

Martin Šikýř

PERSONALISTIKA

pro manažery a personalisty

MANAŽER

2., aktualizované a doplněné vydání



HR



 GRADA®

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 trestně stíháno.

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

**Personalistika pro manažery a personalisty
2., aktualizované a doplněné vydání**

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 6431. publikaci

Odborné recenzentky:

Ing. Radka Vaničková, Ph.D.
Doc. Ing. Adriana Grenčíková, Ph.D.

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

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba a grafická úprava Milan Vokál
Počet stran 208
Druhé vydání, Praha 2016
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s. r. o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2016
Cover Photo © Depositphotos/leedsn

ISBN 978-80-271-9528-2 (ePub)
ISBN 978-80-271-9527-5 (pdf)
ISBN 978-80-247-5870-1 (print)

Obsah

O autorovi	7
Úvod	8
1. Význam personalistiky	13
1.1 Pojetí personalistiky	14
1.1.1 Lidské zdroje, lidský kapitál a úspěch organizace	14
1.1.2 Zaměstnávání lidí, pracovněprávní vztahy a trh práce	16
1.2 Úkol personalistiky	26
1.2.1 Schopní a motivování lidí	26
1.2.2 Systém personálních činností	27
1.2.3 Personální strategie a politika	29
1.2.4 Hodnocení úrovně personální práce	32
1.3 Zabezpečení personalistiky	34
1.3.1 Manažeři (vedoucí zaměstnanci)	34
1.3.2 Personalisté (personální útvar)	37
1.3.3 Poskytovatelé personálních služeb (outsourcing)	39
2. Vývoj personalistiky	41
2.1 Koncepce a vývojové etapy personální práce	42
2.2 Personální administrativa	43
2.3 Personální řízení	43
2.4 Řízení lidských zdrojů	44
2.4.1 Modely řízení lidských zdrojů	45
2.4.2 Strategické řízení lidských zdrojů	51
2.4.3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	69
3. Vytváření a analýza pracovních míst	71
3.1 Pojetí pracovního místa	72
3.1.1 Obsah práce	72
3.1.2 Dělbá práce	73
3.2 Vytváření pracovních míst	74
3.2.1 Mechanistický přístup	75
3.2.2 Motivační přístup	76
3.3 Analýza pracovních míst	80
3.3.1 Výstup analýzy pracovních míst	80
3.3.2 Metody analýzy pracovních míst	82

4. Plánování lidských zdrojů	85
4.1 Oblasti plánování lidských zdrojů	86
4.1.1 Plánování potřeby zaměstnanců	86
4.1.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců	86
4.1.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců	87
4.2 Postup plánování lidských zdrojů	88
4.2.1 Řešení nedostatku zaměstnanců	90
4.2.2 Řešení nadbytku zaměstnanců	90
5. Obsazování volných pracovních míst	93
5.1 Postup obsazování volných pracovních míst	94
5.2 Získávání zaměstnanců	95
5.2.1 Alternativy obsazení uvolněného pracovního místa	95
5.2.2 Požadavky na zaměstnance	96
5.2.3 Zdroje získávání zaměstnanců	97
5.2.4 Metody získávání zaměstnanců	97
5.2.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	98
5.2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	100
5.2.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání	103
5.3 Výběr zaměstnanců	104
5.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců	104
5.3.2 Metody výběru zaměstnanců	105
5.3.3 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání	109
5.4 Přijímání zaměstnanců	110
5.4.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva	111
5.4.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	113
5.5 Adaptace zaměstnanců	115
5.5.1 Formy adaptace zaměstnanců	115
5.5.2 Realizace adaptačního programu	115
6. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	117
6.1 Pojetí pracovního výkonu	118
6.2 Řízení pracovního výkonu	118
6.2.1 Principy řízení pracovního výkonu	119
6.2.2 Proces řízení pracovního výkonu	119
6.3 Hodnocení zaměstnanců	122
6.3.1 Formy hodnocení zaměstnanců	122
6.3.2 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců	123
6.3.3 Příprava a vedení hodnotícího rozhovoru	124
7. Odměňování zaměstnanců	127
7.1 Účel odměňování zaměstnanců	128
7.2 Mzdový systém zaměstnavatele	128
7.2.1 Pojetí mzdy	128

7.2.2	Mzdové formy	130
7.2.3	Mzdotvorné faktory	132
7.2.4	Složky mzdy	134
7.3	Zaměstnanecké výhody	135
8.	Vzdělávání zaměstnanců	137
8.1	Účel vzdělávání zaměstnanců	138
8.2	Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců	138
8.3	Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	139
8.3.1	Identifikace potřeby vzdělávání	140
8.3.2	Plánování vzdělávání	140
8.3.3	Realizace vzdělávání	141
8.3.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	141
8.4	Metody vzdělávání zaměstnanců	141
8.4.1	Vzdělávání na pracovišti	142
8.4.2	Vzdělávání mimo pracoviště	143
8.4.3	E-learning	143
9.	Péče o zaměstnance	145
9.1	Účel péče o zaměstnance	146
9.2	Východiska motivace zaměstnanců	147
9.2.1	Teorie motivace zaměstnanců	147
9.2.2	Principy stimulace zaměstnanců	150
9.3	Pracovní doba a doba odpočinku	151
9.3.1	Délka pracovní doby	152
9.3.2	Rozvržení pracovní doby	152
9.3.3	Flexibilní pracovní režimy	153
9.4	Pracovní prostředí	156
9.4.1	Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště	156
9.4.2	Mikroklimatické podmínky na pracovišti	157
9.4.3	Osvětlení pracoviště	157
9.4.4	Hluk na pracovišti	157
9.5	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	158
9.5.1	Pracovní úrazy a nemoci z povolání	158
9.5.2	Předcházení ohrožení života a zdraví při práci	159
9.5.3	Povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance	161
9.6	Pracovní vztahy	162
10.	Personální informační systém	165
10.1	Pojetí personálního informačního systému	166
10.2	Přednosti a problémy personálního informačního systému	167
10.3	Výběr a zavádění personálního informačního systému	167
10.3.1	Postup výběru personálního informačního systému	168
10.3.2	Kritéria výběru personálního informačního systému	169

10.3.3	Projekt zavádění personálního informačního systému	170
10.4	Personální portál a personální samoobsluha	172
10.5	Poskytování aplikačních služeb	172
Závěr	174
Summary	179
Literatura	183
Příloha	190
Rejstřík	200

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. Následovala spolupráce s Vysokou školou regionálního rozvoje nebo 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. V nakladatelství Grada Publishing publikoval knihy *Personalistika pro manažery a personalisty* (2012) a *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (2014) a přeložil knihy *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (2015) a *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* (2016).

Úvod

Součástí řízení organizace je personalistika (personální práce), která se zabývá řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, a jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Naplňování úkolu personalistiky slouží jednotlivé personální činnosti (vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance, využívání personálního informačního systému), které v organizaci zabezpečují především manažeři, v některých organizacích, zpravidla v těch s větším počtem lidí, obvykle s podporou personalistů (personálního útvaru). Manažeři s podporou personalistů naplňují úkol personalistiky, když zabezpečují řízení a vedení ostatních lidí k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.

Strategickým cílem každé organizace provozované za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stále zákazníky realizací (výrobou a prodejem) požadovaného produktu (výrobku nebo služby), a tím dosáhnout očekávaných výsledků podnikání a hospodaření organizace. Úspěšné uskutečňování 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, schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o získávání, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a umožňují uskutečňování strategických cílů organizace.

Pokud tedy manažeři a personalisté chtějí úspěšně naplňovat úkol personalistiky a chtějí úspěšně „sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“ (Koubek, 2015, 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 a personalisté přispívají k dosahování úspěchu organizace tím, že se starají, aby ostatní lidé využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři a personalisté využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace. Očekává se, že manažeři a personalisté vytvoří v organizaci účelný a účinný systém personálních činností, který povede k uskutečňování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost apod.) i k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, odborný rozvoj, funkční postup apod.). Předpokladem úspěchu je znalost účelného a účinného uplatňování jednotlivých personálních činností. Manažeři a personalisté potřebují vědět, jaké personální činnosti, jakým způsobem a proč mají uplatňovat, aby dokázali organizaci zabezpečit dostatek schopných a motivovaných lidí k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. Možné odpovědi poskytují kapitoly této knihy.

Cíl a struktura knihy

Cílem knihy je vymezit základní teoretická východiska a osvědčené praktické přístupy současného pojetí personální práce v organizaci a ukázat, jaké personální činnosti, jakým způsobem a proč mají manažeři a personalisté uplatňovat, aby dokázali účelně a účinně získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.

Knihy je rozdělena do deseti kapitol. **První kapitola** – *Význam personalistiky* – vymezuje pojetí, úkol a zabezpečení personalistiky v organizaci. **Druhá kapitola** – *Vývoj personalistiky* – shrnuje vývoj personální práce v jednotlivých vývojových etapách od personální administrativy přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů, představuje klasické modely řízení lidských zdrojů a objasňuje podstatu strategického a mezinárodního řízení lidských zdrojů. **Třetí kapitola** – *Vytváření a analýza pracovních míst* – vymezuje pojetí pracovního místa, charakterizuje obvyklé přístupy k vytváření pracovních míst a představuje hlavní výstup a běžné metody analýzy pracovních míst. **Čtvrtá kapitola** – *Plánování lidských zdrojů* – vymezuje hlavní oblasti a představuje modelový postup plánování lidských zdrojů, včetně možností řešení předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. **Pátá kapitola** – *Obsazování volných pracovních míst* – představuje modelový postup obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci, který zahrnuje procedury získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. **Šestá kapitola** – *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců* – vymezuje pojetí pracovního výkonu, vysvětluje podstatu, principy a proces řízení pracovního výkonu a objasňuje význam, formy, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců, včetně přípravy a vedení hodnotícího rozhovoru. **Sedmá kapitola** – *Odměňování zaměstnanců* – vymezuje účel odměňování zaměstnanců a vysvětluje podstatu uplatňování mzdového systému zaměstnavatele a poskytování zaměstnaneckých výhod. **Osmá kapitola** – *Vzdělávání zaměstnanců* – vymezuje účel vzdělávání zaměstnanců, představuje hlavní oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců, objasňuje cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců a charakterizuje jednotlivé metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti i mimo ně. **Devátá kapitola** – *Péče o zaměstnance* – vymezuje účel péče o zaměstnance, shrnuje hlavní teorie motivace a principy stimulace zaměstnanců a vysvětluje podstatu organizování pracovní doby a doby odpočinku, vytváření pracovního prostředí, zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a formování pracovních vztahů. **Desátá kapitola** – *Personální informační systém* – vymezuje pojetí personálního informačního systému, vysvětluje přednosti, problémy, výběr a zavádění personálního informačního systému, představuje možnosti personálního portálu a personální samoobsluhy a objasňuje podstatu poskytování aplikačních služeb v personalistice.

Cíl a metoda empirického šetření

Zpracování knihy vychází z analýzy dostupné zahraniční i domácí odborné literatury věnované problematice řízení lidských zdrojů i z 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 uskutečňování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost apod.) i uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, odborný rozvoj, funkční postup 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 víceméně nezávisle na okolnostech jejich uplatňování.

Toto šetření bylo autorem původně realizováno za účelem zpracování knihy *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (Šikýř, 2014). S využitím metody dotazníku se v období od února do května 2014 podařilo získat údaje od personalistů z 80 organizací. Dodatečně, po zpracování výsledků šetření a odevzdání rukopisu knihy, se v období do konce roku 2014 podařilo navíc získat údaje od personalistů z dalších 20 organizací. Celkem byly tedy shromážděny údaje od personalistů ze **100 organizací**. Tyto doplněné údaje byly za účelem zpracování této knihy znovu analyzovány s cílem propojit základní teoretická východiska současného pojetí personální práce v organizaci s názory personalistů na význam lidských zdrojů i úroveň personální práce ve zkoumaných organizacích.

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 nejúspěšnějších organizací v oboru, regionu apod. Součástí dotazníku byla rovněž část věnovaná údajům o **organizaci** (počet zaměstnanců a hlavní oblast podnikání podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE) a **osobě respondenta** (pohlaví, pracovní zařazení, délka praxe a nejvyšší dosažené vzdělání).

Připravená žádost o účast v empirickém šetření spolu s elektronickým dotazníkem 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 vyhledávány pomocí internetu.

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

Podle **počtu zaměstnanců** bylo mezi organizacemi 41 (41 %) organizací s 1000 a více zaměstnanci, 18 (18 %) organizací s 500–999 zaměstnanci, 18 (18 %) organizací s 250–499 zaměstnanci, 10 (10 %) organizací s 50–99 zaměstnanci, 9 (9 %) organizací s 100–249 zaměstnanci a 4 (4 %) organizace s 1–49 zaměstnanci.

Velikost organizace vyjádřená počtem zaměstnanců je faktorem, který určuje význam lidských zdrojů i úroveň personální práce v organizaci. Za účelem analýzy odpovědí respondentů v závislosti na velikosti organizace byly organizace rozděleny na organizace **malé** (méně než 100 zaměstnanců), **střední** (100–499 zaměstnanců) a **velké** (500 a více zaměstnanců). Po tomto rozdělení bylo mezi organizacemi 14 (14 %) malých organizací s méně než 100 zaměstnanci, 27 (27 %) středních organizací se 100–499 zaměstnanci a 59 (59 %) velkých organizací s více než 500 zaměstnanci. **Předpoklad** byl, že význam lidských zdrojů i úroveň personální práce je vyšší v organizacích velkých než v organizacích malých a středních.

Podle **hlavní oblasti podnikání** určené podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE bylo mezi organizacemi 38 (38 %) organizací z oblasti C – zpracovatelský průmysl, 21 (21 %) organizací z oblasti J – informační a komunikační činnosti, 12 (12 %) organizací z oblasti F – stavebnictví, 8 (8 %) organizací z oblasti K – peněžnictví a pojišťovnictví, 8 (8 %) organizací z oblasti G – velkoobchod a maloobchod, 6 (6 %) organizací z oblasti H – doprava a skladování, 2 (2%) organizace z oblasti D – výroba a rozvod elektřinu, plynu a tepla, 2 (2%) organizace z oblasti P – vzdělávání, 1 (1%) organizace z oblasti L – činnosti v oblasti nemovitostí, 1 (1%) organizace z oblasti N – administrativní a podpůrné činnosti a 1 (1%) organizace z oblasti S – ostatní činnosti.

Oblast podnikání organizace je faktorem, který určuje význam lidských zdrojů i úroveň personální práce v organizaci. Za účelem analýzy odpovědí respondentů v zá-

vislosti na oblasti podnikání organizace byly organizace rozděleny na organizace z oblasti **průmyslu** (C – zpracovatelský průmysl, D – výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla, F – stavebnictví) a organizace z oblasti **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). Po tomto rozdělení bylo mezi organizacemi 52 (52 %) organizací z oblasti průmyslu a 48 (48 %) organizací z oblasti služeb. **Předpoklad** byl, že význam lidských zdrojů i úroveň personální práce je vyšší v organizacích z oblasti služeb než v organizacích z oblasti průmyslu.

Podle **pohlaví** bylo mezi respondenty 57 (57 %) žen a 43 (43 %) mužů. Podle **pracovního zařazení** bylo mezi respondenty 54 (54 %) personálních ředitelů a ředitelek, 23 (23 %) HR manažerů a manažerek a 23 (23 %) personalistů a personalistek. Podle **délky praxe** bylo mezi respondenty 40 (40 %) respondentů s praxí 20 a více let, 20 (20 %) respondentů s praxí 11–15 let, 19 (19 %) respondentů s praxí 16–19 let, 16 (16 %) respondentů s praxí 5–10 let a 5 (5 %) respondentů s praxí méně než 5 let. Podle **nejvyššího dosaženého vzdělání** bylo mezi respondenty 76 (76 %) respondentů s vysokoškolským magisterským vzděláním, 9 (9 %) respondentů s vysokoškolským doktorským vzděláním, 6 (6 %) respondentů s vysokoškolským bakalářským vzděláním, 6 (6 %) respondentů se středoškolským vzděláním a 3 (3 %) respondenti s vyšším odborným vzděláním.

Většina respondentů uvedla, že v organizaci zastává vrcholovou funkci v personalistice, což vyžaduje náležitě zkušenosti (většinou několikaleté) i patřičné vzdělání (obvykle vysokoškolské). Struktura respondentů podle pracovního zařazení, délky praxe a nejvyššího dosaženého vzdělání byla shledána za přiměřenou 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 i na možnosti 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 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.

Získané údaje byly zpracovány a analyzovány pomocí tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel. V rámci **třídění prvního stupně** byly určeny absolutní a relativní četnosti odpovědí, které byly vyjádřeny pomocí tabulek četností. Relativní četnosti odpovědí byly navíc vyjádřeny pomocí sloupcových a pruhových grafů. V rámci **třídění druhého stupně** byly odpovědi respondentů analyzovány v závislosti na velikosti organizace (malá, střední, velká) a oblasti podnikání organizace (průmysl, služby). Výsledky byly vyjádřeny pomocí kontingenčních tabulek a pruhových grafů.

Výsledky šetření posloužily při vyvozování závěrů týkajících se významu lidských zdrojů a úrovně personální práce ve zkoumaných organizacích. Dílčí výsledky šetření jsou prezentovány v první a druhé kapitole knihy. Souhrnné výsledky šetření jsou uvedeny v příloze knihy.

1

Význam personalistiky

-
- Pojetí personalistiky
 - Úkol personalistiky
 - Zabezpečení personalistiky
-

1.1 Pojetí personalistiky

Pojem **personalistika**, popřípadě **personální práce**, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány s pojmy **personální administrativa**, **personální řízení** nebo **řízení lidských zdrojů**, ovšem tyto pojmy mají dvojí význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (kap. 2).

Tato kniha pojednává o personalistice v pojetí řízení lidských zdrojů.

Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci **dostatek schopných a motivovaných lidí** a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé **personální činnosti**, které v organizaci zabezpečují především **manažeri** (vedoucí zaměstnanci), v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem lidí (zaměstnanců), obvykle s podporou **personalistů** (personálního útvaru) nebo **poskytovatelů personálních služeb** (outsourcingu).

1.1.1 LIDSKÉ ZDROJE, LIDSKÝ KAPITÁL A ÚSPĚCH ORGANIZACE

O lidech, jimiž organizace disponuje a s jejichž pomocí dosahuje svých cílů, se často mluví jako o lidských zdrojích. Samotný pojem **lidské zdroje**, odvozený z anglického *human resources* (HR), se používá v různých významech. Obvykle označuje **lidi** 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** zabezpečující řízení a vedení lidí v organizaci (Ulrich, 2009, s. 40). V podnikové praxi je označení **HR** chápáno a užíváno především ve významu personálního útvaru nebo personalistů.

Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný **lidský kapitál** (Armstrong, 2007, s. 31), což jsou znalosti, dovednosti a schopnosti lidí (Koubek, 2015, 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 znalosti, dovednosti a schopnosti, 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 znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, jejichž získáváním, využíváním a rozvojem za účelem dosahování cílů organizace se zabývá personalistika.

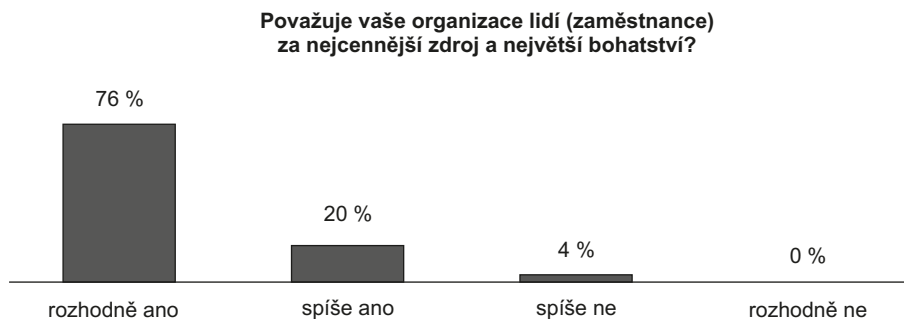
Rozhodující význam lidských zdrojů pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť **schopnosti a mo-**

tivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují **výkon lidí** (výsledek práce a chování), který určuje **výkon organizace** (výsledek podnikání a hospodaření). Každá organizace samozřejmě potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační (Koubek, 2015, s. 13), ovšem bez lidí, kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, toho žádná organizace mnoho nedokáže, protože „žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“ (Drucker, 2006, s. 131).

Současné pojetí personalistiky je o řízení a vedení lidí. **Řízení (management)** se týká realizace strategických cílů organizace pomocí optimálního získávání, využívání a rozvoje všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských). **Vedení (leadership)** se zaměřuje na rozhodující zdroj, to znamená na lidi, a týká se schopnosti přesvědčovat a podněcovat lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. Účinné řízení lidí vyžaduje účelné vedení lidí. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 17)

Schopní a motivovaní lidé **odlišují organizaci od konkurence**. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu (Armstrong, 2009, s. 36). Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu. Proto schopní a motivovaní lidé představují nejcennější zdroj a největší bohatství organizace (Tureckiová, 2004, s. 40) a zajišťují organizaci trvalou konkurenční výhodu (Armstrong, 2009, s. 36).

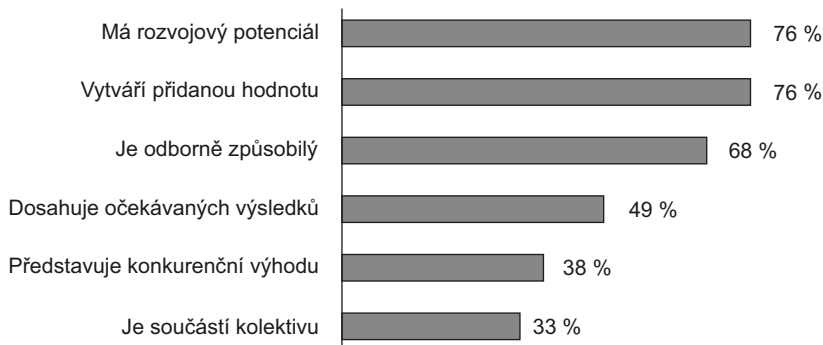
V rámci **autorova šetření** většina respondentů potvrdila (obr. 1.1), že ve zkoumaných organizacích považují lidi (zaměstnance) za nejcennější zdroj a největší bohatství, s výjimkou jedné střední organizace z oblasti vzdělávání a tří velkých organizací z oblasti zpracovatelského průmyslu.



Obr. 1.1 Lidé (zaměstnanci) jako nejcennější zdroj a největší bohatství
Zdroj: autor

Většina respondentů přitom uvedla (obr. 1.2), že konkrétního člověka (zaměstnance) je možné považovat za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace za podmínek, že má rozvojový potenciál nebo vytváří přidanou hodnotu.

Za jakých podmínek je možné konkrétního člověka (zaměstnanec) považovat za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace?



Obr. 1.2 Člověk (zaměstnanec) jako nejcennější zdroj a největší bohatství
Zdroj: autor

Z pohledu velikosti organizace v **malých i středních organizacích** respondenti nejčastěji uváděli rozvojový potenciál a odbornou způsobilost, zatímco ve **velkých organizacích** přidanou hodnotu a rozvojový potenciál. Z pohledu oblasti podnikání organizace v **průmyslu** respondenti nejčastěji uváděli přidanou hodnotu, odbornou způsobilost a rozvojový potenciál, zatímco ve **službách** rozvojový potenciál a přidanou hodnotu.

Z uvedeného vyplývá, že konkrétní člověk (zaměstnanec) by měl organizaci dlouhodobě přinášet něco navíc, že obvykle nestačí jen nezbytná odborná způsobilost k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, že nutný je také jistý rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup, stejně jako určitá přidaná hodnota k plnění strategických cílů organizace.

1.1.2 ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ, PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY A TRH PRÁCE

Organizace zajišťuje požadovanou práci a uskutečňuje strategické cíle **s pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy.**

Pracovněprávní vztahy

Jako pracovněprávní vztahy se označují právní vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy. Rozlišují se **individuální** pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a **kolektivní** pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli (Hůrka a kol., 2015, s. 69).

Pracovněprávní vztahy existují, jestliže existují **pracovněprávní předpisy**, jež určují rozsah práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů, a **pracovněprávní skuteč-**

nosti, s nimiž pracovněprávní předpisy spojují vznik, změnu nebo zánik práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů. Pracovněprávní předpisy a pracovněprávní skutečnosti jsou předpoklady pracovněprávních vztahů, které, aby mohly vznikat, měnit se nebo zanikat, musí mít stanoveny (Spirit a kol., 2009, s. 57):

- **subjekty** (smluvní strany);
- **předmět** (výkon závislé práce);
- **obsah** (práva a povinnosti smluvních stran).

Pracovněprávní předpisy

Jako pracovněprávní předpisy se označují **zákony a prováděcí právní předpisy** (nařízení vlády, vyhlášky ministerstev), které upravují pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce. Pracovněprávní předpisy plní jednak **funkci ochrannou**, kdy chrání práva zaměstnanců jakožto slabší strany v pracovněprávních vztazích a zajišťují zaměstnancům odpovídající podmínky výkonu závislé práce, jednak **funkci organizační**, kdy poskytují zaměstnavatelům nástroj k řízení a vedení zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích (Hůrka a kol., 2015, s. 19).

Základním pracovněprávním předpisem je **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje:

- právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (individuální pracovněprávní vztahy);
- právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce (kolektivní pracovněprávní vztahy), a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů;
- některé právní vztahy, které vznikají před vznikem individuálních pracovněprávních vztahů (např. mezi uchazeči o zaměstnání a zaměstnavateli);
- některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasné práce neschopného pojištěnce podle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, a některé sankce za jeho porušení.

Dalšími významnými zákony v pracovněprávní oblasti jsou:

- **zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy;
- **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti (zejména zabezpečování práva na zaměstnání), jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti;
- **zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje zřízení a postavení orgánů inspekce práce (Státního úřadu inspekce práce a oblastních inspektorátů práce) jako kontrolních orgánů na úseku ochrany pracovních vztahů

a pracovních podmínek, působnost a příslušnost orgánů inspekce práce, práva a povinnosti při kontrole a sankce za porušení stanovených povinností;

- **zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, ve znění pozdějších předpisů, který v návaznosti na zákoník práce upravuje další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

K provedení příslušných zákonů v pracovněprávní oblasti slouží **prováděcí právní předpisy**, zejména nařízení vlády a vyhlášky ministerstev, například:

- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů;
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, ve znění pozdějších předpisů.

S právní úpravou pracovněprávních vztahů souvisí i **další právní předpisy**, například:

- zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Právní úprava pracovněprávních vztahů v zákoníku práce je spojena s právní úpravou občanskoprávních vztahů v občanském zákoníku. Podle zákoníku práce (§ 4) se pracovněprávní vztahy řídí **zákoníkem práce**; nelze-li použít zákoník práce, řídí se **občanským zákoníkem**, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů, které vymezuje zákoník práce (§ 1a); jde zejména o tyto **základní zásady pracovněprávních vztahů**:

- zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance;
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce;
- spravedlivé odměňování zaměstnance;
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele;
- rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Pracovněprávní skutečnosti

Pracovněprávní skutečnosti jsou **skutečnosti, se kterými pracovněprávní předpisy spojují vznik, změnu nebo zánik práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů** (Pavlátová, 2014, s. 42).

Pracovněprávní skutečnosti zahrnují především (Pavlátová, 2014, s. 43–44):

- **Subjektivní právní skutečnosti**, jež jsou projevem vůle subjektů pracovněprávního vztahu, a to jednak **právní jednání**, které je v souladu s právními předpisy a způsobuje vznik, změnu nebo zánik pracovněprávního vztahu (např. sjednání pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem), a jednak **protiprávní jednání**, které je v rozporu s právními předpisy, znamená porušení právní povinnosti a způsobuje vznik právní odpovědnosti toho, kdo právní povinnost porušil (např. odpovědnost zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli).
- **Objektivní právní skutečnosti**, jež nejsou projevem vůle subjektů pracovněprávního vztahu, a to jednak **právní události**, které vznikají nezávisle na lidské vůli, ovšem právní předpisy s nimi spojují vznik, změnu nebo zánik pracovněprávního vztahu (např. uplynutím zkušební doby končí možnost rozvázat pracovní poměr ve zkušební době, smrtí zaměstnance končí pracovní poměr apod.), a jednak **protiprávní stavy**, které rovněž vznikají nezávisle na lidské vůli, ovšem jsou v rozporu s právními předpisy a právní předpisy s nimi spojují vznik právní odpovědnosti určitého subjektu za jejich odstranění bez ohledu na zavinění (např. odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech a nemocech z povolání).

Subjekty pracovněprávních vztahů

Subjekty pracovněprávních vztahů jsou **smluvní strany** pracovněprávních vztahů, které mají práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích. Subjekty individuálních a kolektivních pracovněprávních vztahů jsou:

- zaměstnanec;
- zaměstnavatel;
- odborová organizace.

Subjekt pracovněprávního vztahu musí být vybaven právní osobností a svéprávností, přičemž **právní osobnost** je způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti (§ 15 odst. 1 občanského zákoníku) a **svéprávnost** je způsobilost nabývat pro sebe vlastním právním jednáním práva a zavazovat se k povinnostem (§ 15 odst. 2 občanského zákoníku).

Zaměstnancem může být pouze **fyzická osoba**.

Zaměstnavatelem může být **fyzická osoba** (např. živnostník) nebo **právní osoba** (např. obchodní společnost). Zaměstnavatelem může být i stát, který se v oblasti soukromého práva považuje za právní osobu (§ 21 občanského zákoníku) a za který v pracovněprávních vztazích jedná a práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů vykonává příslušná **organizační složka státu**, která jménem státu v základním pracovněprávním vztahu zaměstnance zaměstnává (§ 9 zákoníku práce). Organizačními složkami státu jsou ministerstva a jiné správní úřady státu, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády České republiky, Kancelář veřejného ochránce práv, Akademie věd České republiky, Grantová agentura

České republiky a jiná zařízení, o kterých to stanoví zvláštní právní předpis anebo zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje způsoby a podmínky hospodaření s majetkem České republiky, vystupování státu v právních vztazích, jakož i postavení, zřizování a zánik organizačních složek státu. Obdobné postavení jako organizační složka státu má Kancelář Poslanecké sněmovny a Kancelář Senátu.

Odborová organizace je veřejně prospěšná právnická osoba, jež vzniká k zastupování práv zaměstnanců u zaměstnavatele. Právo odborového sdružování a odborové činnosti je ústavním právem zaručeným Listinou základních práv a svobod (čl. 27), která je součástí ústavního pořádku České republiky. Vznik odborových organizací upravuje občanský zákoník. Působnost odborových organizací upravuje zákoník práce.

Podle zákoníku práce (§ 276) mají zaměstnanci v základním pracovněprávním vztahu **právo na informace a projednání**, přičemž zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance a jednat s nimi přímo, nepůsobí-li u něj **zástupce zaměstnanců**, odborová organizace, rada zaměstnanců nebo zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ovšem pouze **odborová organizace** má postavení subjektu pracovněprávního vztahu podobně jako zaměstnanec a zaměstnavatel (Hůrka a kol., 2015, s. 449).

Odborová organizace je oprávněna jednat v pracovněprávních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání podle zákoníku práce, za podmínek stanovených zákonem nebo sjednaných v kolektivní smlouvě (§ 286 odst. 1 zákoníku práce). Pouze odborová organizace má právo **kolektivně vyjednat** se zaměstnavatelem a pouze odborová organizace smí za zaměstnance uzavřít **kolektivní smlouvu** (§ 22 zákoníku práce), ve které je možné upravit práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, stejně jako práva nebo povinnosti smluvních stran kolektivní smlouvy (§ 23 odst. 1 zákoníku práce). Postup při uzavírání kolektivní smlouvy včetně řešení **kolektivních sporů** mezi smluvními stranami kolektivní smlouvy upravuje **zákon o kolektivním vyjednávání** (§ 23 odst. 4 zákoníku práce).

Subjekty pracovněprávních vztahů mohou být i **státní orgány**, například Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky a Úřad práce České republiky (generální ředitelství Úřadu práce a krajské pobočky Úřadu práce), které vykonávají státní správu v oblasti státní politiky zaměstnanosti (podle zákona o zaměstnanosti), nebo Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce, které vykonávají kontrolní činnost na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek (podle zákona o inspekci práce), stejně jako na úseku zaměstnanosti (podle zákona o zaměstnanosti). Kontrolní činnost na úseku zaměstnanosti vykonávají v rozsahu stanoveném v zákoně o zaměstnanosti i celní úřady, generální ředitelství Úřadu práce a krajské pobočky Úřadu práce.

Předmět pracovněprávních vztahů

Předmětem pracovněprávních vztahů je **výkon závislé práce**.

Závislou práci definuje zákoník práce (§ 2), který vymezuje **znaky závislé práce** (práce vykonávaná osobně zaměstnancem pro zaměstnavatele, ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele a podle pokynů zaměstnavatele) a stanovuje **podmínky výkonu** závislé práce (za mzdu, plat nebo odměnu za práci,