



PERSONALISTIKA

1. přednáška

Vznik a vývoj personalistiky

doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc.

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Vznik a vývoj personalistiky od personální administrativy k řízení lidských zdrojů
- Přehled základní literatury o personálním řízení
- Pojetí a význam personálního řízení a jeho historický vývoj

Přehled doporučené literatury ve vztahu k personalistice

KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 2001, ISBN 80-85856-94-8.

BURYOVÁ, I., MALÁTEK, V. *Personalistika*. Karviná: SU OPF, 2014. ISBN 978-80-7510-061-0.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika* 2015. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-649-5. (E kniha)

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, ISBN 80-861-3125-4.

Přehled doporučené literatury ve vztahu k personalistice

Vybrané předpisy z oblasti pracovněprávní legislativy
v platném znění – dle pokynů vyučujícího.

KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, A. *Personální řízení*.
Praha: ČZU, 2013 . ISBN 978-80-213-2328-5.

ROBINSON, I. *Human Resource Management in Organisations*. London, 2006. ISBN 1843980665.

MARTIN, D. *Personalistika od A do Z. Výkladový slovník důležitých pojmů. Příklady z praxe*. Brno: CP Books, 2005.
ISBN 80-251 -0374-9.

Přehled doporučené literatury ve vztahu k předmětu Personalistika

Odborná periodika:

- časopis *Personál*
- časopis *Moderní řízení* – dostupné z: www.modernirizeni.cz
- časopis *Personální a mzdový poradce podnikatele*
- časopis *HR forum* – měsíčník (v češtině)
- časopis *Sociální politika*
- časopis *Human Resources Management – HRM* (v češtině)
- *Hospodářské noviny* – příloha *Kariéra*

Pojetí a význam personálního řízení, jeho historický vývoj

- Organizace (podnik, firma) může efektivně fungovat za předpokladu, že se jí **podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a racionálně využívat zejména zdroje:**
 - materiální
 - informační
 - finanční
 - **a lidské**
- **Personální práce** tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká jedince v pracovním procesu.

Pojetí a význam personálního řízení, jeho historický vývoj

- V rámci personální práce se jedná především o: získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování.

Důležitým aspektem historického vývoje personálního řízení je skutečnost, že v jednotlivých organizacích se personální řízení v mnoha oblastech vyvíjelo velmi rozdílně v závislosti na specifických podmínkách. Proto charakteristika personalistiky v mnoha organizacích neodpovídá úrovni časově relevantní etapy vývoje personálního řízení.

Pojetí a význam personálního řízení, jeho historický vývoj

- Pojmy: **personální administrativa**
personální řízení
řízení lidských zdrojů

...označují jednotlivé fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

Armstrong specifikuje vývoj personálního řízení v **šesti etapách**:

I. etapa: – **péče o pracovníky** – v období dvacátých let 20.století

II. etapa: – **personální administrativa** – 30. léta 20. století

Pojetí a význam personálního řízení, jeho vývoj

– personální řízení:

III. etapa – fáze rozvoje (40. a 50. léta 20. století)

IV. etapa – fáze dospělosti (60. a 70. léta 20. století)

– řízení lidských zdrojů:

V. etapa – I. fáze (80. léta 20. století)

VI. etapa – II. fáze (90. léta 20. století)

Ad I) Péče o pracovníky (zejména období let I. svět. války):

– První zmínka o osobě tzv. personálního úředníka bývá dávána do souvislosti s **Mary Woodovou**, která se stala

I. etapa vývoje: ”péče o pracovníky”

v roce 1896 sociální pracovníci ve společnosti Rowntree v New Yorku. Byla zodpovědná za zajišťování péče o ženy a děti pracující v továrně, za ochranu jejich zdraví a za sledování jejich chování.

- – Za jedny z prvních personalistů bývají označováni pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance v průběhu I. světové války v muničních továrnách.

- – V období I. světové války se oblast personalistiky rozvívěla v důsledku potřeby nejlepšího využití lidí.

II. etapa vývoje: "personální administrativa"

Ad II) Personální správa = 30. léta 20. století

- jedná se o **pojetí personální práce**, které přisuzovalo „personální administrativě“ **pasivní roli**.
- **personální administrativa** představovala **personální práci jako službu**, zajišťující zejména administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním pracovníků v podobě pořizování, uchovávání, aktualizování dokumentů a poskytování informací řídicím složkám organizace;
- **personální řízení** té doby **nemá výraznou podporu vrcholového managementu**, je chápáno jako podpůrná administrativní funkce bez vlivu na rozvoj organizace.

- na straně personálního řízení chybí dostatečné porozumění organizačním procesům a faktorům růstu organizace.

III. a IV. etapa vývoje: "personální řízení"

- _ od 40. do 70. let 20. století;
- v rámci tohoto období dochází k realizaci **činností nad rámec nezbytné administrativy** (oproti II. etapě vývoje);
- **existence koncepce** personální a sociální politiky;
- **existence koncepce** rozpracovanosti metod personální práce;

III. a IV. etapa vývoje: ”personální řízení”

- **zvyšující se odbornost** personálních pracovníků a rozvoj personálních útvarů;
- začíná se uplatňovat **aktivní role** personální práce (s větším záběrem činností);
- **nabývá na významu**, stává se důležitou oblastí řízení organizace;
- **personální útvary měly již poměrně značnou autoritu** a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování;
- v období 40. a 50. let měla personální práce **povahu operativního řízení**;

III. a IV. etapa vývoje: ”personální řízení”

- navzdory znatelnému pokroku **personální práce zůstala orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problémy** zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou;
- po II. světové válce **získaly personální útvary ve vyspělých zemích na významu zvláště se vzrůstající potřebou vysoce kvalifikovaných pracovníků** (jejich přijímání, odborný výcvik);
- od 60. let 20. stol. dochází k **rozšíření poskytovaných personálních služeb o rozvoj manažerů, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil;**

III. a IV. etapa vývoje: "personální řízení"

- **sílí pozice vedoucích personálních pracovníků, ovšem bez možnosti jakkoliv ovlivnit a zasahovat do strategie organizace**;
- **jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků (řízení podle cílů)**;
- **ústřední orientací se staly kolektivní vztahy**;
- **postupem doby narůstá personální agenda související se zaměstnáváním lidí (bezpečnost práce a zdraví při práci, diskriminace) – vyšší nároky na kvalifikaci a odpovědnost personalistů a provoz samotných personálních útvarů**;

III. a IV. etapa vývoje: ”personální řízení”

- v 70. letech 20. století přechází personální řízení k plánování personálních aktivit, **více se zaměřuje na svou účinnost a efektivitu;**
- na realizaci personálních činností se **částečně podílí liniový management;**
- vrcholový management se nezapojuje – **personální řízení není chápáno jako součást vrcholového řízení organizace;**
- **uplatňování softwarových aplikací není koordinované a propojené;**

III. a IV. etapa vývoje: "personální řízení"

- v případě obsazování nižších pracovních pozic se **výběrového řízení účastní představitelé liniového managementu;**
- řízení a hodnocení výkonu je postaveno na stanovování individuálních cílů založených na krátkodobých i dlouhodobých finančních cílech, opírá se o zpětnou vazbu;
- personální řízení období 70. let svým charakterem inklinuje ke stále více propracovanému systému směřujícímu do podoby řízení lidských zdrojů.

V. a VI. etapa vývoje: "řízení lidských zdrojů"

= formování v **80. a 90. letech 20. století** – vývoj až po současnost

= **přestavuje nejnovější koncepci personální práce**, dle vývojových etap Armstronga docházelo k jejímu formování v průběhu 80. let (a následně 90. let) 20. století až po současnost;

– **stává se jádrem řízení organizace**, jeho nejdůležitější složkou;

– **poukazuje na význam člověka**, význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu v rámci činnosti (existence) organizace;

V. a VI. etapa vývoje: "řízení lidských zdrojů"

- po vedoucích pracovnících je vyžadována **vysoká odpovědnost** za personální práci.

Řízení lidských zdrojů představuje:

- **strategický přístup k personální práci** a ke všem personálním činnostem – nutná dlouhodobá koncepce, perspektiva;
- **orientaci také na vnější faktory** formování a fungování pracovní síly organizace;
- **personální práce stává se součástí každodenní pracovní náplně všech vedoucích pracovníků** (přestává být výhradní záležitostí personalistů);

V. a VI. etapa vývoje: "řízení lidských zdrojů"

Od 90. let 20. století je kladen **značný důraz na strategický přístup a vnitřně provázané politiky organizace;**

– je kladen důraz na **etiku v personální práci, využití flexibilních forem zaměstnávání lidí, efektivní využívání pracovní doby;**

– špičkový stupeň person. řízení charakterizuje jeho **spoluodpovědnost za dosažení výkonových cílů organizace;**

– **ŘLZ se stává důležitým nástrojem zvyšování produktivity pracovníků;**

– **personalisté úzce spolupracují s liniovými manažery, kteří se aktivně podílejí na realizaci personálních činností.**

VLIVY působící na personální práci

VNĚJŠÍ vlivy:

- technologické – v podobě změn technologie výroby, které si vyžádaly značný počet speciálně kvalifikovaných pracovníků;
- ekonomické – v podobě změn především strukturálních, v rámci hospodářského cyklu apod.;
- vlivy v podobě konkurence (tlaku) na domácím a globálním trhu;
- demografické – vlivem úrovně vzdělání, věku, rasy, pohlaví;

Vnější vlivy působící na personální práci

- legislativní – odvíjející se také od politiky vládnoucí garnitury zejména v oblasti zaměstnanosti.
- vlivy změn na trhu, diversity management;
- vlivy (změny) hodnotových orientací lidí (ve společnosti);
- sociální a kulturní vlivy v dané oblasti, regionu;
- ekologické – propojenost s legislativními normami, limity, směrnici národního nadnárodního charakteru;
- prostorová mobilita pracovních sil, přizpůsobení se jedince pro „cestování“ za prací, tzv. pracovní mobilita.

Vlivy působící na personální práci

VNITŘNÍ vlivy odvíjející se od:

- charakteru činnosti organizace;
- organizační struktury subjektu (koncepce pracovních míst);
- charakteristik zaměstnanců organizace:
 - počet pracovníků,
 - sociální a profesní kvalifikace,
 - hodnotové orientace pracovníků,
 - rozvojový potenciál, flexibilita pracovníků;
- geografické polohy organizace;

...další vnitřní vlivy odvíjející se od:

- souznění podnikové a personální strategie – spočívající v adekvátní personální politice, ve stanovení dílčích cílů organizace apod.;
- ekonomické a finanční situace organizace;
- úrovně technického a technolog. vybavení organizace;
- aktivit a četnosti jednání odborové organizace;
- úrovně (personálního) informačního systému;
 - organizační kultury v daném subjektu;
 - úrovně vnitropodnikové komunikace;
 - úrovně vnitropodnikových vztahů, zvládání a řešení konfliktních situací apod.

Vybrané EKONOMICKÉ a SOCIÁLNÍ aspekty personální práce

V oblasti personální práce se střetávají zejména tyto dvě hlediska:

Ekonomické hledisko – související:

- s využitím lidské práce,
- se zhodnocením lidského potenciálu i s ohledem na vložené prostředky (investice) na jeho zabezpečení a rozvoj.

Sociální hledisko – související:

- s naplněním osobních cílů pracovníků,
- s jejich motivací k vlastnímu profesnímu rozvoji,

Sociální hledisko související:

- se zvyšováním kvalifikace a rozvojem tvořivosti,
- se spokojeností s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem na pracovišti.

Tato dvě hlediska je vhodné přes jejich odlišnosti sjednotit v podobě sdílení společných cílů, kterými jsou **prosperita a rozvoj firmy.**

Typické parametry, které mohou být využity pro posuzování **návratnosti investic do pracovní síly** jsou především:

- I. podíl příjmů (tržeb) k celkovému počtu zaměstnanců
- II. podíl zisku k mzdovým nákladům
- III. podíl ročního zisku k investicím do lidských zdrojů

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊



☺ ...věta závěrem k zamyšlení... ☺

*Plnohodnotné využití lidského potenciálu zaměstnanců
prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků
(především z HR oddělení organizace)
se stává
rozhodujícím faktorem úspěchu
a konkurenceschopnosti organizace
na domácích i zahraničních trzích.*