nakonec opět zmíněné nabízení rekvalifikací v rámci podniku, ne však externí cestou, jak nám uvedla na pravou mít personalistka ve výše uvedeném rozhovoru, v otázce č. 2.

Návrh řešení na zlepšení

Ke zvýšení produktivity práce spojené s personalistickými procesy by určitě pomohlo zavedení jakéhosi rekvalifikačního centra, ať už jako součást organizace, či jako externí stanoviště, které by samo od sebe nabízelo zaměstnancům možnost sebezdokonalování. Zcela jistě bych řešila i absenci hodnocení zaměstnanců, a to nějakou celopodnikovou akcí, či skrze pravidelnou elektronickou komunikaci. Absence motivování zaměstnanců, považuji také za velký prohřešek, proto by v tomto případě nebylo na škodu spojit síly s oddělením mzdovým a platovým a vytvořit nějaký projekt na dané téma, který by přispěl k celkové stimulaci zaměstnanců.

Pozorovaný atribut č. 7: Zaměření na vnímání verbální a neverbální komunikace – hodnocení

Z vnímání verbální a neverbální komunikace jak uchazečů tak své, jasně vyplývá, že personalistka nemá o tomto oboru ani základní znalosti. Během pohovorů se sama dopouštěla několika chyb, kterým by se měl personální pracovník během pohovoru zcela jistě vyvarovat. Navíc z odpovědi na otázku č. 10 je opět jasné, že personalistka má značné neznalosti v oblasti verbální a neverbální komunikace, tudíž zřejmě ani není schopna odhadnout, co se za konkrétním vystupováním uchazečů skrývá. Z neverbální komunikace lze totiž vyčíst strach, hněv, odhodlání, ale i faleš a intriky. Znalost těchto činitelů považuji za velice důležitý faktor pro hodnocení uchazečů na přijímacím pohovoru, který by zcela jistě neměl být přehlížen.

Návrh řešení na zlepšení

Řešení tohoto nedostatku je zcela zjevné – opět zde mluvíme o celkové rekvalifikaci pozorované personalistky, jejíž součástí by bylo i podrobné školení na téma vnímání verbální a neverbální komunikace během přijímacích pohovorů a komunikace se zaměstnanci. Dalším možným řešením, je znova, určitá forma samostudia v této oblasti, která už ovšem nemá tak efektivní účinnost jako odborné školení.

3.1 Zhodnocení výzkumných předpokladů

Výzkumné předpoklady se mi z drtivé většiny potvrdily. Co se týče výzkumného předpokladu č. 1, tedy očekávání zastaralosti personální administrativy, tak ten se mi potvrdil hned dvakrát, a to z toho důvodu, že v podniku sice je software, přizpůsobený k personální evidenci, ale je značně zastaralý. Druhý důvod potvrzení mého předpokladu je ten, že personalistka odmítá jakýkoliv kontakt a komunikaci s tímto programem, čímž celou zastaralost a neaktuálnost personální evidence ještě utvrzuje a zviditelňuje.

Dalším výzkumným předpokladem bylo očekávání neznalosti legislativy spojené s prací personalisty. Tato domněnka se mi potvrdila také, a to proto, že sama personalistka mi přiznala, že nic takového jako zákoníky či programy ovládající legislativu nemají a v případě potřeby si zákony hledá na internetu. Navíc z její odpovědi na otázku v našem rozhovoru jasně vyplývá, že ani neví, že něco takového, jako jsou informační systémy v oblasti legislativy a právních norem, vůbec existuje.

3.2 Celkové zhodnocení výzkumu

Na závěr práce bych ráda prezentovala celkové zhodnocení mého výzkumu, po jednotlivých attributech, avšak zcela uceleně a sjednoceně. Nejprve je však nutno poznamenat, že výsledky, které vyplynuly z obou druhů výzkumu, jak pozorování, tak rozhovoru, se navzájem prolínají, a jak je očividné z předchozích dat, tvoří jednu velkou ucelenou kompozici informací, ze které se dalo pro další výzkum naprosto skvěle vycházet. Když vezmeme v úvahu první dva pozorované atributy, tedy personální plánování a personální strategii, tak bylo zjištěno, že v daném podniku, tyto dva aspekty zcela chybí. Ovšem pouze v oblasti působení personálního odboru. Docházím zde k názoru, že k tomuto jevu dochází hlavně z toho důvodu, že se nejedná o podnik soukromý, kde je hlavním cílem co největší dosažení zisku, a proto se na tyto dva atributy v těchto firmách klade velice silný důraz, ale jedná se o organizaci státní, která má sloužit především ku prospěchu občanů české republiky. Jako dalším důvodem absence těchto dvou atributů shledávám skutečnost, že na personálním odboru jsou

zaměstnány celkem tři personalistky a s objemem práce, který mají na starosti, by další aspekty personální práce prostě nestíhaly. Dalším pozorovaným atributem byla personální politika, která se obecně zaměřuje hlavně na stabilní přístupy personalistů, za účelem správného chování personálních pracovníků, vůči svým zaměstnancům, jako lidem. V tomto ohledu naše personalistka uspěla na výbornou. Se zaměřením na tento pozorovaný aspekt, jsem analyzovala naprostou přehlednost, připravenost a kultivovanost projevu, jak na úrovni styku a komunikace s okolními útvary v organizaci, tak i na stupnici hodnot a norem komunikace se zaměstnanci, či potencionálními zaměstnanci. Personalistka brala v úvahu jak vnitřní faktory (například počet zaměstnanců organizaci, právní formu podniku, kvalifikační úroveň zaměstnanců či technickou a technologickou vybavenost organizace), tak faktory vnější (kupříkladu činitele ekologické, právní, ekonomické, sociální, technické či kulturní) a celá problematika personální politiky byla skvěle obsažena. Malým mínusem, na jinak dokonalé prezentaci, je vnímána skutečnost, že na základě rozhovoru jsem se dozvěděla, že ač vykonává tuto politiku pilně a svědomitě, neumí ji pojmenovat, a ztotožňuje ji s personální administrativou. Jako další atribut zde máme personální administrativu, kde vidím největší problém, spojený s nedostatečnou efektivitou práce. Celý systém, jak ten elektronický, tak kartotékový, je značně zastaralý a neaktuální, personalistka odmítá jakékoliv změny a aktualizace systému a stále lpí na svém kartotékovém systému, který vypadá značně zaostale. Přičemž informační systém v IT systému organizace prošel poslední aktualizací skoro před 10 lety. Z předchozích zkušeností vím, že celý proces spojený s personální administrativou, je v tomto případě velice zdouhavý, už jen samotný proces zavedení nového zaměstnance, do všech těchto systémů. Možnost změny by jistě přispěla ke zvýšení efektivity práce, z hlediska usnadnění pracovní náplně, týkající se celé této evidence. Mohu směle tvrdit, že kdyby došlo k reorganizaci celé personální administrativy, jistě by se našel i nějaký ten čas na některý s naprosto chybějících atributů, ať by se jednalo o personální plánování, či personální strategii. Dále je nutné v této oblasti zmínit naprostou absenci jakýchkoliv znalostí v oblasti práva, spojeného se zaměstnáváním lidí. Personalistka v rozhovoru přímo uvedla, že pokud chce najít nějakou legislativu, o které nemá povědomí, tak si ji jednoduše zadá do internetového vyhledávače a načte přímo tam, což shledávám z její strany jako velice neprofesionální jednání.

Jako další atribut v pořadí je profil personalisty, v našem případě personalistky. Podle nepsaného pravidla by měly personalistovy znalosti zasahovat do všech vědních oborů, včetně např. sociologie, psychologie, ekonomie, práva, ergonomie a tak podobně. Avšak sama personalistka se mi v rozhovoru přiznala, že neovládá žádný z výše jmenovaných vědních oborů, což já osobně považuji za hrubý prohřešek. Jako možné řešení tohoto nedostatku, považuji jistou formu sebevzdělávání, sebezdokonalování a samostudia, v oblasti nedostatečnosti informovanosti o těchto vědních oborech. Předposledním pozorovaným atributem byly jednotlivé personalistické procesy, které bych popsala jen velmi stručně, neboť se jedná o aspekty, které tu již byly několikrát zmiňovány. Personalistických procesů je několik, a já jsem během svého výzkumu vpozorovala skoro všechny, až na procesy, které jsou opět úzce spojeny s chybějící personální strategií a personálním plánováním. Jedná se konkrétně o sestavování plánů zaměstnanců v organizační struktuře, či hodnocení zaměstnanců a jejich motivace a stimulace při řízení odměn a výkonu. Nakonec se mé pozorování a rozhovor upínaly k tématu verbální a neverbální komunikaci, v které jsem v souvislosti se znalostmi personalistky také zaznamenala jisté nedostatky, dokonce se těchto nedostatků, sama dopouštěla, a na mé dotazy, ohledně těchto atributů, odpovídala s naprostou neznalostí v hlase. Na změnu vnímání tohoto oboru, bych opět doporučila celkovou rekvalifikaci této personalistky. Pokud bych měla mluvit o celkovém shrnutí výzkumu, a jakési pomyslné úspěšnosti personalistky, ohodnotila bych ji zřejmě jako ve škole, známkou dobrý, tedy průměrný.

ZÁVĚR

Závěrem práce bych ráda zhodnotila a zrekapitulovala veškeré okruhy a oblasti celé bakalářské práce. Tyto oblasti zahrnuje proces celého vzniku práce, včetně teoretické i praktické části, naplnění stanovených cílů a souhrnné zhodnocení mého výzkumu. Nakonec bych ráda poukázala na celkový přínos práce a její využití v praktickém životě.

Jak již bylo řečeno na začátku práce, v úvodu, během psaní teoretické části mě provázelo nepřehledné množství odborné literatury, publikací a brožur, což bylo během sestavování teorie tou největší výhodou. Troufám si říci, že během psaní prvního oddílu jsem nenarazila na sebemenší problém. Snad jen jeden jediný – a to ten, že získané informace a znalosti se dosti často opakovaly. Oblast personalistiky, nebo také personálního řízení, jsem tedy měla možnost co nejpodrobněji nastudovat, a tak úspěšně sestavit část teoretickou.

Poté přišlo na řadu psaní části praktické, jejíž sestavení mi, vzhledem ke skutečnosti, že jsem měla možnost docházet přímo na konkrétní personální útvar, také nedělalo sebemenší problém. Během mého výzkumu a analýzy jsem se nesešla s žádnou výraznější překážkou. Na půdě personálního oddělení mi bylo poskytnuto velké množství kvalitních informací, svůj výzkum jsem měla pečlivě zaznamenaný a popsáný, tudíž psaní praktické části, šlo také celkem hladce.

Cílem celé bakalářské práce bylo na základě neúčastněného pozorování a strukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami na personalistku, nezávisle zhodnotit, analyzovat, seskupit a popsat práci personalistky u vybraného subjektu a dále navrhnout řešení případných vypořádaných chyb a nedostatků, a tím zvýšit produktivitu práce této personální pracovnice. Tento cíl byl dle mého názoru plně naplněn ve druhé a třetí kapitole bakalářské práce. Přesněji řečeno, ve druhé kapitole se nachází popis vypořádaných jevů a ve třetí nezávislé zhodnocení a návrhy na změnu v přístupu k práci.

V celkovém shrnutí cílů, největší problém dělá naprostá absence některých prvků, které zahrnuje personální práce. Na obhajobu ovšem musím dodat, že můj průzkum probíhal na půdě státního podniku, což se určitě odráží v náplni práce personalisty, a to z toho důvodu, že oproti podnikům soukromým, ve státním sektoru, není většinou hlavním cílem co největší dosažení zisku, ale co nejefektivnější služba občanům, alespoň tedy v mém případě.

Řešení, instrukce a návody, které poskytuji ve třetí kapitole, hodnotím, jako velký přínos pro každého jedince, který by se chtěl v budoucnu zabývat, nebo už se zabývá, personální prací, protože i mnou pozorovaný subjekt je důkazem toho, že i po dvaceti letech v oboru, člověk stále dělá chyby, a stále se má čemu učit. Z mého pozorování vyplývá fakt, že hlavní pro úspěšné vykonávání svého oboru je neustálé sebezdokonalování a sebevzdělávání. Celkově práce nabízí velké množství doporučení a rad, jak by se personalista chovat neměl, nebo naopak měl. Všechna tato doporučení je možné najít jak v části praktické, tak teoretické části bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozšířené vydání, Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

ČERNÝ, Vojtěch. 2012. *Řeč těla*. 2. vyd. Brno: Edika, 296 s. ISBN 978-80-266-0124-1

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát : vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9.

KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TRNKA, Jan. *Sociální komunikace a rétorika*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola veřejné správy a mezinárodních vztahů, 2005. ISBN 80-86855-04-X.

VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-022-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. 2008. *Rétorika a komunikace*. 1. vyd. Překlad Jana Bílková. Praha: Grada, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4722-832.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BASU, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.

PASSIG, Kathrin a Sascha LOBO. *Odložím to na zítra: jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování*. vydání 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-666-7.

SCHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2234-4.

TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Vydání první. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozhovor s personalistkou	I
---	---

Příloha A – Rozhovor s personalistkou

- 1) Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance? Zaměřujete se spíše na vnější či vnitřní zdroje?
- 2) Poskytujete v rámci vašeho oddělení zaměstnancům rekvalifikace?
- 3) Provádíte různé analýzy v rámci personální strategie? Například v oblasti produktivity práce či snižování počtu zaměstnanců v souvislosti s omezováním zbytečných nákladů?
- 4) Máte přístup k celkové strategii podniku v souvislosti se střednědobými a dlouhodobými cíli organizace a způsoby řízení organizace?
- 5) Co si představíte pod pojmem „personální politika“?
- 6) Jakým způsobem vedete personální evidenci? Používáte personální softwary, či využíváte klasický kartotékový systém?
- 7) Jste schopna mi z hlavy, popř. pomocí nějakého programu, který máte hned po ruce, vyjmenovat základní legislativu v oblasti personální práce?
- 8) Již dříve jste se mi zmiňovala, že práci personalistky děláte už velice dlouho. Prošla jste od té doby nějakou rekvalifikací?
- 9) Máte přehled i o jiných vědních disciplínách, než je personalistika? Například oblast makroekonomie, psychologie či sociologie práce?
- 10) Co všechno vlastně máte na starosti? Co patří mezi vaše každodenní personalistické procesy?
- 11) Všímáte si během přijímacího pohovoru verbálního a neverbálního projevu uchazeče a registrujete zároveň ten svůj?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Jíchová, DiS.

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia (Bc. EHS, VOŠ)

Forma studia: Prezenční studium

Název práce: Role personalisty u vybraného subjektu

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth