

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

OBSAHOVÁ ANALÝZA INZERÁTŮ NA POZICI
PERSONALISTY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Darja Šoustková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „Obsahová analýza inzerátů na pozici personalisty“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Upřímně bych chtěla poděkovat mé vedoucí bakalářské diplomové práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za řadu rad, připomínek, trpělivost a čas, který mi vždy ochotně věnovala. Také bych na tomto místě chtěla poděkovat všem vstřícným zaměstnancům Úřadu práce České republiky, kteří mi byli ochotni pomoci při sběru dat.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Darja Šoustková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika a sociologie
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, PhD.
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Obsahová analýza inzerátů na pozici personalisty
Anotace práce:	Bakalářská diplomová práce si klade za cíl sestavit profil personalisty. Práce obsahuje tři základní kapitoly, v rámci kterých se snažím najít požadavky a nabízené možnosti ze strany zaměstnavatele na pozici personalisty. V teoretické části jsou vymezeny teoretické základy jako například pojem personalista a jeho předmět práce, ze kterého následně vyvozují kategorie, jež slouží jako základ pro obsahovou analýzu inzerátů na pozici personalisty. V metodologické části je popsán popis procesu analýzy a samotná obsahová analýza jako využitá metoda pro tuto diplomovou práci. V analytické části najdete již konkrétní popsané a interpretované výsledky podrobného zkoumání každé kategorie pramenící z personální odborné literatury.
Klíčová slova:	Inzerát, personalista, personalistika, kvantitativní obsahová analýza
Title of Thesis:	A Content Analysis of Human Resource Generalist Job Advertisements
Annotation:	The aim of the bachelor thesis is to compile a profile of a HR manager. The thesis contains three basic chapters, within which I try to find the requirements and opportunities offered by the employer for the position of HR manager. In the theoretical part, the theoretical foundations such as the concept of a recruiter and his/her subject of work are defined, from which I then derive categories that serve as the

	basis for the content analysis of advertisements for the position of recruiter. The methodological part describes the analysis process and the content analysis itself as the method used for this thesis. In the analytical part, you will find already concrete described and interpreted results of a detailed examination of each category stemming from the HR literature.
Keywords:	Advertisement, HR manager, Human Resources, quantitative content analysis
Názvy příloh vázaných v práci:	Kódovací kniha
Počet literatury a zdrojů:	23
Rozsah práce:	96 s. (102 551znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 KDO JE PERSONALISTA A CO JE PŘEDMĚTEM JEHO PRÁCE.....	10
1.1.1 <i>Personalista</i>	10
1.1.2 <i>Předmět práce personalisty</i>	14
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
1.2.1 <i>Hledání zaměstnanců</i>	24
1.2.2 <i>Inzeráty na pracovní pozice</i>	26
1.2.3 <i>Hodnocení zaměstnanců</i>	27
1.2.4 <i>Odměňování zaměstnanců</i>	29
2 METODOLOGICKÁ ČÁST	31
2.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
2.2 OPERACIONALIZACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	31
2.3 VÝZKUMNÁ STRATEGIE	32
2.4 SBĚR DAT A VZOREK	35
2.5 JAK VYPADAJÍ POSKYTNUTÁ DATA OD ÚŘADU PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY.....	37
2.6 KATEGORIE MĚŘENÍ A JEJICH OPERACIONALIZACE.....	41
2.7 PRŮBĚH ANALÝZY	48
2.8 NEOČEKÁVANÁ SITUACE SPOJENÁ SE SBĚREM DAT OD ÚŘADU PRÁCE ČR	51
2.9 ETICKÁ STRÁNKA VÝZKUMU	53
3 ANALYTICKÁ ČÁST	54
3.1 VÝBĚR VZORKU.....	54
A. <i>Počet inzerátů za kraje ČR</i>	54
B. <i>Časová období vydání inzerátů</i>	56
3.2 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	58
C. <i>Výše platu či mzdy</i>	58
D. <i>Požadované vzdělání</i>	60
E. <i>Vytváření a analýza pracovních míst</i>	62
F. <i>Personální plánování</i>	63

G.	<i>Získávání, výběr a přijímání pracovníků a adaptační proces</i>	64
H.	<i>Hodnocení pracovníků</i>	65
I.	<i>Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru</i>	66
J.	<i>Odměňování zaměstnanců</i>	67
K.	<i>Vzdělávání pracovníků</i>	68
L.	<i>Péče o pracovníky</i>	69
M.	<i>Personální informační systém</i>	70
N.	<i>Průzkum trhu práce</i>	71
O.	<i>Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací</i> 72	
P.	<i>Znalost zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků</i>	73
Q.	<i>Talent management</i>	74
R.	<i>Znalost legislativních pravidel pro zacházení s osobními údaji (GDPR)</i>	75
S.	<i>Znalost cizích jazyků</i>	76
T.	<i>Využití programů, softwarů a internetu</i>	78
U.	<i>Měkké dovednosti</i>	79
V.	<i>Řidičský průkaz</i>	80
W.	<i>Požadovaná praxe</i>	82
X.	<i>Benefity poskytnuté od zaměstnavatele</i>	83
Y.	<i>Typ úvazku</i>	85
	DISKUSE	86
	ZÁVĚR	88
	LITERATURA A ZDROJE	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH	93
	PŘÍLOHY	94

ÚVOD

Čtenáři se do rukou dostává práce s tématem *Obsahové analýzy inzerátů na pozici personalisty*. Prvotní myšlenka týkající se tématu této odborné práce pramenila díky jakémusi srovnávání, které mě donutilo přemýšlet nad podstatou práce andragoga. V zásadě jsou studenti andragogiky nuceni již od začátku k neustálému porovnávání a srovnávání, a to nejen nás samotných s druhými, ale také ostatních mezi sebou. Tato myšlenka mě namotivovala přemýšlet nad možnostmi na trhu práce. Určitě se někteří z nás, vystudovaných andragogů, s největší pravděpodobností uchýlí do sféry personalistiky. Proto jsem si položila základní otázku „Co musím splňovat, abych mohla nastoupit na pozici personalisty?“ Bohužel jsem v odborné literatuře nenašla žádný článek nebo monografii, která by popisovala nebo by poskytovala informace o jednotlivých profilech kandidátů na nově vypsané pozice v andragogickém prostředí.

Cílem práce je sestavit profil kandidáta na pozici personalisty na současném trhu práce prostřednictvím dat z Úřadu práce České republiky. Vhodnou metodou pro tento výzkum je kvantitativní obsahová analýza. Tato metoda je typická a zároveň hojně využívaná pro zpracování a analyzování početnějších dat. Inzeráty na pozici personalisty jsem srovnávala dle předem stanovených kritérií vycházejících z personální odborné literatury, mezi které můžeme například zařadit nejvyšší dosažení vzdělání, plat, znalosti v odborných oblastech, praxe a mnoho dalších. Inzeráty srovnávám napříč celou Českou republikou. Díky analýze inzerátů si následně budu moci odpovědět na výzkumné otázky, a to konkrétně *Jaké kompetence se očekávají od kandidátů na pozici personalisty?* a také *Jaké podmínky jsou nabídnuty kandidátům na pozici personalisty ze strany zaměstnavatelů?*

První část práce se věnuje základnímu teoretickému ukotvení analýzy. Vymezila jsem témata jako pojem personalista a jeho předmět práce. Další kapitolou teoretické části je bezpochyby i postup personálního výběru, kam řadím například tvorbu inzerátu a klíčové informace v něm nebo také výběrové řízení, ale i odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Další kapitolou diplomové práce je zrovna ta metodologická, ve které popisují cíl výzkumu, výzkumné otázky. Součástí je také nutná operacionalizace pojmů, a to jak výzkumných otázek, tak i zvolených kategorií pro analýzu. Dále se v práci věnuji výzkumné strategii a metodě kvantitativní obsahové analýzy. V metodologické části najdete v neposlední řadě i podkapitolu týkající se výběru vzorku a sběru dat. Mimo jiné, po obtížných zkušenostech se sběrem dat, věnuji také prostor této problematice, která si bezesporu zaslouží v této diplomové bakalářské práci zmínku. Analytická kapitola je poslední základní kapitolou, ve které analyzovaná data interpretuji. Součástí práce je i diskuse, která nabízí možné další myšlenky a úvahy pojící se s celou problematikou inzerátů na pozici personalisty.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Kdo je personalista a co je předmětem jeho práce

V této podkapitole se čtenář dozví více o teoretickém ukotvení celého tohoto výzkumu. V jeho rámci je důležité si vymezit pojmy, které se v práci opakují poměrně často. Těmito jsou slova jako personalista, personalistika a řízení lidských zdrojů. Nepochybně si zde čtenář přečte i o předmětu práce personalisty a jeho kompetencích, které potřebuje a může zúročit ve své profesi.

1.1.1 Personalista

Základní pojmy této práce jsou bezpochyby slova jako personalista nebo také personální práce. V nynější moderní a velmi dynamické společnosti dochází k rychlé proměně aktuálně využívaných termínů v praxi. Tedy nemůžeme tvrdit, že se na poli praxe setkáme pouze s výše uvedenými výrazy. Aktuálně se využívá řada termínů, které v zásadě pro praktické využití zachycují totéž. Mezi tyto termíny řadíme slova jako personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo také termín řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007, s. 14).

Na druhou stranu je velmi důležité v oblasti teorie rozlišovat mezi těmito termíny, které jsem již uvedla. Tím nejstarším využívaným termínem na poli personalistiky je určitě *personální administrativa*, nebo také *správa*. Jedná se o historicky nejstarší koncept personální práce vůbec. Jednalo se o službu, která zajišťovala v první řadě hlavně administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, uchovávání a aktualizace dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich práce, v neposlední řadě poskytování těchto dat vedení dané organizace. Tato role personální práce je jasně pasivní. Dnes bychom řekli už zastaralá. Bohužel však stále ještě využívána i v dnešních organizacích, kde se ale spíše objevuje centralizovanější a autoritativnější

řízení. V těchto organizacích se také objevuje nízká míra dělby pravomocí (Koubek, 2006, s. 15).

Dalším hojně využívaným termínem bylo *personální řízení*. Tato koncepce personalistiky se objevovala už před druhou světovou válkou, a to hlavně v podnicích, které byly na tu dobu vyspělejší. Tyto podniky byly spíše orientované na expanzi, na ovládnutí co největšího území na trhu. Tyto typy podniků si ale zároveň uvědomovaly sílu konkurence. Jejich cílem tedy bylo tuto konkurenci eliminovat. Tohoto cíle dosahovaly pomocí vlastních zaměstnanců, kteří museli být pečlivě vybraní, zformováni, organizováni, motivováni a zároveň museli dobře plnit svoji roli v kolektivu. Nejdůležitějším poznatkem a objevem těchto firem byl člověk, ve kterém se našel nevyčerpatelný zdroj prosperity a zároveň zdroj konkurenceschopnosti. Díky tomuto poznatku firmy začaly využívat personální práci aktivně a stalo se z ní skutečné personální řízení. Tato skutečnost dopomohla rozvoji v oblasti personalistiky. Začaly vznikat personální útvary nového typu. Personální práce se stala záležitostí specialistů, kteří měli v podnicích autoritu, pravomoc v rozhodování. Na druhou stranu se stále ještě personální práce orientovala na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Rozhodně v tomto období chyběla pozornost věnovaná strategii a dlouhodobým cílům v organizaci (Koubek, 2006, s. 15-16).

Nejmodernějším a také nejvíce využívaným termínem v oblasti personalistiky je bezpochyby sousloví *řízení lidských zdrojů*. Pod tímto termínem si můžeme představit jakousi zvýšenou pozornost vůči perspektivě, také formuluje obecné a komplexně pojaté cíle personální práce, jež jasně směřují k dosažení nastavených cílů v organizaci (Koubek, 2007, s. 14). Dessler (2003, s. 2) hned na prvních řádcích uvádí, že řízení lidských zdrojů je „proces získávání, zaškolení, hodnocení a odměňování zaměstnanců, a pečování

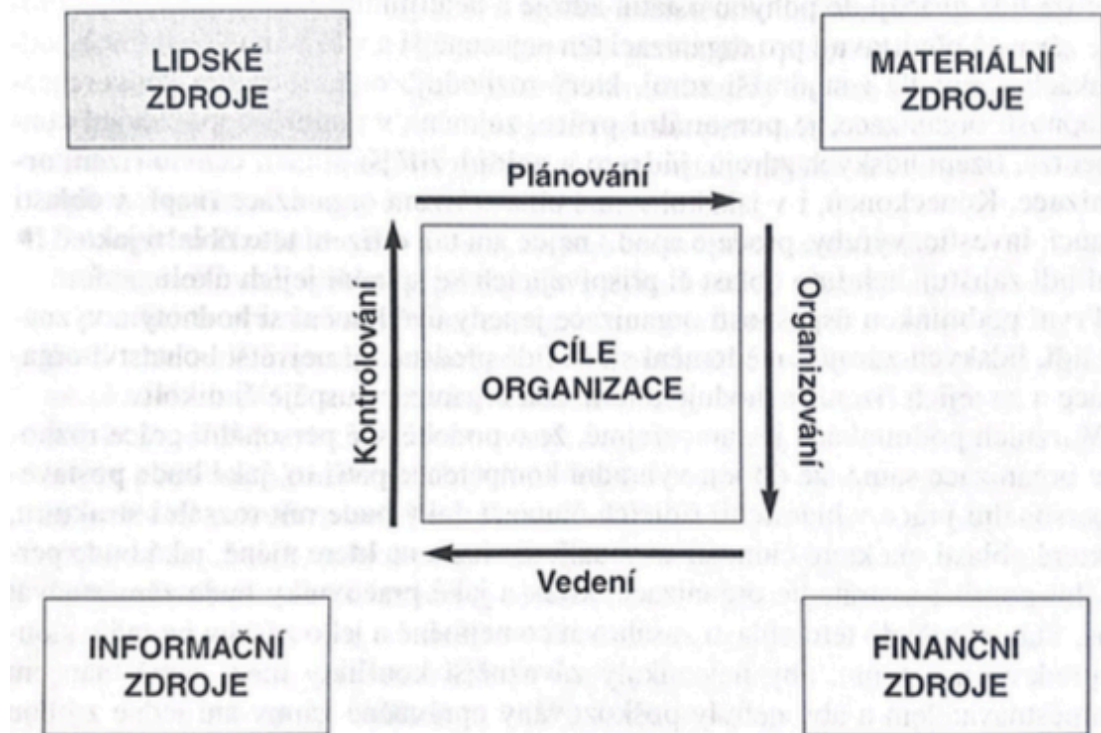
o jejich pracovní vztahy, zdraví a bezpečnost při práci a spravedlivé zacházení.“¹

Armstrong tvrdí, že v řízení lidských zdrojů existuje jasně definovaný vzájemný vztah, který si můžeme představit jako systém v řízení lidských zdrojů. Tento systém Michael Armstrong (2015, s. 79) definuje jako „soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů.“ Základním pilířem v řízení lidských zdrojů jsou tzv. personalisté, již mají v organizaci na starost například poradenské služby v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a s tím spojené odměňování, dále pak vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy (Armstrong, 2015, s. 80).

Za jednu ze základních definic personalistiky bezpochyby považují část v monografii Josefa Koubka, který velmi dobře a jasně popisuje, že personalistika² se zabývá velmi velkými a rozsáhlými činnostmi týkajícími se zaměstnanců v pracovním procesu. V hlavních pracovních činnostech personalisty se Koubek shoduje s Armstrongem. Na druhou stranu však přidává i jiné činnosti, které má na starosti personalista jako takový. Dle Koubka (2006, s. 14) mezi tyto další činnosti personalisty zajisté patří „[...] propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká [...]“. Koubek mimo jiné také tvrdí, že personalisté vykonávají jednu ze základních prací a zároveň jsou jádrem nejdůležitější oblasti celého řízení organizace (Koubek, 2006, s. 14).

¹ Vlastní překlad z originálu.

² V Koubkově podání také personální práce.



Obrázek 1 znázorňuje schéma zdrojů organizace a procesů řízení (Zdroj: Koubek, 2006, s. 13).

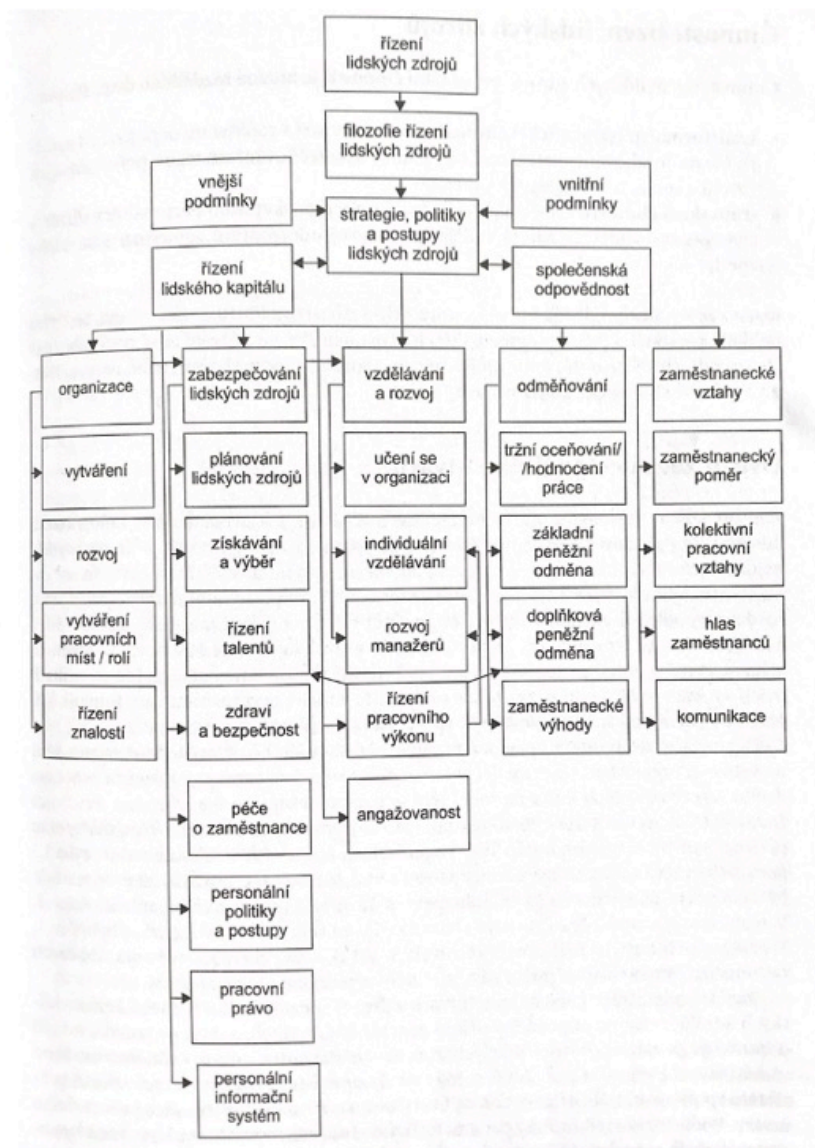
Koubek (2006, s. 13-14) si toto schéma představuje jako čtyřnohého koně, který ale funguje velmi zvláště. Autor schématu uvádí, že tento kůň vždy vychází levou přední nohou (lidské zdroje), která je za každých okolností silnější a důležitější než zbývající tři nohy. Zároveň se však hned přidává levá zadní noha (informační zdroje). Až posléze se do kroku začínají přidávat pravé nohy, tedy materiální zdroje a finanční zdroje. Velmi důležitou zmínkou v knize je fakt, že lidské a informační zdroje tím pádem rozhodují o směru a tempu pohybu, zároveň rozhodují ale i o využití materiálních a finančních zdrojů. Koubek (2006, s. 14) popisuje, že „kůň má sedlo, jímž jsou cíle organizace, uzdu, která jej řídí na cestě k dosažení těchto cílů (plánování). Má také třmeny s ostruhami (organizování a kontrolování) i jakýsi bičík, který koně povzbuzuje k tomu, aby cíle dosáhl co nejdříve a nejefektivněji.“

1.1.2 Předmět práce personalisty

Tato podkapitola je velmi specifická a také náročná na jakoukoli definici nebo vysvětlení. Nikdy v žádné organizaci nebo instituci nenajdeme ideálního personalistu, který zvládne všechny činnosti personálního oddělení, a to navíc na sto procent. Snažím se zde nastínit alespoň možnosti rozsahu jejich práce. Ve výsledku to ale neznamená, že personalista je povinen všechny tyto činnosti vykonávat. Často jsou tyto činnosti rozděleny mezi několik lidí nebo je dané organizace nedělají vůbec.

Personalistu si můžeme představit jako člověka, který poskytuje služby související s řízením lidských zdrojů. Na druhou stranu jsou to ti lidé, kteří často v organizacích vytvářejí takové prostředí, které zaměstnance motivuje k větší angažovanosti jak jednotlivců, tak i týmu. Personalista se také snaží zaměstnance podpořit ve využití jejich vlastního potenciálu a často má být personalista tím člověkem, který tento potenciál zaměstnance objevuje, ať už je to v zájmu zaměstnance nebo právě organizace (Armstrong, 2015, s. 80).

Armstrong (2015, s. 79) definuje systém řízení lidských zdrojů jako „soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů“. Tento autor nám také poskytuje přehled toho, jak vypadá systém řízení lidských zdrojů.



Obrázek 2 znázorňuje systém řízení lidských zdrojů (Zdroj: Armstrong, 2015, s. 81).

Tento systém řízení lidských zdrojů dle Armstronga velmi dobře doplňuje Koubek (2006, s. 21-22) s jeho přehledem personálních činností, kam řadí všechny služby i funkce personalistů. Tyto činnosti Koubek rozdělil do 14 základních bodů, jež mají určitou posloupnost. Personální činnosti ovšem vyžadují od personalistů jistý druh kompetencí, které personalisté potřebují k vykonávání této profese. Kompetence si můžeme představit jako „soubor požadavků, které jsou na dané místo kladeny“ (Bělohlávek, 2016, s. 15). Bělohlávek (2016, s. 15) také uvádí, že mezi kompetence rozhodně

řadíme znalosti, či také teoretické poznatky, které se člověk naučil během vzdělávacího procesu nebo na pracovišti. Dalším zdrojem kompetencí jsou dovednosti, jež představují praktickou schopnost předvádění věcí, jako je například využití jazyka v praxi. Posledním zdrojem kompetencí jsou postoje, které jsou synonymem pro vztah k různým skutečnostem nebo zdroj pracovní motivace. Tyto kompetence nám následně poslouží jako zdroj kritérií pro kvantitativní obsahovou analýzu inzerátů na pozici personalisty, a to z důvodu následného využití obsahové analýzy jako metody tohoto výzkumu. Díky této analýze inzerátů s využitím těchto kompetencí si budu moci zodpovědět a ověřit, jaké kompetence jsou opravdu požadovány po kandidátech na pozici personalisty.

Podle Koubka (2006, s. 21) je jednou z hlavních činností personalisty bezpochyby *vytváření a analýza pracovních míst*. Tuto činnost si můžeme představit jako definování a vytváření pracovních úkolů, které vyžaduje přesné zkoumání pracovního místa a také jednotlivce, který na dané pozici pracuje. Dále pak je nutné zkoumat pracovní podmínky na dané pracovní pozici, z této činnosti pak vzniká podrobný popis pracovního místa (Koubek, 2007, s. 17). Potřebnou kompetencí k výkonu této činnosti je bezpochyby znalost a dovednost analyzovat pracovní místo přesně tak, aby daný zaměstnanec a další věděli, co je předmětem jeho práce. Dále pak personalista může tuto analýzu využít v rámci výběrového řízení, které nutně vyžaduje znalost dané pracovní pozice, na kterou je vypsáno výběrové řízení.

Personální plánování znamená v personálním diskursu odhadování a plánování jednotlivých potřeb zaměstnanců a následné pokrytí těchto potřeb. Do personálního plánování také rozhodně řadíme plánování personálního rozvoje zaměstnance (Koubek, 2007, s. 18). V tomto směru tedy personalista potřebuje buďto přehled o možnostech rozvoje zaměstnanců, jako je profesní vzdělávání, a také potřebuje znát konkrétní pracovní pozice

a případně činnosti, kterými se zabývá daný zaměstnanec. Další důležitou kompetencí je povědomí personalistů o finančních možnostech, které samozřejmě konzultují s ekonomickým oddělením či s vedením organizace nebo instituce.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků je dlouhodobý proces, který je zaměřen na obsazení volných pracovních pozic v organizaci tím nejvhodnějším kandidátem.³ Personalista v rámci tohoto procesu musí být schopen analyzovat pracovní místo, na které je vypsáno výběrové řízení. Posléze musí umět sestavit inzerát na danou pozici tak, aby obsahoval všechny základní informace i včetně nutných kompetencí, které jsou po uchazeči vyžadovány. Následně by měl být schopen zorganizovat výběrové řízení a vybrat toho nejlepšího uchazeče. Pokud se personalistovi podaří vybrat vhodného uchazeče, je také zapotřebí nastavit správný adaptační plán, díky kterému přiblíží novému zaměstnanci jeho práci, ale také mu usnadní první dny v novém prostředí a kolektivu.

Hodnocení pracovníků si můžeme představit jako analýzu pracovních výkonů zaměstnance. Jedná se tedy o činnost, během které personalista zjišťuje, jak dobře odvádí zaměstnanec svoji práci. K hodnocení pracovníků je důležitá znalost metod hodnocení a případně také znalost kompetencí a tvorby kompetenčního modelu. Toto hodnocení musí být provedeno správně, neboť často ovlivňuje odměňování pracovníků.

Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru jsou jednou z dalších personálních činností. Jedná se o rozmísťování pracovníků na konkrétní pozice, případně obměna těchto pozic na vyšší či dokonce i nižší pozice (Koubek, 2007, s. 18). Často s touto činností souvisí i nechtěné rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem. K úkonům spojených

³ Viz kapitola 1.2- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.

s reorganizací je potřeba znát vnitřní nastavení dané organizace či instituce. Nepochybně je zapotřebí také znát zaměstnance a jeho druh a styl práce. Personalista navíc musí být schopen analyzovat jeho pracovní pozici a pozice ostatní, aby vůbec mohl daného zaměstnance umístit na nové pracoviště. K rozvázání pracovního poměru je nepochybně potřeba znát pracovní právo, konkrétně Zákoník práce, ale nutná je také znalost pracovních smluv a dohod mezi oběma stranami.

Odměňování zaměstnanců také velmi úzce souvisí s pracovními činnostmi personálního oddělení. Personalista by měl být schopen nastavit systém odměňování. Měl by znát mzdové či platové předpisy a také by měl být schopen rozeznat a nastavit různé formy odměňování (Národní soustava povolání, Personalista specialista).

Vzdělávání pracovníků je nedílnou součástí personální práce. Nejedná se vždy nutně jen o vzdělávání pracovníků jako například školení řidičů. Do této kategorie jistě patří i rozvojové aktivity zaměstnanců, identifikace potřeb vzdělávání, celkové plánování vzdělávání či hodnocení výsledků vzdělávacích aktivit (Koubek, 2006, s. 21). Personalista k výkonu této činnosti potřebuje znát nejen legislativu spojenou s povinným přeškolením, které je dáno státem. Je od nich také vyžadována znalost týkající se možností rozvojových aktivit, plánování vzdělávání a již výše zmíněné.

Péče o pracovníky je slovo nadřazené pro personální činnosti pojící se například se sociálními službami (stravování, aktivity volného času, sociálně hygienické podmínky práce, starobní důchody, kulturní aktivity a další). Patří sem také otázky pracovní doby a pracovního režimu (Koubek, 2006, s. 21). Personalista musí mít osvojeny základy pracovního práva, aby mohl řídit všechny tyto činnosti, které mají dle českých zákonů velmi jasnou strukturu, ale i jasný a detailní časový plán. *Zdravotní péče o pracovníky* je též v kompetencích personálního oddělení. Jedná se o zajišťování

pravidelných zdravotních kontrol zaměstnanců, kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců a případně i řešení léčby (Koubek, 2006, s. 22). Tuto kompetenci personalista získá znalostí či předchozí zkušeností se Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb.

Personální informační systém slouží ke zjišťování, uchovávání, případně i zpracovávání a analyzování informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí. V rámci tohoto systému je personální oddělení povinné poskytovat některé z těchto informací také příslušným příjemcům. Mezi tyto příjemce může patřit vedení organizace, Úřad práce České republiky, orgány státní statistiky a orgány státní správy (Koubek, 2007, s. 18). V tomto případě je po personalistech vyžadována nejen vědomost o nutnosti hlášení určitých typů informací příslušným orgánům, ale také schopnost zpracování informací.

Průzkum trhu práce je možná aktuálně jednou z nejdůležitějších činností, kterou by měl personalista provádět. Jedná se o aktivitu, v rámci které personalista analyzuje trh práce. Pod touto činností si můžeme představit odhalování potenciálních zdrojů pracovních sil pro danou organizaci. Existuje několik možností analýz, jež napomáhají k větší orientaci na trhu práce. Mezi tyto analýzy například patří analýza populačního vývoje, analýza nabídek pracovních sil a poptávky po nich, analýza konkurenčních nabídek pracovních příležitostí (Koubek, 2006, s. 22). V tomto případě personalista potřebuje znát možnosti analyzování jednotlivých dat. Personalista také velmi dobře potřebuje znát aktuální situaci na trhu práce, nejlépe mít pojem o situaci u jejich konkurence, se kterou provádí boj o zaměstnance.

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací jsou pracovní aktivity, který vyžadují detailní znalost metodiky průzkumu. Dále pak si tyto činnosti vyžadují informační znalost, která

personalistům umožňuje vytvářet reporty, zpracovávat data, vyhledávat a filtrovat data.

Poslední personální činností dle Koubka je *znalost zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*. Tato činnost je velmi důležitou součástí práce personalisty, která vyžaduje striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů, ze kterých vyplývají povinnosti jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance (Koubek, 2006, s. 22). Tedy nutnou kompetencí k výkonu této činnosti je znalost pracovního práva, konkrétněji Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Tuto kompetenci lze získat buď to studiem právních oborů nebo předchozí zkušeností z předešlých zaměstnání či naopak samostudiem.

Všechny tyto výše uvedené personální činnosti jsou velmi individuální. V tomto odvětví nelze stanovit přesný personální postup nebo popsat všechny činnosti. Vždy záleží na velikosti dané organizace či instituce. Nepochybně jinak vypadá personální oddělení ve firmě s třemi tisíci zaměstnanci, kde jsou všechny tyto výše uvedené činnosti na denní bázi. A jinak vypadá personální práce ve firmě, kde pracuje například pět lidí. V tomto případě dochází ke kombinaci rolí a často jeden člověk dělá všechny tyto činnosti spojené třeba i s jiným odvětvím nebo je nedělají vůbec. Do kompetencí personalisty bych také mohla zařadit zvládání *pracovních vztahů* mezi vedením organizace a zástupci zaměstnanců, tj. odbory. Ovšem tato kompetence není v inzerátech viditelná a není tedy identifikovatelná zvenčí. Proto ji mezi kompetence nezařazuji.

Koubkovo pojetí personálních činností ovšem musíme brát do dnešní doby s rezervou. Koubek tyto činnosti popisuje již v roce 2006, kdy byla samozřejmě jiná situace nejen v organizacích a institucích, ale všeobecně na trhu práce. Od této doby se toho dost změnilo. Z jiného pohledu ale můžeme říci, že všechny tyto činnosti jsou stále předmětem práce personalistů. O tom svědčí shoda těchto informací v monografii od Josefa

Koubka a v knize Řízení lidských zdrojů od Armstronga, který přepracované vydání vydal téměř o deset let později.

Důležité je také zmínit nové trendy v personalistice, protože podle Ulricha (1998, Harvard Business Review) je novodobost a přizpůsobivost personálních oddělení moderní společnosti velmi potřebné. Jedním z nejaktuálnějších trendů novodobého pojetí personalistiky je například *talent management* nebo také řízení talentů, které stojí na přesvědčení, že „organizace s nejlepšími lidmi vítězí“ (Armstrong, 2015, s. 315). Řízení talentů se ve své podstatě neliší od řízení lidských zdrojů. Jedná se o důležitý stav organizace, která má v určitou dobu správné lidi na správném místě. Armstrong (2015, s. 316) definuje řízení talentů jako „proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. To zahrnuje strategické usměrňování proudění talentů v rámci organizace, a to cestou podněcování a udržování přílivu talentů.“. Pozornost v organizaci se tedy spíše orientuje na vyvolenou či talentovanou část pracovníků, kteří se stávají součástí plánování následovnictví (Armstrong, 2015, s. 316). Cílem řízení talentů je tedy zajistit v organizaci dostatek talentů, kteří budou schopni zajistit prosperitu organizaci. Talent management a práce s talenty se tedy může opět objevit mezi nároky a požadavky na kandidáty na pozici personalisty.

Národní soustava povolání eviduje v profesi personalista specialista⁴ i jiné kompetence, než jak uvádí Koubek. Mezi tyto kompetence personalisty specialisty můžeme zařadit *řízení adaptačního procesu*, nově také aktuální téma *znalosti legislativních pravidel pro zacházení s osobními údaji* a v neposlední řadě *znalost cizích jazyků*. Mezi měkké kompetence Národní soustava povolání dle profese personalista⁵ a personalista specialista zařazuje také efektivní

⁴ Zdroj: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista-specialista>

⁵ Zdroj: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

komunikaci, samostatnost, plánování a organizování práce, celoživotní učení, aktivní přístup a objevování, orientace v informacích a také řešení problémů. Zajímavou poznámkou týkající se kompetencí je vzdělání personalistů. Personalista všeobecně nepotřebuje k výkonu své práce odborné vzdělání. Ale právě z Národní soustavy povolání lze zjistit, že na pozici personalisty specialisty⁶ je nejčastěji požadována kvalifikační úroveň bakalářského studia či vyššího odborného. Naopak jen personalista⁷ podle Národní soustavy povolání nejčastěji potřebuje alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou či výučním listem.

1.2 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

V rámci této podkapitoly, která se zabývá náborem a jeho fázemi, se dozvíte například i více o tom, jak dané organizace hledají své budoucí zaměstnance. Dále pak si zodpovíte otázku týkající se inzerátů a co správně má člověk v takovém inzerátu najít a co například nikoliv. V této podkapitole najdete i stručné vymezení týkající se problematiky s hodnocením pracovníků, které částečně i ovlivňuje odměňování pracovníků.

Celý proces výběru a získávání lidí je poměrně dlouhodobou záležitostí. Základním cílem celého tohoto úkonu je získat člověka, který bude opravdovým přínosem. Na druhou stranu se tento člověk v organizaci musí cítit spokojeně a motivován. V rámci tohoto výběru by mělo dojít k eliminaci neschopných lidí a lidí, kteří nejsou schopni adaptace. Organizaci by se mělo podařit začlenit nového pracovníka nejen do činností organizace, ale také především do týmu, ve kterém bude fungovat. Daná organizace, nebo spíše konkrétně personální oddělení by si mělo jasně stanovit požadavky na zastávané místo. Tato část je mimořádně složitá, neboť pokud se nepodaří

⁶ Zdroj: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista-specialista>

⁷ Zdroj: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

správně analyzovat nové místo, může se tak zaměstnat člověk bez správných kompetencí pro výkon dané pozice (Bělohlávek, 2016, s. 30).

Získávání, výběr a přijímání pracovníků jsou tři termíny, které mohou na první pohled vypadat buďto velmi podobně, nebo v neodborném prostředí mohou navozovat dojem podobnosti. Na druhou stranu je opravdu důležité tyto termíny zásadně rozlišovat. *Získávání* je úzce napojeno na analýzu pracovního místa. Pokud totiž víme, co od budoucího zaměstnance požadujeme, je správný čas na zahájení procesu získávání zaměstnanců. Ten si můžeme představit jako delší proces, během kterého sestavujeme nabídky pracovního místa. V těchto nabídkách uvádíme nejen to, co jako firma nabízíme⁸, ale rozhodně na prvním místě také to, co po uchazeči požadujeme. Koubek (2007, s. 78) popisuje několik typů požadavků na uchazeče, a to konkrétně:

- *Nezbytné požadavky* jsou přesně takové, ze kterých nemůžeme za žádných okolností slevit. Můžeme říci, že jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci.
- *Žádoucí požadavky* nejsou sice bezpodmínečně nutné pro přijetí uchazeče, ale na druhou stranu přispívají k pozitivnímu výkonu jeho práce.
- *Vítané požadavky* nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale nějakým způsobem zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci.
- *Okrajové požadavky* si můžeme představit jako ty, které lehce zajistíme i jinak.

Výběr zaměstnanců je také proces, během kterého již vybíráme konkrétního uchazeče na danou konkrétní pozici. Do procesu výběru zaměstnanců

⁸ Viz podkapitola 1.2.2- Inzeráty na pracovní pozice

můžeme zařadit také tzv. předvýběr. Jedná se o krok, během kterého shromáždíme dokumenty od uchazečů. Na všechny tyto dokumenty se podíváme a posoudíme, zda uchazeči splňují naše požadavky. Mezi výše zmíněné dokumenty řadíme doklady o kurzech, školeních, vzdělání, reference bývalých zaměstnavatelů nebo také motivační dopis. Během předvýběru si můžeme uchazeče rozdělit do tří kategorií, a to na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Z těchto uchazečů vybereme právě ty velmi vhodné a pozveme je na pohovor, který nemusí být nutně pouze jeden (Koubek, 2007, s. 78-107).

Přijímání pracovníků zajišťuje také personalista či personální oddělení. V tomto momentě přichází na řadu vyjednávání mezi stranou zaměstnavatele a budoucího zaměstnance. Jedná se všeobecně o vyjednání podmínek, za kterých nový zaměstnanec nastoupí. Následně je v tomto kroku zahrnut podpis pracovní smlouvy.

1.2.1 Hledání zaměstnanců

V rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců je klíčové si položit otázku, kde chceme najít klíčové lidi, jež jsou vhodní pro vykonávání vypsané pozice v organizaci. Jak jsem již zmínila výše, základním kritériem výběru by měly být kompetence. Ty by podle Bělohlávka (2006, s. 31) naopak měly odrážet firemní hodnoty, organizační kulturu, nároky na vykonávanou pozici a specifikum konkrétního pracoviště. Bělohlávek (2006, s. 31-32) nabízí několik možností, jak získat nebo oslovit budoucí zaměstnance.

Jednou z možností je **hledat ve stávajících pracovnících**. Říká se tomu tzv. obsazení místa z vlastních zdrojů. V tento moment ale nastává prostor pro přemýšlení, neboť proti sobě stojí dvě možnosti. Stávající pracovník je sice zvyklý a již adaptovaný na kulturu dané organizace, často víme, co od něj můžeme očekávat, ale bude potřeba takovéhoho pracovníka rekvalifikovat, což stojí také peníze. Nebo pak má organizace možnost si najít pracovníka odjinud. Takový pracovník je již zaškolený a také přichází s jinými

zkušenostmi, které mohou přinést do naší organizace nový pohled. Na druhou stranu nový pracovník bude vyžadovat čas na adaptaci a zaškolení, které vyžaduje také finance jako celý proces výběru zaměstnanců (Bělohlávek, 2006, s. 31).

Přímý nábor je jednou z dalších možností, jak vybrat a získat nového zaměstnance. Jedná se o situaci, kdy organizace podpoří stávající zaměstnance, aby do organizace přivedli nového, možná i budoucího zaměstnance (Bělohlávek, 2006, s. 31). Firmy v dnešní době svým zaměstnancům platí za doporučení nového zaměstnanec, a to pouze v případě, pokud se nový zaměstnanec osvědčí. Koubek (2007, s. 83) tento úkon nazývá doporučení současného pracovníka.

Dalším možným zdrojem lidí jsou školy. Všeobecně je tato **spolupráce se školami** velmi výhodná, neboť daná organizace si v rámci praxe může vychovat nového zaměstnance, který tam je s velkou pravděpodobností zatím jen na praxi, ale posléze může dostat nabídku ze strany organizace. Spolupráce je tedy výhodná jak pro školy, tak i pro organizace (Bělohlávek, 2006, s. 32).

Koubek (2007, s. 83-87) uvádí i jiné možnosti hledání pracovníků. Nabízí také možnost hledání pracovníků pomocí **vývěsek ve firmě nebo mimo firmu**. Mimo jiné mezi tyto metody zařadil také **spolupráce s Úřady práce České republiky**. I tato metoda má ale své výhody i nevýhody. Jako z hlavních výhod můžeme vidět v úřadech práce jejich dostupnost a nenáročnost na finance. Úřady práce totiž samy zjišťují potřebné informace o uchazeči. Na druhou stranu se ale také potýkáme v tomto případě s řadou nevýhod, a to s omezeným množstvím registrovaných pracovníků (Koubek, 2007, s. 85).

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen si můžeme představit jako dnes existující různé personální agentury, které spolupracují s organizacemi a buďto pomáhají najít nové uchazeče, nebo také tzv. sáhnou do vlastních zdrojů.

Dnes nejmodernějším a také nejefektivnějším způsobem vyhledávání nových zaměstnanců jsou **sociální sítě nebo také počítačové sítě**. Tou klíčovou sociální sítí je dnes LinkedIn, který umožňuje vyhledávání a oslovování nových zaměstnanců (Bělohávek, 2006, s. 32). Organizace dnes také hojně využívají internet k inzerování jejich nabídek práce (Koubek, 2007, s. 86-87). Takových stránek s možnostmi vyhledávání nabídek práce je dnes spousta. Mezi ty největší v České republice řadíme Jobs.cz nebo Prace.cz.

1.2.2 Inzeráty na pracovní pozice

Inzerát si můžeme představit jako formu pro získávání pracovníků. Palán (2002, s. 89) o inzerátu dokonce tvrdí, že se jedná o jednu z nejpoužívanějších forem pro získávání pracovníků. Na stranu druhou Palán ale uvádí, že inzerát není jednou z nejlevnějších forem. Inzerát je dle něj determinován dvěma faktory, a to nejprve obsahem inzerátu. Následně hraje i důležitou roli to, kde se daný inzerát publikuje. Inzerát by měl fungovat jako primární selekce potenciálních pracovníků (Palán, 2002, s. 89). S Palánovým tvrzením o selekci souhlasí i Koubek (2007, s. 88). Ten potvrzuje Palánovy myšlenky a jen dodává, že inzerát, který vyvolá „záplavu nabídek,“ tak je špatný inzerát. Neboť následně daná organizace či instituce bude muset věnovat velké úsilí a hromadu času na selekci poměrně malé skupinky lidí, kteří se zdají být vhodní pro danou pozici a na kterou je vypsán daný inzerát. Inzerát by měl být také nástrojem autoselekce. A právě z toho důvodu by měl inzerát obsahovat „takové charakteristiky pracovního místa a takové požadavky na schopnosti pracovníka, aby nevhodné uchazeče odradil a vhodné povzbudil“ (Koubek, 2007, s. 88).

Inzerát jako takový by měl být hlavně efektivní a měl by přilákat takové zájemce, které daná organizace či instituce požaduje. Právě z těchto důvodů by měl obsahovat klíčové informace jako například (Koubek, 2007, s. 88-89):

- Přesný název konkrétní práce nebo pracovního místa
- Stručný popis práce
- Místo výkonu práce
- Název a adresu firmy
- Požadavky na vzdělání uchazečů, kompetence jako daná kvalifikace, praxe
- Pracovní podmínky jako například plat, odměny, benefity, kariérní postup
- Možnosti dalšího rozvoje uchazeče (vzdělávání a seberozvoj)

Ke Koubkovým klíčovým informacím, které by se měly v inzerátech objevit, přidává Kocianová (2010, s. 52) i jiné typy informací, které by měly být součástí inzerátů.

- Popis povinností na pracovním místě (pracovní náplň)
- Odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě
- Náležitosti práce (smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, směnnost práce)

Výše popsaná podkapitola zabývající se strukturou inzerátů je poměrně zajímavou součástí práce, neboť právě jejím základem je analýza inzerátů.

1.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Jak jsem již uvedla výše, hodnocení pracovníků je činnost, která slouží nejen zaměstnavateli a organizaci, ale jednoznačně také hodnocenému pracovníkovi. Organizace či instituce díky hodnocení pracovníků zjišťuje, jak jejich pracovníci pracují a zda přispívají k dobrým výsledkům organizace či instituce. Na druhou stranu hodnocený pracovník díky tomuto kroku zjistí,

jakým způsobem na něj jeho nadřízení nebo vedení nahlíží a zda jsou spokojeni s jeho prací. Díky tomuto hodnocení také můžeme zjistit, jaký potenciál má daný zaměstnanec, případně jak ho můžeme dále rozvíjet (Koubek, 2007, s. 18 a 126). Často se hodnocení pracovníků představuje jako docela nepříjemná záležitost, která ovšem přináší ovoce oběma stranám. Jaké ovoce tedy konkrétně plodí hodnocení zaměstnanců? Prvním pozitivním přínosem podle Hroníka (2006, s. 15) je „změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie,“ dalším přínosem může být „sladování zájmu všech zúčastněných“ a posledním přínosem je bezpochyby „zvýšení výkonnosti“ pracovníka. Důležité však je, aby se hodnocení nebo také zpětná vazba probrala a vydiskutovala přímo s hodnoceným jedincem (Armstrong, 2015, s. 407). Nezbytností pro tuto metodu je jednoznačně absolutní anonymita. Tato zpětná vazba však může hodnocenému jedinci ukázat, jak zvládá či nezvládá svoji pracovní roli (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 136-137). Hroník (2007, s. 20) popisuje, že celý tento proces hodnocení pracovníků má jakési tři oblasti, a to konkrétně výstup (jako výkon), poté vstup (jako předpoklady pracovníka, které v sobě zahrnují potenciál, způsobilost a praxi) a poslední oblastí je proces (tedy chování pracovníka a jeho přístup k práci).

Pokud již dojde k procesu hodnocení pracovníků a jeho pracovního výkonu, je nutností stanovit metodu hodnocení a vhodná kritéria, dle kterých se pak daný zaměstnanec hodnotí. Tato kritéria hodnocení rozdělil Koubek (2007, s. 130-131) do čtyřech složek:

- Výsledky práce, kam spadá množství a kvalita práce, odpadovost, množství obslužených zákazníků, množství spokojených zákazníků, množství reklamací.
- Pracovní chování, pod kterým si můžeme představit ochotu vzdělávat a rozvíjet se, úsilí při dodržování úkolů, dodržování

instrukcí, dodržování pravidel, řádná docházka, zacházení se zařízením, ochota přijímat úkoly a ohlašování problémů.

- Sociální chování je také jedním z kritérií hodnocení pracovníků. Do kategorie těchto kritérií spadá ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy na pracovišti, chování k nadřízeným a podřízeným a styl vedení lidí.
- Poslední sadou kritérií jsou dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti. Můžeme tedy říci, že sem patří znalost práce, dovednosti, diplomy a osvědčení, přizpůsobivost, čestnost, tvořivost, schopnost vést tým, odolnost vůči stresu, loajalita, znalost jazyků, samostatnost, podnikavost, ctížádostivost a vzdělání.

1.2.4 Odměňování zaměstnanců

Pod termínem odměňování zaměstnanců si většina lidí představí mzdu nebo plat, který je jim každý měsíc připsán za odvedenou práci. Ovšem v moderním řízení lidských zdrojů tento pojem nemusí striktně znamenat jen čistý peněžité zisk. Například za správně odvedenou práci dnes člověk očekává samozřejmě plat či mzdu jako jasnou formu ohodnocení vlastní činnosti, ale také něco navíc. Ty věci navíc mohou být například peněžní odměny, povýšení, formální uznání ve smyslu pochval od nadřízeného nebo také prostě firemní benefity (Koubek, 2006, s. 265). Odměňování pracovníků ale také musí mít jasně definovanou strukturu a také podmínky, za kterých je uskutečňováno. Mezi ty nejzákladnější požadavky na odměňování pracovníků patří přiměřenost a spravedlnost. Pokud jsou tyto dvě podmínky splněny, lze také očekávat dobré sociální klima v organizaci. Ovšem cílem odměňování zaměstnanců není pouze zaplatit svým zaměstnancům za odvedenou práci, ale také třeba přilákat nové potenciální zaměstnance, pozitivně namotivovat i ty stávající zaměstnance a také dalším cílem může být

zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Palán (2002, s. 137) uvádí, že se odměňování členů do dvou kategorií, a to na odměňování vnější (peněžní odměna, uznání, pracovní postup, požitky ze zaměstnání) a vnitřní (pocit z práce, důvěra a vztahy).

2 METODOLOGICKÁ ČÁST

V této kapitole vám přiblížím cíl výzkumu, ke kterému se bezpochyby váží i výzkumné otázky a operacionalizace pojmů v nich. V rámci metodologické části také popisují výzkumnou strategii, která obsahuje podrobnosti o využití kvantitativní obsahové analýzy jako metody. Následně se věnuji popisu sběru dat a nelehké spolupráci s Úřadem práce České republiky. V metodologické části bakalářské práce bezesporu nechybí ani operacionalizace kódovaných kategorií, které vycházejí z teoretické části, a následně pak i drobná zmínka o etické stránce tohoto výzkumu.

2.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem této bakalářské práce je sestavení profilu kandidáta na pozici personalisty v rámci České republiky. K této problematice mi poslouží definované výzkumné otázky, a to konkrétně:

- Jaké kompetence se očekávají od kandidátů na pozici personalisty?
- Jaké podmínky jsou nabídnuty kandidátům na pozici personalisty ze strany organizace či instituce?

Výsledkem této bakalářské práce tedy bude obecné shrnutí kritérií, která definují organizace a instituce napříč Českou republikou a jež musí splňovat kandidáti na pozici personalisty. Toto shrnutí bude dále obsahovat informace týkající se možností, které jsou kandidátům nabízeny.

2.2 Operacionalizace výzkumných otázek

Nutností a velmi důležitou součástí této bakalářské je také operacionalizace pojmů výzkumných otázek.

Pod pojmem *kompetence* mám na mysli souhrn požadavků a vlastností, které jsou vyžadovány po kandidátech na pozici personalisty.

Kandidát je uchazeč, který se potenciálně hlásí na místo personalisty.

Náplň práce personalisty je určitý druh personálních činností, které se vyžadují po kandidátovi na pozici personalisty.

Pozice personalisty je konkrétní pracovní místo, které vyžaduje výše popsané kompetence (viz. Podkapitola 1.1.2- Předmět práce personalisty) po svých kandidátech.

Podmínkami, které mohou potenciální zaměstnavatelé nabídnout, mám na mysli například peněžní ohodnocení jako je plat či mzda, různé benefity, další vzdělávání v různých okruzích nebo například i práci v příjemném prostředí.

2.3 Výzkumná strategie

V následujícím výzkumu, který patří do mé bakalářské práce, bych chtěla analyzovat větší množství inzerátů na pozici personalisty. K analýze většího obsahu dat se hodí využít metodu kvantitativní obsahové analýzy. První významné zmínky o kvantitativní obsahové analýze jako sociologické výzkumné metodě se pojí bezpochyby se jménem Bernard Berelson. Tento americký sociolog a sociální psycholog se podle Musila (1972, s. 214) nechal inspirovat výzkumy Harolda D. Laswella z roku 1930. Samozřejmě Laswell nebyl pro Berelsona jediným zdrojem inspirace pro využití této metody. Jiří Musil (1972, s. 215) také popisuje, že Berelson objevil zmínky o využití kvantitativní obsahové analýzy i v díle *An Economic Interpretation of the Constitution of the United States* od Charlese Bearda. Berelson se zprvu snaží nastínit, kde byla tato metoda využívána, a to studenty žurnalistiky, kteří ji využívali ke zkoumání obsahu amerických novin (Musil, 1972, s. 215). Bernard Berelson své myšlenky o obsahové analýze rozvádí hned v několika knihách. Tou klíčovou publikací podle Musila je *Content Analysis in Communication Research*, kde Berelson tuto metodu popisuje

až vyčerpávajícím způsobem. Této knize ovšem předcházela kniha s názvem *The Anylysis in Communication Research*. Z mnoha důvodů proto nemusíme Bernarda Berelsona považovat za otce obsahové analýzy. Ale je tady jeden hlavní důvod, který jistě stojí za úvahu: Berelson totiž jako první obsahovou analýzu metodologicky ukotvil (Sedláková, 2014, s. 291).

Daleko důležitějším tématem, než je samotná historie obsahové analýzy, je její předmět. Musil popisuje základ Berelsonovy metody jako „klasickou sentenci, vystihující proces komunikace: kdo sděluje co komu, jak a s jakým účinkem“ (Musil, 1972, s. 215). Disman (2011, s. 168) popisuje obsahovou analýzu jako „kvantitativní, objektivní analýzu sdělení jakéhokoli druhu. Obsahová analýza se může zabývat právě tak obsahem sdělení jako jeho formou, autorem i adresátem takového sdělení.“ Proto o této metodě Disman hovoří jako o analýze, která je nesmírně široká a uchopitelná z mnoha různých úhlů. Pomocí této kvantitativní metody byly zkoumány například rozdíly mezi autentickými dopisy sebevrahů a simulovanými dopisy těch, kteří nakonec sebevraždu opravdu nezamýšleli. Dále pak tato metoda sloužila ke zkoumání trendů na různých sociálních úrovních jako například Naisbittův bestseller *Megatrends* z roku 1982, v rámci kterého zkoumali více jak šest tisíc lokálních novin ve Spojených státech amerických (Disman, 2011, s. 168). Pokud bych ale chtěla najít příklad využití obsahové analýzy na poli andragogiky, šlo by to velmi těžší. Neboť andragogika spíše využívá kvalitativní výzkum. A když se uchýlí třeba právě k výzkumům kvantitativním, rozhodně nebývá využita tato metoda. To potvrzuje i Jan Průcha (2014, s. 111), jenž se o kvantitativní obsahové analýze zmiňuje jen velmi sporadicky, a to pouze v souvislosti s jejím nevyužitím v andragogickém výzkumu.

I přes sporadické využívání kvantitativní obsahové analýzy v andragogice jsem se ji rozhodla využít, a to z důvodu analyzování většího

množství dat. V mém podání to jsou inzeráty na pozici personalisty v rámci České republiky za období od 1. ledna 2018 včetně do 30. června 2021 včetně. Sedláková (2014, s. 311) popisuje, že někteří jiní autoři tvrdí, že čím větší je vzorek, tím je lepší analýza.

Praktická realizace obsahové analýzy spočívá na základě využití analýz zobrazování určitých témat, osob nebo různých sdělení (Sedláková, 2014, s. 309). Jak již z názvu této techniky, tedy kvantitativní obsahová analýza, vyplývá, jedná se o metodu, jejíž základ tvoří „klasifikování a sčítání předem definovaných jednotek textu, abychom vyjádřili jeho jednotlivé prvky numericky, a tak získali informace o jeho struktuře“ (Sedláková, 2014, s. 309-310). Mnohé už napovídá, že tato metoda výzkumu představuje deduktivní výzkumný postup, kdy na prvním místě vždy stojí definování problému. Následně jsem provedla rešerši literatury a problém jsem teoreticky ukotvila. V neposlední řadě jsem definovala výzkumné otázky, pomocí kterých jsem nastínila, co přesně chci zkoumat. V neposlední řadě byla provedena operacionalizace pojmů, která je nevyhnutelná pro jednotné pochopení (Sedláková, 2014, s. 310).

Velmi důležitou součástí kvantitativní obsahové analýzy je příprava pro kódování dat, která následuje po sběru dat. Sedláková (2014, s. 313) kódování textu definuje jako proces, kdy „v analyzovaném textu vyhledáváme vybrané údaje a podle pevně stanoveného kódovacího klíče jim přiřazujeme číselné hodnoty nebo také kódy. Jedná se o proces transformace prvků sdělení do standardizované podoby statistických dat“. Důležité je také podotknout, že například já nebudu pracovat s celým obsahem inzerátů⁹, ale budu využívat pouze jeho části, které se nazývají kódovací nebo také záznamové jednotky (Sedláková, 2014, s. 313).

⁹V mém případě se tyto inzeráty nazývají výzkumnými jednotkami.

Po určení jednotek měření, v tomto případě inzerátů, je zapotřebí také stanovit kategorie proměnných, které jsou zaznamenávány do kódovací knihy, která obsahuje schéma s přehledem všech proměnných včetně jejich operacionálních definic. Po dokončení kódování dat následuje jejich zpracování (Trampota a Vojtěchovská, 2010, s. 104-107).

2.4 Sběr dat a vzorek

Možnosti sběru dat byly poměrně omezené. Měla jsem na výběr ze dvou možností, a to soukromou a veřejnou sféru jako zdroj dat pro výzkum. Samozřejmě jsem si byla vědoma, že soukromé firmy mi nejsou povinny podávat základní informace důležité pro můj výzkum. Zkoušela jsem oslovit společnost LMC, pod kterou například patří Jobs.cz nebo Prace.cz, aby mi poskytla data pro mou bakalářskou práci. Bohužel mi však nevyhověli, a to z důvodu jejich interních pravidel, v rámci kterých třetím stranám data a žádné informace neposkytují. Jedinou a zbylou možností pro legální sběr dat bylo oslovení veřejné sféry, konkrétně Úřadu práce České republiky. Úřad práce má povinnost se řídit zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. A to je také jeden z hlavních důvodů, proč jsem o data žádala, protože jako občan České republiky mám právo na informace, které tento úřad shromažďuje a následně i analyzuje.

Jak jsem již výše nastínila, sběr dat probíhal za pomoci Úřadu práce České republiky, který eviduje a spravuje data, která jsou potřebná pro můj výzkum. Jedná se o úřad, který je podřízen Ministerstvu práce a sociálních věcí České republiky. Klíčovou činností tohoto úřadu je poskytování a podávání informací týkajících se různých pracovních míst. Úřad práce jako takový má svou vnitřní strukturu. Její objasnění je důležité pro pochopení náročnosti sběru dat za pomoci tohoto úřadu. Na nejvyšším bodě struktury ÚP ČR stojí Generální ředitelství, které spíše kontroluje, usměrňuje a koordinuje jednotlivé krajské pobočky. Další důležitou částí ve struktuře

jsou již zmíněné krajské pobočky a pobočka hlavního města Prahy, které se následně označují společným názvem už jen jako krajské pobočky. Každá z těchto poboček má svá kontaktní pracoviště, která pracují v různých oblastech od zprostředkování zaměstnání až k podrobným analýzám týkajícím se například aktuální nezaměstnanosti (Úřad práce ČR, O Úřadu práce ČR).

Je také nutné uvést, jaká data jsem po Úřadu práce ČR požadovala. Konkrétně to byla data za uplynulé období od 1. ledna 2018 do 31. července 2021 včetně¹⁰. Zmíněné období jsem vybrala cíleně, a to z důvodu přelomu ekonomické konjunktury, neboť v letech 2018 a 2019 dosáhl ekonomický výkon trhu vrcholu. Následně s příchodem pandemie Covid-19 začala ekonomická situace stagnovat a s ní i trh práce. Proto jsem toto časové rozmezí využila, neboť nabízí zachycení trhu práce v obou ekonomických rovinách. Po ÚP ČR jsem požadovala inzeráty na volné pozice v oblasti personalistiky. Dle klasifikace povolání Úřadu práce ČR, konkrétně CZ-ISCO z roku 2020, jsem požádala o inzeráty na pozici *odborný pracovník v oblasti personalistiky, ekonom práce* (ISCO= 33138) a o pozici *odborné mzdové účetní* (ISCO= 33132). Mzdovou účetní jsem po Úřadu práce ČR požadovala z důvodu mé předchozí malé analýzy, kdy jsem si na jejich stránkách všimla toho, že v inzerátech na pozici mzdové účetní v mnoha případech dochází k problému, kdy je sice inzerát cílen na pozici mzdové účetní, ale posléze je pod názvem pozice požadována i personální agenda a věci s ní spojené. Čili název pracovního místa je jiný, ale odbornost a kompetence sedí také na pozici personalisty.

V analýze pracuji s vyčerpávajícími daty. Podařilo se mi sebrat všechny inzeráty na pozici personalisty, které eviduje Úřad práce ČR v uplynulém období od 1. ledna 2018 včetně do 31. července 2021 včetně za celou Českou

¹⁰ Toto časové rozmezí jsem žádala po všech krajských pobočkách. Z těchto dat následně budu tvořit obsahovou analýzu.

republiku. V samotné analýze ovšem pracuji pouze s inzeráty, které spadají do časového období od 1. ledna 2018 do 30. června 2021, a to z důvodu kvalitnějšího rozdělení na časová období vydání inzerátů. S inzeráty vydanými v červenci roku 2021 a později tedy nepracuji vůbec. Základní soubor obsahové analýzy je tedy 1456 inzerátů. Inzeráty jsem sbírala za jednotlivé kraje, tedy za 13 krajů a hlavní město Prahu. Do prvního kontaktu s krajskými pobočkami jsem se dostala během července roku 2021, kdy jsem pobočky kontaktovala nejprve telefonicky a následně s jejich souhlasem jsem jim zaslala žádost přes e-mail. Sběr dat za jednotlivé kraje probíhal postupně. První kraj byl sebrán 9. srpna 2021. Dále pak následovaly kraje ostatní, které byly sebrány stejnou formou. Data za krajské pobočky mi vždy byly zaslány e-mailem s přílohou kromě hlavního města Prahy, a to z důvodu velkého objemu dat. Tato data mi tedy byla zaslána poštou. Praha zaslala data jako poslední krajská pobočka, a to konkrétně až na konci ledna 2022.

2.5 Jak vypadají poskytnutá data od Úřadu práce České republiky

Data od jednotlivých poboček Úřadu práce České republiky jsem dostala vždy ve stejné podobě. Data mi byla zaslána ve formě inzerátů, čili přesně tak, jak je mohou vidět zájemci o dané místo buďto na stránkách Úřadu práce ČR nebo také na jejich vývěsních tabulích na budovách. Tyto inzeráty mají vždy stejnou strukturu. Najdeme v nich:

- konkrétní pozici, na kterou je vypsáno výběrové řízení,
- kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR, které vypsalo danou pozici,
- směnnost,
- pracovněprávní vztah,
- specifikaci pozice dle CZ-ISCO,

- mzdové ohodnocení, které je kandidátovi nabídnuto,
- požadované vzdělání,
- typ úvazku,
- časové období,
- identifikaci inzerátu, tedy číslo, které se využívá k označení inzerátu,
- název firmy, která daného člověka hledá na konkrétní vypsané místo,
- místo výkonu práce,
- kontakt na pověřenou osobu, která vyřizuje žádosti uchazečů,
- co daná firma po uchazeči požaduje (praxe, znalosti a dovednosti nutné k výkonu práce),
- náplň práce,
- výhody a důvody, proč nastoupit k dané firmě.

PERSONÁLNÍ A MZDOVÝ REFERENT

ÚSO s maturitou (bez vyučení)

Odborní pracovníci v oblasti personalistiky, ekonomové práce (33138)

PP plný, 37,50 h/týd.

Jednosměnný provoz

30850 - 33000 Kč

0

29.3.2021 - neurčito

Identifikace:

Pracovní poměr na dobu určitou 1 rok. Možnost prodloužení pracovního poměru na dobu neurčitou.

Náplň práce

- zpracování personální agendy, vedení administrativy spojené s personalistikou,
- pohovory s uchazeči o zaměstnání,
- uzavírání pracovníprávních vztahů se zaměstnanci,
- pravidelná komunikace s orgány státní správy,
- zpracování mezd cca 100 zaměstnanců (mimo uzavírku),
- zpracování a evidence související agendy (ELDP, potvrzení o příjmu, roční zúčtování daní, exekuce),

Komunikace s příslušnými úřady a institucemi v otázkách mezd, daní a pojištění.

- Hlídkání zákonných školení zaměstnanců,
- Spolupráce s KHS (vyhodnocování rizik v návaznosti na lékařské prohlídky).

Požadavky:

- minimální středoškolské vzdělání,
- praxe v oboru 3 roky,
- dobrá znalost MS Excel,
- znalost IS KARAT výhodou (není nutnou podmínkou),
- znalost AJ výhodou (není nutnou podmínkou),
- pozitivní přístup, nadšení pro práci,
- ochota vzdělávat se a učit se novým věcem.

Zaměstnanecké výhody: Závodní stravování, po 1 roce dovolená navíc, pružná pracovní doba, jazykové kurzy, home office - po zapracování, po 1 roce příspěvek na penzijní pojištění.

Obrázek 3 poskytnutý inzerát od Úřadu práce, který je součástí analyzovaného datového souboru.

PP plný
PP vztah:
zdravé:
ANO
muže:
ANO
Vhodné pro
od 8. 1. 2018 na dobu neurčitou
Poměr od - do:
OZP :
NE
ANO
ženy:
25000 - 40000 Kč
Mzda od - do:
OZP(TZP):
NE
ANO
ostatní:
Jednosměnný provoz
Směnnost:
NE
bezbar.poist.:
NE
mladistvé:
ÚSO (vyučení s maturitou)
Min. vzdělání:
cizince:
NE
NE
absol.:
Nevyřazeno
Datum vyřazení:

NÁBOROVÝ SPECIALISTA/ HR KOORDINÁTOR

Životopis prosíme předsed na e-mail: [REDAKOVANÉ]

Náborový specialista/ HR koordinátor

Jsi akční?

Chceš se naučit spoustu nových věcí?

Stereotyp bereš jako nudu?

Pokud jsi odpověděl 3x ANO, pak jsi ten správný člověk, kterého hledáme!

Co bude Tvým denním chlebem?

- Realizace svěřené zakázky od A do Z
- Komunikace s klientem
- Nábor nových zaměstnanců, péče o stávající zaměstnance
- Organizace zdravotních prohlídek, hromadných nástupů
- Příprava podkladů pro zpracování personální a mzdové agendy
- Administrativa
- Cestování v rámci zakázek dle požadavků klienta
- Práce v terénu

Jaký bys měl být?

- Znalost polského jazyka nutností
- Akční, energický a maximálně flexibilní
- Schopný pracovat samostatně, ale zároveň umět fungovat v týmu
- Ochetný učit se nové věci a vymýšlet nové funkční postupy a procesy
- Proaktivní

Obrázek 4 poskytnutý inzerát od Úřadu práce, který je součástí analyzovaného datového souboru.

2.6 Kategorie měření a jejich operacionalizace

V této podkapitole popisují již konkrétní kategorie (též kritéria), která se objevují v analýze dat. Důležité je podotknout, že tyto kategorie vycházejí z výše popsané teorie týkající se pracovní náplně personalisty. Dále se pak tyto kategorie vážou na výzkumné otázky. Konkrétně z druhé výzkumné otázky vycházejí kategorie, které úzce souvisejí s podmínkami, které nabízejí organizace či instituce svým kandidátům na pozici personalisty. V inzerátech budou hledány tyto kategorie:

A. Období vydání inzerátu,

- Tato kategorie představuje časový úsek, ve kterém byl inzerát publikován na stránkách Úřadu práce ČR. Tyto časové úseky jsou rozděleny na 5 druhů. A jedná se vždy o půlroční období daného roku. Tedy například 1. půlrok roku 2018, 2. půlrok roku 2018 a tak to pokračuje dále až do 1. půlroku roku 2021 včetně.
- Časové období je nutné rozdělit tímto způsobem, protože v inzerátech se neobjevuje přesné datum zveřejnění inzerátu. Právě z tohoto důvodu je zveřejnění rozděleno na půlroční časová období.

B. kraj ČR,

- Kraje ČR budou kódovány na základě původu inzerátů, které byly podány na určitých pobočkách Úřadu práce ČR v rámci České republiky. Každá organizace se nachází v nějakém kraji ČR a v tomto kraji také spadá pod příslušný úřad práce.

C. výše platu či mzdy,

- Pod výší platu či mzdy si představují měsíční peněžní ohodnocení, které zaměstnanec dostává každý měsíc od svého zaměstnavatele na základě pracovní smlouvy.

D. vzdělání,

- Pojem vzdělání představuje nejnižší požadované vzdělání, kterého musí kandidát dosáhnout, aby mohl nastoupit na pozici, na níž se hlásí.

E. vytváření a analýza pracovních míst,

- Výše pojmenovaná činnost v inzerátech představuje kompetenci personalisty, která je založena na nutnosti zkoumání pracovních pozic uvnitř organizací a institucí. Daná činnost obsahuje úkony jako analýzu pracovního místa, nebo také jednotlivce v pracovním prostředí. V kódovací matici je tato kompetence kódována jako přítomná či nepřítomná.

F. personální plánování,

- Pokud se personální plánování objevuje v inzerátech, znamená to, že po kandidátovi je ze strany budoucího zaměstnavatele vyžadována právě činnost personální plánování, které je založeno na odhadování potřeb zaměstnanců. Personalista má v tomto úkonu na starost zajištění a správné odhadnutí potřeb zaměstnanců. Například se jedná o různé rekvalifikační kurzy, jazykové vzdělávání. Ale další profesní vzdělávání se nachází již v jiné kategorii. Tato kategorie byla opět kódována jako přítomná či nepřítomná hodnota.

G. získávání, výběr a přijímání pracovníků a také řízení adaptačního procesu,

- Pod touto činností si představuji celý proces náborů zaměstnanců včetně kroků, které jsou obsaženy v názvu této činnosti. Součástí procesu náboru zaměstnanců je též činnost založená na tvorbě pracovních smluv, tvorba inzerátů a jejich následné publikace. Výše popsaný proces byl kódován v rámci analýzy jako přítomná a nepřítomná hodnota.

H. hodnocení pracovníků,

- V rámci obsahové analýzy inzerátů považuji hodnocení pracovníků za jejich nedílnou součást. Pokud byla činnost týkající se analýzy pracovního výkonu zaměstnance objevena v inzerátech, byla jí přidělena hodnota 1, a to znamená jeho přítomnost. V opačném případě, pokud konkrétní inzerát neobsahoval hodnocení pracovníků, byla přidělena 0, která představuje nepřítomnost hodnoty v inzerátu.

I. rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,

- V rámci této činnosti by měl personalista dobře znát škálu pracovních míst. Pak teprve dokáže správně rozmístit jednotlivé pracovníky na vhodné pozice. Nebo třeba díky znalosti pracovních míst dokáže rozvinout potenciál zaměstnance v rámci jiné pracovní pozice. Součástí personální práce je též ukončování pracovního procesu, kdy je potřeba znát všechny právní aspekty, které směřují k ukončení pracovní spolupráce. Všechny tyto výše zmíněné činnosti personalisty jsou možnou součástí

rozmísťování pracovníků a bohužel též ukončování pracovního procesu. Jako tomu je i ostatních kategorií, tak ani tato kategorie není výjimkou. I v tomto případě je kategorie hodnocena jedničkami a nulami představujícími přítomnost a nepřítomnost kategorie v inzerátech.

J. odměňování zaměstnanců,

- Činnost týkající se odměňování zaměstnanců chápu jako součást personální práce, která obsahuje nejen výpočty mezd zaměstnanců daných organizací a institucí, ale také jejich přípravu. Proto jsem do zmíněné kategorie zařazovala i spolupráci s ekonomickým oddělením, dále pak počítání docházky zaměstnanců nebo také i často objevenou činnost v inzerátech, která spočívá v nastavení nového mzdového systému a celého systému odměňování, kdy firmy hledaly zaměstnance s patřičným know-how. Tato kategorie byla opět kódována ve dvou variantách, a to opět jako přítomná či nepřítomná hodnota.

K. vzdělávání zaměstnanců,

- Je proces, jež v rámci této analýzy zahrnuje identifikaci potřeb vzdělávání, celkové plánování vzdělávání zaměstnanců, hodnocení výsledků vzdělávacích aktivit uskutečněných v rámci firemního vzdělávání, zajištění různých rekvalifikačních kurzů. Vzdělávání zaměstnanců bylo kódováno v podobě přítomné a nepřítomné hodnoty.

L. péče o pracovníky,

- Péče o pracovníky je také součástí personální agendy. Chápu ji jako práci založenou na potřebách zaměstnanců, které je ovšem nutno zajistit. Jedná se tedy o znalost těchto potřeb. Těmito potřebami zaměstnanců mohou být školení BOZP, také pak sociální služby jako například možnost stravování, volnočasové aktivity, na které přispívá firma, ale mimo jiné se také jedná o zdravotní péči zaměstnanců, která je jasně stanovena v Zákoníku práce, a musí se tedy striktně dodržovat. Přítomnost a nepřítomnost zmíněné kategorie hrála prim, a proto byla kódována zase jako přítomná a nepřítomná hodnota.

M. personální informační systém,

- Tento systém je založen na práci s informacemi, a to jakýmikoliv. Jedná se totiž nejen o informace spojené s pracovníky, ale také všeobecně s prací, mzdami a sociálními záležitostmi. V rámci této činnosti personalista potřebuje analyzovat informace, které slouží nejen pro vnitřní potřeby firmy, ale také i pro úřady, kterým mají povinnost ohlašovat určitý druh informací. Součástí této kategorie je i počítačový personální systém, který personalistům usnadňuje práci a poskytuje a shromažďuje potřebné informace o zaměstnancích. Z tohoto důvodu je počítačový personální systém kódován v této kategorii. Jestliže se nějaká výše popsaná činnost objevila v inzerátech, byla jí připsána jednička, a tedy přítomnost hodnoty, jinak byla kategorie hodnocena 0 znamenající nepřítomnost hodnoty v inzerátu.

N. průzkum trhu práce,

- Tato činnost byla kódována jako přítomná v situaci, kdy inzerát obsahoval synonymum pro analýzu trhu práce, která je založena nejen na hledání případných možností zdrojů pracovní síly, ale také na srovnávání s konkurencí. Pokud se v inzerátu nic podobného neobjevilo, byla tedy přidělena tomuto kritériu hodnota 0, která v sobě obsahuje nepřítomnost hodnoty v inzerátu.

O. činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací,

- Výše nazvanou činností mám na mysli reporty a zpracovávání dat. Toto hodnocené kritérium je založeno na metodice průzkumu, která napomáhá vidět problematiku z různých úhlů. A činnosti nesoucí se v tomto duchu byly opět kódovány pouze jako přítomné a nepřítomné hodnoty.

P. znalost zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků,

- Znalost pracovního práva a konkrétně zákoníků práce je též nemalou součástí práce personalisty. Proto i tato činnost byla zkoumána v rámci inzerátů jako přítomná či nepřítomná hodnota.

Q. talent management,

- Talent management chápu jako modernější součást personální práce. Základem této kategorie je práce s talenty v dané organizaci nebo také v instituci. V rámci této činnosti se hledají nové možnosti rozvoje a podpory talentovaných zaměstnanců. Nebo se jen hledají zaměstnanci s možností dalšího rozvoje. Pokud

v inzerátech byla zmíněná jakákoliv výše popsaná činnost, byla tedy této kategorii přidělena hodnota 1, která znamená přítomnost dané hodnoty v inzerátu. V opačném případě, pokud činnost nebyla obsažena v inzerátu, byla kódována jako nepřítomná hodnota.

R. znalost legislativních pravidel pro zacházení s osobními údaji (GDPR),

- Podle nejnovějších zákonů je znalost pravidel GDPR velmi podstatnou součástí nejen personální sféry, ale také celé společnosti. Proto je velmi důležité, aby personalista věděl, jak přesně má zacházet s osobními údaji pracovníků. V rámci výše zmíněné kategorie byly použity opět přítomné a nepřítomné hodnoty v inzerátu.

S. znalost cizích jazyků,

- Je rozhodně potřebnou součástí personální práce. Pokud se v inzerátech objevil požadavek na znalost cizího jazyka, byl tedy kódován od čísla 1 po číslo 6¹¹. Pokud v inzerátu nebyl obsažen požadavek znalosti jakéhokoli cizího jazyka, byla použita hodnota 0, která znamená nepřítomnost hodnoty v inzerátu.

T. využití programů, softwarů a internetu,

- Tato kategorie v sobě nese využití specializovaných softwarů, programů a internetu, které jsou důležitou součástí práce personalisty. A to ať už v systémech vyhledávání zaměstnanců, programy pro analýzu dat nebo běžně uživatelské softwary jako například ty od MS Office. Tato kategorie byla opět kódována jako přítomná

¹¹ Více v kódovací knize, kterou najdete v kapitole Přílohy.

či nepřítomná hodnota v inzerátu. A to z toho důvodu, že mi nejde o to, jaký typ či přesný program, nebo software byl nejvíce využíván. Ale ta podstata věci náleží jinde, a to v tom, že bylo důležité zjistit, zda vůbec, případně v jaké míře, má personalista umět ovládat, používat a pracovat s těmito počítačovými záležitostmi.

U. měkké dovednosti.

- Důležitou součástí vnitřní osoby personalisty jsou také tzv. měkké dovednosti, se kterými by měl umět pracovat. Do této kategorie můžeme zařadit efektivní komunikaci, samostatnost, plánování, aktivní přístup, kreativita, kritické myšlení, celoživotní učení a spoustu dalších. Tím, že nelze odhadnout, jaké dovednosti budou po personalistech požadovány, nebyly předem stanoveny žádné skupiny či odhady těchto dovedností. A proto tato kategorie zůstala otevřena a v rámci analýzy zůstala v hodnotě slovní.

2.7 Průběh analýzy

V rámci využití obsahové analýzy jako metody jsem překopírovala všechny výše popsané kategorie do programu Excel, který sloužil jak ke zpracování kódovací knihy¹², tak i samotné kódovací matice. Každé kategorii byly přiděleny hodnoty, kterých mohou nabýt. Tyto hodnoty pak byly převedeny na číselný záznam. Ovšem bohužel ne všechny. Některé kategorie nebyly převedeny na číselné hodnoty, a zůstávají tak v hodnotě slovní (konkrétně benefity od zaměstnavatele a měkké dovednosti). Výjimku

¹² Kódovací kniha je také součástí práce a najdete ji v kapitole Přílohy.

tvoří i kategorie Výše platu nebo mzdy, která zůstává v původní číselné nekódované verzi.

Následně jsem provedla předvýzkum, který jsem učinila na menším vzorku inzerátů z celkového souboru inzerátů. Pomocí předvýzkumu jsem testovala správné vymezení kategorií v kódovací knize a také jsem ověřovala, zda nastavená kritéria (kompetence) pokrývají všechny aspekty objevující se v inzerátech. Ve výsledku předvýzkumu jsem zjistila, že do kategorií je nutno také zahrnout kategorie jako například:

V. řidičský průkaz,

- Je oprávnění využívat a řídit motorová vozidla. Konkrétně v tomto případě skupinu B. Tato kategorie byla kódována jako přítomná či nepřítomná hodnota v inzerátu.

W. požadovaná praxe,

- Jsou zkušenosti a znalosti, které kandidát získal v předchozích pracovních vztazích a které následně může využít nebo také rozvíjet na nové pracovní pozici. Tato praxe by měla být ze stejného oboru, do kterého se kandidát hlásí.

X. benefity od zaměstnavatele,

- Benefity od zaměstnavatele mohou být v určité míře chápány jako odměny nebo také forma poděkování například za dobře odvedenou práci nebo jen jako poděkování za práci u dané organizace či instituce. Benefity mohou mít mnoho podob, a to například od peněžní odměny až po týden dovolené navíc.

Y. typ úvazku,

- Jedná se o typ pracovního úvazku, který spočívá na základě počtu odpracovaných hodin, za které je zaměstnanec následně placen měsíční mzdou či platem. Tato kategorie byla kódována ve třech různých možnostech. Nula byla použita v tom případě, kdy inzerát neobsahoval informaci a typu úvazku. Pokud byla v analýze přidělena 1, znamená to, že je daná pozice vypsána na plný úvazek. Poslední možnost kódování bylo také číselné, a to hodnotou 2, která znamená zkrácený úvazek.

Dalším krokem byla již samotná analýza dat. Ta byla provedena na získaných datech od Úřadu práce České republiky, a to ve formátu jednotlivých inzerátů, jejichž strukturu jsem popsala na jednom z nich výše. Test shodnosti postupu práce mezi více kodéry, kterému se také jinak říká interkodérská reliabilita (Krippendorff, 2004, s. 101), a test shodnosti postupu jednoho kodéra v čase, také intrakodérská reliabilita (Krippendorff, 2004, s. 101), nebyly provedeny, protože objektivita kvantitativní obsahové analýzy nebyla porušena, neboť data byla kódována pouze jedinou osobou, a to autorkou práce (Disman, 2011, s. 169).

Základní soubor obsahoval **1456** inzerátů na pozici personalisty. Bohužel však část z těchto inzerátů neodpovídala mým stanoveným požadavkům, a to konkrétně buď názvem profese v inzerátu, obsahem inzerátu, nebo také inzeráty nespádaly do stanoveného časového rozmezí vytyčeného v rámci analýzy. Z výše popsaného důvodu proběhla selekce inzerátů. Celkem bylo tedy kódováno **791** inzerátů na pozici personalisty. Samotná analýza dat trvala 51 kódovacích hodin.

2.8 Neočekávaná situace spojená se sběrem dat od Úřadu práce ČR

Sběr dat byl poměrně komplikovanou záležitostí, která vyžadovala dostatek časových možností. Nejprve jsem o data pro svoji bakalářskou práci požádala Generální ředitelství Úřadu práce. Než jsem se dovolala patřičné osobě, která má záležitosti s podáváním informací na starosti, tak jsem kontaktovala dalších 10 lidí, kteří mě vždy přesměrovali na někoho jiného. Ve výsledku jsem se dozvěděla, že mi žádná data neposkytnou, a to z důvodu velkého objemu dat a přílišné zaměstnanosti pracovníků Úřadu práce ČR. Naštěstí má ale Úřad práce ČR poměrně dobře zpracovaný návod, jak žádat o informace. Tohoto návodu jsem využila a napsala oficiální žádost dle jejich postupu a zákonu č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Následně jsem tuto žádost odeslala Generálnímu ředitelství ÚP ČR, které mi informace poskytlo. Bohužel se však nejednalo o data, která jsem požadovala. Například mi bylo odpovězeno, že od července roku 2018 do července roku 2021 (tj. 3 roky) bylo v České republice evidováno Úřadem práce ČR 32 inzerátů na pozici personalisty, 26 inzerátů na pozici mzdové účetní a 5 inzerátů na vedoucí oddělení.

Úřad práce ČR - výběrová řízení vyhlášená na pozici personalisty, či jiné SM v útvaru HR, červenec 2018 - červenec 2021				
rok/pozice	personalista	mzdová účetní	vedoucí oddělení	suma za ÚP ČR
od červenec 2018	3	6	0	9
2019	12	8	2	22
2020	12	10	2	24
do července 2021	5	2	1	8
suma za ÚP ČR	32	26	5	

Obrázek 5: Tabulka zpracovaná Generálním ředitelstvím Úřadu práce České republiky, která měla posloužit jako zdroj pro mou bakalářskou práci (Zdroj: e-mailová korespondence s Generálním ředitelstvím Úřadu práce ČR a autorkou bakalářské práce)

Dle tabulky výše jsem pochopila, že data poskytnutá Generálním ředitelství Úřadu práce ČR bohužel neodpovídají realitě a nejsou dostačující pro mé potřeby. Proto jsem navštívila osobně jednu z poboček Úřadu práce ČR, kde mi pomohli získat potřebná data za jeden z okresů. Díky této návštěvě jsem zjistila, že vyhledání mých potřebných dat není vůbec složité. Celý proces vygenerování dat trval maximálně 15 minut.

Na následující pokus sběru dat jsem tedy zvolila jinou strategii. A to začít tzv. zezdola, tedy od menších útvarů Úřadu práce ČR. Nejprve bylo potřeba zjistit, který člověk má na krajských pobočkách na starost podávání informací pro účely analýz, diplomových prací a dalších. Na každé krajské pobočce má tuto činnost na starosti odbor zaměstnanosti a EU, konkrétně tedy jeho ředitel či ředitelka. Následně jsem vždy komunikovala s ředitelem či ředitelkou odboru zaměstnanosti a EU za příslušný kraj, dále pak s analytiky Úřadu práce ČR a někdy také s odborem kontrolně právním. Často se mi ale stalo, že se mi nepodařilo pracovníky Úřadu práce ČR kontaktovat napoprvé, v jednom případě dokonce až na popáté. Bohužel jsem se také nevyhnula problémům se sběrem, kdy nastal problém v neochotě pracovníků Úřadu práce ČR, kdy mi data nechtěli poskytnout. Následně pak přestali se mnou úplně komunikovat. Bohužel jsem tedy byla donucena přistoupit k poslední možnosti, a to zaslání oficiálního dopisu s žádostí o poskytnutí informací daným ředitelům krajských poboček. V obou případech bylo mým žádostem okamžitě vyhověno a data mi byla poskytnuta.

Za celou dobu spolupráce s Úřadem práce ČR proběhlo 41 pokusů o hovor, celkově jsme si se zaměstnanci Úřadu práce ČR vyměnili 85 e-mailů a 4 doporučené dopisy.

2.9 Etická stránka výzkumu

V rámci tohoto výzkumu je také nutno podotknout, že všechna data, která jsem získala od Úřadu práce České republiky, jsou anonymizována a cíleně nepracuji a neuvádím názvy firem, institucí a osob, které figurují v jednotlivých inzerátech. Následně pak také neuvádím konkrétní jména a osobní údaje pracovníků Úřadu práce České republiky z důvodu jejich ochrany.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola se věnuje analyzování kódovaných kategorií, které vycházejí z odborné literatury popsané v teorii této práce. V analytické části se věnuji každé kategorii zvlášť a v práci níže jsou uvedeny výsledky kvantitativní obsahové analýzy, která posloužila jako metoda tohoto výzkumu. Ke zhodnocení a prezentaci výsledků používám grafy, jež by měly pomoci k lepšímu pochopení výsledků. V koláčových grafech najdete popisky jednotlivých výsečí, které obsahují na horním řádku četnost v dané kategorii a ve druhém řádku je uveden přepočtený počet na procenta.

3.1 Výběr vzorku

Podkapitola 3.1 má za úkol přiblížit čtenáři pomocí kódovaných kategorií *počet inzerátů za kraje ČR a časová období vydání inzerátu* základní informace o zkoumaném vzorku, aby lépe pochopil, o jaká konkrétní data se jedná.

A. Počet inzerátů za kraje ČR

Již v kapitole 2.7 Průběh analýzy jsem popsala, že jsem musela přistoupit k selekci inzerátů, a to z důvodu nevyhovujících inzerátů. Celkový vzorek dosáhl na výši 1456 inzerátů na pozici personalisty. Analyzovaných inzerátů však bylo pouze 791. Tabulka níže znázorňuje počet analyzovaných inzerátů vždy za příslušný kraj. Nejvíce analyzovaných inzerátů pochází z Jihomoravského kraje, který po selekci nabídl 147 inzerátů. Z opačného hlediska nejmenší počet inzerátů k analýze nabídl kraj Královéhradecký, a to s číslem 7. Je zajímavé, jaké velké rozdíly existují v počtu inzerátů mezi kraji. Bohužel však není v mé kompetenci zjistit, zda jednotlivé krajské pobočky Úřadu práce ČR postupovaly správně, a tedy počty inzerátů na pozici personalisty jsou skutečné, či zda naopak došlo k nějakým problémům, které nejsem schopna odhalit.

Kraj	Počet inzerátů za daný kraj	Kraj	Počet inzerátů za daný kraj
Jihočeský	82	Pardubický	17
Jihomoravský	147	Plzeňský	43
Karlovarský	40	Praha	56
Královéhradecký	7	Středočeský	25
Liberecký	89	Ústecký	29
Moravskoslezský	111	Vysočina	34
Olomoucký	53	Zlínský	58

Tabulka 1 ukazuje počet kódovaných inzerátů na dané kraje ČR.

Tabulka pod tímto odstavcem obsahuje původní počet inzerátů za dané kraje ČR před selekcí inzerátů. Nejvyšší počet inzerátů měl kraj Jihočeský spolu s krajem Moravskoslezským, Jihomoravským a Libereckým. Nejnižší počet inzerátů před selekcí obsahoval opět Královéhradecký kraj.

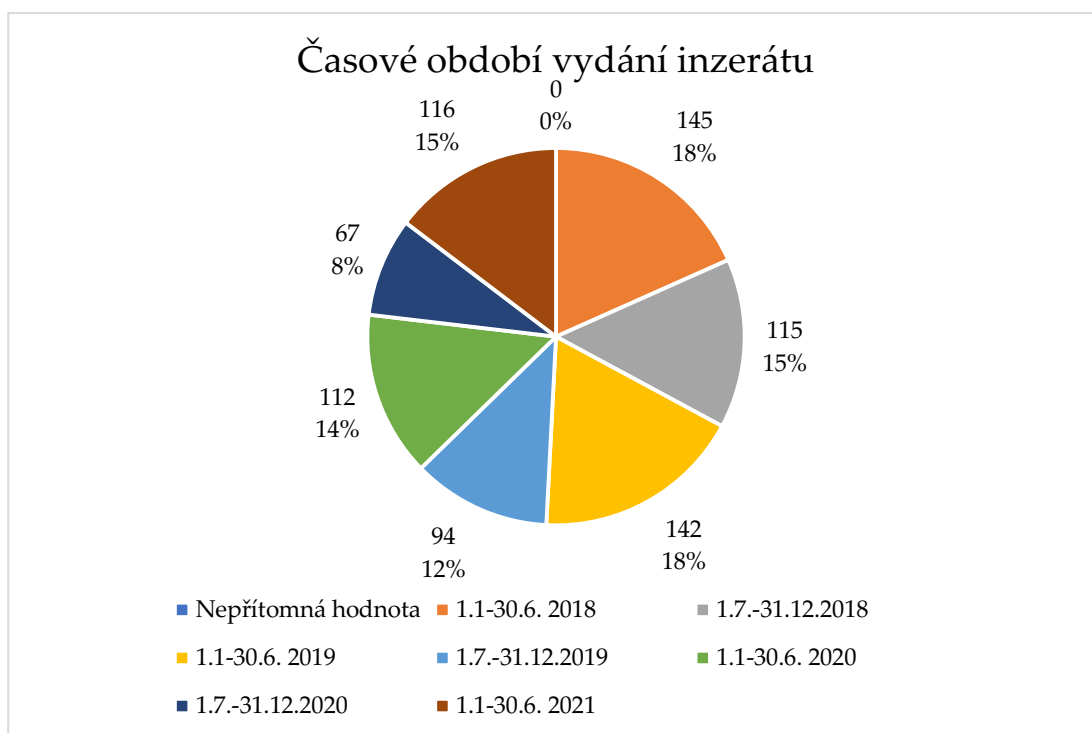
Kraj	Počet inzerátů za daný kraj	Kraj	Počet inzerátů za daný kraj
Jihočeský	297	Pardubický	40
Jihomoravský	152	Plzeňský	91
Karlovarský	56	Praha	112
Královéhradecký	7	Středočeský	44
Liberecký	143	Ústecký	47
Moravskoslezský	168	Vysočina	111
Olomoucký	70	Zlínský	118

Tabulka 2 poukazuje na celkový počet inzerátů poskytnutých od Úřadu práce na dané kraje ČR.

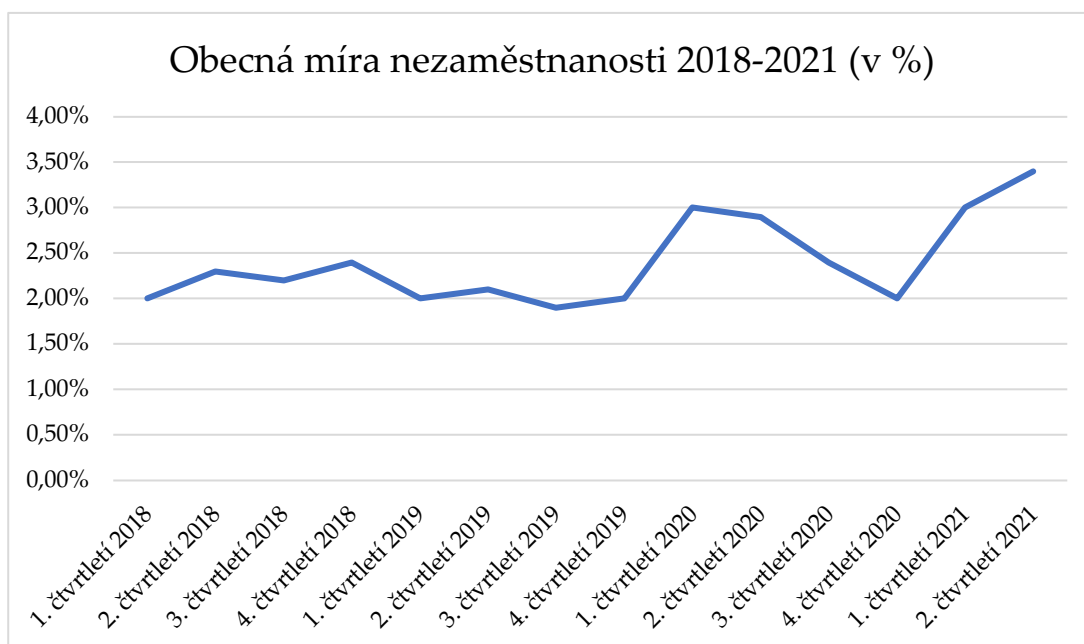
B. Časová období vydání inzerátů

Výše nazvaná kategorie je podstatná alespoň pro upřesnění situace na trhu práce. Můžeme z ní vyvodit, v jakých obdobích byli personalisté nejvíce vyhledáváni. Časových období je celkem sedm. Z grafu je ale na první pohled již patrné, že se počet hledaných personalistů od počátku roku 2018 do poloviny roku 2021 pomalu snižuje. Tato křivka odpovídá také obecné míře nezaměstnanosti, která pomalu stoupá. Jedním z hlavních důvodů klesající poptávky po personalistech může tedy být rostoucí míra nezaměstnanosti, která je ovlivněna také pandemií Covid-19.

Další zajímavostí je síla prvních půlroků v každém z analyzovaných období. Všimněte si, že během prvních půlroků v každém roce je vyhledáváno více personalistů než v druhé polovině téhož roku. Jediným vysvětlením, které mě napadá pro uvedené, je, že zmíněný jev může způsobovat „kouzlo nového roku.“ Například nové pracovní smlouvy mohou být cíleně uzavírány právě již v novém roce, nebo právě stávající pracovní smlouvy mohou být cíleně ukončeny na konci kalendářního roku a nový pracovník může být vyhledán až v roce novém.



Graf 1 zaznamenává časová období, kdy byly vydány inzeráty na pozici personalisty.



Graf 2, který je vlastní, znázorňuje křivku nezaměstnanosti v letech 2018-2021 podle dat z Českého statistického úřadu¹³.

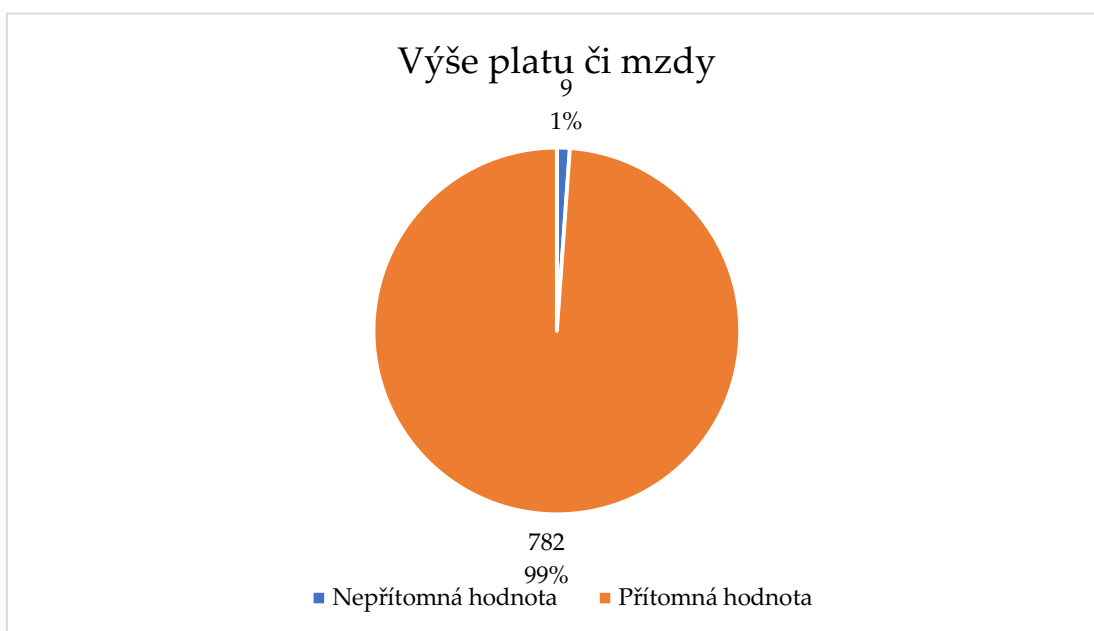
¹³ Data dostupná z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413_VUZEMI_97_19

3.2 Interpretace získaných dat

Na základě kritérií, která jsou konkrétně definována v podkapitole 2.6 Kategorie měření a jejich operacionalizace, v této části práce analyzuji výsledky obsahové analýzy dat, která pojednává o již zmíněných kategoriích vyplývajících převážně z personální odborné literatury.

C. Výše platu či mzdy

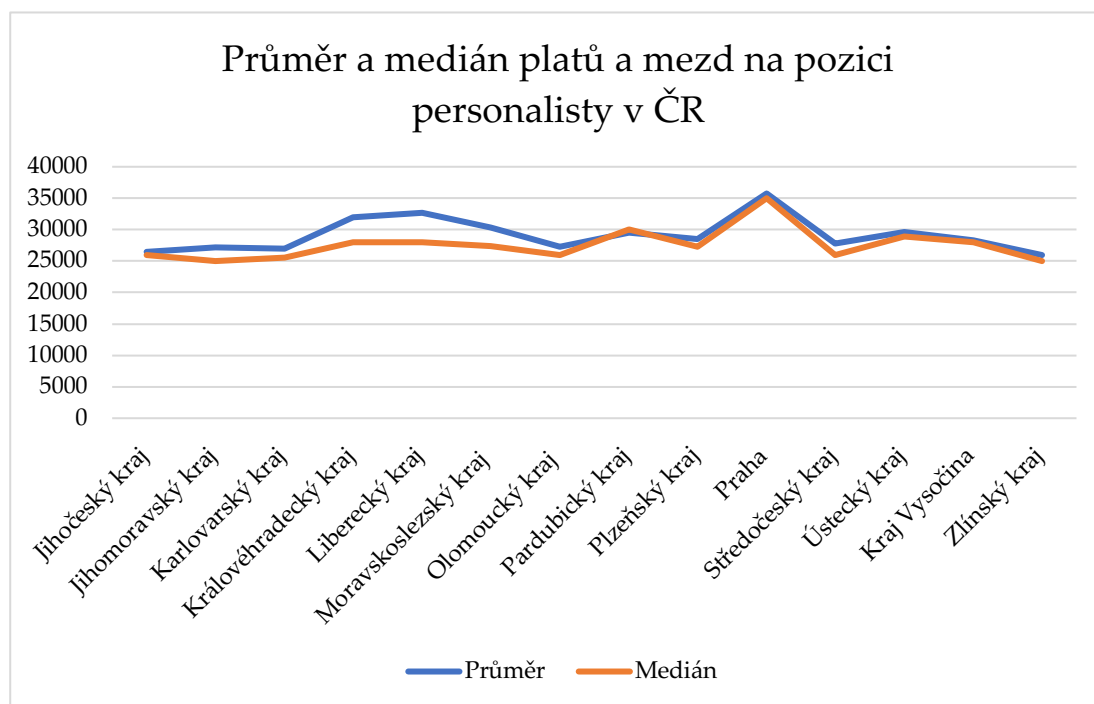
Kategorie týkající se výše peněžního ohodnocení zaměstnanců je jednou z mála, která se týká nabízených možností ze strany zaměstnavatelů. Dobrou zprávou je, že se podařilo sesbírat 99 % inzerátů, jež obsahovaly přesně stanovenou částku peněžního ohodnocení ve formě platu nebo mzdy. Celkovým průměrem platů uvedených v inzerátech je 29007 korun českých. Medián, nebo také nejčastější hodnota v analyzovaném vzorku, je přesně 27000 korun českých.



Graf3 znázorňuje poměr mezi přítomností a nepřítomností hodnot výše platu či mzdy v analyzovaných inzerátech.

Důležité je také rozdělit platové ohodnocení v rámci typů úvazků, které byly též v analýze kódovány, a to konkrétně na úvazky plné a zkrácené. Co se týče plných úvazků, tak průměr těchto hodnot je 29817 korun českých. Medián je opět nižší a tentokrát dosáhl hodnoty 27420 korun českých. V opačném případě u zkrácených úvazků průměr činil 15783 korun a medián dosáhl hodnoty 14688 korun českých.

Z grafu níže lze vyčíst, jak vysoké byly průměrné platy a také mediány mezd a platů napříč celou Českou republikou. Předpoklad, že personalisté v Praze budou mít nejvyšší platy, se potvrdil. V pořadí pak následoval kraj Pardubický a Ústecký. Nejnižší platy personalisté zřejmě dostávají v krajích Zlínském a Jihomoravském.

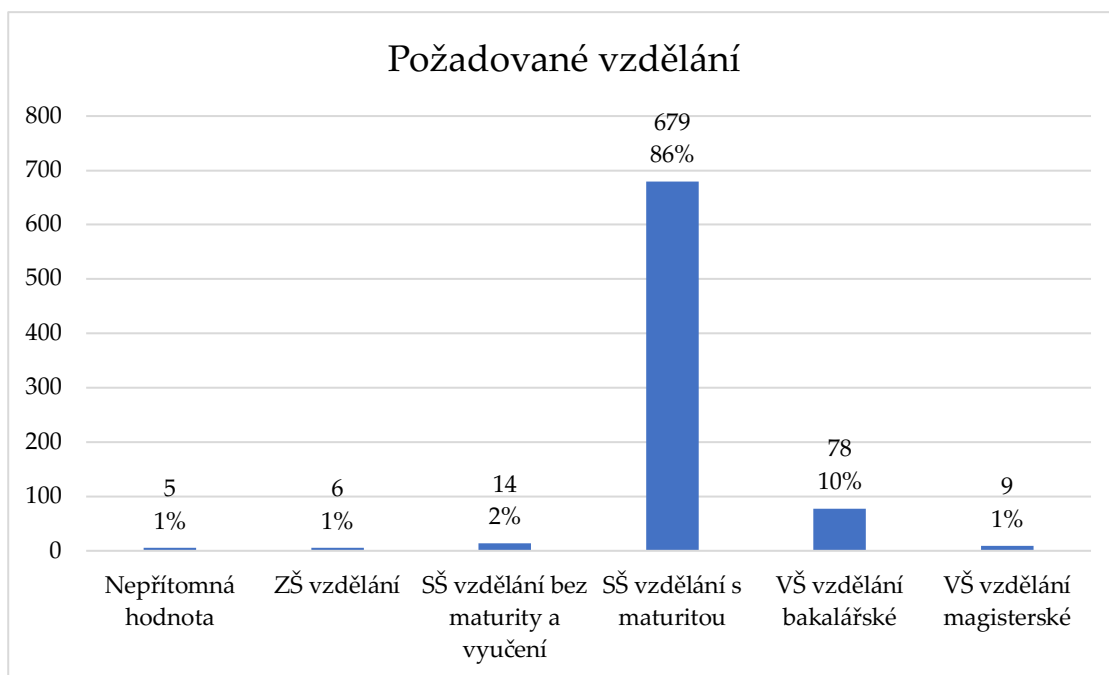


Graf 4 ukazuje křivky průměrů a mediánů mezd vždy za daný kraj v ČR.

D. Požadované vzdělání

Jak jsem již v teorii nastínila, na pozici personalisty není předepsáno žádné požadované vzdělání, díky kterému by člověk mohl vykonávat tuto profesi. O tom také svědčí data, která jsou analyzována pomocí metody obsahová analýza. Z dat vyplývá, že dnes je naprostým základem vzdělání maturitní (vyšší odborné vzdělání), které bylo v inzerátech zastoupeno v 86 %. Dále stojí za zmínku bakalářský stupeň vzdělání, jenž byl zastoupen v 10 %. Ostatní typy vzdělání jako vzdělání s výučním listem či středoškolské bez maturitní zkoušky, dále pak základní vzdělání a vysokoškolské magisterské vzdělání byly zastoupeny pouze sporadicky. Otázkou ale je, zda v budoucnosti nenastane problém s nekvalifikovanými personalisty, neboť personalistika aktuálně prochází tendencí moderního vývoje.

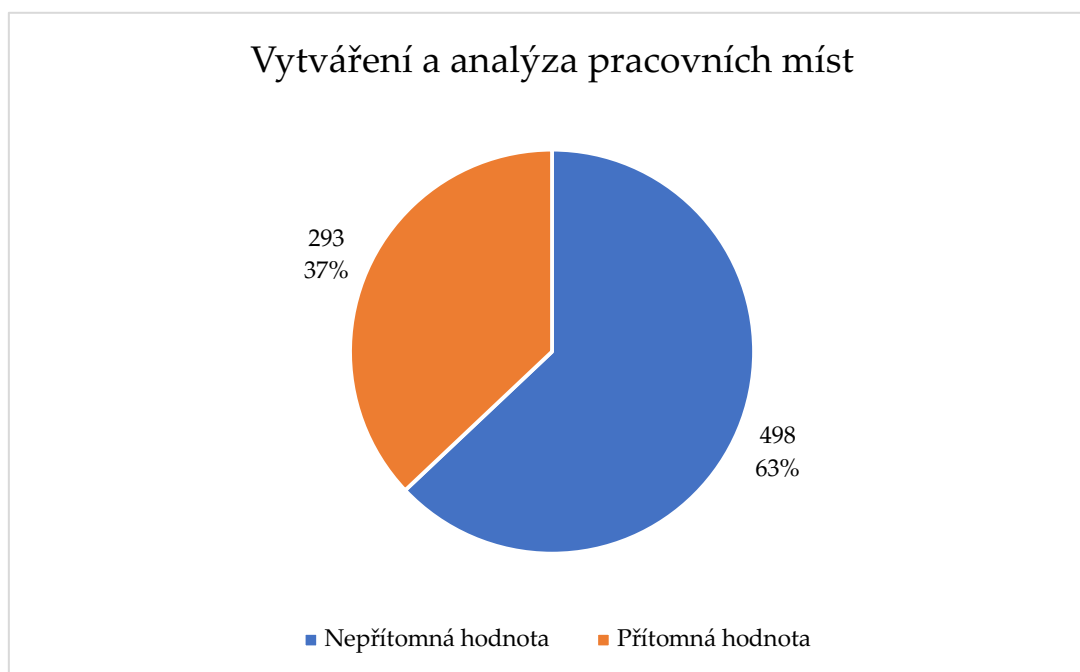
V rámci analýzy dat jsem si také všimla, že vysokoškolské vzdělání bylo téměř vždy požadováno na vyšší pozice jako například ředitel personálního oddělení, HR specialista, dále pak vedoucí oddělení personalistiky a mezd nebo také HR business partner. Součástí těchto pozic s vysokoškolským vzděláním byly také pozice ryze specializované. Například se v těchto inzerátech objevila v několika případech profese specialista vzdělávání, která vyžaduje vysokoškolsky kvalifikovaného jedince.



Graf 5 představuje požadované vzdělání po kandidátech na pozici personalisty.

E. Vytváření a analýza pracovních míst

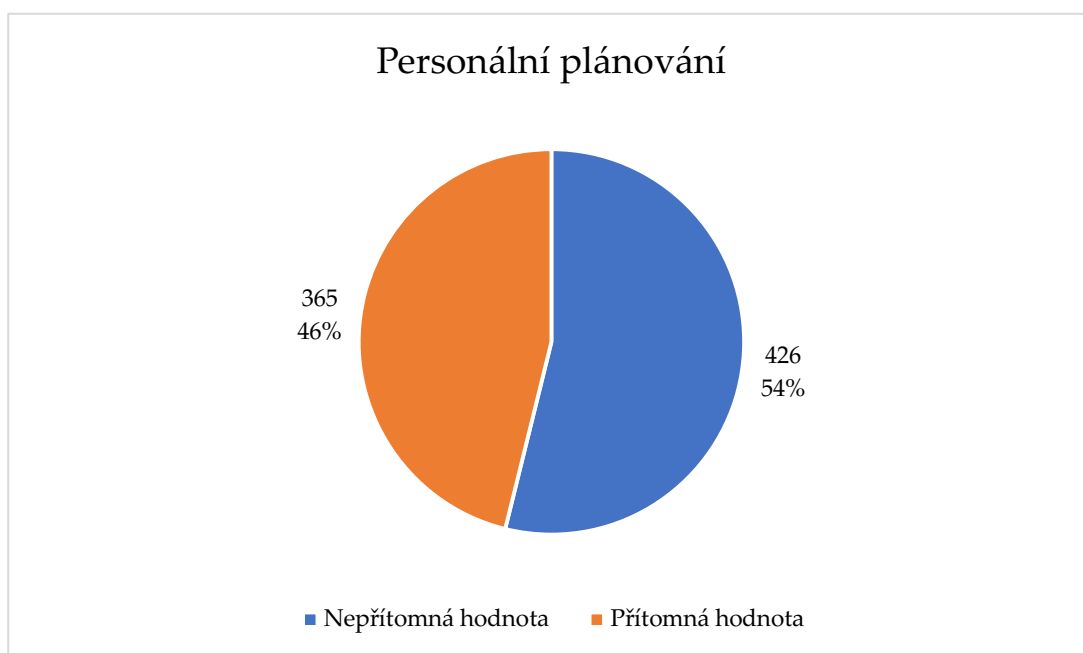
Výše nazvaná personální činnost se velmi úzce propojuje s celým procesem náboru zaměstnanců. Často se vytváření a analýza pracovních míst objevovala u inzerátů, které cílily na obsazení pracovní pozice, tzv. náboráře nebo rečnítera. O tom svědčí také obdobné výsledky s kategorií získávání, výběr a přijímání pracovníků. Mezi zmíněnými činnostmi byl v rámci analýzy rozdíl pouze v jednotkách procent.



Graf 6 znázorňuje četnost obsazení činnosti analýza a vytváření pracovních míst v inzerátech.

F. Personální plánování

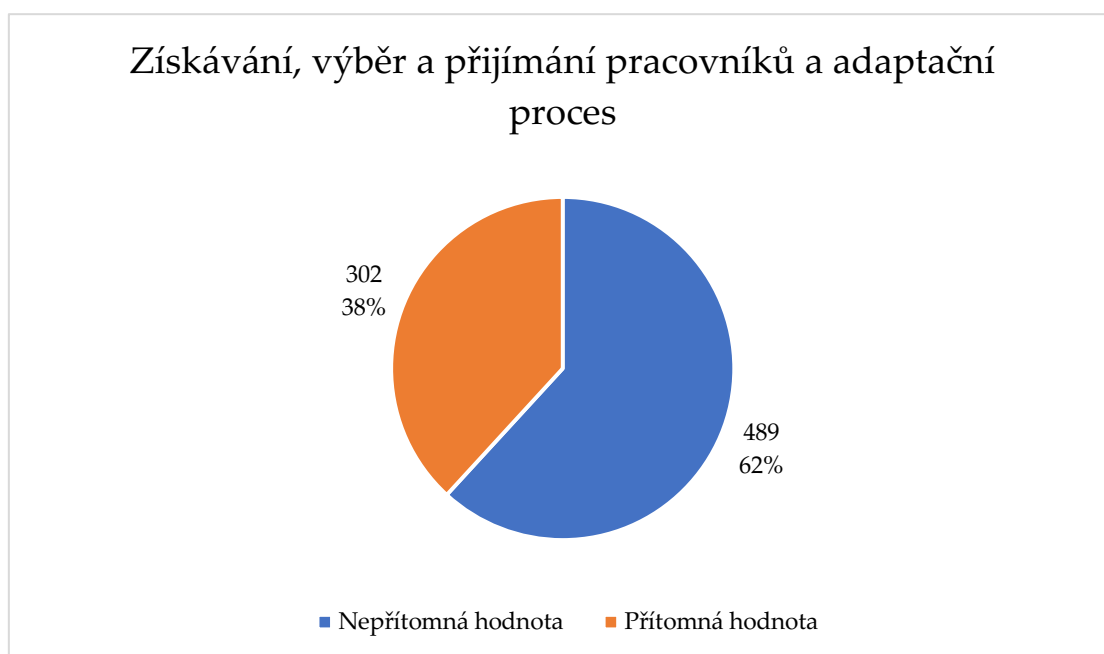
Personální plánování je také podstatnou součástí personální práce, neboť výše nazvanou činnost najdeme téměř v polovině analyzovaných inzerátů. Jedním z důvodů poměrně velké četnosti této kategorie může být situace, která nastala na celosvětovém trhu práce. Aktuálně se v pracovním prostředí dbá na dostatečnou kvalifikovanost zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou zapotřebí časté rekvalifikační kurzy, které v popisované kategorii personalisté sice nezajišťují, ale je nutné na ně brát zřetel. Ve velkém měřítku totiž personální plánování neobnáší situace pramenící z myšlenek firmy, ale dochází k nátlaku ze strany české právní legislativy, která nařizuje pravidelná školení jako například školení řidičů, zajišťování školení bezpečnosti práce a spoustu dalších.



Graf 7 ukazuje poměr mezi přítomnými a nepřítomnými hodnotami v kategorii personální plánování.

G. Získávání, výběr a přijímání pracovníků a adaptační proces

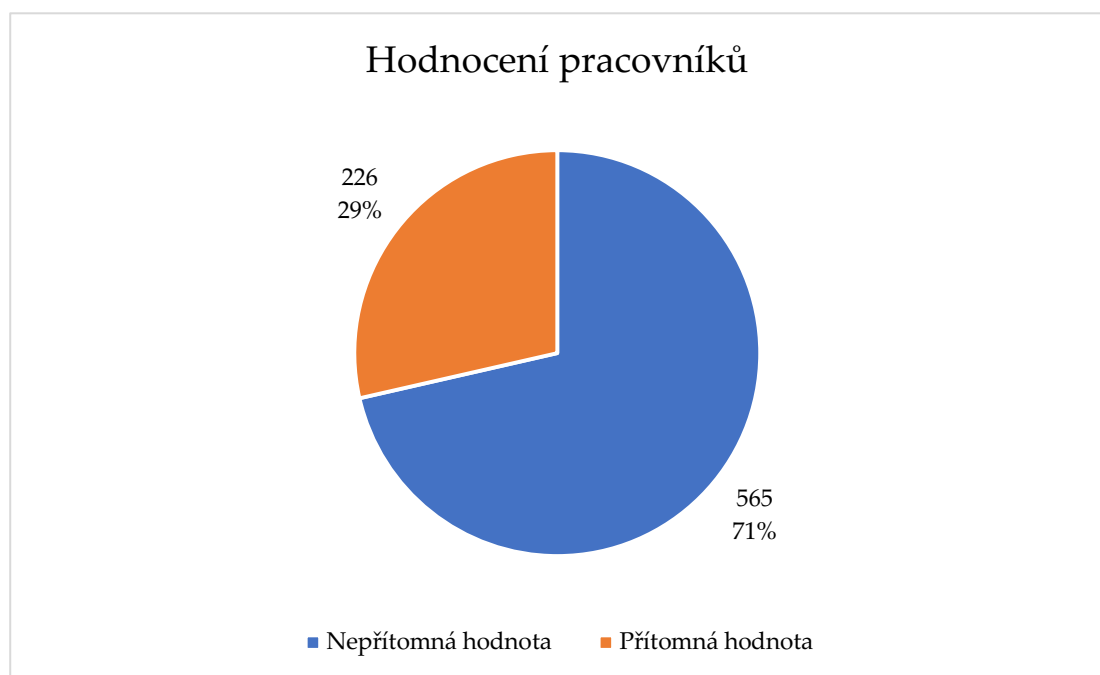
Jak jsem výše popsala, u podkapitoly E: Vytváření a analýza pracovních míst, tyto dvě kategorie jsou velmi úzce propojeny, neboť pokud je personalista pověřen výběrem kandidátů na určitou pozici, tak právě personalista musí znát nejen danou pozici, ale hlavně její náplň práce, kterou zjistí pomocí analýzy profesní místa. Tu posléze využije právě v procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků. Proto není třeba pochybovat o nepochybnosti zmíněných kategorií. O popsané skutečnosti vypovídají procenta vycházející z obsahové analýzy, která dokazují téměř shodné výsledky.



Graf 8 představuje poměr mezi přítomností a nepřítomností činnosti získávání, výběr a přijímání pracovníků v inzerátech na pozici personalisty.

H. Hodnocení pracovníků

Analýza hodnocení výkonu zaměstnance jako synonymum pro hodnocení zaměstnanců se objevilo v inzerátech téměř ve 30 %. Za zajímavost můžeme označit fakt, že v inzerátech zaměstnavatelé často hledají personalistu, který bude velmi inovativní a bude schopen přinést nový hodnotící systém zaměstnanců, v rámci kterého budou uplatněny nové metody a trendy moderní personalistiky. Další zajímavost jsem našla v situaci, kdy zaměstnavatelé v inzerátech rovnou předpokládali, že takovýto inovativní personalista se znalostí nových trendů v hodnocení zaměstnanců je převážně absolventem vysoké školy (často uváděna vystudovaná andragogika), a tedy současně personalista bez praxe. Počet těchto hledaných personalistů, v podstatě absolventů bez praxe, se rovnal 36 % (82 personalistů) z 226 inzerátů, které obsahovaly požadavek na hodnocení pracovníků.



Graf 9 znázorňuje počty inzerátů, které buď obsahovaly, nebo neobsahovaly požadavek na hodnocení pracovníků.

I. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

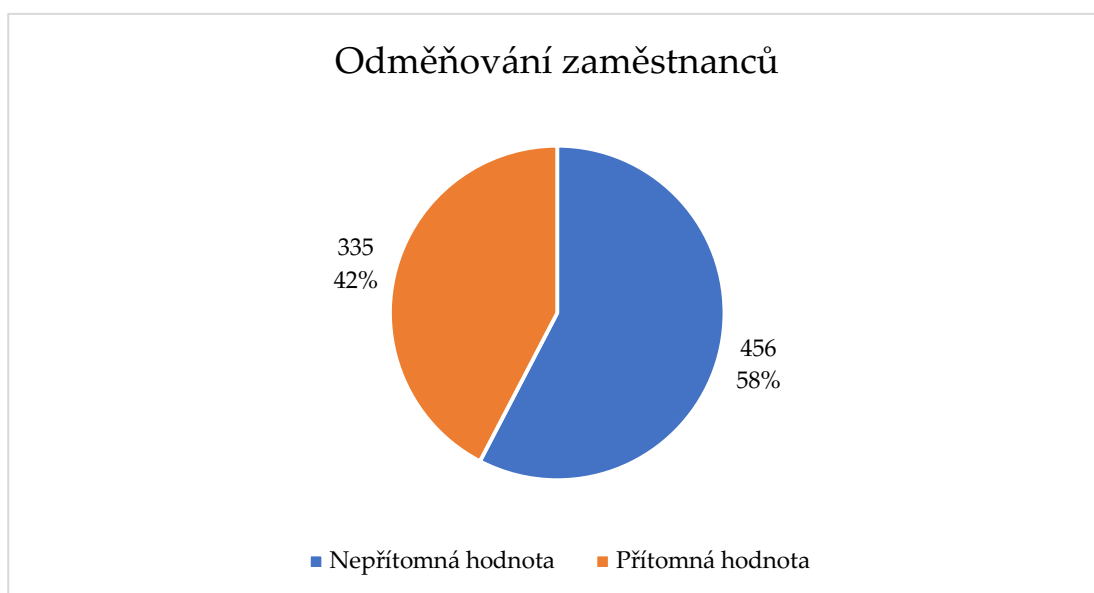
Procenta přítomných hodnot, tedy konkrétně 39 %, jsou stejná, jako tomu je u získávání, výběru a přijímání pracovníku. Tato posloupnost je logická a bylo by spíše zvláštní, kdyby zmíněné kategorie na sebe nijak nenavazovaly. Usuzuji z předpokladu, že jedinec, který má na starost přijímání pracovníků, tak bude mít v kompetenci také situace spojené s ukončováním pracovních poměrů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.



Graf 10 znázorňuje poměr mezi přítomností a nepřítomností činnosti rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru v analyzovaných inzerátech.

J. Odměňování zaměstnanců

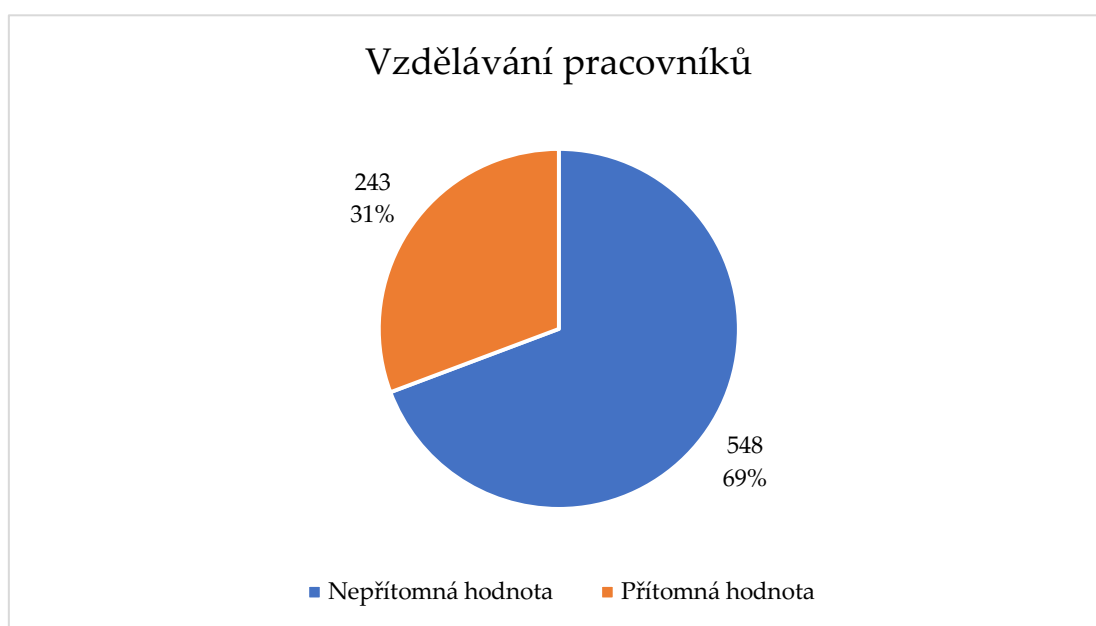
Kategorie týkající se odměňování zaměstnanců se v rámci analýzy velmi zajímavě profilovala. Z grafu níže lze vyčíst, že 42 % personalistů má mít zkušenosti nebo bude pracovat jakýmkoliv způsobem s odměňováním zaměstnanců. Tato forma odměny zaměstnanců měla ale v analýze dvě stránky. Tou první stránkou byla klasická peněžní odměna ve formě platu či mzdy. Na opačné straně ale zadavatelé inzerátů občas poptávali zkušenost s druhou formou odměny pro zaměstnance, kterou můžeme nazývat benefity. Zaměstnavatelé tak opět očekávali, že se najde jedinec, který bude schopen přinést do organizace nové metody, se kterými bude mít zkušenost a bude je umět aplikovat přímo na míru dané firmy. Zřídka tak zadavatelé inzerátů hledali člověka, který se nebude v rámci kategorie odměňování zaměstnanců věnovat jen mzdovému účetnictví, ale který bude schopen pracovat buďto se stávajícím systémem odměňování, jež se pokusí změnit, nebo naopak personalistu, který přinese úplné novinky a nový systém odměňování jak ve formě peněz, tak i benefitů.



Graf 11 ukazuje poměr mezi přítomností a nepřítomností činnosti odměňování zaměstnanců v analyzovaných inzerátech.

K. Vzdělávání pracovníků

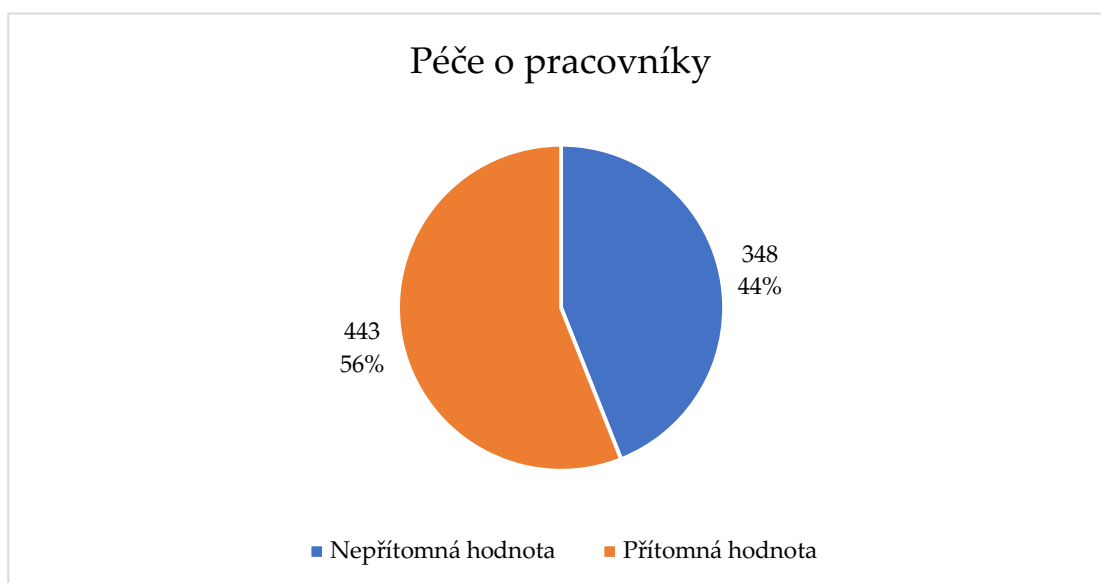
Činnost týkající se vzdělávání pracovníků měla v analyzovaných inzerátech své místo. Téměř ve třetině inzerátů se objevil požadavek právě na vzdělávání zaměstnanců, které bylo často cílené na doplnění kvalifikace pracovníků daných organizací a institucí. Zřídka se objevil inzerát, který by požadoval konkrétně personalistu zabývajícího se vzděláváním zaměstnanců. Často tak obsahem činnosti vzdělávání pracovníků byla komunikace a plánování s externími školiteli. Důvodem nezaměstnání vlastních školitelů na plný úvazek může být fakt, že je to pro danou firmu či organizaci ekonomicky nevýhodné. Společnosti nebo instituce si tak mohou najmout jedince, který bude opravdu kvalifikovaným školitelem na přesný druh profesního vzdělávání. Pokud se v inzerátu objevilo konkrétní školení, jež bude mít na starosti kandidát na pozici personalisty, bylo to školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.



Graf 12 znázorňuje poměr mezi přítomností a nepřítomností činnosti vzdělávání pracovníků v analyzovaných inzerátech.

L. Péče o pracovníky

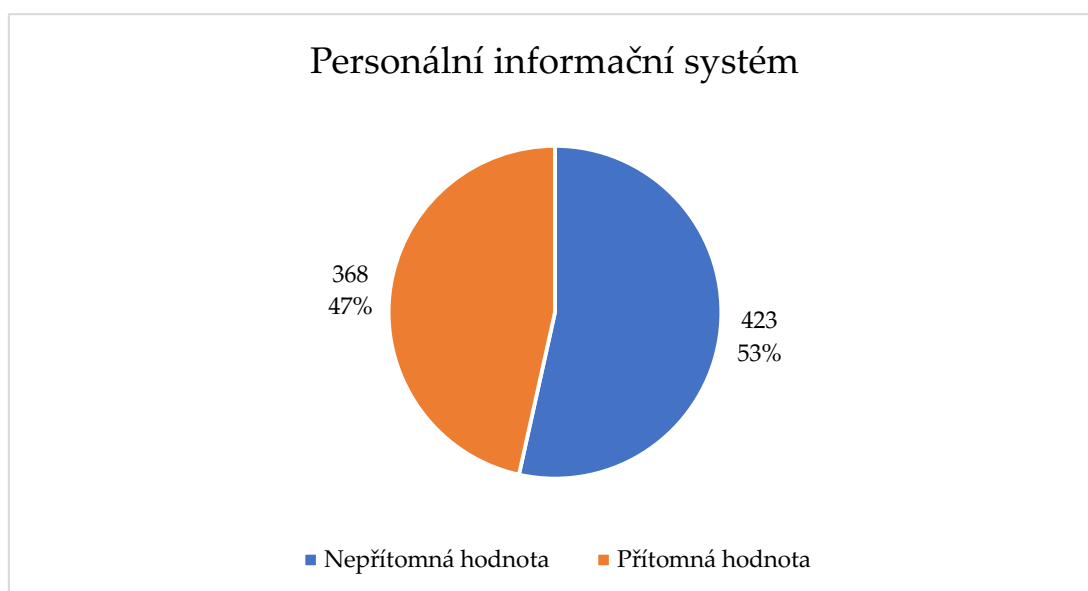
Péče o pracovníky je jednou z nejméně vyžadovaných činností personalisty obsažených v analyzovaných inzerátech. Přítomných hodnot v podobě péče o pracovníky se v inzerátech rovnal více než polovině všech z nich. Můžeme z toho vyvozovat, že zmíněná činnost je natolik důležitá, protože se třeba týká právě péče o ostatní zaměstnance. Aktuálně na trhu práce dochází k cílenému rozvoji péče o pracovníky společností. Můžeme říci, že zaměstnanec již tak často nemusí být brán pouze jako subjekt, jež tvoří věci, za které společnost poté získá peněžní obsah. Ale právě dnes může být brán jako partner celé společnosti, kterému záleží na samotném rozvoji společnosti, díky čemuž ve výsledku má on sám také benefity a profit. Celkový proces je určitě výhodný pro obě strany, a proto společnost dbá na to, aby zaměstnanci dostávali potřebnou péči od firem.



Graf 13 představuje četnost mezi přítomností a nepřítomností činnosti péče o pracovníky v analyzovaných inzerátech.

M. Personální informační systém

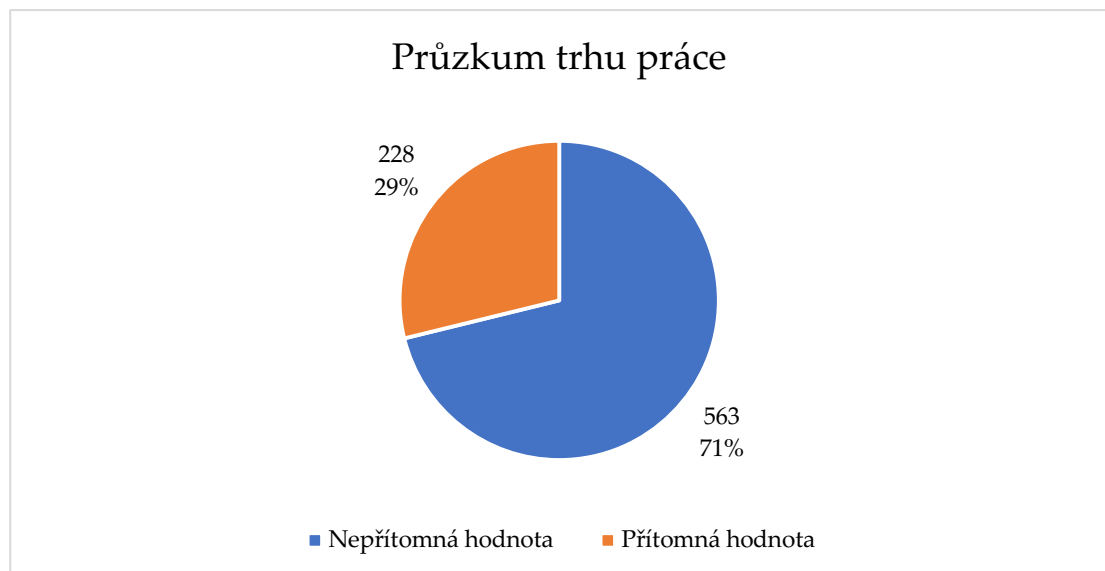
Personální informační systém slouží v oblasti personalistiky k uchování a zjišťování základních informací o zaměstnancích, ale i o společnostech. Proto není divu, že personální informační systém jako personální činnost se v inzerátech objevovala poměrně hojně, a to téměř v polovině případů analyzovaných inzerátů. Nejčastějším požadavkem na kandidáty v rámci personálního informačního systému byla komunikace s úřady. Zaměstnavatelé mají v České republice povinnost hlásit některé informace příslušným orgánům. A právě z tohoto důvodu bylo třeba zavést určitý typ systému, který usnadňuje a bude usnadňovat práci personalistům.



Graf 14 poskytuje informaci o četnosti přítomných a nepřítomných hodnot činnosti personálního informačního systému v rámci analyzovaných inzerátů.

N. Průzkum trhu práce

Výše nazvaná činnost se konkrétněji týká právě průzkumu trhu práce, a to nejen v kontextu možností vyhledávání pracovní síly, ale také v kontextu srovnávání firem s konkurencí. Počet inzerátů obsahujících požadavek na průzkum trhu práce se vyšplhal na 29 % z analyzovaných inzerátů. Výše zmíněných procent není rozhodně zanedbatelná a my se můžeme ptát proč. Jedním z důvodů, proč byl průzkum trhu práce obsažen v takovém počtu inzerátů, může být již zmíněná orientace na modernizaci personálních technik vyhledávání pracovní síly. Dnes jsou k dispozici rychlejší a efektivnější metody vyhledávání pracovní síly. Samozřejmě velmi záleží, jakou pracovní sílu hledáme. Pokud se jedná o THP pozice, tedy spíše administrativní pracovníky, je efektivní tyto kandidáty na vypsané pozice hledat modernějším způsobem, a to například na LinkedInu, který nemusí sloužit nutně pouze k vyhledávání potřebných zaměstnanců, ale také k dobrému srovnání mezi firmami a jejich podmínkami a nabídkami, které zájemcům nabízejí.



Graf 15 znázorňuje poměr mezi přítomností a nepřítomností hodnoty průzkum trhu práce v analyzovaných inzerátech.

O. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací

V rámci obsahové analýzy byla také zkoumána přítomnost činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací a reporting v inzerátech na pozici personalisty. Z analyzovaných inzerátů vyplynulo, že 39 % inzerátů obsahovalo výše pojmenovanou činnost. Nejčastěji byl ale požadavek cílen právě na HR reporting. Dobrou zprávou je, že reporting byl součástí inzerátů, neboť je to nástroj, jenž slouží jako ukazatel řady výsledků z vnitřní struktury firmy. Pokud firma požaduje po některém ze svých zaměstnanců, aby reporting ovládal a dokázal jej správně zpracovat a také dobře interpretovat, tak je to ukazatelem dobrého firemního přístupu, neboť daná společnost se snaží pracovat a zjišťovat například důvody různých zkoumaných kategorií v rámci reportingu. Příkladem mohou být zvyšující se odchody zaměstnanců do jiných firem a následné hledání důvodů, proč tomu tak je.



Graf 16 poukazuje na přítomnost a nepřítomnost činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací.

P. Znalost zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

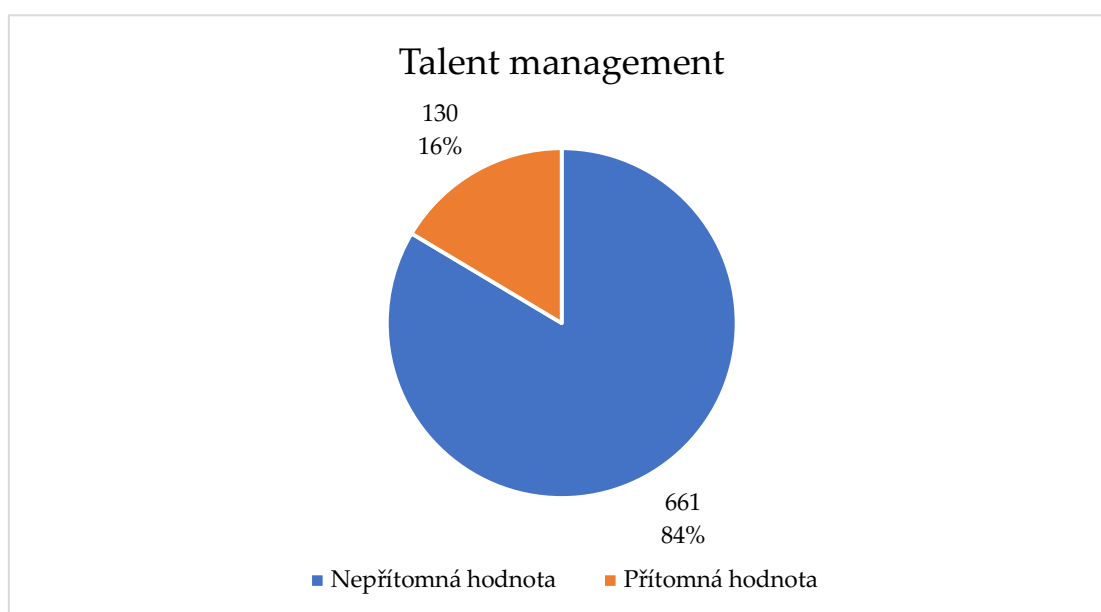
Hojně objevenou činností v inzerátech byla též znalost zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Není divu, že zaměstnavatelé požadují alespoň základní znalost právní legislativy v tomto směru. Běžně dnes totiž personalisté řeší otázky uzavírání a ukončování pracovních smluv, dále pak otázky legislativních pravidel pro zacházení s osobními údaji zaměstnanců, otázky mzdové a platové problematiky. Všechny pojmenované otázky mají poměrně jasně daný právní rámec, který neumožňuje personalistovi přizpůsobovat si základní parametry. Právě z tohoto důvodu usuzují, proč právě znalost zákonů se objevovala v takovémto měřítku. Ačkoliv velké společnosti samozřejmě disponují větším rozpočtem, takže jejich součástí jsou i právní oddělení, přesto by personalista měl znát alespoň základ, ze kterého může čerpat.



Graf 17 ukazuje četnost požadavků obsažených v inzerátech na znalost zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Q. Talent management

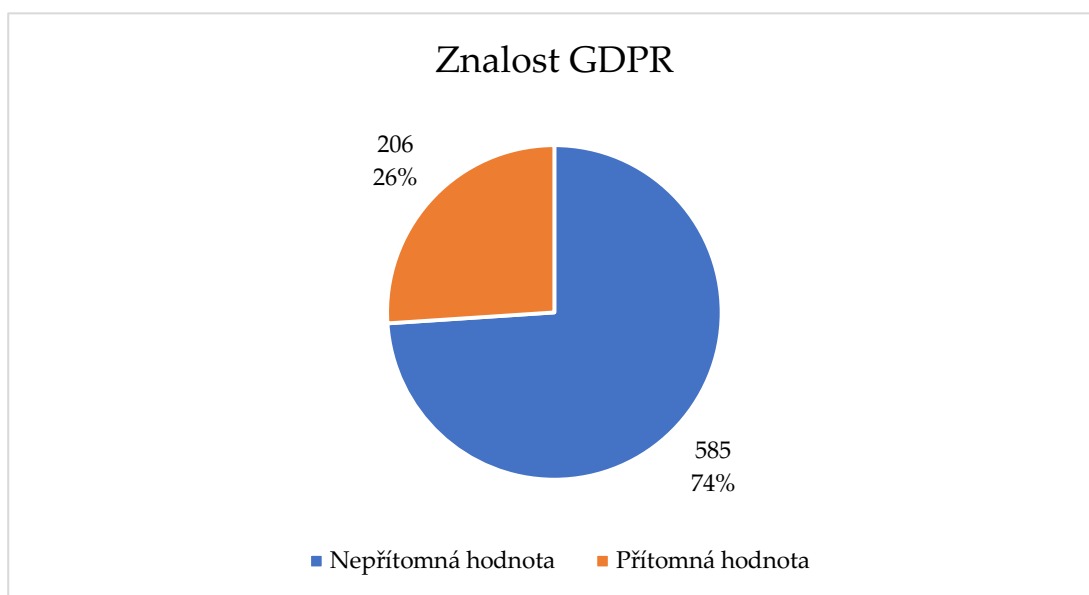
Jak tomu bylo někdy i u jiných kategorií, tak i zde je vidět, že se český personální svět snaží obrátit směrem k modernizaci. U kategorie talent management jsem opravdu nečekala, že by procenta přítomných hodnot talent managementu v analyzovaných inzerátech mohla překročit hranici deseti procent. Tato situace naznačuje a stává se ukazatelem přijmutí moderních konceptů personalistiky. Zároveň jsem si v rámci analýzy všimla, že pokud se v inzerátech objevil požadavek na talent management, tak souvisle s tím se často objevovaly v inzerátech i požadavky například na HR marketing, řízení a plánování teambuildingových akcí, a dokonce se objevovaly i požadavky na správu sociálních sítí a webových stránek, dále pak zkušenosti s úpravou fotografií a videí. Zmíněné požadavky mohou být důkazem onoho modernějšího konceptu vedení personálních činností, po kterém dnes řada firem a institucí touží.



Graf 18 znázorňuje poměr mezi přítomností a nepřítomností talent managementu v analyzovaných inzerátech.

R. Znalost legislativních pravidel pro zacházení s osobními údaji (GDPR)

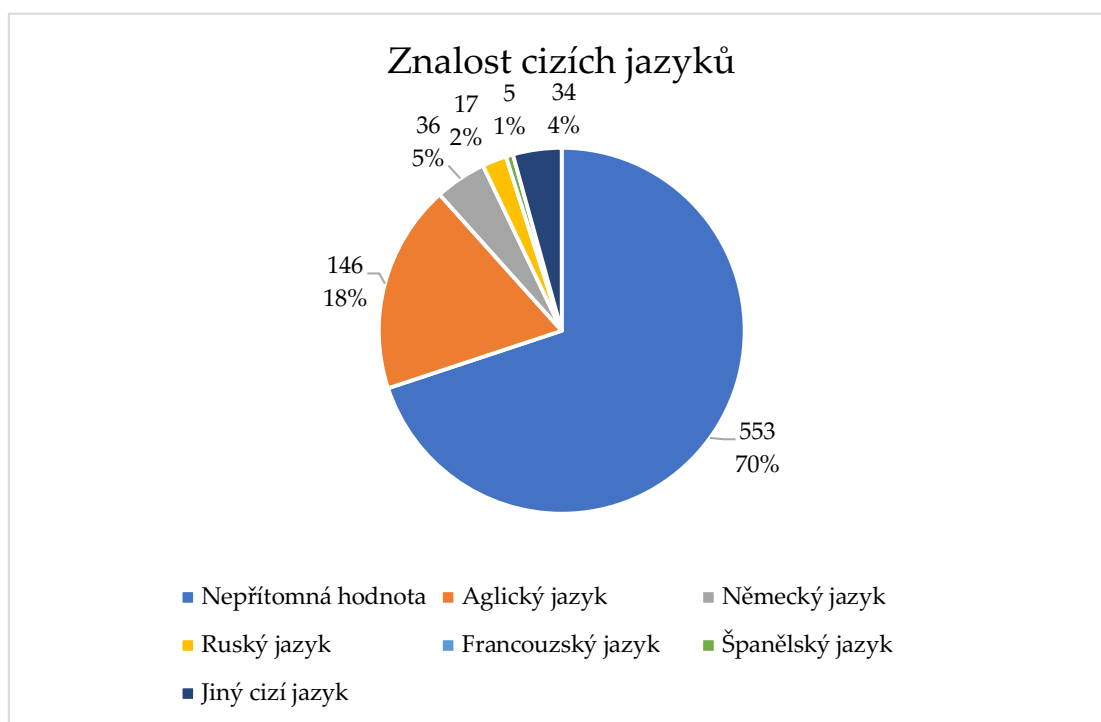
Výše nazvaná legislativa nese přesný název Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, nebo také GDPR, které bylo od roku 2016 hojně diskutováno. Nejprve se jednalo pouze o nařízení pramenící z Evropského parlamentu a Rady EU. Následně však toto nařízení bylo v České republice přijato také jako zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Tento zákon se ovšem dotkl všech, kteří jakýmkoliv způsobem zacházejí s osobními údaji lidí nebo také s jejich fotografiemi, videi a nahrávkami. Právě z tohoto důvodu se také výše zmíněná kategorie dostala do analýzy, neboť personální práce obsahuje činnosti, v rámci kterých je nutno zacházet s těmito citlivými údaji. Z analýzy inzerátů proto možná vyplývá, že jedna čtvrtina zaměstnavatelů požaduje, aby kandidát na pozici personalisty znal zákon o ochraně osobních údajů.



Graf 19 znázorňuje, kolik procent inzerátů obsahovalo či neobsahovalo zmínku o znalosti zákona o ochraně osobních údajů.

S. Znalost cizích jazyků

Znalost cizích jazyků je aktuálně velmi diskutabilní téma. Neočekávala jsem, že by z analýzy mohla vyplynout informace, která v sobě nese dost negativního. Hodnota 70 % znázorňující nepotřebnost znalosti cizího jazyka je pro mě osobně velmi velkým překvapením. Také z analýzy vyplynulo, že francouzština nebyla obsažena ani v jednom ze 791 inzerátů jako hlavní potřebný jazyk. Ovšem mezi nejvíce zmíněné jazyky v inzerátech patřila angličtina, dále pak němčina, ruština a španělština. Ve 4 % se také objevily méně očekávané jazyky, a to například ukrajinština, srbština, polština, korejština, čínština, turečtina, bosenština, ázerbájdžánština, italština, albánština, makedonština a arabština. Zastoupení zmíněných jiných cizích jazyků svědčí o orientaci českého trhu nejen na západ, ale také na východ.



Graf 20 znázorňuje, jaké cizí jazyky byly v rámci analýzy zjištěny jako potřebné pro výkon pracovní pozice personalisty.



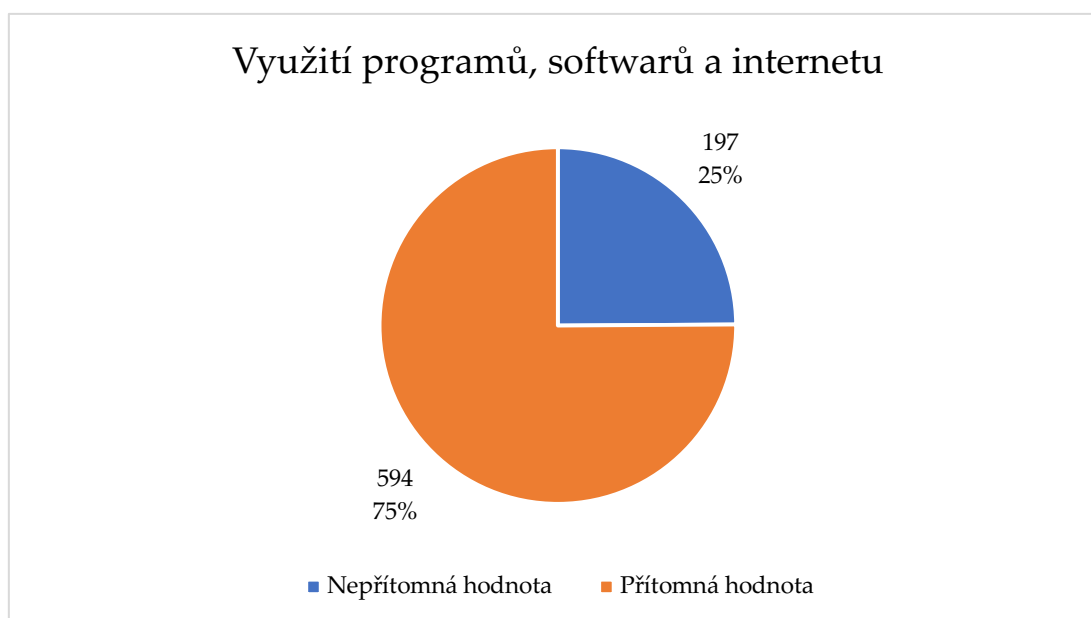
Graf 21 znázorňující potřebnost jiných cizích jazyků na pozici personalisty.

Další zajímavostí je fakt hovořící o nutné znalosti více než jednoho světového jazyka. Často byl uváděn jako hlavní jazyk angličtina, ruština a němčina, ke kterým se následně přidaly jazyky jako právě francouzština, ukrajinština, polština a další.

Chtěla bych ještě zmínit, že v rámci analýzy se poměrně často objevovala skutečnost, že v inzerátu nebyla uvedena žádná jiná potřebná znalost, dovednost či kompetence kromě znalosti cizího jazyka, která byla požadována po kandidátech na pozici personalisty. Ve většině případů byly zadavateli zmíněných inzerátů nadnárodní společnosti, kterým se vyplatilo zaměstnat člověka pouze se znalostí daného jazyka a zbytek potřebných kompetencí pro výkon této pozice kandidáty doučili.

T. Využití programů, softwarů a internetu

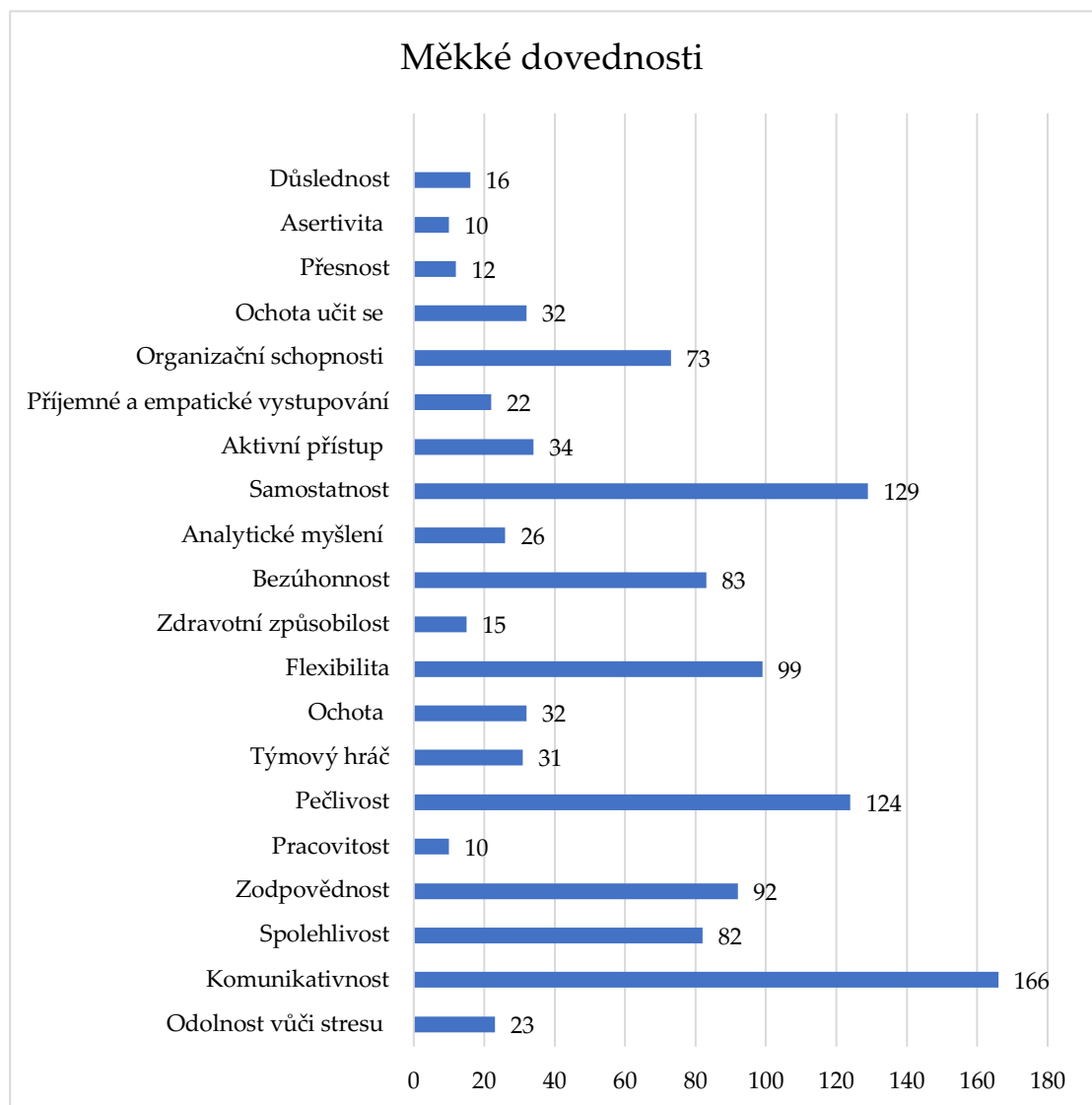
Jedním ze znaků moderní společnosti je využívání nových technologií. Tomuto trendu se nevymyká ani profesní odvětví personalistiky, které za posledních pár let prošlo velkým vývojem. Ze znázorněného grafu níže lze vyčíst, že tři čtvrtiny personalistů by měly umět pracovat s potřebnými programy, softwary a internetem. Mezi nejvíce jmenované programy a softwary rozhodně patřil MS Office, Vema, Cygnus, OK base, PREMIER, SAP, EKIS, PAMICA, ZEIS, Recruiterbox, Power Key, Target, KARAT a RON. Během analýzy se často objevovaly inzeráty na pozici personalisty, ve kterých ovšem byly uvedeny pouze činnosti jako právě výše zmíněné využití programů, softwarů a internetu a pak také kategorie činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací. Z předešlé věty lze usuzovat, že v dnešní době firmy potřebují zaměstnance na personálním oddělení, kteří budou mít evidentně na starosti pouze zpracování informací a reportů, které jdou ruku v ruce s využitím již zmíněných programů a softwarů.



Graf 22 znázorňuje poměr mezi žádanou činností využití programů, softwarů a internetu a nevyužití této činnosti

U. Měkké dovednosti

Z analýzy vyplývá, že zadavatelé inzerátů po kandidátech ve většině případů požadují i jistý typ měkkých dovedností. Jak ukazují předložená data, zaměstnavatelé po kandidátech požadovali přesně 49 možných typů měkkých dovedností. Řada z nich se vyskytovala pouze v jednotkách, a proto jsem do diplomové práce zahrnula jen ty, které dosáhly alespoň hranice četnosti 10. Mezi nejvíce požadované dovednosti patřila komunikativnost, dále pak samostatnost, pečlivost, časová flexibilita, zodpovědnost, bezúhonnost, spolehlivost a organizační schopnosti.



Graf 23 ukazuje četnost jednotlivých požadovaných měkkých dovedností na kandidáty na pozici personalisty.

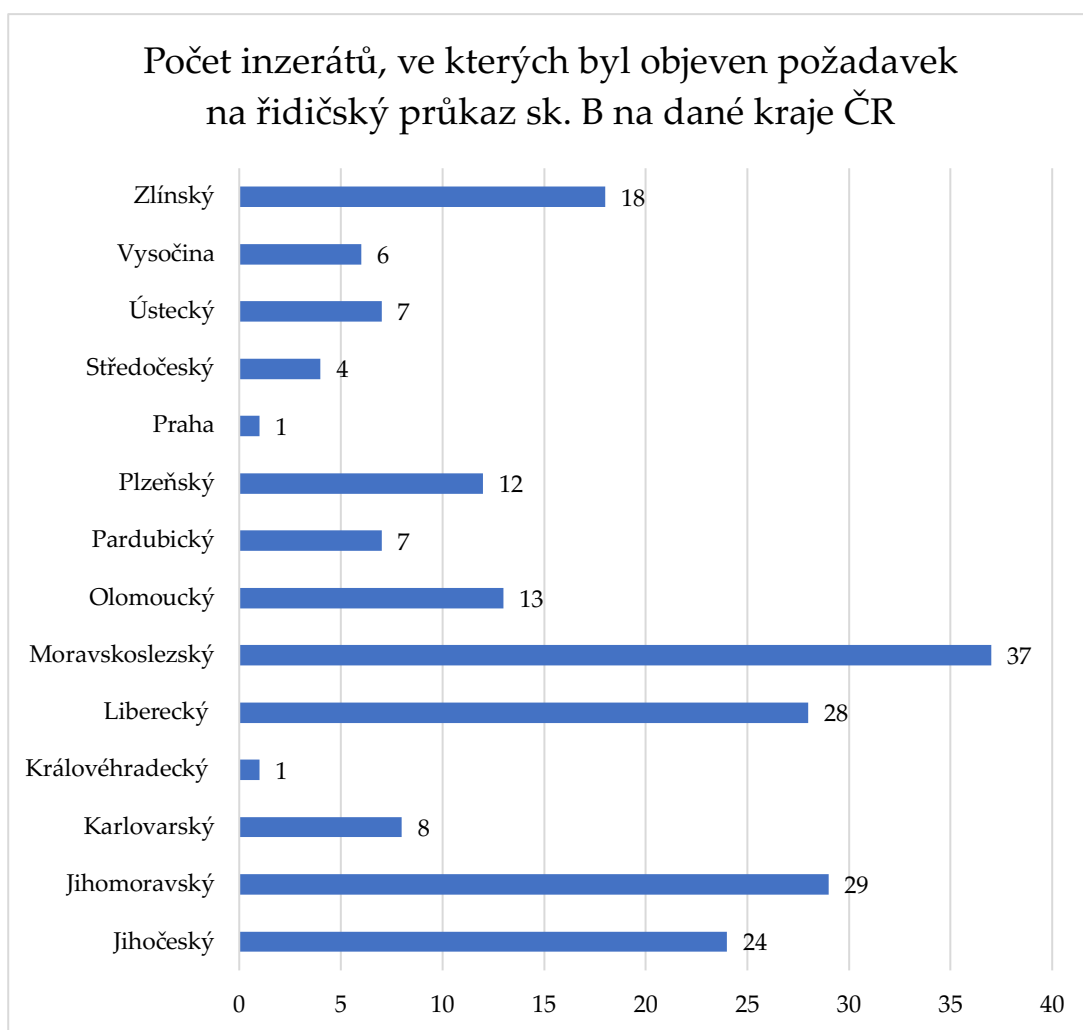
V. Řidičský průkaz

Výše pojmenovaná kompetence byla mezi kritéria přidána na základě předvýzkumu, v rámci kterého jsem zjistila, že právě řidičský průkaz skupiny B je poměrně často požadovaný po uchazečích na pozici personalisty. Pokud se podíváme již na vycházející konkrétní čísla z obsahové analýzy, tak vidíme, že zaměstnavatelé požadují po uchazečích řidičský průkaz ve 25 %. Těchto 25 % symbolizuje přesně 195 inzerátů, ve kterých byl objeven požadavek vlastnictví řidičského průkazu. Ovšem ve zbylých 75 %, a tedy přesně 596 inzerátech, se tento požadavek neobjevil.



Graf 24 obsahuje počty inzerátů, ve kterých byly a nebyly požadovány řidičské průkazy po uchazečích.

Zajímavou doplňující informací mohou být také čísla vycházející z konkrétních krajů. Nejvyšší počet požadavků na řidičský průkaz pochází z Moravskoslezského kraje. Dalším v pořadí byl kraj Jihomoravský a Liberecký. Zajímavější čísla jsou ale z hlavního města Prahy a z Královéhradeckého kraje, ve kterých se objevil požadavek na řidičský průkaz pouze jednou. U Královéhradeckého kraje je toto číslo spíše pochopitelné, neboť ani počet inzerátů na daný kraj nebyl vůbec vysoký. Ovšem Praha ukazuje své obrovské pozitivum v možnostech využití městské hromadné dopravy. Možná právě zmíněný důvod je ten pravý, protože poměr 56 inzerátů na 1 inzerát s požadavkem na řidičský průkaz je nejspíše zanedbatelný.

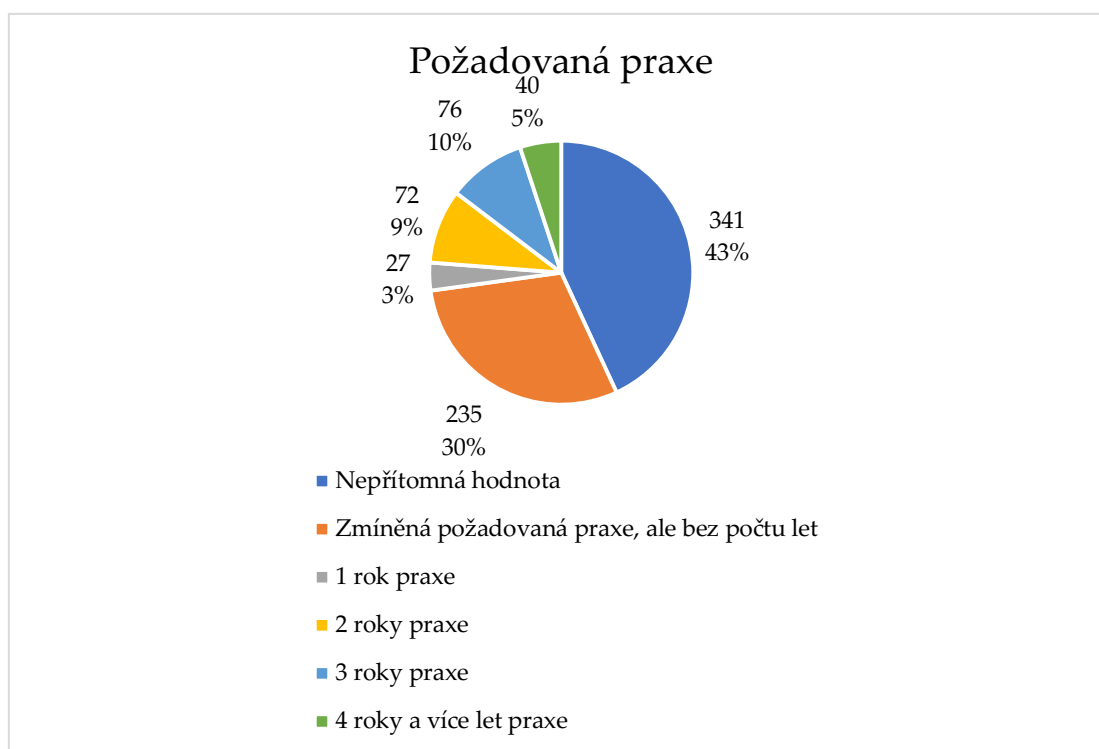


Graf 25 se věnuje počtu požadavků na řidičský průkaz v přepočtu na kraje.

W. Požadovaná praxe

Co se týče požadované praxe, tak data mluví jasně. Ve 43 % dat vyplývá, že pro zaměstnavatele není důležitá dosavadní praxe uchazeče, a proto ji možná ani v inzerátech nepožaduje. Výše popsané procentuální zastoupení je natolik vysoké, že můžeme uvažovat o tom, zda pozice personalisty opravdu vyžaduje předchozí praxi a zda se náhodou zaměstnavatelům nevyplatí si zaškolit kandidáta přesně podle svých požadavků, než kandidáty pak složitě přeučovat z již nabitých zkušeností.

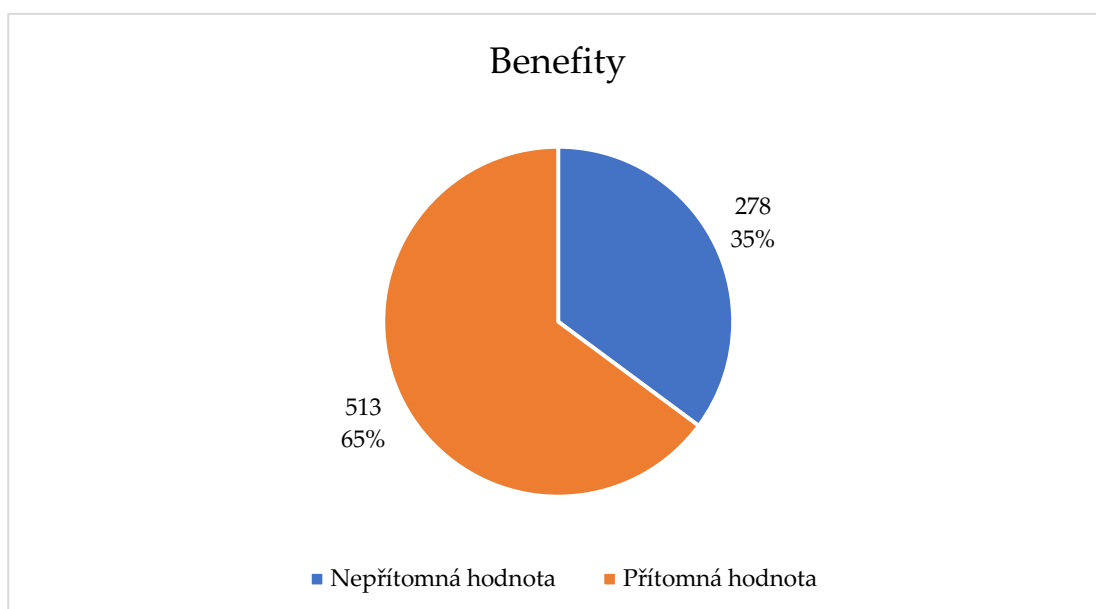
Z inzerátů také vyplývá, že 30 % zaměstnavatelů sice v inzerátech uvedlo, že po uchazečích požaduje nějaké zkušenosti z dřívější praxe, ale již dále neuvedlo, kolik let praxe je pro ně optimální. Dále však 3 % inzerátů obsahovala poznámku o tom, že zadavatelé inzerátů požadují 1 rok praxe. Následně pak 9 % inzerátů hovoří o požadavcích na 2 roční praxi. Zaměstnavatelé se v 10 % vyjádřili, že by ocenili, kdyby kandidáti na pozici personalisty měli 3 roky praxe, a na to navázali i ostatní zaměstnavatelé, kteří uvedli v inzerátech požadavek na minimální 4 letou a víceletou praxi.



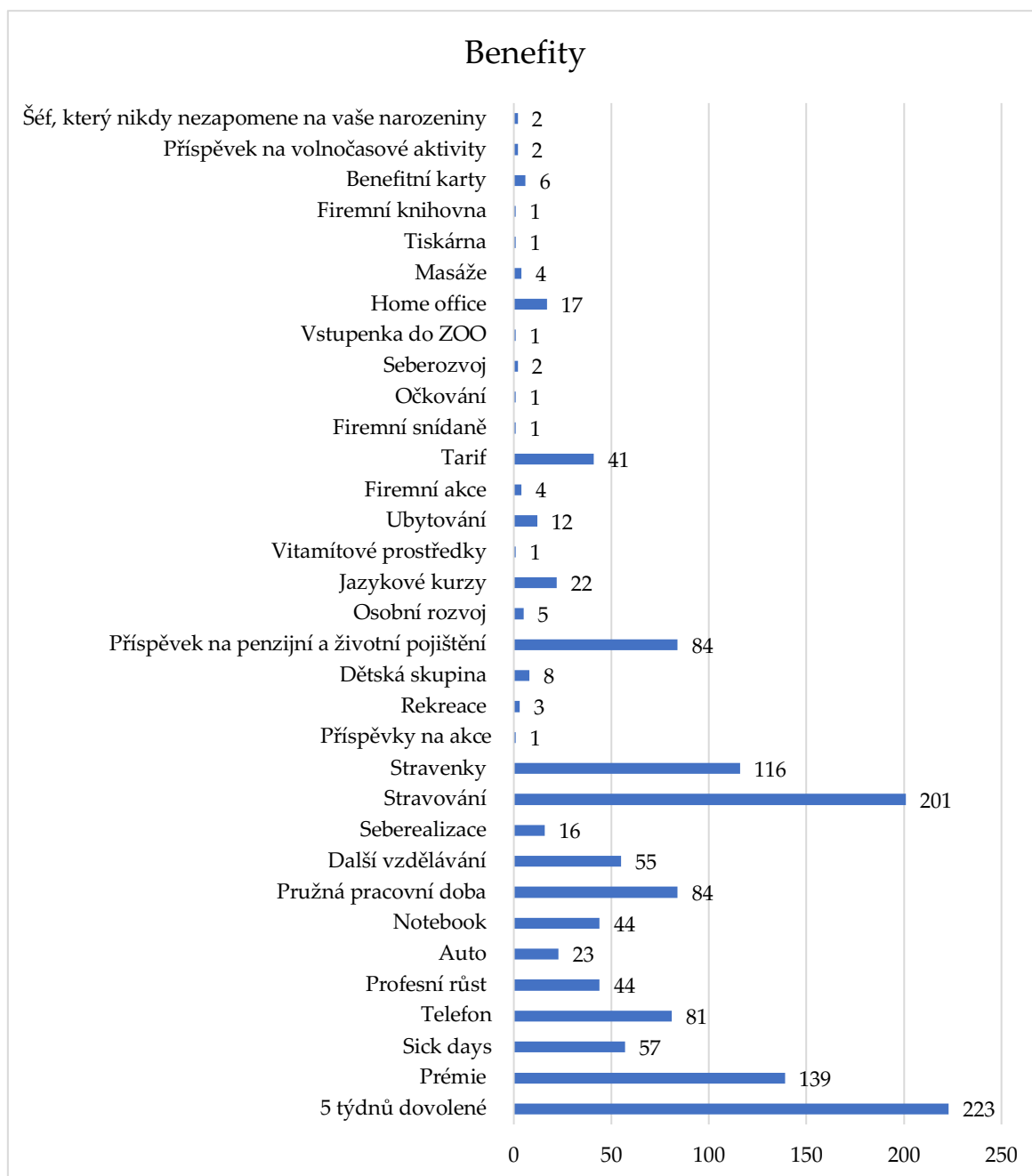
Graf 26 znázorňuje počet let praxe a také její procentuální zastoupení.

X. Benefity poskytnuté od zaměstnavatele

Benefity v dnešní době často ovlivňují rozhodnutí, zda uchazeč po úspěšném zvládnutí pohovoru nastoupí do nové práce. Pokud to ale není to primární, na co uchazeč pohlíží, tak tento fakt rozhodně může ovlivňovat alespoň částečně jeho rozhodnutí. Z analýzy je patrné, že se zaměstnavatelé často drží standardu. Nejvíce nabízeli 5 týdnů dovolené, stravování (kam řadili jak možnost závodního stravování, tak stravu ve firemní kantýně, či obědy zdarma), prémie, stravenky, příspěvky na penzijní a životní pojištění, pružnou pracovní dobu a také sick days. Zároveň se ale našli zaměstnavatelé, kteří nabízeli zajímavější a často nečekané benefity pro své zaměstnance. Velmi mě překvapil benefit v podobě šéfa, který nikdy nezapomene na narozeniny svého zaměstnance, dále pak možnost využití dětské skupiny vedené při firmě, tiskárna, firemní snídaně, očkování nebo vstupenka do ZOO. Míra atraktivity benefitů se velmi těžce hodnotí, a proto tyto úvahy nechám stranou. Důležité je také zmínit, že celkem 53 % zaměstnavatelů uvedlo v inzerátech nabízené benefity.



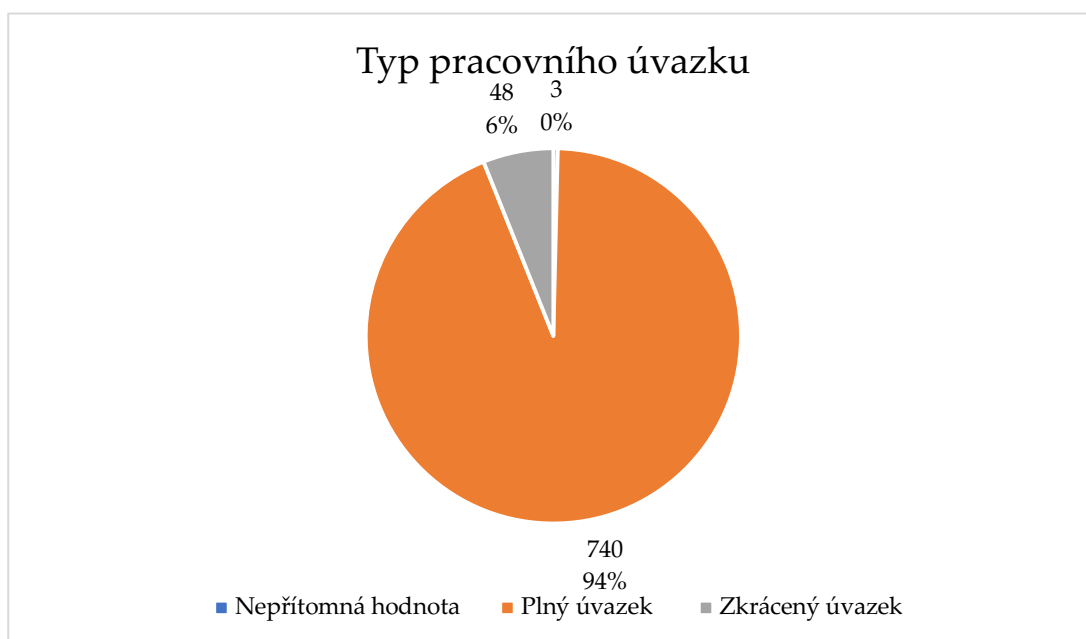
Graf 27 ukazuje poměr mezi přítomností a nepřítomností nabízených benefitů v analyzovaných inzerátech.



Graf 28 Znávorňuje obsažené benefity v analyzovaných inzerátech.

Y. Typ úvazku

Informace o typech úvazků svědčí mimo jiné také o časové náročnosti dané profese. V tomto případě lze vidět, že profese personalista je převážně povoláním, jež je potřeba vykonávat na plný úvazek. Zmíněnou myšlenku potvrzují data z analýzy, která hovoří jednoznačně. Z celkového počtu inzerátů bylo 94 % z nich s nabídkou práce na plný úvazek. Zbylá procenta jsou rozdělena buďto do kategorie nepřítomné hodnoty, nebo do zkráceného úvazku, který byl převážně nabízen matkám na rodičovské dovolené nebo důchodkyním. Cíleně uvádím možnosti (jak matky, tak i důchodkyně) pouze v ženském rodě, neboť tak tomu bylo i v inzerátech. Z této informace lze předpokládat, že potenciální zaměstnavatelé ani nepřemýšleli nad možností zaměstnání muže, a to z důvodu uvedení nabízené profese pouze v ženském rodě.



Graf 29 představuje typy pracovních úvazků obsažených v inzerátech.

DISKUSE

Prostor diskuse bych chtěla využít k možnému rozvíjení myšlenek, které mě napadaly v rámci psaní této diplomové práce.

Velmi dobře jsem si vědoma, že v práci využívám kvantitativní metodu, do které nemohu příliš zasahovat z důvodu striktnosti metody výzkumu a daných kategorií. Bohužel ale mám v hlavě mnoho myšlenek, které bychom již zařadili do kvalitativního výzkumu, a díky nim bych mohla odhalit další možnosti zkoumání této problematiky. Napadá mě, že jsem si v rámci analýzy inzerátů uvědomila, kolik typů názvů profese personalisty můžeme v praxi objevit. Nejčastěji jsem se setkávala s konkrétními názvy personální práce, a to například personální referent, personální asistent, recruiter, školitel, mzdová účetní a personalistka, pracovník personálního oddělení, samostatná personalistka, personalista junior, ředitel HR, HR junior, human resources specialist, náborář, vedoucí personálního úseku, koordinátor agenturních zaměstnanců a dále třeba i personální náměstkyně. Výše zmíněné názvy jsou důkazem pestrosti tohoto profesního odvětví, které nabízí opravdu různé možnosti.

Další a již několikrát zmíněná myšlenka v analytické části pramení z mého pocitu, že mnoho inzerátů a konkrétně zaměstnavatelů se přeorientovalo na moderní pojetí personalistiky, které se zakládá na využití aktuálních novodobých konceptů jako je například HR marketing, využití sociálních sítí nejen ke zviditelnění firmy, ale také k efektivnímu vyhledávání pracovní síly. Nepochybně se často objevovaly situace, kdy zaměstnavatelé hledali konkrétního člověka, který bude schopen zmodernizovat například systém odměňování a také systém hodnocení zaměstnanců, včetně nastavení benefitů pro zaměstnance.

Zajímavou myšlenkou je také představa o možné komparaci inzerátů na pozici personalisty poskytnutých od Úřadu práce České republiky a poskytnutých od společnosti LMC s.r.o., která zaštiťuje webové stránky jako Jobs.cz a Prace.cz. Jedná se o rozdíl mezi státní a soukromou sférou, který může nabízet velmi zajímavé porovnání a ukázat rozdíly mezi inzeráty publikovanými Úřadem práce ČR a LMC.

Za nejdůležitější poznámku ovšem považuji zmínku o možném navázání na můj dosavadní výzkum pojící se s touto bakalářskou prací. Práce, kterou aktuálně držíte v ruce nebo čtete, nese v sobě nové poznatky pojící se s profesí personalisty napříč celou Českou republikou. Dalo by se říci, že se jedná o jakýsi odhad situace na trhu práce v kontextu oblasti personalistiky. Výsledky výše popsaného kvantitativního výzkumu by šly využít k výzkumu novému, a to konkrétně kvalitativnímu, jež by se zaměřoval na ověření výsledků dosavadního výzkumu v praxi. Výzkum by byl realizován opět napříč Českou republikou. Ovšem tentokrát by vzorek nebyl tak široký, ale jednalo by se o podrobnější zkoumání toho, zda je po personalistech v praxi opravdu požadováno to, co se v inzerátech objevovalo nejvíce, a zda jsou personalisté schopni obsáhnout všechny požadavky, které jsou na ně kladeny v rámci přijímacích řízení. Následně by si výzkum kladl otázku týkající se nabízených možností ve formě benefitů a výše platu. Navrhovaný výzkum by byl založen na osobních rozhovorech s personálními řediteli v různých organizacích a institucích majících rozdílný počet zaměstnanců.

ZÁVĚR

Diplomová práce, kterou jste právě dočetli do konce, se skládala ze tří základních částí. Hned v úvodu byl stanoven cíl práce a to, sestavit profil personalisty na aktuálním trhu práce. Cesta k naplnění cíle nebyla snadná, neboť jsem se musela vypořádat s řadou problémů. Zvládla jsem pracovat s obtížnou, a ne příliš standardní metodou, konkrétně s kvantitativní obsahovou analýzou, která v andragogickém prostředí není téměř vůbec využívána. Následně jsem dokázala sesbírat početná data za celou Českou republiku, pomocí kterých mohu nyní odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

Odpověď na první výzkumnou otázku, a to *Jaké kompetence se očekávají od kandidátů na pozici personalisty?* je podle dat vyplývajících z analýzy poměrně komplikovaná. Profese personalisty je na aktuálním trhu práce považována za práci na plný úvazek. Osoba vykonávající personální profesi by měla mít jednoznačně maturitu, která je dnes evidentně považována za standard vzdělání. Ovšem v inzerátech bylo patrné, že čím vyšší pozice byla vypsána, tím vyšší vzdělání bylo požadováno. Posléze by měl personalista jednoznačně umět ovládat počítač a s tím i případné programy, softwary a měl by zvládat práci s internetem. V určitých typech firem byl požadován i cizí jazyk nebo dokonce i více jazyků současně, a to nejvíce angličtina, ruština a němčina. Zaměstnavatelé mají o personalistovi i své představy, a to že by měl být komunikativní, samostatný, pečlivý, zodpovědný a měl by disponovat časovou flexibilitou. Podle zaměstnavatelů evidentně není nutné, aby měl personalista určité zkušenosti v této profesní oblasti a pokud ano, není už tak důležité, jak dlouho tyto zkušenosti v praxi sbíral.

Možná nejdůležitějším výsledkem diplomové práce je fakt, že jsou sice personalisté nazýváni stejným názvem profese, ovšem i každá pozice personalisty je jiná, což má za následek lišící se požadavky na kandidáty a konkrétní pracovní místa. Z tohoto důvodu lze sestavit profil personalisty z obecného hlediska, ovšem již ne konkrétně. Proto ostatní kategorie není možné obecně definovat jako potřebné či nepotřebné. Každá z výše analyzovaných kategorií má ve struktuře personalistiky své místo. Určitý personalista nepřijde do kontaktu s celkovým procesem získávání, výběru a přijímání pracovníků, ovšem jiný personalista to bude mít v každodenní náplni práce. Tímto odstavcem lze odpovědět i na stanovený cíl práce, který byl tedy naplněn a toto zjištění je rozhodně zajímavé a minimálně v sobě nese možnosti navázání na nově navržený výzkum v diskuzi, který by mohl rozšiřovat dosavadní výzkum diplomové práce.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku je o něco snazší. Na počátku jsem se ptala, *jaké podmínky jsou nabídnuty kandidátům na pozici personalisty ze strany organizace či instituce?* Odpověď není úplně přívětivá, neboť výše platů a mezd na pozici personalisty je stále pod celorepublikovým standardem, což není zcela atraktivní a příjemné pro budoucí personalisty. Ovšem benefity byly v mnoha ohledech značné a nejčastěji tak zaměstnavatelé nabízeli o týden delší dovolenou, prémie, různé možnosti stravování, stravenky, příspěvky na penzijní a životní pojištění, ale také telefon, pružnou pracovní dobu, sick days a další vzdělávání.

LITERATURA A ZDROJE

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Český statistický úřad. (2021). Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. Citováno dne 1. března 2022.

Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01->

[D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-)

[D&str=v467&u=v413](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413) VUZEMI 97 19

Deesler, G. (2003). *Human resource management*. Upper Saddle river. N. J.: Prentice Hall.

Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Gruber, J., Kyrianová, H., Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
Dostupné

z: https://books.google.cz/books?id=fdEEy4pacS8C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22František+Hron%C3%ADk%22&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press.

- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Musil, J. V. (1972). Berelsonovo vymezení obsahové analýzy jako metody. *Sociologický časopis*, 8 (2), 214-217.
- Národní soustava povolání. *Personalista*. Citováno dne 10. prosince 2021. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista>
- Národní soustava povolání. *Personalista specialista*. Citováno dne 10. prosince 2021. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista-specialista>
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník-Lidské zdroje*. Praha: Academia.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Sedláková, R. (2014). *Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Trampota, T., Vojtěchovská, M. (2010). *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. Citováno dne 18. ledna 2022. Dostupné z: <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>
- Úřad práce ČR. (2021). *Získání informací*. Citováno 14. ledna 2022. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/ziskani-informaci>
- Úřad práce ČR. (2022). *O Úřadu práce České republiky*. Citováno 12. ledna 2022. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/o-uradu-prace>
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. *Sbírka zákonů České republiky*.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	13
Obrázek 2	15
Obrázek 3.	39
Obrázek 4.	40
Obrázek 5	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	55
Tabulka 2	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	57
Graf 2	57
Graf 3	58
Graf 4	59
Graf 5	61
Graf 6	62
Graf 7	63
Graf 8	64
Graf 9	65
Graf 10	66
Graf 11	67
Graf 12	68

Graf 13.....	69
Graf 14.....	70
Graf 15.....	71
Graf 16.....	72
Graf 17.....	73
Graf 18.....	74
Graf 19.....	75
Graf 20.....	76
Graf 21.....	77
Graf 22.....	78
Graf 23.....	79
Graf 24.....	80
Graf 25.....	81
Graf 26.....	82
Graf 27.....	83
Graf 28.....	84
Graf 29.....	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1.....	94
----------------	----

PŘÍLOHY

Kódovací kniha

Příloha 1: kódovací kniha

Kategorie analýzy (vždy vztaheny ke kandidátům na danou pozici personalisty)	Hodnoty, kterých kategorie nabývají
Časové období vydání inzerátu	0- Nepřítomná hodnota 1- 1. půlrok roku 2018 2- 2. půlrok roku 2018 3- 1. půlrok roku 2019 4- 2. půlrok roku 2019 5- 1. půlrok roku 2020 6- 2. půlrok roku 2020 7- 1. půlrok roku 2021
Kraj ČR	0- Nepřítomná hodnota 1- Jihočeský kraj 2- Jihomoravský kraj 3- Karlovarský kraj 4- Královéhradecký kraj 5- Liberecký kraj 6- Moravskoslezský kraj 7- Olomoucký kraj 8- Pardubický kraj 9- Plzeňský kraj 10- Praha 11- Středočeský kraj 12- Ústecký kraj 13- Kraj Vysočina 14- Zlínský kraj
Výše platu či mzdy	Zůstává v původní číselné nenakódované podobě. Uvedeno v Kč.
Vzdělání	0- Nepřítomná hodnota 1- ZŠ vzdělání 2- SŠ vzdělání bez maturity a vyučení

	<ul style="list-style-type: none"> 3- SŠ vzdělání s maturitou a vyšší odborné vzdělání 4- VŠ vzdělání bakalářské 5- VŠ vzdělání magisterské či inženýrské
Praxe	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota (ale neuvedený počet let) 2- 1 rok praxe 3- 2 roky praxe 4- 3 roky praxe 5- Více jak 4 roky praxe včetně
Řidičský průkaz	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Benefity od zaměstnavatele	Zůstávají ve slovní hodnotě.
Typ úvazku	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Plný úvazek 2- Zkrácený úvazek
Vytváření a analýza pracovních míst	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Personální plánování	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Získávání, výběr a přijímání pracovníků a také řízení adaptačního procesu	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Hodnocení pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Odměňování zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> 0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota

Péče o pracovníky	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Personální informační systém	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Průzkum trhu práce	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Znalost zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Talent management	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Znalost legislativních pravidel pro zacházení s osobními údaji (GDPR)	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Znalost cizích jazyků	0- Nepřítomná hodnota 1- Anglický jazyk 2- Německý jazyk 3- Ruský jazyk 4- Francouzský jazyk 5- Španělský jazyk 6- Jiný cizí jazyk
Využití programů a internetu	0- Nepřítomná hodnota 1- Přítomná hodnota
Měkké dovednosti	Zůstávají ve slovní hodnotě.