

NEJLEPŠÍ PRAXE

v řízení lidských zdrojů



MANAŽER

- Význam lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů
- Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace
- Využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů



Martin Šikýř

NEJLEPŠÍ PRAXE

v řízení lidských zdrojů

MANAŽER



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.*

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Knih je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5607. publikaci

Odborná recenze:

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.
Doc. Ing. Alžbeta Kucharčíková, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Počet stran 200
První vydání, Praha 2014
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2014
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5212-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9364-1 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-9365-8 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	7
Úvod	9
1. Pojetí řízení lidských zdrojů	19
1.1 Úkol řízení lidských zdrojů	20
1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů	22
1.3 Organizace řízení lidských zdrojů	23
1.3.1 Manažeři	24
1.3.2 Personalisté	26
1.3.3 Outsourcing	28
2. Vývoj řízení lidských zdrojů	31
2.1 Personální administrativa	33
2.2 Personální řízení	33
2.3 Řízení lidských zdrojů	34
2.3.1 Michiganský model	35
2.3.2 Harvardský model	36
2.3.3 Evropský model	38
3. Strategické řízení lidských zdrojů	43
3.1 Strategie a politiky lidských zdrojů	44
3.2 Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů	47
3.3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	49
4. Systémové řízení lidských zdrojů	51
4.1 Význam lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů	53
4.1.1 Lidské zdroje a úspěch organizace	53
4.1.2 Řízení lidských zdrojů a trvalá konkurenceschopnost	56
4.2 Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace	59
4.2.1 Univerzalistický přístup (<i>best practice</i>)	64
4.2.2 Kontingenční přístup (<i>best fit</i>)	66
4.2.3 Konfigurační přístup	67
4.3 Využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů	74
4.4 Model řízení lidských zdrojů v řízení organizace	78

5. Zásady a postupy „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů	81
5.1 Motivující pracovní místa	86
5.1.1 Pojetí pracovního místa	86
5.1.2 Proces vytváření pracovních míst	87
5.1.3 Metody analýzy pracovních míst	90
5.2 Strategické plánování lidských zdrojů	91
5.2.1 Oblasti plánování lidských zdrojů	91
5.2.2 Postup plánování lidských zdrojů	93
5.3 Pozitivní výběr zaměstnanců	95
5.3.1 Postup obsazování volných pracovních míst	96
5.3.2 Zdroje a metody získávání zaměstnanců	97
5.3.3 Kritéria a metody výběru zaměstnanců	102
5.3.4 Možnosti a formy přijímání zaměstnanců	106
5.3.5 Formy a oblasti adaptace zaměstnanců	108
5.4 Pravidelné hodnocení zaměstnanců	109
5.4.1 Principy a proces řízení pracovního výkonu	110
5.4.2 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců	113
5.4.3 Příprava a vedení hodnotícího rozhovoru	115
5.5 Spravedlivé odměňování zaměstnanců	116
5.5.1 Mzdový systém zaměstnavatele	117
5.5.2 Zaměstnanecké výhody	123
5.6 Systematické vzdělávání zaměstnanců	124
5.6.1 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců	124
5.6.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	125
5.7 Smysluplná péče o zaměstnance	130
5.7.1 Východiska motivace zaměstnanců	131
5.7.2 Pracovní doba a doba odpočinku	136
5.7.3 Pracovní prostředí	140
5.7.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	142
5.7.5 Pracovní vztahy	143
5.8 Spolehlivý personální informační systém	143
5.8.1 Přednosti a problémy personálního informačního systému	144
5.8.2 Výběr a zavádění personálního informačního systému	145
5.8.3 Personální portál a personální samoobsluha	149
5.8.4 Poskytování aplikačních služeb	150
Závěr	151
Summary	159
Literatura	165
Příloha	174
Rejstřík	184

O autorovi

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Vysokoškolské vzdělání získal na Vysoké škole ekonomické v Praze absolvováním magisterského studijního programu Aplikovaná informatika na Fakultě informatiky a statistiky a doktorského studijního programu Ekonomika a management na Fakultě podnikohospodářské. V letech 2006–2013 pracoval na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. V současnosti spolupracuje s Vysokou školou regionálního rozvoje a Masarykovým ústavem vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze. V pedagogické, vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu a souvisejícími procesy řízení lidských zdrojů, zejména výběrem, hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců.

Úvod

Manažeři odpovědní za řízení organizací často hledají k dosahování očekávaných cílů snadný, rychlý a levný způsob řešení zjištěných problémů nebo využití možných příležitostí. Jako zdroj inspirace a poznání jim přitom slouží znalosti a zkušenosti vlastní, popřípadě znalosti a zkušenosti převzaté, ovšem vždy se musí jednat o znalosti a zkušenosti opravdu osvědčené, které skutečně povedou k účelnému a účinnému řešení zjištěných problémů a využití možných příležitostí. Takové znalosti a zkušenosti v sobě obvykle skrývají zásady a postupy řízení těch nejlepších a nejúspěšnějších organizací, které působí ve srovnatelných podmínkách a sledují srovnatelné cíle. Takové zásady a postupy se souhrnně označují jako „nejlepší praxe“ neboli „*best practice*“.

Uplatňování zásad a postupů „nejlepší praxe“ souvisí s naplňováním myšlenky učení se ze znalostí a zkušeností nejlepších a nejúspěšnějších jedinců a organizací v určité oblasti lidské činnosti. Kdo chce být v něčem dobrý a úspěšný, kdo se chce stát v něčem nejlepším a nejúspěšnějším, měl by se učit ze znalostí a zkušeností těch, kteří jsou již v něčem takovém dobří a úspěšní, kteří se již stali v něčem takovém nejlepšími a nejúspěšnějšími. Pochopit, proč je někdo dobrý a úspěšný, jak se stal nejlepším a nejúspěšnějším, a využít toto poznání v souladu s vlastními podmínkami a požadavky k vlastnímu učení a zlepšování, to je přístup k práci a životu, který se stal vlastní mnoha v historii skutečně nejlepším a nejúspěšnějším manažerům a organizacím. Příkladem budiž český podnikatel Tomáš Baťa, který po vzoru Fredericka W. Taylora (zásady a postupy vědeckého řízení) a Henryho Forda (zásady a postupy hromadné výroby) vytvořil v Baťových závodech ve Zlíně jedinečný a nadčasový systém podnikového řízení srovnatelný s těmi nejlepšími a nejúspěšnějšími na světě (Truneček, 2004, s. 280–285); americký manažer Jack Welch, který dovedl společnost General Electric (GE) mezi nejlepší a nejúspěšnější na světě cestou stálého porovnávání s výsledky všech ostatních (Jirásek, 2007, s. 10); dále japonští inženýři Eiji Toyoda a Taiichi Ohno, kteří na základě zkušeností získaných ve Fordových závodech v Detroitu přizpůsobili americké pojetí výroby japonským podmínkám a ve společnosti Toyota zavedli revoluční přístup k výrobě známý jako „štíhlá výroba“ neboli „*lean production*“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 31–36).

Jako „nejlepší praxe“ v řízení organizace jsou označovány zásady a postupy uplatňované v řízení nejlepších a nejúspěšnějších organizací působících ve srovnatelných podmínkách a sledujících srovnatelné cíle, které prokazatelně směřují ke zlepšování výkonu organizace (Wagner, 2009, s. 69). Smyslem uplatňování „nejlepší praxe“ je dosáhnout trvalého zlepšování výkonu vlastní organizace cestou kritického přebírání strategických a systémových zásad a postupů v řízení odvětvově nebo regionálně nejlepších a nejúspěšnějších organizací (Urban, 2003, s. 20). Nástrojem uplatňování „nejlepší praxe“ je „*benchmarking*“, to znamená systematické posuzování a porovnávání výkonu vlastní organizace s výkonem odvětvově nebo regionálně nejlepších

a neúspěšnějších organizací (Dvořáková a kol., 2004, s. 6). Smyslem musí být pochopit, proč jsou srovnatelné organizace lepší a úspěšnější, jak se staly nejlepšími a neúspěšnějšími, a následně využít toto poznání v souladu s vlastními podmínkami a požadavky k vlastnímu zlepšování. Jednou z oblastí řízení organizace, která odlišuje odvětvově či regionálně nejlepší a neúspěšnější organizace od těch ostatních, často bývá oblast řízení lidských zdrojů.

Oblast řízení lidských zdrojů souvisí s řízením a vedením lidí v organizaci. Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů (vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance), které v organizaci zajišťují manažeři, v některých organizacích, zpravidla v těch s větším počtem lidí, obvykle s podporou personalistů. Manažeři naplňují úkol řízení lidských zdrojů, když řídí a vedou ostatní lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace.

Strategickým cílem každé organizace provozované za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stále zákazníky realizací požadovaných výrobků a služeb a tím dosahovat očekávaných výsledků podnikání a hospodaření organizace. Úspěšné naplnění tohoto cíle je podmíněno schopností organizace optimálně získávat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje, a to nejen materiální, finanční nebo informační, ale především lidské, protože právě kvalitní lidské zdroje, tedy schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o získávání, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a umožňují dosahování strategických cílů organizace.

Pokud tedy manažeři chtějí úspěšně naplňovat úkol řízení lidských zdrojů a chtějí úspěšně „*sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval*“ (Koubek, 2007, s. 16), musí zabezpečit, aby ostatní lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval, neboť „*žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé*“ (Drucker, 2006, s. 131). Manažeři přispívají k dosažení úspěchu organizace tím, že se starají, aby ostatní lidé využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři využijí své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace (Armstrong a Stephens, 2008, s. 38). Manažeři dosahují očekávané úrovně výkonu organizace prostřednictvím dosahování požadované úrovně výkonu ostatních lidí. Manažeři tím naplňují úkol řízení lidských zdrojů, k čemuž jim mohou složit rozmanité zásady a postupy „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů.

Problém uplatňování zásad a postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů je spojen s problémem zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, kdy přístup založený na zásadách a postupech „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů je jedním z alternativních přístupů ke zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace (Delery a Doty, 1996). Přístup „nejlepší praxe“ neboli „*best practice*“ v řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že v řízení

lidských zdrojů existují univerzálně použitelné zásady a postupy výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí, jejichž uplatňování zlepšuje výkon organizace, a to více méně nezávisle na okolnostech jejich uplatňování. Proti tomu stojí přístup „nejlepšího přizpůsobení“ neboli „*best fit*“ v řízení lidských zdrojů, který vychází z předpokladu, že žádné zásady a postupy v řízení lidských zdrojů nelze uplatňovat univerzálně, a zdůrazňuje důležitost dosažení vzájemného souladu mezi uplatňovanými zásadami a postupy v řízení lidských zdrojů a okolnostmi jejich uplatňování, které vymezují a ovlivňují jejich uplatňování i působení na výkon organizace.

Vysvětlení podstaty pozitivního vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace a potvrzení předpokladu „nejlepší praxe“ a/nebo „nejlepšího přizpůsobení“ patří mezi hlavní a prozatím ne zcela naplněné cíle světového výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů probíhajícího přibližně od počátku devadesátých let 20. století. Přestože uskutečňované výzkumy často vycházejí z různých pojetí řízení lidských zdrojů i různých pojetí výkonu organizace a mnohdy vedou k různým výsledkům o podstatě pozitivního vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, v něčem se shodují. Výsledky většiny uskutečněných výzkumů demonstrují, že lidé jsou rozhodujícím zdrojem organizace a že výkon lidí určuje výkon organizace. Ukazují rovněž na pozitivní dopad různých zásad a postupů v řízení lidských zdrojů na různé ukazatele výkonu lidí i výkonu organizace. Je zřejmé, že uplatňované zásady a postupy v řízení lidských zdrojů mají pozitivní dopad na dosahovaný výkon lidí i výkon organizace. Pokud tedy organizace uplatňují vhodné zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, mohou jejich prostřednictvím úspěšně ovlivňovat jak výkon lidí, tak výkon organizace. Zásadní otázkou ovšem zůstává, jaké zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, jakým způsobem a proč mají organizace uplatňovat, aby dosahovaly požadovaného výkonu lidí a tím očekávaného výkonu organizace (Armstrong, 2007, s. 39–40).

Podobně dosud chybí jasné potvrzení platnosti předpokladu „nejlepší praxe“ a/nebo „nejlepšího přizpůsobení“ v řízení lidských zdrojů. Uskutečněné výzkumy ovšem podporují myšlenku, že oba uvažované předpoklady se vzájemně nevylučují, ale naopak významně doplňují a mají zásadní význam při zkoumání podstaty pozitivního vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace (Larsen a Mayrhofer, 2006, s. 191–193).

V řízení lidských zdrojů tak existují univerzálně použitelné zásady a postupy „nejlepší praxe“, jejichž uplatňování pozitivně působí na výkon organizace (např. selektivní výběr, pravidelné hodnocení, pobídkové odměňování, soustavné vzdělávání apod.), ovšem jejich úspěšné přebírání a používání vyžaduje „nejlepší přizpůsobení“ vnějším i vnitřním podmínkám organizace, které vymezují a ovlivňují jejich úspěšné přebírání a používání v organizaci, stejně jako jejich pozitivní působení na výkon organizace.

Cíl a struktura publikace

Cílem publikace je shrnout teoretická východiska o významu lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů v řízení organizace, o vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem

organizace a o možnostech úspěšného využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů a ukázat, jaké zásady a postupy „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů, jakým způsobem a proč mají manažeři a personalisté uplatňovat, aby dosahovali očekávaného výkonu organizace.

Publikace je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola – Pojetí řízení lidských zdrojů – definuje pojem, vymezuje úkol, charakterizuje činnosti a specifikuje organizaci řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola – Vývoj řízení lidských zdrojů – shrnuje vývoj personální práce od personální administrativy přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů a charakterizuje klasické modely řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola – Strategické řízení lidských zdrojů – vymezuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů, definuje strategie a politiky lidských zdrojů, shrnuje význam hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů a vysvětluje mezinárodní rozměr řízení lidských zdrojů. Čtvrtá kapitola – Systémové řízení lidských zdrojů – vymezuje systémový přístup k řízení lidských zdrojů, shrnuje význam lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů v řízení organizace, charakterizuje obvyklé pojetí a podstatné výsledky probíhajícího výzkumu o vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, vysvětluje možnosti úspěšného využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů a představuje autorem navržený „model řízení lidských zdrojů v řízení organizace“, který v duchu strategického a systémového přístupu k řízení lidských zdrojů aplikuje systém osvědčených zásad a postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů a vysvětluje podstatu jejich pozitivního působení na výkon organizace. Pátá kapitola – Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů – shrnuje podstatu uplatňování zásad a postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů a představuje osvědčené zásady a postupy „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů, které tvoří základ účelného a účinného systému řízení lidských zdrojů v řízení organizace.

Cíl a metoda empirického šetření

Zpracování publikace vychází z analýzy dostupné zahraniční i domácí odborné literatury věnované problematice řízení lidských zdrojů i výsledků autorova empirického šetření provedeného s cílem praktického ověření vymezených teoretických východisek:

- **o významu lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů v řízení organizace**, kdy teorie řízení lidských zdrojů přisuzuje lidským zdrojům a řízení lidských zdrojů zvláštní význam, když považuje lidské zdroje (zaměstnance) za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace a řízení lidských zdrojů (personální práci) za rozhodující oblast řízení organizace, která slouží k dosahování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost apod.), stejně jako k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, personální rozvoj apod.);
- **o vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace**, kdy dosud známé výsledky řady uskutečněných výzkumů demonstrují, že lidé jsou rozhodujícím zdrojem organizace a že výkon lidí určuje výkon organizace. Ukazují rovněž na

pozitivní dopad různých zásad a postupů v řízení lidských zdrojů na různé ukazatele výkonu lidí i výkonu organizace. Je tedy zřejmé, že jisté zásady a postupy v řízení lidských zdrojů mají určitý pozitivní dopad na dosahovaný výkon lidí i výkon organizace;

- **o možnostech úspěšného využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů**, kdy přístup založený na „nejlepší praxi“ v řízení lidských zdrojů je jedním z alternativních přístupů ke zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, který vychází z předpokladu, že v řízení lidských zdrojů existují univerzálně použitelné zásady a postupy výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí, jejichž uplatňování zlepšuje výkon organizace, a to více méně nezávisle na okolnostech jejich uplatňování.

Potřebné údaje byly získávány metodou dotazníku s cílem posoudit **názory personalistů** významných a úspěšných organizací v České republice na význam lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů v řízení organizace, na vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace a na možnost úspěšného využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů.

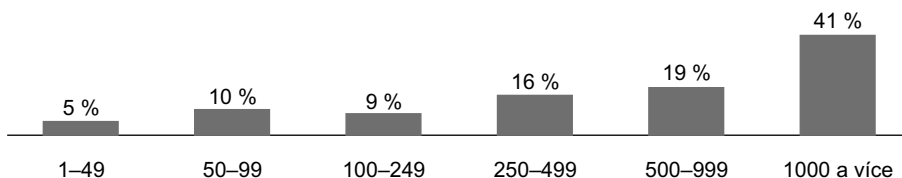
Použitý **dotazník** byl vytvořen v elektronické podobě a obsahoval **celkem jedenáct otázek** s možností výběru odpovědi zaměřených: 1) na pojetí lidí jako nejcennějšího zdroje a největšího bohatství organizace; 2) na podmínky, za jakých je možné konkrétního člověka považovat za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace; 3) na uplatňování koncepčního přístupu k řízení lidských zdrojů; 4) na vnitřní a vnější podmínky zásadně ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci; 5) na roli manažerů, personalistů a outsourcingu v řízení lidských zdrojů; 6) na pozitivní vliv řízení lidských zdrojů na výsledky organizace; 7) na konkrétní výsledky dosahované prostřednictvím řízení lidských zdrojů v organizaci; 8) na existenci univerzálně použitelných zásad a postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů pozitivně působících na výkon zaměstnanců i organizace; 9) na konkrétní zásady a postupy v řízení lidských zdrojů reprezentující „nejlepší praxi“ v řízení lidských zdrojů; 10) na postup organizace v souladu se zásadami a postupy „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů; 11) na provádění systematického porovnávání vlastních zásad a postupů v řízení lidských zdrojů se zásadami a postupy nejlepších a nejuspěšnějších organizací v oboru, regionu apod. Součástí dotazníku byla rovněž část věnovaná údajům o **osobě respondenta** (pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, pracovní zařazení) a **organizaci** (počet zaměstnanců, hlavní oblast podnikání podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE).

Připravená žádost o účast v empirickém šetření spolu s odkazem na vytvořený elektronický dotazník byla respondentům rozesílána prostřednictvím elektronické pošty. Oslovováni byli personální ředitelé a ředitelky, HR manažeři a manažerky i personalisté a personalistky významných a úspěšných organizací v České republice, například Czech Top 100, nejlepší zaměstnavatelé nebo zaměstnavatelé roku, a to vždy jeden respondent za každou organizaci. Kontakty na respondenty byly vyhle-

dávány pomocí internetu. V období **od února do května 2014** se podařilo získat odpovědi respondentů z **80 různých organizací**.

Organizace jsou charakterizovány podle počtu zaměstnanců a hlavní oblasti podnikání podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. **Respondenti** jsou charakterizováni podle pracovního zařazení, délky praxe, nejvyššího dosaženého vzdělání, pohlaví.

Podle **počtu zaměstnanců** bylo 33 (41 %) organizací s 1000 a více zaměstnanci, 15 (19 %) organizací s 500–999 zaměstnanci, 13 (16 %) organizací s 250–499 zaměstnanci, 8 (10 %) organizací s 50–99 zaměstnanci, 7 (9 %) organizací s 100–249 zaměstnanci a 4 (5 %) organizace s 1–49 zaměstnanci.



Obr. 0.1 Organizace podle počtu zaměstnanců

Zdroj: autor

Velikost organizace vyjádřená počtem zaměstnanců určuje význam i úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci. Podle možného členění organizací na **malé** (méně než 100 zaměstnanců), **střední** (100–499 zaměstnanců) a **velké** (500 a více zaměstnanců) je mezi zkoumanými organizacemi 12 (15 %) organizací s méně než 100 zaměstnanci, 20 (25 %) organizací se 100–499 zaměstnanci a 48 (60 %) organizací s více než 500 zaměstnanci, čemuž by měla odpovídat poměrně vysoká úroveň řízení lidských zdrojů ve většině zkoumaných organizací.

Podle **hlavní oblasti podnikání** určené podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE bylo 29 (36 %) organizací z oblasti zpracovatelského průmyslu, 16 (20 %) organizací z oblasti informačních a komunikačních činností, 9 (11 %) organizací z oblasti stavebnictví, 8 (10 %) organizací z oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, 6 (8 %) organizací z oblasti velkoobchodu a maloobchodu, 5 (6 %) organizací z oblasti dopravy a skladování, 2 (3 %) organizace z oblasti výroby a rozvodu elektřiny, plynu a tepla i vzdělávání, 1 (1 %) organizace z oblasti administrativních a podpůrných činností a činností v oblasti nemovitostí i ostatních činností.

Tab. 0.1 Organizace podle hlavní oblasti podnikání

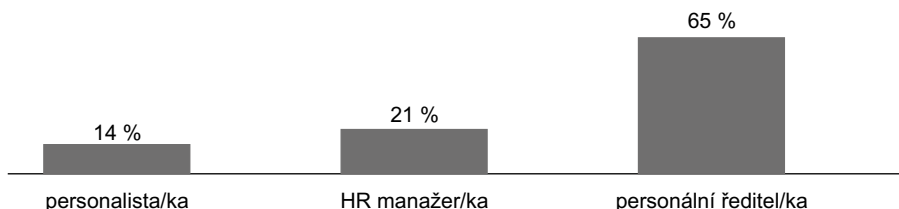
C – zpracovatelský průmysl	29	36 %
D – výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla	2	3 %
F – stavebnictví	9	11 %
G – velkoobchod a maloobchod	6	8 %
H – doprava a skladování	5	6 %
J – informační a komunikační činnosti	16	20 %
K – peněžnictví a pojišťovnictví	8	10 %
L – činnosti v oblasti nemovitostí	1	1 %
N – administrativní a podpůrné činnosti	1	1 %
P – vzdělávání	2	3 %
S – ostatní činnosti	1	1 %
Σ	80	100 %

Zdroj: autor

Z pohledu hlavní oblasti podnikání je možné zkoumané organizace rozdělit na oblast **průmyslu** (C – zpracovatelský průmysl; D – výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla; F – stavebnictví) a oblast **služeb** (G – velkoobchod a maloobchod; H – doprava a skladování; J – informační a komunikační činnosti; K – peněžnictví a pojišťovnictví; L – činnosti v oblasti nemovitostí; N – administrativní a podpůrné činnosti; P – vzdělávání; S – ostatní činnosti), což znamená 40 (50 %) organizací z oblasti průmyslu a 40 (50 %) organizací z oblasti služeb.

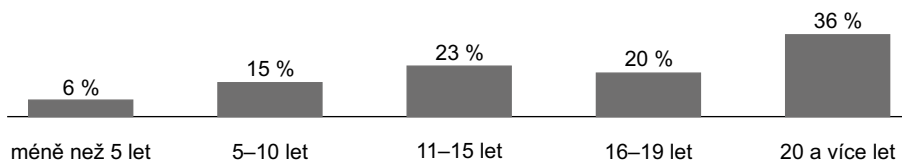
Přitom se předpokládá, že úroveň řízení lidských zdrojů je vyšší u organizací v oblasti služeb (v porovnání s organizacemi v oblasti průmyslu), kde pravděpodobně převládá vnímání schopných a motivovaných zaměstnanců jako nejceněnějšího zdroje a největšího bohatství organizace ve vztahu ke schopnosti organizace dosahovat strategických cílů (udržitelného rozvoje, dlouhodobé prosperity i trvalé konkurenceschopnosti).

Podle **pracovního zařazení** bylo mezi respondenty 52 (65 %) personálních ředitelů a ředitelk, 17 (21 %) HR manažerů a manažerek a 11 (14 %) personalistů a personalistek.

**Obr. 0.2** Respondenti podle pracovního zařazení

Zdroj: autor

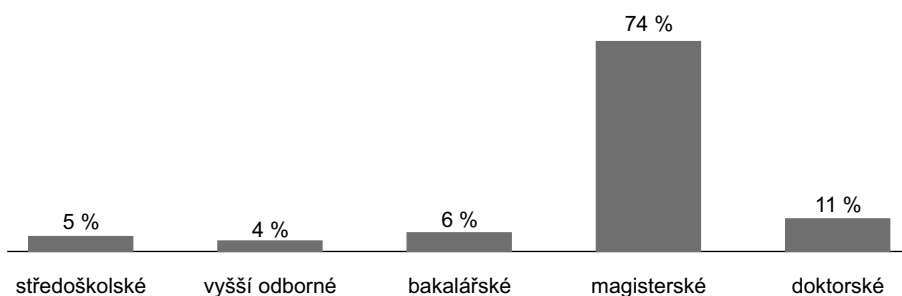
Podle **délky praxe** bylo mezi respondenty 29 osob (36 %) s praxí 20 a více let, 18 osob (23 %) s praxí 11–15 let, 16 osob (20 %) s praxí 16–19 let, 12 osob (15 %) s praxí 5–10 let a 5 osob (6 %) s praxí kratší než 5 let.



Obr. 0.3 Respondenti podle délky praxe

Zdroj: autor

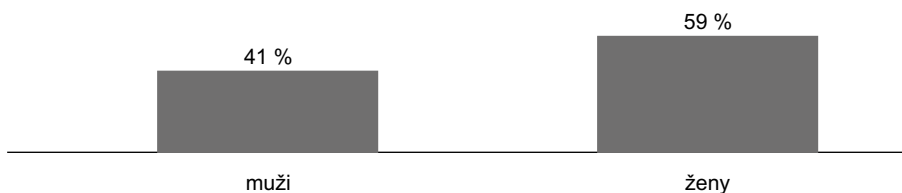
Podle **nejvyššího dosaženého vzdělání** bylo mezi respondenty 59 osob (74 %) s vysokoškolským magisterským vzděláním, 9 osob (11 %) s vysokoškolským doktorským vzděláním, 5 osob (6 %) s vysokoškolským bakalářským vzděláním, 4 osoby (5 %) se středoškolským vzděláním a 3 (4 %) s vyšším odborným vzděláním.



Obr. 0.4 Respondenti podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: autor

Podle **pohlaví** bylo mezi respondenty 47 (59 %) žen a 33 (41 %) mužů.



Obr. 0.5 Respondenti podle pohlaví

Zdroj: autor

Většina respondentů zastává v organizaci vrcholovou funkci v personalistice, což vyžaduje odpovídající zkušenosti (většinou několikaleté) i náležité vzdělání (obvyk-

le vysokoškolské). Strukturu respondentů podle pracovního zařazení, délky praxe a nejvyššího dosaženého vzdělání je možné považovat za průměrnou k naplnění cíle empirického šetření. Respondenti pravděpodobně měli potřebné znalosti a zkušenosti pro vyslovení relevantního názoru na význam lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů v řízení organizace, na vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace a na možnost úspěšného využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů.

Použití dotazníku bylo spojeno s běžnými přednostmi a nedostatky této metody získávání údajů. Dotazník umožnil poměrně rychle a levně získat a vyhodnotit údaje od většího počtu respondentů, kteří měli relativně dostatek času na odpovědi a vyplnění dotazníku. Úspěch dotazníku závisel na motivaci i schopnosti respondentů odpovědět na všechny otázky, přičemž zejména motivace respondentů byla podmíněna srozumitelností a jednoznačností jednotlivých otázek, stejně jako rozsahem a náročností celého dotazníku.

Výsledky dotazování byly zpracovány a vyhodnoceny pomocí tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel určením relativních četností a vysvětlením odpovědí. Relativní četnosti odpovědí byly vyjádřeny pomocí sloupcových a pruhových grafů. Výsledky dotazování posloužily při vyvozování závěrů týkajících se významu lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů v řízení organizace, vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace i možnosti úspěšného využívání „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů.

Dílní výsledky empirického šetření jsou průběžně prezentovány v jednotlivých kapitolách publikace. Souhrnné výsledky empirického šetření jsou uvedeny v příloze publikace.

1

Pojetí řízení lidských zdrojů

*Kapitola definuje pojem, vymezuje úkol, charakterizuje činnosti
a specifikuje organizaci řízení lidských zdrojů.*

Pojem **řízení lidských zdrojů**, odvozený z anglického *human resource management* (HRM), se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V první významu označuje **personální práci**, respektive **personalistiku**, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné **pojetí personální práce** a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (kap. 2).

Samotný pojem **lidské zdroje**, odvozený z anglického *human resources* (HR), se používá v různých významech. Obvykle označuje **lidí** pracující v organizaci, avšak rovněž označuje **personální práci** týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, **personální útvar** zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo **personalisty** zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci (Ulrich, 2009, s. 40). V podnikové praxi je označení **HR** chápáno a používáno především ve významu personálního útvaru nebo personalistů.

Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný **lidský kapitál** (Armstrong, 2007, s. 31), což jsou schopnosti, znalosti a dovednosti lidí (Koubek, 2007, s. 27), které organizace potřebuje k dosahování svých cílů. Schopnosti, znalosti a dovednosti lidí se rozvíjejí prostřednictvím interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni, což představuje takzvaný **společenský kapitál**, který umožňuje vytvářet institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací, tedy takzvaný **organizační kapitál** (Armstrong, 2007, s. 51). Lidský, společenský a organizační kapitál dohromady tvoří takzvaný **intelektuální kapitál**, neboli veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou organizaci k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu s hmotnými zdroji (materiál a peníze) vytvářejí hodnotu organizace (Armstrong, 2007, s. 51). Klíčem k vytváření hodnoty organizace jsou schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, jejichž získáváním, využíváním a rozvíjením za účelem dosahování cílů organizace se zabývá řízení lidských zdrojů.

1.1 Úkol řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek (2007, s. 16), „*úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval*“. Slovy Armstronga (2007, s. 30), „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“. K tomu organizace potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační (Koubek, 2007, s. 17), ovšem bez lidí, kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, toho žádná organizace mnoho nedokáže. Rozhodující význam lidí pro úspěch organizace je tak nezpochybnitelný, protože „*žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé*“ (Drucker, 2006, s. 131).

Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť **schopnosti a motivace lidí** (způsoblost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují **výkon lidí** (výsledek práce a chování), který určuje **výkon organizace** (výsledek

podnikání a hospodaření). Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem (V) lidí vyjadřuje následující rovnice (Pauknerová a kol., 2006, s. 173):

$$V = f(S \times M)$$

Podle uvedené rovnice je výkon (V) lidí funkcí (f) jejich schopností (S) a motivace (M). Pokud jsou schopnosti (S) nebo motivace (M) lidí nulové, je rovněž jejich výkon (V) nulový.

Výkon (V) je požadovaný výsledek práce a chování lidí vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností provedení, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Předpokladem úspěšného řízení výkonu lidí je rozvoj požadovaných schopností a dosahování žádoucí motivace lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Schopnosti (S) vyjadřují způsobilost lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Zahrnují **odborné schopnosti**, tedy schopnosti vykonávat sjednanou práci s využitím vlastních znalostí a dovedností, a **schopnosti chování**, čili schopnosti chovat se požadovaným způsobem při vykonávání sjednané práce (Armstrong, 2007, s. 152–153).

Motivace (M) vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Motivace vysvětluje, proč jsou lidé aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Aktivitu a chování lidí determinují vnitřní **motivy** (vnitřní podněty působící v psychice lidí) a vnější **stimuly** (vnější podněty působící na psychiku lidí). Stimuly určují aktivitu a chování lidí pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy (Pauknerová a kol., 2006, s. 92–93). Základním motivem aktivity a chování lidí jsou **potřeby**, které vyvolávají v lidech pocit nedostatku, popřípadě nadbytku něčeho subjektivně důležitého. Tento pocit nutí lidi k aktivitě a chování směřujícímu k uspokojení prožívaných potřeb. Při cíleném usměrňování a ovlivňování aktivity a chování lidí v pracovním procesu je nutné najít a uplatnit takové vnější podněty (stimuly), které se u lidí setkají s příslušnými vnitřními podněty (motivy, potřebami) a náležitě zapůsobí na jejich motivaci (Pauknerová a kol., 2006, s. 93–94).

Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace.

Podle Bušiny (2014, s. 191–192) řízení lidských zdrojů sleduje **cíle ekonomické** (dosažení očekávaných výsledků organizace) i **cíle sociální** (uspokojení individuálních potřeb lidí), které nebývají vždy v souladu, ovšem smyslem řízení lidských zdrojů je nacházet přijatelnou rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními cíli neboli optimální způsoby dosahování cílů organizace i uspokojování potřeb lidí. Použití ekonomických a sociálních přístupů v řízení lidských zdrojů by mělo být vždy v rovnováze. Používání čistě ekonomických nástrojů vede k nespokojenosti lidí, používání čistě sociálních nástrojů vede k neefektivnosti organizace.

Organizace zajišťuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních **zaměstnanců**, vykonávajících závislou práci v pracov-