

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací**

Seminární práce

**KDO MÁ MÍT HLAVNÍ SLOVO
PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ?**

Datum zpracování: 28. října 2009
Zdeněk Fekar, 4. ročník

Prohlašuji, že jsem na celé seminární práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Praze dne 28. října 2009

.....
podpis studenta

1. Stručný úvod a cíl práce

Účelem této práce v rámci předmětu Řízení lidských zdrojů je zamyslet se nad zadaným tématem: „Někteří lidé se domnívají, že personální oddělení by mělo právo rozhodovat o tom, koho přijmout, protože v tomto oddělení jsou odborníci na příjem nových zaměstnanců. Jiní tvrdí, že přímý nadřízený je odpovědný za pracovní výkony svého zaměstnance, a proto by měl mít toto právo on. Ke kterému názoru se přikloníte, a proč?“

Jako metodu zpracování tohoto zadání jsem zvolil kombinaci rešerše odborné literatury, rozhovoru na dané téma s odborníkem z praxe a vlastní úvahy.

2. Od personalistiky k řízení lidských zdrojů

Domnívám se, že odpověď na otázku v podstatě závisí na historické etapě vývoje oboru: podle Armstronga se na začátku dvacátých let minulého století objevují snahy o péči o zaměstnance, od třicátých let již mluvíme o personalistice a od osmdesátých let se objevuje pojem řízení lidských zdrojů (*Armstrong M. 1999:48-49*)

Klasický přístup k organizaci pracovního procesu vychází z koncepce tzv. vědecké organizace, kterou založil F. W. Taylor (1911) a jeho následovníci. (*Gregar A. 2008:23*) Tento přístup ale byl příliš technokratický, další vývoj přinesl tři myšlenkové proudy, uvádí Gregar. Jedním z nich je budování autonomních týmů, což fungovalo například v Baťových závodech s decentralizovanou strukturou – jednotlivé pracovní skupiny mezi sebou uzavíraly smluvní závazky, jakési kontrakty mezi jednotlivými odděleními, z čehož vyplývá, že již tehdy bylo nutné, aby vedoucí těchto skupin měli také samostatné personální pravomoci.

3. Dělbá práce

Personální řízení se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, ale relativně samostatných funkčních oblastí:

- utváření systémových podmínek a předpokladů pro řízení pracovníků,
- vlastní vedení lidí, při kterém jde o bezprostřední odlivňování vědomí, chování a jednání pracovníků.

Z tohoto členění vychází také úloha a zodpovědnost dvou subjektů, které se na personálním řízení podílejí:

- odborný útvar pro personální řízení a jeho pracovníci, personalisté,
- řídicí pracovníci na všech stupních řízení.

(Oba odstavce viz Gregar A. 2008:8)

Je tedy zjevné, že jak personalisté, tak vedoucí pracovníci mají svoji roli v řízení lidských zdrojů.

I když obecný trend směřuje k přesouvání na jednotlivé řídicí pracovníky, existují úkoly a funkce, jejichž zabezpečení přísluší personálnímu útvaru. *(Gregar A. 2008:8)*

Praktická část řízení ale nyní zjevně přechází do kompetencí bezprostředních manažerů zaměstanců.

Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. *(Koubek J. 2006:26)*

4. Personální útvar jako servis

Personální oddělení vlastně poskytuje poradenské služby, které pomáhají vedoucím pracovníkům plnit jejich řídicí roli.

„Klienty“ nebo „zákazníky“ personálního útvaru není jen vedení organizace. Patří mezi ně i linioví manažeři (manažeři první linie), kteří vlastně realizují personální politiku a na které personální útvar spoléhá při provádění personální práce. (...) V podstatě personální útvar nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejích cílů prostřednictvím lidí. Je to jakési dodavatelství. *(Armstrong M. 2008:65)*

Personalista je přitom jakýmsi prostředníkem mezi vedením a řadovými zaměstnanci a jeho role je obousměrná: od vedení k podřízeným, ale i naopak.

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. (*Armstrong M. 2008:79*)

Personální oddělení funguje i jako důležitý garant jednotné personální práce: samotní vedoucí pracovníci totiž mají odlišné vložky k řízení lidí.

Ze studií zabývajících se problematikou řízení lidí vyplývá, že čím výše postavený je vedoucí pracovník, tím je důležitější, aby uměl navázat kontakt s lidmi a jednat s nimi. A naopak na nižších úrovních řízení, kde je kontakt s pracovníky bezprostřednější, převažuje význam odborných znalostí vedoucího. (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:5*)

Jednou z otázek, kterou si musí personalisté klást, je „kdo je klientem – podnik nebo zaměstnanci?“. Personalisté si někdy mohou vybrat cestu uprostřed mezi službou podniku, který je platí, a službou jednotlivým zaměstnancům. Mohou být požádáni, aby poskytovali rady zaměstnancům, pokud jde o jejich pracovní problémy. Tuto roli mohou však úspěšně plnit pouze tehdy, jestliže jim zaměstnanec důvěřuje, že zachovají naprostou diskrétnost. (*Armstrong M. 1999:101*) I tato „advokátská“ role personalistů je důležitá pro atmosféru ve firmě a jistě je podporou názoru, že tento útvar má působit především jako servisní a nikoli bezprostředně řídicí.

5. Vedoucí pracovník: ideální kombinace manažera a vůdce

Název kapitoly jsem si vypůjčil z odborné literatury. (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:17*) Vystihuje citlivost problému, který řešíme – a na stejném místě v téže odborné publikaci autoři citují profesora Warrena Bennis z University of Southern California: „Vůdci jsou lidé, kteří dělají správnou věc, manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně.“ (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:17*)

I když by to bylo ideální, firma nemůže vždy zajistit, aby její vedoucí pracovníci byli pro své zaměstnance skutečnými vůdci, bezesporu ale může zajistit, aby alespoň

mohli být dobrými manažery. To je úkol právě personálního oddělení: nikoli lidi přímo řídit, ale napomáhat tomu, aby řídicí pracovníci řídili správně.

Personální útvar pomáhá vedoucím pracovníkům při plnění úkolů stanovených bankou v oblasti práce s lidmi, protože vedoucí pracovníci jsou jedinými skutečnými manažery svých podřízených. (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:5*)

6. Hlavní slovo při výběru lidí by měl mít přímý nadřízený

V odborné literatuře jsem našel nádherný příměr, který výstižně odpovídá na otázku, kdo by měl mít právo rozhodovat o výběru svých podřízených:

Na mistrovství nevyhrávají vždy fotbalová družstva s nejlepšími hráči. Družstvo, ve kterém je méně hráčských hvězd, ale je lépe organizováno a má větší motivaci, často dosahuje lepších výsledků. Organizace a motivace týmu závisí především na trenérovi. Musí se snažit plně využít všech schopností a zájmů členů týmu, povzbuzovat je, když prohrávají, vést je po odborné stránce (rozhodovat o postavení hráčů a přizpůsobovat ho podmínkám hřiště a strategii soupeře), varovat je před nebezpečnými situacemi, odměňovat je za vítězství. Když začne družstvo prohrávat, je přirozené, že nejvíce publicity se věnuje právě výměně trenéra. (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:13*)

Odpovědnost za výsledky oddělení, týmu, projektu... nese vždycky jednoznačně konkrétní manažer, nikoli personální oddělení. Úkolem manažera je zorganizovat vše tak, aby co nejlépe využil zdrojů, jimiž disponuje a dosáhl co nejlepšího výsledku. Jistě není důvod, aby právě lidské zdroje byly vyňaty z odpovědnosti manažera.

Manažer zajišťuje dosahování cílů prostřednictvím druhých lidí. Musí proto ovládat umění získat pro své cíle skupinu lidí, které řídí, musí je umět motivovat. (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:5*)

Stejně jako na hřišti nenese vedení fotbalového svazu přímou odpovědnost za výsledek utkání, nemůže ani v podniku být za svůj tým odpovědný kdokoli jiný, než bezprostřední nadřízený.

7. Závěr práce

Ještě než jsem se pustil do studia literatury k danému tématu, měl jsem možnost tuto otázku konzultovat s PhDr. Evou Szántovou, personální ředitelkou významné finanční společnosti Credium.

Přestože jsem byl přesvědčený, že právo rozhodnout o tom, koho přijmout, má náležet tomu, kdo má odpovědnost za pracovní výsledky, byl jsem samozřejmě zvědavý na názor odborníka z praxe. Potěšilo mne, když si paní Szántová přečetla zadání mé práce a bez váhání odpověděla, že personální oddělení je servisním útvarům, má v procesu výběru nových pracovníků poradní hlas, ale stěžejní odpovědnost leží na bezprostředním vedoucím pracovníkovi, do jehož oddělení má nový zaměstnanec nastoupit.

Využil jsem možnosti odborné konzultace i k dalším otázkám. Mimo jiné jsem se dozvěděl, že někdy se stane, že v oddělení některého z vedoucích pracovníků se opakovaně střídají zaměstnanci. Personální oddělení takové skutečnosti samozřejmě sleduje a v takovém případě na možné problémy plynoucí z osobních vlastností konkrétního vedoucího pracovníka upozorní vrcholový management a společně pak situaci řeší.

Na základě prostudovaných zdrojů se přikláním jednoznačně k závěru, že právo rozhodovat, koho přijmout má mít ten, kdo je bezprostředně odpovědný za výkony svých zaměstnanců, tedy přímý nadřízený.

Použitá literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Grada Publishing: Praha, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: Praha, 2008, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Zlín, 2008, 96 s. ISBN 978-80-7318-685-2

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press: Praha, 2006, 368 s. ISBN 80-7261-033-3

MARQUES, Carlos – JIRÁSEK, František aj. *Řízení lidských zdrojů*. Bankovní institut: Praha, 1996, 280 s.