

**Vysoká škola technická a ekonomická**

v Českých Budějovicích

**Řízení lidských zdrojů – pro magisterské  
studium**

**Studijní opora pro kombinovanou formu studia**

**Garant: doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

**Ústav podnikové strategie**

**Katedra managementu**

**Autor: doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

# Obsah

1	Anotace.....	4
2	Příprava na přednášky .....	10
2.1	Základní cíle, principy, specifika a trendy řízení lidských zdrojů v organizaci .....	10
2.2	Manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů, pracovně-právní rámec zaměstnávání a řízení lidských zdrojů, kolektivní vztahy .....	13
2.3	Pracovní trhy, poptávka po práci a nabídka práce, tržní mzda .....	16
2.4	Vymezení a popis pracovních míst, personální systemizace podniku .....	19
2.5	Typologie pracovníků .....	22
2.6	Nové trendy v získávání a výběru pracovníků .....	25
2.7	Best practice v přijímání a adaptaci pracovníků .....	28
2.8	Zadávání, delegování a kontrola pracovních úkolů .....	31
2.9	Nové trendy v řízení a hodnocení pracovního výkonu .....	34
2.10	Pracovní motivace a její typy .....	37
2.11	Odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových stupnic .....	40
2.12	Metody a nástroje výkonového odměňování .....	43
2.13	Zaměstnanecké výhody .....	46
2.14	Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody a hodnocení .....	49
2.15	Příprava a rozvoj manažerů .....	52
2.16	Komunikace v organizaci a na pracovišti .....	55
2.17	Pracovní týmy a jejich řízení .....	58
2.18	Prevence a řešení konfliktů a stresu v organizaci .....	61
2.19	Pracovní spokojenost, příčiny a řešení fluktuace zaměstnanců .....	64
2.20	Organizační kultura, její tvorba a změny .....	67
2.21	Personální strategie a personální plánování .....	70
2.22	Řízení personálních nákladů a personální controlling .....	73

2.23	Personální rizika organizace .....	76
2.24	Tvorba a vlastnosti personální organizace, personální racionalizace a propouštění zaměstnanců .....	79
2.25	Leadership v organizaci .....	82
2.26	Etická dimenze řízení a její specifika v oblasti řízení lidských zdrojů .....	85
3	Příprava na semináře .....	88
3.1	Pracovně-právní rámec zaměstnávání a řízení lidských zdrojů – příklady z praxe ...	88
3.2	Získávání a výběr pracovníků – analýza konkrétního případu z praxe.....	91
3.3	Přijímání a adaptace pracovníků – rozbor případů z praxe.....	94
3.4	Řízení a hodnocení pracovního výkonu – zhodnocení příkladů z praxe .....	97
3.5	Pracovní motivace a její typy – analýza motivačních systémů konkrétní firmy.....	100
3.6	Odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových stupnic – rozbor systému odměňování vybrané firmy .....	103
3.7	Metody a nástroje výkonového odměňování – analýza praktických případů .....	106
3.8	Zaměstnanecké výhody – komparace zaměstnaneckých výhod několika firem.....	109
3.9	Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody a hodnocení – analýza systému vzdělávání vybraných firem .....	112
3.10	Příprava a rozvoj manažerů – srovnání několika firem .....	115
3.11	Komunikace na pracovišti - praktické ukázky a jejich rozbor.....	118
3.12	Pracovní týmy a jejich řízení – praktický nácvik tvorby týmu .....	121
3.13	Zpracování případové studie z oblasti řízení lidských zdrojů na základě vlastní volby tématu.....	124

# 1 Anotace

Období	1. semestr/ 1. ročník
Název předmětu	<b>Řízení lidských zdrojů – pro magisterské studium</b>
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra managementu
Vyučující (přednášející)	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc. Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc. Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na seminářích 70 % včetně dalších poznámek garanta předmětu
Rozsah	4/2
Počet kreditů	8
Cíle předmětu výstupy z učení	Cílem předmětu je seznámit s cíli a úkoly řízení lidských zdrojů v organizaci, s jeho metodami a nástroji i s hlavními trendy jeho vývoje. K hlavním tématům kurzu patří úloha a specifika řízení lidských zdrojů v kontextu managementu organizace, manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů, přijímání a adaptace pracovníků, zadávání a kontrola pracovních úkolů, řízení a hodnocení pracovního výkonu, motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, personální strategie podniku, personální plánování, vztah liniového a personálního řízení a tvorba personální organizace (systemizace) podniku.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 20.1 rozumí úloze a odpovědnosti řízení lidských zdrojů v organizaci, 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů, 20.3 řídí personální náklady a personální controlling, 20.4 rozumí zásadám tvorby personální organizace a vytváří personální strategii a personální plán organizace, 20.5 vymezí pracovní místa a řídí přijímání a adaptaci pracovníků, 20.6 rozumí předpokladům zadávání, delegování a kontroly pracovních úkolů, 20.7 dokáže vytvořit systém řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, 20.8 rozumí požadavkům motivace a odměňování pracovníků,

	<p>20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod,  20.10 rozumí požadavkům zaškolení i dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků a dokáže plánovat, realizovat i hodnotit podnikové vzdělávání,  20.11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim,  20.12 chápe podstatu, význam i nástroje tvorby organizační kultury.</p>
<p>Osnova předmětu</p>	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Základní cíle, principy, specifika a trendy řízení lidských zdrojů v organizaci. (20.1)</li> <li>2. Manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů, pracovních právních rámců zaměstnávání a řízení lidských zdrojů, kolektivní vztahy. (20.2)</li> <li>3. Pracovní trhy, poptávka po práci a nabídka práce, tržní mzda. (20.3)</li> <li>4. Vymezení a popis pracovních míst, personální systemizace podniku. (20.5)</li> <li>5. Typologie pracovníků. (20.11)</li> <li>6. Nové trendy v získávání a výběru pracovníků. (20.5)</li> <li>7. Best practice v přijímání a adaptaci pracovníků. (20.5)</li> <li>8. Zadávání, delegování a kontrola pracovních úkolů. (20.6)</li> <li>9. Nové trendy v řízení a hodnocení pracovního výkonu. (20.7)</li> <li>10. Pracovní motivace a její typy. (20.8)</li> <li>11. Odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových stupnic. (20.9)</li> <li>12. Metody a nástroje výkonového odměňování. (20.9)</li> <li>13. Zaměstnanecké výhody. (20.9)</li> <li>14. Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody a hodnocení. (20.10)</li> <li>15. Příprava a rozvoj manažerů. (20.2)</li> <li>16. Komunikace v organizaci a na pracovišti. (20.11)</li> <li>17. Pracovní týmy a jejich řízení. (20.11)</li> <li>18. Prevence a řešení konfliktů a stresu v organizaci. (20.11)</li> <li>19. Pracovní spokojenost, příčiny a řešení fluktuace zaměstnanců. (20.11)</li> <li>20. Organizační kultura, její tvorba a změny. (20.12)</li> <li>21. Personální strategie a personální plánování. (20.2)</li> <li>22. Řízení personálních nákladů a personální controlling. (20.3)</li> <li>23. Personální rizika organizace. (20.2)</li> <li>24. Tvorba a vlastnosti personální organizace, personální racionalizace a propouštění zaměstnanců. (20.4)</li> <li>25. Leadership v organizaci. (20.2)</li> <li>26. Etická dimenze a její specifika v oblasti řízení lidských zdrojů. (20.1)</li> </ol> <p><u>Seminář</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pracovních právních rámců zaměstnávání a řízení lidských zdrojů – příklady z praxe. (20.3)</li> <li>2. Získávání a výběr pracovníků – analýza konkrétního případu z praxe. (20.5)</li> <li>3. Přijímání a adaptace pracovníků – rozbor případů z praxe. (20.5)</li> </ol>

	<p>4. Řízení a hodnocení pracovního výkonu – zhodnocení příkladů z praxe. (20.7)</p> <p>5. Pracovní motivace a její typy – analýza motivačních systémů konkrétní firmy. (20.8)</p> <p>6. Odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových stupnic – rozbor systému odměňování vybrané firmy. (20.9)</p> <p>7. Metody a nástroje výkonového odměňování – analýza praktických případů. (20.9)</p> <p>8. Zaměstnanecké výhody – komparace zaměstnaneckých výhod několika firem. (20.9)</p> <p>9. Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody a hodnocení – analýza systému vzdělávání vybraných firem. (20.10)</p> <p>10. Příprava a rozvoj manažerů – srovnání několika firem. (20.2)</p> <p>11. Komunikace na pracovišti – praktické ukázky a jejich rozbor. (20.11)</p> <p>12. Pracovní týmy a jejich řízení – praktický nácvik tvorby týmu. (20.2)</p> <p>13. Zpracování případové studie z oblasti řízení lidských zdrojů na základě vlastní volby tématu. (20.1-20.12.)</p>																																			
Organizační formy výuky	přednáška, seminář																																			
Komplexní výukové metody	frontální výuka projektová výuka skupinová výuka - kooperace brainstorming kritické myšlení samostatná práce – individuální nebo individualizovaná činnost výuka podporovaná multimediálními technologiemi apod.																																			
Studijní zátěž	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Aktivita</th> <th colspan="2">Počet hodin za semestr</th> </tr> <tr> <th>Prezenční forma</th> <th>Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Příprava na přednášky</td> <td>26</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář, cvičení, tutoriál</td> <td>46</td> <td>126</td> </tr> <tr> <td>Příprava seminární práce</td> <td>15</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td>52</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi</td> <td>26</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>37</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Příprava na prezentaci</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Prezentace</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td><b>Celkem:</b></td> <td><b>208</b></td> <td><b>208</b></td> </tr> </tbody> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Příprava na přednášky	26	0	Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	126	Příprava seminární práce	15	15	Účast na přednáškách	52	0	Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24	Příprava na závěrečný test	37	37	Závěrečný test	1	1	Příprava na prezentaci	4	4	Prezentace	1	1	<b>Celkem:</b>	<b>208</b>	<b>208</b>
Aktivita	Počet hodin za semestr																																			
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																																		
Příprava na přednášky	26	0																																		
Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	126																																		
Příprava seminární práce	15	15																																		
Účast na přednáškách	52	0																																		
Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24																																		
Příprava na závěrečný test	37	37																																		
Závěrečný test	1	1																																		
Příprava na prezentaci	4	4																																		
Prezentace	1	1																																		
<b>Celkem:</b>	<b>208</b>	<b>208</b>																																		

Metody hodnocení jejich poměr	20 % seminární práce a 10 % prezentace seminární práce 70 % závěrečný test
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	Hodnocení předmětu se skládá z průběžného hodnocení (30 – 0 bodů – seminární práce a její prezentace) a z písemné zkoušky (70 – 0 bodů). Celková klasifikace je součtem bodů z průběžného hodnocení a písemné zkoušky. Celková klasifikace předmětu, tj. body z písemné zkoušky (70 - 0) + body z průběžného hodnocení (30 - 0 bodů): A 100 –90, B 89,99 – 84, C 83,99 – 77, D 76,99 – 73, E 72,99 – 70, FX 69,99 –30, F 29,99 – 0.
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích povinná 70% účast.
Literatura povinná	CAHA, Z. et al., 2017. <i>Management lidských zdrojů</i> . Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.  CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. <i>Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení</i> . Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8.  URBAN, J. 2013. <i>Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu</i> . 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.  URBAN, J., 2014. <i>Firemní kultura a identita</i> . Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.  URBAN, J., 2014. <i>Případové studie z managementu lidských zdrojů</i> . Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.  URBAN, J., 2017. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i> . Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
Literatura doporučená	ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i> . 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1.  ARMSTRONG, M., 2013. <i>Řízení lidských zdrojů</i> . Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-0.  CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. <i>A code of ethics as an organizational management tool and its use in the Czech Republic</i> . Lüdenscheid: RAM Verlag. ISBN 978-3-942303-50-7.  SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ, 2016. <i>Etika v podnikání a hodnoty trhu</i> . Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5545-8.  ŠAJGLÍKOVÁ, H. a L. BAJZÍKOVÁ, 2014. <i>Organizácia a kultúra</i> . Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1.

	<p>URBAN, J., 2017. <i>Psychologie řízení a vedení</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5.</p> <p>VÍTEK, J., 2012. <i>Odpovědnost statutárních orgánů obchodních společností</i>. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-862-6.</p>
Webové stránky	<p><a href="https://hbr.org/">https://hbr.org/</a>  <a href="http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503">http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503</a></p>
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu, přednášející a cvičící (doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.)</u></p> <p>URBAN, J., 2017. Tržní a netržní faktory určující výši mezd. <i>Mladá věda</i>. 5(1), 121-127. ISSN 1339-3189.</p> <p>URBAN, J., 2017. <i>Psychologie řízení a vedení</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School. ISBN 978-80-87974-15-5.</p> <p>URBAN, J., 2013. <i>Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu</i>. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.</p> <p>URBAN, J., 2014. <i>Management lidských zdrojů</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.</p> <p>URBAN, J., 2014. <i>Případové studie z managementu lidských zdrojů</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.</p> <p><u>Přednášející a cvičící (Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.)</u></p> <p>ČAHA, Z. et al., 2017. <i>Management lidských zdrojů</i>. Lüdenschied: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.</p> <p>ČAHA, Z., 2016. Analysis of the System of Planning, Management and the Assessment of the Work Performance of Members of the Academic Staff at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. In: <i>Management 2016: International business and management, domestic particularities and emerging markets in the light of research</i>. Prešov: Bookman s.r.o., 42-54. ISBN 978-80-8165-155-7.</p> <p>ČAHA, Z., 2017. The Structure of Financial Resources for Corporate Training In The Czech Republic. In: <i>Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth</i>. Vienna: International Business Information Management Association (IBIMA), 3706-3711. ISBN 978-0-9860419-7-6.</p> <p>ČAHA, Z. a M. VOKOUN, 2017. The Impact of the Presence of a Code of Ethics on the Economic Prosperity of a Company. In: <i>Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability 2017</i>. Praha: Oeconomica, 72-78. ISBN 978-80-245-2216-6.</p> <p>ČAHA, Z. a J. URBAN, 2017. The Importance and the Preconditions for an Effective Code of Ethics as an Ethical Company Management</p>



	Tool in the Global Environment. In: <i>Globalization and its socio-economic consequences 2017: Proceedings of 17th International Scientific Conference</i> . Zilina: University of Zilina, 255-261. ISBN 978-80-8154-212-1.
Témata diplomových prací	Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci Analýza řízení výkonu zaměstnanců ve vybrané organizaci Analýza motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci Analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

## **2 Příprava na přednášky**

### ***2.1 Základní cíle, principy, specifika a trendy řízení lidských zdrojů v organizaci***

#### **Klíčová slova**

Podnikové zdroje, lidské zdroje, management lidských zdrojů, cíle managementu lidských zdrojů, oblasti řízení lidských zdrojů, specifika řízení lidských zdrojů, personální procesy

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle a úlohu řízení lidských zdrojů v organizaci, objasnit specifika řízení lidských zdrojů ve srovnání s jinými oblastmi podnikového řízení, vysvětlit vývojové trendy řízení lidských zdrojů a jejich priority v závislosti na vývoji ekonomiky i jednotlivých podniků.

#### **Výstupy z učení**

- 20.1 rozumí úloze a odpovědnosti řízení lidských zdrojů v organizaci

#### **Abstrakt**

Základním cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je přispět k dosahování podnikových cílů na základě získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů organizace. K hlavním oblastem řízení lidských zdrojů patří tvorba náplně pracovních míst, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců, zaškolení a další rozvoj zaměstnanců, organizační rozvoj, tvorba organizační kultury a personální controlling.

Východiskem řízení lidských zdrojů v organizaci je znalost pracovně-právní a další obecně platné regulace, o kterou se zaměstnávání pracovníků opírá, schopnost vytvářet, prosazovat a využívat vnitřní pravidla řízení lidských zdrojů v jednotlivých oblastech jejich řízení, přispívající k posílení efektivity i sjednocení postupů personálního managementu, a znalost zásad a metod řízení a vedení lidí, opírající se o principy psychologie práce a řízení. Ke specifickým managementu lidských zdrojů patří rozdělení odpovědností za toto řízení mezi liniový management a specializovaný management lidských zdrojů. Liniovní manažeři

jsou odpovědní za výkon personálních funkcí a rozhodnutí, personální manažeři za jeho metodickou přípravu, kontrolu a interní poradenství.

Řízení lidských zdrojů, které se v posledních letech nejen ve světě, ale i u nás rychle mění a rozvíjí, a k jeho novým cílům, kompetenčním oblastem, ale i metodám a nástrojům, se stále více řadí i navrhovat, zavádět a zdokonalovat personální a organizační opatření zvyšující podnikovou výkonnost, a to na základě širšího porozumění podnikovým procesům. S proměnou cílů řízení lidských zdrojů se mění i jeho přístupy a metody stejně tak jako jeho pojmy a jejich významy.

Na rozdíl od starší koncepce personálního řízení, založené převážně na výkonu správních, administrativních a organizačních činností, vychází moderní koncepce řízení lidských zdrojů z růstu významu lidských zdrojů souvisejícího nejen s rostoucími náklady a investicemi směřujícími do oblasti lidských zdrojů, ale i zvyšujícím se významem schopností, motivace a osobní flexibility pracovníků pro výkon organizací a efektivitu využití ostatních zdrojů podniku. Je spojena i se silící konkurencí na pracovních trzích, které zaměstnavatelské organizace musejí čelit.

Význam řízení lidských zdrojů tak vede k přesunu většiny jejich strategických funkcí - především funkcí spojených s řízením výkonu a rozvojem zaměstnanců, tj. funkcí, jež jsou nositelem přidané hodnoty - na liniové manažery organizací, podporované v těchto funkcích personálními manažery a specialisty.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 1-3, s. 193-216)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 6-14)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 42-56)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 28-42)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 12-24)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaká jsou hlavní východiska řízení lidských zdrojů v organizaci?
2. Jaké jsou hlavní cíle a oblasti řízení lidských zdrojů?
3. O jaké právní normy se opírá řízení lidských zdrojů?
4. Jaký je rozdíl mezi obecně platnou a firemní legislativou upravující řízení lidských zdrojů?
5. Jaký je význam firemních pravidel řízení lidských zdrojů?
6. Jaké dovednosti vyžaduje řízení lidských zdrojů?
7. Kdo v organizaci odpovídá za řízení lidských zdrojů?
8. Jak se liší funkce liniového a personálního managementu při řízení lidských zdrojů?
9. Kdo vykonává metodickou přípravu řízení lidských zdrojů v organizaci?
10. Jak se dlouhodobě vyvíjí řízení lidských zdrojů v organizacích?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.1 Pracovně-právní rámec zaměstnávání a řízení lidských zdrojů – příklady z praxe

## ***2.2 Manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů, pracovně-právní rámec zaměstnávání a řízení lidských zdrojů, kolektivní vztahy***

### **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, manažerské kompetence, odborné a personální kompetence, pracovně-právní legislativa, pracovní vztahy, kolektivní vztahy, pracovní smlouvy, pracovní poměr, kolektivní smlouvy

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam manažerských kompetencí pro řízení lidských zdrojů a v jejich rámci vysvětlit hlavní cíle, oblasti a způsoby aplikace pracovně právní regulace zaměstnaneckých vztahů při řízení lidských zdrojů i cíle a oblasti regulace kolektivních vztahů mezi zaměstnanci (jejich zástupci) a zaměstnavateli.

### **Výstupy z učení**

- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů

### **Abstrakt**

Schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů závisí na dvou základních předpokladech. Zprvé na tom, jak zvládají odbornou stránku své funkce, za druhé na tom, jak zvládají personální dimenzi managementu, tj. řízení lidí. Nejčastějším důvodem, proč manažeři ve své funkci selhávají, je, že jim schází schopnosti řídit své spolupracovníky.

Úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou pro všechny manažerské funkce společné, bez ohledu na hierarchickou úroveň či funkční oblast. Řídit osoby neznamená jen zadávat jim úkoly a kontrolovat jejich plnění. Vyžaduje i schopnost pracovníky správně vybrat, úkoly i jejich význam jim jasně vysvětlit, přesvědčovat se, že jim rozumí a vědí, jak při nich postupovat, zajistit podmínky, které k jejich vykonání potřebují, o jejich postupu a výsledcích je včas informovat apod. Často se toto řízení neobejde ani bez schopnosti vzbuzovat u nich o jejich práci vyšší zájem, řešit jejich osobní problémy či konflikty apod.

Velká část těchto úkolů se opírá o sociální a komunikační schopnosti vedoucího: o schopnosti působit důvěryhodně, přesvědčivě komunikovat, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je.

Východiskem manažerských kompetencí pro řízení lidských zdrojů je znalost právní regulace pracovních i kolektivních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Pracovní vztahy zahrnují vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci či jejich představiteli (odbory) a mezilidské vztahy na pracovišti. K jejich hlavním aspektům patří informování pracovníků a způsob komunikace v organizaci, uplatňování politiky rovných příležitostí, objektivní hodnocení zaměstnanců opírající se o transparentní kritéria, sociální odstup uplatňovaný mezi manažery a zaměstnanci, možnosti zaměstnanců podílet se na rozhodování dotýkajícím se jejich práce, úroveň péče o zaměstnance a dodržování jejich zákonných i smluvně dohodnutých forem apod.

Kolektivní vztahy jsou vztahy mezi skupinami pracovníků, reprezentovaných zpravidla odbory, a zaměstnavatelem (vedením podniku) nebo skupinou zaměstnavatelů. Jsou výrazně ovlivněny legislativním rámcem, upravujícím postavení, práva a oblasti působnosti odborů a postup při kolektivním vyjednávání a uzavírání kolektivní smlouvy v organizaci; v ČR je to zejména zákoníkem práce a zákonem o kolektivním vyjednávání. Ty dávají odborovým organizacím právo rozhodovat (např. o stávce nebo zastavení práce při ohrožení života či zdraví zaměstnanců), vyjádřit svůj souhlas, tj. spolurozhodovat (při vydávání pracovního řádu, zpracování plánu dovolených apod.), projednávat se zaměstnavatelem některá jeho opatření (výpovědi, změny v pracovním režimu, opatření týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví, péče o pracovníky, převedení pracovníka na jinou práci při jeho nesouhlasu aj.) a právo kontrolovat (dodržování kolektivní smlouvy, pracovněprávních předpisů apod.).

Předmětem kolektivní vyjednávání jsou především odměňování (např. tarifní systém, použití dalších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod.), pracovní podmínky (pracovní režim, pracovní doba, bezpečnost práce, vzdělávání zaměstnanců, stížnosti pracovníků) a vztahy mezi odborovými orgány.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 193-215)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 34-43)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-43)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M., 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-0. (s. 27-51)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

### **Kontrolní otázky**

1. Co zahrnuje odborná a personální dimenze managementu?
2. Jak se liší řízení lidí a řízení lidských zdrojů?
3. Jaké jsou hlavní úkoly manažerů spojené s řízením lidí?
4. Jak se liší tradiční a nové úkoly manažerů spojené s řízením lidí?
5. O co se opírá motivace zaměstnanců?
6. Co zahrnují individuální pracovní vztahy?
7. Co zahrnují kolektivní pracovní vztahy?
8. Jaké jsou hlavní funkce odborů?
9. Jaká práva mají odbory ve vztahu k zaměstnavateli?
10. Na co se zaměřuje kolektivní smlouva?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.1 Pracovně-právní rámec zaměstnávání a řízení lidských zdrojů – příklady z praxe

## ***2.3 Pracovní trhy, poptávka po práci a nabídka práce, tržní mzda***

### **Klíčová slova**

Pracovní trh, poptávka po práci, nabídka práce, tržní determinace mezd, tržní mzda, tržní relace mezd, netržní faktory mezd

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit úlohu a význam trhu práce, poptávky po práci a nabídky práce při determinaci mezd a utváření tržních relací, objasnit vzájemný vztah a význam tržních a netržních faktorů tvorby mezd a jejich vztahy.

### **Výstupy z učení**

- 20.3 řídí personální náklady a personální controlling

### **Abstrakt**

Trh práce je jeden z trhů výrobních faktorů. Je místo, kde dochází ke střetávání poptávky po práci (ze strany firem) a její nabídky (ze strany pracovních sil) a kde na tomto základě vzniká cena práce (výše mzdy).

Cena práce, která na pracovním trhu vzniká, je tzv. rovnovážnou cenou, tj. cenou, která poptávku po práci ze strany firem a nabídku práce ze strany pracovníků vyrovnává. Za jinak stejných okolností vede růst poptávky po práci a pokles její nabídky k růstu cen práce (tj. mezd) a pokles poptávky po práci a růst její nabídky k jeho poklesu.

Mzda, resp. cena práce je však vedle tržních faktorů ovlivněna i faktory netržními, především vyjednávací silou odborů, legislativou upravující výši minimální, zákonem stanovené mzdy, prostorovou a profesní mobilitou pracovníků apod.

Schopnost nabídky práce reagovat na změny poptávky (co do struktury i ceny) je označována jako pružnost trhu práce. K dlouhodobým trendům na trhu práce patří klesající poptávka po manuálních profesích, rostoucí poptávka po profesích v oblasti služeb, především po flexibilní pracovní síle s vyšší či multifunkční kvalifikací schopné výkonu různých činností či rychlé rekvalifikace.



Pochopení výše i pohybů mezd, a to celkem i u jednotlivých profesí, vyžaduje chápat faktory i trendy poptávky po práci (související s vývojem cen produktů na jednotlivých trzích, ale i vývojem produktivity práce jednotlivých profesí), faktory a trendy nabídky práce i s vývojem netržních okolností, které cenu práce ovlivňují.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 56-66)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 15-23)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 47-43)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 45-58)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 5-8)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to poptávka po práci?
2. Jaké vlastnosti má poptávka po práci?
3. Jaký je význam tržní poptávky pro determinaci mzdy?
4. Co je to nabídka práce?
5. Jaké vlastnosti má nabídka práce?
6. Jaký je význam nabídky práce pro determinaci mezd?
7. Jaký je rozdíl mezi tržními a netržními faktory determinace mezd?
8. Jaké jsou hlavní netržní faktory tvorby mezd?
9. Jaké okolnosti utvářejí mzdové relace?
10. Čím se liší různé pracovní trhy?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.2 Získávání a výběr pracovníků – analýza konkrétního případu z praxe

## ***2.4 Vymezení a popis pracovních míst, personální systemizace podniku***

### **Klíčová slova**

Personální organizace, pracovní místo, vymezení (popis) pracovního místa, design pracovního místa, personální systemizace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam vymezení pracovních míst jako výchozího nástroje řízení lidských zdrojů, vysvětlit hlavní náležitosti správného vymezení pracovních míst, vysvětlit vztahy mezi vymezením pracovních míst, obsahem místa z pracovní-právního pohledu vymezením místa a dalšími nástroji personálního řízení.

### **Výstupy z učení**

- 20.5 vymezí pracovní místa a řídí přijímání a adaptaci pracovníků

### **Abstrakt**

Vymezení pracovních míst a tvorba personální organizace je výchozím úkolem řízení lidských zdrojů. Zahrnuje především vymezení náplně pracovních pozic a jejich vzájemných vztahů v rámci organizační struktury i systému řízení firmy.

Základem vymezení pracovního místa je stanovení jeho účelu, resp. očekávaného výsledku, jeho klíčových úkolů či povinností, požadovaných výkonových, odborných a kvalitativních standardů a stanovených pravomocí.

Vymezení pracovních pozic (jejích cílů, úkolů, standardů a pravomocí) je východiskem dalších většiny funkcí řízení lidských zdrojů, tj. výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, bezpečnosti a zdraví při práci apod. Hlavním požadavkem tvorby či modifikace pracovních míst je skloubení požadavků produktivity, nákladů, kvality, zákaznické orientace a pracovní motivace; při tvorbě pracovních míst by měli proto spolupracovat manažeři, specialisté v oblasti řízení lidských zdrojů i zaměstnanci samotní.

K základním koncepcím tvorby pracovních míst patří přístup tradiční, sociálně psychologický, týmový a procesní. Tradiční způsob klade důraz na nákladovou i výkonovou efektivitu pracovních úkolů; práce je v jeho rámci rozdělena do jednoduchých a

standardizovaných úkolů, které lze vykonávat i s malým zaškolením. Sociálně psychologický přístup zdůrazňuje význam motivačních faktorů pracovních míst - různorodosti a ucelenosti práce, možnosti uplatnit a rozvíjet schopnosti apod.

Týmový přístup navrhuje pracovní úkoly pro malé skupiny, v jejichž rámci může docházet k vlastnímu, pružnému rozdělení práce a zastupitelnosti pracovníků uvnitř týmu. Procesní přístup k vymezení pracovních míst odvozuje cíle, úkoly i zařazení pracovních míst od cílů, resp. kritérií efektivity podnikatelských a dalších procesů firmy, kterých jsou místa součástí.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 3-28, s. 67-81)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 23-34)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 32-41)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 58-65)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 14-16)

## **Kontrolní otázky**

1. Co zahrnuje tvorba personální organizace?
2. V čem spočívá význam vymezení pracovního místa?
3. Jaké další personální funkce navazují na vymezení pracovních míst?
4. Jaké jsou hlavní obsahové náležitosti vymezení pracovního místa?
5. V čem spočívá rozdíl mezi pracovními povinnostmi a pravomocemi?
6. Co je obsahem hodnotících kritérií uvedených ve vymezení pracovního místa?
7. Jaké jsou hlavní koncepce vymezení pracovních míst?

8. Kdo je v organizaci odpovědný za vymezení pracovního místa?
9. Co je personální systemizace?
10. Jaké příčiny mohou vést ke změně ve vymezení pracovního místa?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.2 Získávání a výběr pracovníků – analýza konkrétního případu z praxe

## ***2.5 Typologie pracovníků***

### **Klíčová slova**

Typologie osobnosti, typologie pracovníků, individuální výkonové rozdíly, pracovní schopnosti, pracovní motivace, pracovní postoje

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit rozdíly v osobních výkonových předpokladech pracovníků, objasnit význam těchto předpokladů pro vykonávání pracovních úkolů, pracovní chování a postoje zaměstnanců, seznámit se s hlavními typologiemi osobnosti z hlediska řízení a vedení osob.

### **Výstupy z učení**

- 20.11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim

### **Abstrakt**

Individuální výkonové předpoklady zaměstnanců zahrnují především rozdíly v jejich pracovních schopnostech, relevantních osobních vlastnostech a motivaci, podmiňující jejich odlišnou pracovní výkonnost.

V rámci schopností k nim vedle obecné rozumové schopnosti, symbolizované veličinou IQ, patří rozdíly týkající se určitých typů uvažování, tj. dimenzí rozumové schopnosti, zahrnujících verbální schopnost (schopnost chápat a používat psaných a mluvených slov), kvantitativní schopnost (rozumění číselným údajům a řešení číselných problémů), schopnost úsudku (nacházet podstatu problémů a řešit je), dedukce (používání logiky a vyvozování závěrů), prostorová představivost (schopnost mentálně manipulovat s prostorovými objekty), vnímání (schopnost rychle a přesně rozpoznat detaily vnímaných předmětů) a paměť (schopnost vybavovat si dříve zpracované informace).

K základním dimenzím osobnostních rozdílů patří extroverze/introverze, tj. stupeň, ve kterém je osoba společenská, družná, hovorná a asertivní, nebo naopak uzavřená, preferující vnitřní prožitky a úzký okruh sociálních kontaktů, emocionální stabilita/labilita, tj. rozsah, ve kterém jsou emoce osoby spíše klidné a vyvážené, náladově stálé, nebo naopak se sklonem k výraznějším emocionálním projevům (úzkostnosti, deprese, hněvu, rozpaků apod.), sklon ke spolupráci/soupeřivosti, tj. míra, ve které se u osoby projevuje zdvořilost,

důvěra, flexibilita, dobrosrdečnost, tolerance, sklon promíjet nebo naopak soutěživost, cynismus, podezřívavost, svědomitost/lehkomyslnost, tj. stupeň, ve kterém se osoba projevuje jako vytrvalá, pracovitá, disciplinovaná a důkladná, nebo naopak chaotická se sklonem k impulsům, a otevřenost vůči novým zkušenostem, charakterizující zájem a ochotu zkoušet nové myšlenky a zkušenosti a projevovat zvědavost nebo naopak opatrnost a tendenci preferovat věci známé a předvídatelné.

Eysenkova typologie osobnosti navazující na antickou typologii čtyř temperamentů (sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik) dospívá k týmž osobnostním typům na základě dvou základních a nezávislých dimenzí osobnostních rysů, a to extroverze/introverze a emocionální stability, resp. emocionální lability (neuroticity). Z Eysenkovy typologie vychází jednoduchý osobnostní dotazník sloužící k zařazení osoby k jednomu ze základních temperamentových typů.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-43)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 25-43)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 34-43)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-43)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 73-81)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-67)

## **Kontrolní otázky**

1. Co zahrnují pracovní předpoklady zaměstnanců?
2. Jaký je význam osobních předpokladů zaměstnanců?

3. Které osobní předpoklady zaměstnanců lze rozvíjet?
4. Jaké typy schopností spadají mezi výkonové předpoklady zaměstnanců?
5. Co je osobní efektivita?
6. Jak se vzájemně liší schopnosti a osobnostní vlastnosti?
7. Jaké jsou hlavní osobní vlastnosti podmiňující pracovní výkon a pracovní chování?
8. Jaké jsou hlavní typologie osobností?
9. Jak se zaměstnanci mohou lišit svými pracovními postoji?
10. Které nepříznivé osobní vlastnosti se mohou stát zdroje problémového jednání zaměstnanců?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.5 Pracovní motivace a její typy – analýza motivačních systémů konkrétní firmy



## ***2.6 Nové trendy v získávání a výběru pracovníků***

### **Klíčová slova**

Získávání zaměstnanců, vyhledávání, nábor a výběr zaměstnanců, personální marketing, metody výběru zaměstnanců

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit kritéria, způsoby a metody získávání, vyhledávání a výběru zaměstnanců, objasnit rozdíly mezi různými metodami získávání a výběru zaměstnanců, vysvětlit vhodnost a využití výběrových metod a postupů při výběru různých kategorií zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 20.5 vymezí pracovní místa a řídí přijímání a adaptaci pracovníků

### **Abstrakt**

Metody získávání pracovníků lze rozdělit podle míry aktivity organizace (na aktivní a pasivní), podle směru, kam se organizace obrací především (k vnějším nebo vnitřním zdrojům) či podle jednotlivých cest, kterými noví zaměstnanci do organizace přicházejí.

U větších společností a v podmínkách konkurenčních pracovních trhů patří k základním metodám získávání pracovníků prezentace na trhu práce a tvorba image spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele s cílem vyvolávat trvalý přísun kvalitních uchazečů o práci v organizaci (zabezpečovat, aby maximum volných pracovních pozic mohlo být obsazeno na základě spontánních uchazečů bez použití inzerce a dalších nákladných forem náboru). Aktivní získávání pracovníků se v závislosti na typu obsazovaného místa může opírat o vyhledávání kandidátů uvnitř organizace, získávání uchazečů na základě osobních doporučení spolupracovníků nebo profesionálních kolegů, získávání nových zaměstnanců na školách, pomocí úřadů práce, agentur zprostředkujících dočasné či trvalé zaměstnání, personálních společností zabývajících se vyhledáváním kandidátů, prostřednictvím internetu, personální inzerce v médiích apod. Jednotlivé metody získávání zaměstnanců se liší svou efektivitou (náklady, rychlostí, spolehlivostí apod.).

Výběrové metody slouží k posouzení výběru uchazečů o určité pracovní místo. Některé z nich bývají používány vždy (analýza životopisu, přijímací pohovor, případně ověření referencí), jiné slouží spíše ke zjištění a ověření určitých speciálních předpokladů.

Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení; umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů. Pohovor je zpravidla základní metodou výběru; předpokladem jeho efektivity je příprava, soustředující se na správné stanovení jeho hlavních fází a tematických okruhů. K dalším výběrovým metodám zaměřujícím se zpravidla na hlubší ověření některých předpokladů nebo zjištění specifických schopností a znalostí patří testy a metody založené na posouzení kandidátů v uměle navozených (modelových) situacích, označované zpravidla jako behaviorální pohovor a assessment centra.

U vedoucích pozic patří pak k důležitým metodám výběru zjišťování referencí, analýza výsledků dosažených v předchozích pozicích, případně zadání určitých písemných úkolů.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 81-121)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 43-47)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-43)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 87-96)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-68)

## **Kontrolní otázky**

1. Na jakých metodách může být založen nábor zaměstnanců?
2. Jak lze náborové metody dělit?
3. Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých náborových metod?
4. Jaké jsou hlavní metody posouzení uchazečů?

5. Jaké předpoklady uchazečů lze zjistit jednotlivými výběrovými metodami?
6. Na co jsou zaměřena assessment centra?
7. Jaké metody posouzení kandidátů jsou používány u manažerských pozic?
8. Jaké jsou hlavní části přijímacího pohovoru?
9. Na co mohou být zaměřeny testy při výběru uchazečů?
10. V čem spočívá ověřování referencí?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.2 Získávání a výběr pracovníků – analýza konkrétního případu z praxe

## ***2.7 Best practice v přijímání a adaptaci pracovníků***

### **Klíčová slova**

Přijímání zaměstnanců, pracovní poměr, vznik pracovního poměru, adaptace zaměstnanců, adaptační plán, zkušební doba, mentoring

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní kroky, úkoly a požadavky na management lidských zdrojů týkající se přijímání pracovníků, objasnit pravidla, náležitosti a způsoby vzniku pracovního poměru a vysvětlit cíle a zásady adaptace zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 20.5 vymezí pracovní místa a řídí přijímání a adaptaci pracovníků

### **Abstrakt**

Nejčastějším ze tří základních pracovněprávních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kterým může být právnická nebo fyzická osoba, je pracovní poměr. K dalším typům pracovně právních vztahů patří vztah založený dohodou o pracovní činnosti a dohodou o provedení práce.

Pracovní poměr se opírá o zásadu smluvní volnosti, vzniká pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním. Jeho obsahem je výkon práce za odměnu, při kterém zaměstnavatel řídí zaměstnance a zaměstnanec se tomuto řízení v rámci platných právních předpisů podřizuje. Zaměstnavatel vytváří podmínky, při kterých je práce vykonávána, nese náklady spojené s výkonem práce i případné riziko, činnost zaměstnavatele má zaměstnanec právo ovlivňovat prostřednictvím odborové organizace, rady zaměstnanců, případně dalších zástupců.

Adaptace představuje systematické uvedení nového zaměstnance do organizace a pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit jeho odbornou i sociální integraci v rámci firmy, zajistit co nejdříve jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit případné demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných výkonových očekávání. Zahrnuje jak odborné zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí; její součástí jsou i pracovněprávní a administrativní kroky spojené s uvedením do nové funkce. Předpokladem

efektivní adaptace, zejména u odborně specializovaných a vedoucích pozic, je zpravidla kontrola jejího průběhu prováděná nadřízeným ve spolupráci s personálním řízením firmy. Adaptační plán je zpravidla písemný plán individuálního průběhu adaptace; jeho konkrétní podoba a obsah závisí na pozici, na kterou nový zaměstnanec nastupuje. Adaptační plán většinou stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s činnostmi jakých organizačních útvarů by se měl seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku.

Důležitým prvkem adaptačního plánu je rozložení nových informací v čase a stanovení odpovídajících způsobů učení a získání nových dovedností. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 81-121, s. 157-179)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 45-53)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 12-24)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 79-92)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-125)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní druhy pracovně-právních vztahů?
2. Jak vzniká pracovní poměr?
3. Jaké jsou povinné náležitosti pracovní smlouvy?
4. Co je cílem adaptace zaměstnanců?
5. O jaké nástroje se opírá adaptace zaměstnanců?
6. Co by měl obsahovat adaptační plán?
7. Jaké jsou hlavní předpoklady úspěšné adaptace?
8. O co by měl budoucí zaměstnavatel dbát před nástupem zaměstnance?
9. Jaký je rozdíl mezi zkušební a adaptační dobou?
10. Co zahrnuje mentoring?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.3 Přijímání a adaptace pracovníků – rozbor případů z praxe

## ***2.8 Zadávání, delegování a kontrola pracovních úkolů***

### **Klíčová slova**

Řízení zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, zadávání pracovních úkolů, výkonu, výkonové cíle zaměstnanců, pracovní úkoly, delegování, kontrola zaměstnanců

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit výchozí i další důležité kroky řízení pracovního výkonu zaměstnanců – zadávání úkolů a výkonových cílů i stanovení výkonových standardů, objasnit principy a předpoklady delegování úkolů a zásady a metody kontroly plnění pracovních úkolů zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 20.6 rozumí předpokladům zadávání, delegování a kontroly pracovních úkolů

### **Abstrakt**

Zadávání, delegování a kontrola plnění pracovních úkolů patří k hlavním částem řízení pracovního výkonu zaměstnanců, které usiluje o propojení strategie a cílů podniku s cíli a kritérii osobního výkonu zaměstnanců. Cílem řízení pracovního výkonu je zvýšení výkonu organizace prostřednictvím růstu výkonu jednotlivců a jejich pracovních skupin; opírá se přitom o řízení zaměstnanců na základě osobních či skupinových výkonnostních cílů odvozených od cílů organizace a jejich jednotek, o stanovení výkonových standardů, o pravidelné strukturované hodnocení výkonu zaměstnanců a o propojení tohoto hodnocení s odměňováním a dalším rozvojem pracovníků, případně plánováním jejich kariéry.

Od tradičního hodnocení zaměstnanců jej odlišuje nejen jeho důraz na stanovení výkonnostních cílů (zvyšující objektivitu hodnocení), ale i jeho dynamický charakter - důraz na rozvoj zaměstnanců, překonávající nedostatky jejich stávající výkonnosti, a stanovení nových výkonových cílů.

Delegování znamená přenášení individuální odpovědnosti za určitý pracovní úkol nebo část celkového úkolu pracovní skupiny na zaměstnance. Důležitou součástí delegování je přidělení odpovídajících pravomocí nezbytných k provedení úkolu a zajištění podmínek a zdrojů, které jsou k efektivnímu dokončení úkolu nezbytné. Delegování předpokládá i to, že nadřízený do okruhu úkolů delegovaných jeho podřízenému v principu nezasahuje, a to s

výjimkou situací, kdy by zaměstnanec nejednal v rámci svých úkolů a cílů nebo ve smyslu stanovených směrnic a svých (delegovaných) pravomocí.

Efektivní zadání a delegování se opírá o šest základních kroků: jasnou komunikaci úkolu (stanovení toho, jaké výsledky jsou od zaměstnance očekávány a kdy má být úkol dokončen), vysvětlení kontextu úkolu (proč je třeba úkol vykonat, jaký je jeho význam z hlediska firemních cílů a jaké možné komplikace se při jeho vykonávání mohou vyskytnout), stanovení standardů (kritérií, která budou použita pro hodnocení úspěšnosti splnění úkolu), poskytnutí pravomocí vykonání úkolu bez konfliktů s jinými zaměstnanci, poskytnutí podpory (určení zdrojů, které bude zaměstnanec k provedení úkolu potřebovat a jejich poskytnutí), ať již v podobě finančních zdrojů, tréninku nebo rady, a motivaci (přesvědčení se o tom, že zaměstnanec úkol přijal, dobře jej chápe a je k jeho vykonání motivován). Součástí motivace je i potvrzení důvěry, že úkol bude zaměstnancem úspěšně dokončen.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 144-167)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 56-64)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-45)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 101-115)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-95)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní zásady stanovení pracovních úkolů?
2. Jaké jsou hlavní typy pracovních cílů?



3. Co je to řízení na základě cílů?
4. Co jsou to výkonové cíle a standardy?
5. Jak se liší stanovení a delegování pracovních úkolů?
6. Jaké jsou hlavní zásady zadávání pracovních úkolů?
7. Jak lze při zadávání úkolů podpořit motivaci zaměstnanců?
8. Jaké jsou nejčastější překážky delegování?
9. Co je to delegování vzhůru?
10. Jaké jsou hlavní formy a principy kontroly zaměstnanců?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.4 Řízení a hodnocení pracovního výkonu – zhodnocení příkladů z praxe

## ***2.9 Nové trendy v řízení a hodnocení pracovního výkonu***

### **Klíčová slova**

Řízení pracovního výkonu, řízení na základě cílů, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, hodnocení výkonu, nástroje hodnocení, metoda balanced scorecard

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit nové trendy řízení a hodnocení pracovního výkonu, především způsobu stanovení pracovních cílů a dalších výkonových požadavků, objasnit význam, metody a nástroje hodnocení zaměstnanců, vysvětlit druhy hodnocení i úkoly jednotlivých typů hodnotitelů.

### **Výstupy z učení**

- 20.7 dokáže vytvořit systém řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

### **Abstrakt**

Řízení na základě cílů zdůrazňuje význam cílů, a nikoli závazných postupů, procesů a instrukcí. Znamená stanovit konkrétní cíle, kontrolovat jejich plnění a ponechat poměrně široké pravomoci k volbě postupů. Podle Druckera představuje jeden ze základních klíčů k efektivnosti jakékoli organizace bránící tomu, aby se zaměstnanci i manažeři věnovali neúčinným činnostem, nedosahujících výsledků; jeho smyslem je naopak dávat prostor pro vlastní iniciativu a pro hledání nejlepších cest řešení problémů.

V personálním řízení metoda řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na základě cílů vychází z transformace podnikových cílů, resp. cílů jednotlivých úseků organizace do individuálních cílů pracovníků, při které zaměstnanec společně se svým nadřízeným stanovuje své pracovní cíle a společně hodnotí míru jejich dosažení.

Zásady hodnocení zaměstnanců by měly být stanoveny s cílem zabránit subjektivnímu a formálnímu hodnocení a přispět k tomu, aby hodnocení vedlo k jasným závěrům. K zásadám hodnocení patří především vypracování kritérií a metod hodnocení zaměřených na hodnocení pracovního výkonu, případně schopností a potenciálu pracovníka, a písemných pokynů pro jejich používání, vypracování plánu hodnocení a zahájení procesu hodnocení s dostatečným časovým předstihem, tak aby obě strany měly odpovídající čas na svou přípravu, vyškolení hodnotitelů v práci s metodikou hodnocení i ve vedení hodnotících rozhovorů, informování pracovníků o významu a cílech hodnocení, případně jejich zaškolení

v jeho metodice, provádění hodnocení směrem odshora dolů, možnost hodnocených vyjádřit se k jeho výsledkům či právo domáhat se změny hodnocení a zaměření hodnocení především do budoucna – na možnosti rozvoje zaměstnance a zlepšení jeho výkonu.

Metoda hodnocení Balanced Scorecard vychází z toho, že kritéria hodnocení by měla vycházet z určitého vyváženého souboru cílů a ukazatelů finančních a operativních. Metoda vyžaduje, aby kritéria hodnocení byla založena na čtyřech perspektivách či úhlech pohledu, a to zákaznické (Jak nás vnímají zákazníci?), interní perspektivě (V čem se musíme zdokonalit?), perspektivě inovací a učení (Jsme schopni vytvářet inovace a učit se novým přístupům?) a finanční perspektivě (Jak nás vidí naši vlastníci?). Předností metody je, že zaměřuje pozornost manažerů na širší spektrum aspektů podnikové výkonnosti a brání krátkozraké orientaci pouze na finanční cíle.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 144-167)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 78-89)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-45)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 123-134)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-95)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní typy pracovních cílů?
2. Jaké typy cílů požaduje metoda Balanced Scorecard?
3. Co jsou to zákaznické cíle v metodologii Balanced Scorecard?

4. Co jsou to cíle vnitřních procesů v metodologii Balanced Scorecard?
5. Co je cílem pravidelného hodnocení zaměstnanců?
6. Výsledky (závěry) plynoucí z hodnotících rozhovorů?
7. Jaké jsou hlavní zásady vedení hodnotících rozhovorů?
8. Jaké jsou hlavní druhy hodnocení?
9. Jaké jsou hlavní metody hodnocení zaměstnanců?
10. Kdo může být hodnotitelem?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.4 Řízení a hodnocení pracovního výkonu – zhodnocení příkladů z praxe

## ***2.10 Pracovní motivace a její typy***

### **Klíčová slova**

Motivace, pracovní motivace, individuální motivace, typy motivace, nástroje, vnitřní a vnější motivace, finanční a nefinanční motivace, motivační profil

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam motivace pro výkonnost, pracovní nasazení i kvalitu práce, objasnit faktory, které pracovní motivaci ovlivňují, vysvětlit rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací i motivací finanční a nefinanční, objasnit základní typy převažující individuální motivace, poukázat na možnosti a nástroje zvyšování pracovní motivace.

### **Výstupy z učení**

- 20.8 rozumí požadavkům motivace a odměňování pracovníků

### **Abstrakt**

Pracovní motivace vysvětluje příčiny lidského chování v pracovním prostředí a možnosti, metody a nástroje jeho usměrňování odpovídající zájmům organizace.

Motivace vychází z neuspokojených potřeb a směřuje chování k dosažení cílů, které potřeby uspokojují. Ve vztahu k pracovnímu chování je rozlišována vnitřní motivace související s uspokojováním potřeb vlastním výkonem práce (v důsledku zajímavé práce, pocitu odpovědnosti a důležitosti, možnosti uplatnit a rozvíjet schopnosti, možnosti pracovní autonomie apod.) a vnější motivace, kterou tvoří odměny (mzda, pochvala, povýšení apod.) a tresty (snížení platu, disciplinární řízení, kritika apod.).

Vnější motivace působí zpravidla bezprostředněji a výrazněji, vnitřní naopak hlouběji a dlouhodoběji. K povzbuzování motivace zaměstnanců dochází jejich stimulací – vazbou odměn na výsledky práce, tvorbou uspokojujících pracovních míst, příležitostmi ke vzdělávání a růstu. Pracovní motivaci posilují i jasně stanovené a realistické cíle a zpětná vazba o jejich dosahování.

Motivační faktory (dimenze) práce představují okolnosti práce přispívající k jejím schopnostem zvyšovat vnitřní motivaci pracovníků. Patří k nim zejména rozmanitost práce umožňující zaměstnancům vykonávat větší okruh pracovních operací, využívat různé pracovní postupy či různá zařízení, celistvost pracovních úkolů, tj. možnost pracovníků

samostatně dokončovat určitý díl práce, významnost úkolů, tj. vliv, který pracovní úkoly mají na ostatní pracovníky organizace, pracovní autonomie, dávající zaměstnancům možnost určité kontroly nad vlastní prací či podílet se na jejím řízení, a zpětná vazba, tj. informovanost pracovníka o tom, jak dobře svou práci vykonává.

Maslowova teorie potřeb, jeden z nejčastěji používaných modelů lidské motivace uplatňující se v oblasti práce a řízení, třídí lidské potřeby hierarchicky. Potřeby jsou podle ní uspokojovány postupně, podle svého postavení v hierarchii, přičemž „hierarchicky vyšší“ potřeby působí motivačně především tehdy, jsou-li nižší potřeby již uspokojeny.

Maslowova klasifikace potřeb řadí potřeby do pěti kategorií – tvoří je (v hierarchickém uspořádání) potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby (přátelství, sounáležitosti, akceptace), potřeby uznání (ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod.) a potřeby seberealizace (potřeby rozvíjet vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, uplatnit svůj potenciál). Neuspokojené potřeby motivují lidské chování, potřeba seberealizace však na rozdíl od hierarchicky nižších potřeb nemůže podle Maslowova být nikdy zcela naplněna a uspokojováním může naopak nabývat na síle.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 216-232)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 106-140)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1.

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5.

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je význam pracovní motivace?
2. Jaký je hlavní princip pracovní motivace?
3. Jaké jsou hlavní typy pracovní motivace?
4. Jaké jsou hlavní podoby individuální motivace?
5. Jaké jsou hlavní faktory nefinanční motivace?
6. Jaké jsou hlavní motivační nástroje manažera?
7. Co konstatuje Maslowova teorie potřeb?
8. Co o pracovní motivaci říká teorie očekávání?
9. Jaký je rozdíl mezi motivací a spokojeností?
10. Jaké jsou hlavní příčiny demotivace zaměstnanců?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.5 Pracovní motivace a její typy – analýza motivačních systémů konkrétní firmy

## ***2.11 Odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových stupnic***

### **Klíčová slova**

Odměňování zaměstnanců, typy mezd, základní mzda, výkonová mzda, mzdové stupnice, tarifní stupnice, typy mzdových stupnic, druhy základních mezd

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní formy mezd a finančního odměňování zaměstnanců, vysvětlit rozdíly v konstrukci mezd, objasnit význam mzdových stupnic podniku, vysvětlit typy a tvorbu odměňování pomocí mzdových (tarifních) stupnic.

### **Výstupy z učení**

- 20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod

### **Abstrakt**

Odměňování pracovníků zahrnuje soubor nástrojů používaných organizací ke kompenzaci pracovního úsilí zaměstnanců a jejich pracovní motivaci.

K základním otázkám odměňování pracovníků patří stanovení úrovně mezd a platů v souladu s požadavky trhu a ve srovnání s jinými organizacemi, vytvoření vnitřní struktury platů a mezd (mzdových tarifů, platových tříd, smluvních platů) opírající se o hodnocení prací, volba nástrojů výkonového (individuálního, skupinového a celofiremního) odměňování (výkonnostních odměn a bonusů, prémie, provizí apod.) a způsob jejich konstrukce v závislosti na plnění jednotlivých kritérií výkonu, výběr zaměstnaneckých výhod a způsob jejich poskytování (paušálně nebo na základě individuální volby), poskytování různých forem příplatků apod.

Cílem systému odměňování by měla být podpora cílů podniku a jeho odpovídající propojení s jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů, především jejich hodnocením a rozvojem.

Mzda závisí na povaze pracovního místa, výkonu pracovníka, produktivitě organizace, pracovních podmínkách, situaci na trhu práce, platných zákonech i na výsledcích kolektivního vyjednávání. K základním formám mezd patří časová či základní mzda (hodinová nebo měsíční) a pobídková mzda, resp. mzda založená na výkonu. Časová mzda může mít povahu mzdy tarifní nebo smluvní, pobídková mzda nejčastěji formu mzdy



úkolové, podílové (provizní), odměny za dosažený (dohodnutý) výkon, případně odměny vážící se na úroveň schopností a kvalifikace pracovníka.

K dodatkovým formám mzdy mohou patřit jednorázové (mimořádné) prémie, osobní ohodnocení, podíly na zisku organizace, zaměstnanecké akcie, podíly na dosažených úsporách či příplatky (za práci přesčas, v noci, ve škodlivém prostředí apod.)

Odměňování na základě zásluh je formou výkonového odměňování zaměstnanců používanou v situacích, kdy výkon zaměstnanců nelze hodnotit na základě objektivně měřitelných kritérií (ukazatelů). Odměny (bonusy) i zvýšení mezd zaměstnanců jsou v tomto případě závislé na výsledcích hodnocení kvalitativních kritérií, tj. pracovního chování a postojů, opírajících se zpravidla o použití hodnotících stupnic. Nejčastějším ze tří základních pracovněprávních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kterým může být právnická nebo fyzická osoba, je pracovní poměr. K dalším typům pracovně právních vztahů patří vztah založený dohodou o pracovní činnosti a dohodou o provedení práce.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 179-192)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 123-147)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 48-54)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 115-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 156-169)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 22-45)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké funkce plní odměňování?

2. Jaké hlavní otázky si organizace klade při tvorbě systému odměňování?
3. Jaké jsou hlavní druhy odměňování?
4. Jaké jsou hlavní typy mezd?
5. Na čem závisí výše individuální mzdy?
6. Na čem může záviset pohyblivá složka mzdy?
7. Co je to vnitřní a vnější spravedlnost při tvorbě mezd?
8. Co je to mzdová stupnice?
9. Jaké jsou typy mzdových stupnic?
10. Jak může organizace vytvořit mzdovou stupnici?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.6 Odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových stupnic – rozbor systému odměňování vybrané firmy

## ***2.12 Metody a nástroje výkonového odměňování***

### **Klíčová slova**

Výkonové odměňování, výkonová (pohyblivá) složka mzdy, typy výkonového odměňování, cíle výkonového odměňování, prémie, odměna, provize, bonus

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle, předpoklady, formy a typy výkonového odměňování, poukázat na význam jednotlivých forem výkonového odměňování a možnosti jejich využití, objasnit konstrukci jednotlivých forem výkonového odměňování.

### **Výstupy z učení**

- 20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod

### **Abstrakt**

Výkonové odměňování využívá pohyblivé (pobídkové) složky mzdy (platu), závislé na objektivně měřitelném výkonu, ať již zaměstnanec, skupiny, které je členem, nebo celé firmy. Je zaváděno ve snaze posílit individuální a skupinovou výkonnost, podpořit identifikaci zaměstnanců s cíli organizace, lépe kontrolovat fixní složku odměňování a zvýšit konkurenceschopnost firemního odměňování na trhu práce.

Ze své podstaty závisí na možnosti pravidelného měření (hodnocení) individuálního nebo skupinového výkonu zaměstnanců; efektivní je především tehdy, je-li výše odměny závislejší na výsledku práce stanovena (nikoli zaručena) předem.

Nejjednodušší forma výkonového odměňování je úkolová mzda, používaná především u dělnických profesí. Její výše závisí na množství práce (rozsahu produkce), který pracovník odvede, a částce stanovené za jednotku práce. Ta zpravidla vychází z očekávaného (průměrného) výkonu za jednotku času (např. den) a představy o odpovídající mzdě pracovníka za toto časové období.

Úkolová mzda může mít rovnoměrný nebo diferencovaný průběh závislosti mzdy na výkonu. V prvním případě celková výše mzdy s růstem výkonu roste rovnoměrně, ve druhém může po překročení určité hranice (výkonové normy) růst rychleji, či při nesplnění výkonové normy být naopak nižší. Variantou individuální výkonové mzdy je skupinová úkolová mzda

uplatňovaná při výkonovém odměňování skupiny dělníků. Předpokladem využití úkolové mzdy je nejen možnost měřit pracovní výkon, ale i to, aby tento výkon byl ze strany pracovníka ovlivnitelný, aby byly stanoveny technologické postupy a pravidla hospodaření se zdroji i aby vyšším výkonem nedocházelo k ohrožování zdraví a bezpečnosti pracovníků. Výkon vyššího, případně středního managementu je hodnocen především na základě finančních ukazatelů, výkon nižších pozic na základě ukazatelů operativních (produktivity, kvality, spokojenosti zákazníků apod.), a na základě kvalitativních výkonových kritérií (pracovního chování a postojů, schopností apod.). Hierarchické postavení pozice ovlivňuje i četnost vyplácení odměn: u výkonných pozic by měla být výplata odměn častější, nejlépe měsíční, u specializovaných zaměstnanců a manažerských pozic zpravidla roční. U vrcholových manažerských pozic se stává stále častějším vyplácet odměnu v závislosti na dlouhodobějším finančním výkonu organizace, např. na ekonomické přidané hodnotě za tři roky.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 179-192)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 123-142)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 64-69)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 115-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 145-159)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je výkonové odměňování a jaký je jeho význam?
2. Jaké jsou hlavní druhy výkonového odměňování?
3. Na čem může záviset výkonová odměna?
4. Jaké jsou hlavní předpoklady efektivity výkonového odměňování?
5. Co je to úkolová mzda?
6. Jak je stanovena výkonová odměna managementu?
7. Jak se liší termíny vyplacení výkonové mzdy u jednotlivých pozic?
8. Co je to akordní mzda?
9. Jak se liší rovnoměrný a diferencovaný průběh úkolové mzdy?
10. Jak je konstruována výkonová mzda pracovních skupin?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.7 Metody a nástroje výkonového odměňování – analýza praktických případů

## **2.13 Zaměstnanecké výhody**

### **Klíčová slova**

Zaměstnanecké výhody, druhy zaměstnaneckých výhod, benefity, naturální odměňování, pevné a flexibilní benefity, systém kafetérie

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam odměňování zaměstnanců formou zaměstnaneckých výhod, objasnit hlavní typy benefitů a jejich vlastnosti, vysvětlit způsob poskytování zaměstnaneckých výhod, jejich náklady i efektivitu.

### **Výstupy z učení**

- 20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod

### **Abstrakt**

Zaměstnanecké výhody jsou formou odměňování, kterou zaměstnanec získává z titulu svého zaměstnaneckého poměru k organizaci, obvykle bez vztahu k výkonu, v některých případech s přihlédnutím k postavení v organizaci a délce pracovního poměru; slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci. Vycházejí z možností organizace, potřeb pracovníků a srovnání s nabídkou obdobných organizací na trhu a jsou často předmětem kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv.

K hlavním formám zaměstnaneckých výhod patří finanční benefity (důchodové připojištění, úhrada či příspěvek na životní, kapitálové či úrazové pojištění, stavební spoření, zvýhodněné či bezúročné půjčky zaměstnancům apod.), placení neodpracované doby (delší placená dovolená, placené dny nemoci, placené přestávky v práci apod.), služby poskytované zaměstnancům, případně jejich rodinným příslušníkům na pracovišti i mimo ně (dotované či bezplatné stravování, úhrada nákladů na vzdělávání, rekreační služby a služby spojené s trávením volného času, ubytování, zdravotní, rehabilitační a poradenské služby, mateřské školy a rekreace pro děti, doprava do zaměstnání, poskytování parkoviště apod.) a poskytování předmětů pracovního vybavení i pro soukromé použití (osobní automobily apod.). Vzhledem k rozdílným preferencím zaměstnanců by systém výhod měl fungovat jako

částečně či zcela volitelný. Nevýhodou zaměstnaneckých výhod je, že o nich zaměstnanci nemusí být plně informováni, že jejich využívání není rovnoměrné a že kladou nároky na administrativu.

Kafetéria systém je pružný systém zaměstnaneckých výhod, umožňující zaměstnancům vybrat si v rámci stanovených finančních limitů, resp. počtů bodů ze stanovené nabídky zaměstnaneckých benefitů podle svých individuálních potřeb. Systém lze uplatnit u těch zaměstnaneckých výhod, z jejichž poskytování lze jednotlivé zaměstnance vyloučit. Kafetéria systém předpokládá zjistit, o které zaměstnanecké výhody je mezi zaměstnanci zájem, stanovit náklady na jejich poskytování, informovat zaměstnance o skutečných nákladech jednotlivých výhod, stanovit finanční limity zaměstnaneckých výhod pro hlavní kategorie zaměstnanců a umožnit zaměstnancům si jednotlivé výhody individuálně zvolit. Mezi možnostmi volby může přitom být i možnost vybrat si namísto zaměstnaneckých výhod platbu v hotovosti. Výhodou kafetéria systému je poskytování benefitů podle individuálních potřeb a jejich nákladová transparence, nevýhodou zpravidla vyšší administrativa spojená se správou systému.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 179-192)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 144-148)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 69-76)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 145-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 189-197)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 22-45)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je význam zaměstnaneckých výhod?
2. Jaké jsou hlavní druhy zaměstnaneckých výhod?
3. Co jsou to finanční benefity?
4. Co jsou to plošné benefity?
5. Jak se zaměstnanecké výhody vzájemně liší po stránce daňové?
6. Jaké jsou předpoklady efektivity zaměstnaneckých výhod?
7. Jakým způsobem mohou být zaměstnanecké výhody poskytovány?
8. Co je kafetéria systém zaměstnaneckých výhod?
9. Jak se liší zaměstnanecké výhody poskytované různým kategoriím zaměstnanců?
10. Jaké jsou hlavní nevýhody zaměstnaneckých výhod z hlediska odměňování zaměstnanců?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.8 Zaměstnanecké výhody – komparace zaměstnaneckých výhod několika firem



## ***2.14 Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody a hodnocení***

### **Klíčová slova**

Podnikové vzdělávání, rozvoj, vzdělávání a trénink zaměstnanců, zaškolení zaměstnanců, řízení rozvoje zaměstnanců, vzdělávací potřeby organizace, metody rozvoje, vzdělávání a tréninku, hodnocení výsledků podnikového vzdělávání, efektivita podnikového vzdělávání

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam, druhy a metody podnikového vzdělávání, objasnit analýzu vzdělávacích potřeb organizace, vysvětlit způsoby plánování a hodnocení vzdělávacích aktivit, vysvětlit způsoby posuzování efektivity podnikového vzdělávání.

### **Výstupy z učení**

- 20.10 rozumí požadavkům zaškolení i dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků a dokáže plánovat, realizovat i hodnotit podnikové vzdělávání

### **Abstrakt**

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů si klade za cíl získávání nových znalostí, schopností a způsobů chování zaměstnanců, umožňující jim lépe se přizpůsobit novým požadavkům, které souvisí s očekávanými změnami pracovních úkolů a potřeb zákazníků. Odlišuje se od tréninku zaměstnanců spočívajícím v získávání pracovních dovedností k výkonu či efektivnějšímu provádění stávajících úkolů a činností. Součástí rozvoje lidských zdrojů podniku je i řízení kariéry zaměstnanců usilující o dosažení souladu mezi potenciálem a motivací pracovníků a potřebami podniku.

Řízení rozvoje zaměstnanců je cílenou tvorbou nových znalostí, schopností, a zkušeností zaměstnanců, vyžadovaných budoucími technologickými, organizačními a strategickými změnami firem a pracovních míst či nutností delegovat na zaměstnance složitější a odpovědnější rozhodnutí, často v souvislosti s profesním nebo kariérním postupem zaměstnance; jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firem.

Předpokladem řízení rozvoje je rozumět požadavkům, před které zaměstnanec budoucí vývoj organizace postaví, a na tyto požadavky je včas připravovat; tím se rozvoj liší od

tréninku zaměřujícího se na vytváření pracovních dovedností nezbytných ke správnému výkonu stávajících pracovních úkolů.

Základní nástroj efektivního rozvoje zaměstnanců představuje plán individuálního rozvoje. Ten by měl obsahovat rozvojové cíle vycházející z budoucích odborných a řídicích nároků pozice nebo z očekávaného kariérního postupu, nástroje dosažení rozvojových cílů (zařazení zaměstnance do týmu řešícího určitý problém, přiřazení ke zkušenému zaměstnanci, zadání širších pracovních úkolů, účast ve formalizovaném tréninku apod.), termíny dosažení rozvojových cílů (které zaměstnancům poskytují dostatečný prostor pro plnění běžných úkolů, současně je však udržují v předstihu před změnami, které k jejich rozvoji vedou) a standardy pro měření rozvojových cílů (způsoby, jakým bude dosažení rozvojových cílů zjištěno (např. posouzení manažerem, zda zaměstnanec ve své práci skutečně využívá nové schopnosti).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 121-136)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 149-165)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 76-84)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 105-109)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 205-223)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je rozvoj zaměstnanců?
2. Jaké jsou cíle tréninku zaměstnanců?

3. Jaké jsou hlavní metody tréninku zaměstnanců?
4. Jaké jsou hlavní metody rozvoje zaměstnanců?
5. Co je to trénink „on–the-job“?
6. Jak lze provádět analýzu vzdělávacích potřeb?
7. Co je to podnikový a individuální vzdělávací plán?
8. Jaké jsou hlavní předpoklady účinného vzdělávání?
9. Jak lze hodnotit výsledky vzdělávání?
10. Kdy lze nejlépe uplatnit e-learning?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.9 Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody a hodnocení – analýza systému vzdělávání vybraných firem

## ***2.15 Příprava a rozvoj manažerů***

### **Klíčová slova**

Příprava manažerů, rozvoj manažerů, metody manažerského vzdělávání, management development, případové studie, manažerské rezervy

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní cíle, obsahové priority a metody manažerského vzdělávání včetně jeho odlišností od vzdělávání a rozvoje ostatních zaměstnanců, vysvětlit význam individuálních manažerských plánů rozvoje, objasnit význam případových studií a dalších aktivních metod při rozvoji manažerů, objasnit význam manažerských rezerv při přípravě manažerů.

### **Výstupy z učení**

- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů

### **Abstrakt**

Rozvoj vedoucích zaměstnanců i manažerských rezerv je zaměřen na získávání specifických manažerských dovedností. Vychází ze skutečnosti, že předpoklady, jež vedly k úspěchu pracovníka ve výkonné pozici, mají často již jen omezený význam, a že schopnosti nezbytné k efektivnímu výkonu vedoucí role nevznikají automaticky.

Zaměření rozvoje manažerů závisí na úrovni jejich působení. Na nižších řídicích úrovních se programy manažerského vzdělávání zpravidla zaměřují především na schopnosti a nástroje efektivního řízení pracovníků (plánování, zadávání a kontrola pracovních úkolů, delegování, hodnocení pracovního výkonu, sociální dovednosti v jednání s podřízenými, motivace a podpora zaměstnanců, rozvoj a koučování zaměstnanců, vedení lidí apod.) a na trénink osobní efektivity (řízení času, stanovování priorit, rozhodování, asertivita, komunikace, naslouchání a schopnost přesvědčovat, zásady přesvědčivé komunikace apod.). U středního managementu přibývá k těmto dovednostem především potřeba porozumět principům řízení změn a organizačního chování (jednání a motivace osob v organizaci), u vyššího a vrcholového managementu porozumění významu vůdcovství či interkulturnímu managementu. K úspěšnému zvládnutí manažerské profese zpravidla nestačí účast v krátkodobých poslechových kurzech; důležitou úlohu v rámci metod vzdělávání manažerů

hrají především formalizované a dlouhodobější kurzy a speciální tréninkové programy založené na aktivním učení (případové studie, manažerské hry, písemné studie apod.). Aktivní metody vzdělávání používané při rozvoji manažerů zahrnují tréninkové metody založené na skutečnosti, že lidé se učí nové postupy nejefektivněji tehdy, mají-li při tréninku možnost získávat nové schopnosti na základě vlastních zkušeností získávaných řešením situací a problémů, které se svou povahou co nejvíce blíží těm, které znají ze své vlastní pracovní zkušenosti. Ve srovnání s klasickými, výkladovými formami výuky vykazují proto vyšší efektivitu. K akčním technikám vzdělávání a tréninků manažerů patří především případové studie, hraní rolí, písemné úlohy, manažerské hry, případně hry prováděné ve vnějším prostředí.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 121-136)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 149-165)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 76-84)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 105-109)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 205-223)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou obsahové priority manažerského vzdělávání?
2. Jak se liší obsah manažerského vzdělávání podle výše vedoucí pozice?
3. Co jsou to aktivní metody vzdělávání?
4. V čem spočívá metoda vzdělávání zaměřená na případové studie?

5. Jaká jsou hlavní témata případových studií používaných při rozvoji manažerů?
6. Jaká je úloha manažerských rezerv organizace?
7. Jak se liší funkce manažerských rezerv od kariérního plánování?
8. V čem spočívá přístup organizace k manažerským rezervám?
9. Uveďte příklad případové studie zaměřené na rozvoj „tvrdých dovedností.“
10. Uveďte příklad případové studie zaměřené na rozvoj „měkkých dovedností.“

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.10 Příprava a rozvoj manažerů – srovnání několika firem

## ***2.16 Komunikace v organizaci a na pracovišti***

### **Klíčová slova**

Komunikace, vnitrofiremní komunikace, metody vnitřní komunikace, komunikace shora dolů, komunikace zdola nahoru, komunikace napříč firmou, manažerská komunikace, komunikační dovednosti, bariéry komunikace v organizaci

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle, obsahové priority a metody vnitrofiremní komunikace, vysvětlit hlavní bariéry vnitřní komunikace v organizaci, jejich příčiny a důsledky, vysvětlit povahu a vliv systémových i měkkých (lidských) bariér v komunikaci v rámci organizace.

### **Výstupy z učení**

- 20.11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim

### **Abstrakt**

Komunikace v organizaci představuje prostředek informování pracovníků o očekáváních týkajících se jejich práce i o záměrech organizace, jejich výsledcích, návrzích opatření a požadavcích do budoucna a současně nástroj k vyjádření názorů zaměstnanců. Představuje tak jeden z kritických řídicích nástrojů i důležitých faktorů ovlivňujících zaměstnanecké vztahy i celkovou úspěšnost organizace.

Cílem vnitropodnikové komunikace je dosáhnout toho, aby zaměstnanci pochopili a přijali rozhodnutí a opatření managementu, jejím cílem je rovněž vytvořit u zaměstnanců pocit identifikace s cíli a hodnotami organizace, podpořit pocit hrdosti pracovníků na jejich osobní příspěvek k úspěšnosti organizace a stimulovat zpětnou vazbu (komunikaci směrem nahoru) obsahující připomínky a reakce pracovníků na právě probíhající události nebo zamýšlené plány. K nejčastějším problémům komunikace patří nevhodný výběr prostředků komunikace, nedocnění potřeby komunikovat a podcenění významu oboustranné komunikace.

Předpokladem účinné i úspěšné komunikace jsou komunikační schopnosti manažerů i zaměstnanců. Úroveň jazykových schopností umožňuje realizovat komunikační potřeby odpovídající situaci či požadavkům pracovního místa (sociálnímu prostředí, povaze

pracovních úkolů, úrovni komunikačních partnerů apod.). Jejich součástí jsou nejen schopnosti sdělovat informace, ale i schopnosti získávat informace, resp. naslouchat ostatním.

Komunikační schopnosti jsou důležitým předpokladem pro řadu vnitrofiremních úkolů (sdělování a vysvětlování podnikových cílů a úkolů, ovlivňování a přesvědčování pracovníků, řešení konfliktů, odstraňování vzájemných nedorozumění a nedůvěry apod.) i funkcí obrácených navenek (především činnosti v oblasti prodeje a marketingu).

Součástí vnitrofiremní komunikace je i neformální komunikace, probíhající mimo formalizované komunikační kanály, především mimo vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Neformální komunikace narůstá především tehdy, postrádají-li zaměstnanci důležité informace, které potřebují ke své práci, ale i znalosti o dalším směřování a záměrech organizace.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-43)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 219-234)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 64-73)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 91-105)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 178-187)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-95)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je význam vnitropodnikové komunikace?
2. Jaké informace zaměstnanci potřebují?



3. Jaký je význam informací pro výkonnost zaměstnanců?
4. Jaký je význam informací pro motivaci a loajalitu zaměstnanců?
5. Jaké jsou hlavní komunikační kanály v organizaci?
6. Co jsou to systémové bariéry komunikace v organizaci?
7. Co jsou to „měkké“ bariéry komunikace v organizaci?
8. Jaký je význam vnitřní komunikace pro rozvoj firmy?
9. Jakými způsoby lze překonávat vnitřní komunikační bariéry?
10. Jaké jsou hlavní manažerské komunikační dovednosti?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.11 Komunikace na pracovišti - praktické ukázky a jejich rozbor

## ***2.17 Pracovní týmy a jejich řízení***

### **Klíčová slova**

Pracovní týmy, úloha týmů, předpoklad týmů, druhy týmů, přednosti týmů, vedení týmů, úloha vedoucího týmu, bariéry týmové práce, team buildingy

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit podstatu a hlavní cíle týmové organizace, objasnit možnosti, přednosti i omezení týmové práce, vysvětlit fungování týmů, objasnit hlavní týmové role, vysvětlit zásady tvorby, řízení a vedení týmů, objasnit bariéry týmové práce a způsoby jejich překonávání.

### **Výstupy z učení**

- 20.11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim

### **Abstrakt**

Tým (Team) je zvláštní, zpravidla menší pracovní skupina vytvářená ke splnění určitého cíle, většinou na určité časové období; může však fungovat i stále, především tehdy, má-li v organizaci na starosti určitý ucelený pracovní proces nebo jeho relativně samostatnou část s jasně vymezenými pracovními výsledky. Tvoří jej zpravidla pracovníci s různými, vzájemně se doplňujícími schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem, na základě svých diferencovaných týmových rolí směřují k cíli (zhotovení výrobku, řešení problému, vypracování návrhu, provedení rozhodnutí apod.), za jehož splnění jsou společně odpovědní. Předpokladem výkonnosti týmu je zpravidla jistá míra autonomie vztahující se k provádění práce a rozdělení pracovních rolí (viz Autonomní týmy), poměrně intenzivní interakce a komunikace mezi členy týmu i odpovídající způsob skupinového odměňování. O tým se naopak nejedná, shromáždí-li manažer kolem sebe při rozhodování či řešení určitých úkolů některé své podřízené či podávají-li mu jeho podřízení doporučení plynoucí z jejich odborných pozic a úkolů.

Týmová organizace (Team Organization), specifická forma organizačního uspořádání založená na využití týmů (viz též Tým). Týmy mohou v organizaci fungovat buď dočasně, jako doplněk existující organizační struktury (a vytvářet tak určitou variantu maticové

organizace) nebo tvořit základní jednotku organizace; zaměstnanci a výrobní zařízení jsou v tomto případě uspořádány do jednotek odpovědných za určitý ucelený pracovní úsek.

Ekonomický význam týmů je spjat se snahou snížit náklady spojené s přenosem informací a koordinací činností v organizaci (vzhledem k intenzivní komunikaci a vzájemné znalosti osob v rámci týmů i vnitřnímu složení týmů), decentralizovat rozhodování, uspořít personální náklady (v důsledku omezení řídicích mezičlánků) a zvýšit schopnost organizace přijímat změny.

Týmové uspořádání může urychlit pracovní a rozhodovací procesy, povzbudit přenos znalostí a zkušeností, zabezpečit pracovní zastupitelnost, posílit zákaznickou orientaci, zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců i celkově posílit samostatnost a odpovědnost pracovníků. Předpokladem fungování týmové organizace je jasný cíl týmů, spojení různých znalostí a schopností a možnost pravidelného sociálního kontaktu jejich členů a přizpůsobení systému tréninku, hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-43)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 166-180)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 83-87)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 96-105)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 234-245)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-125)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to tým?

2. Jak funguje týmová organizace?
3. Jak se liší týmy od pracovních skupin?
4. Jaké jsou přednosti týmů?
5. Jak vzniká tým?
6. Jaké jsou předpoklady vytvoření týmu?
7. Jaké jsou hlavní týmové role?
8. Co je úkolem vedoucího týmu?
9. Jaké jsou hlavní bariéry týmové spolupráce?
10. Jaký je význam teambuildingu?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.12 Pracovní týmy a jejich řízení – praktický nácvik tvorby týmu

## ***2.18 Prevence a řešení konfliktů a stresu v organizaci***

### **Klíčová slova**

Konflikty v organizaci, stres v organizaci, pracovní konflikty, pracovní stres, příčiny konfliktů, příčiny pracovního stresu, řešení konfliktů, prevence stresu

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní příčiny a důsledky konfliktů v organizaci a na pracovišti, rozlišit příznivé a nepříznivé konflikty, vysvětlit nástroje prevence konfliktů, vysvětlit strategie řešení nepříznivých konfliktů, objasnit příčiny stresu na pracovišti, vysvětlit dopady stresu, vysvětlit způsoby prevence pracovního stresu.

### **Výstupy z učení**

- 20.11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim

### **Abstrakt**

Konflikty představují situace, ve kterých jsou hodnoty, cíle nebo potřeby osob (nebo způsob, kterým jsou tyto hodnoty, cíle nebo potřeby zúčastněnými osobami vnímány) vzájemně neslučitelné; jeden z hlavních zdrojů stresu v organizaci. Konflikty mohou být vnitřní (dochází k nim mezi jednotlivými cíli, hodnotami či potřebami téže osoby), meziosobní (ke kterým dochází mezi dvěma nebo více osobami) nebo meziskupinové (vznikající mezi dvěma nebo více skupinami zaměstnanců).

Konflikty mezi osobami nebo jejich skupinami vznikají v organizaci často tehdy, jestliže si pracovníci nebo jejich skupiny kladou nárok na tytéž finanční či další omezené zdroje, při práci osobnostně heterogenních týmů, pod vlivem špatně či nejasně upravených pravidel nebo při snaze zvýšit výkonnostní cíle organizace či při provádění změn. Konflikt může organizaci přinášet nová řešení, zůstává-li však neřešen nebo dochází-li k němu příliš často, stává se dysfunkčním; projevem dysfunkčního konfliktu je pokles pracovní motivace či snížená schopnost zaměstnanců vzájemně spolupracovat. Je-li konflikt výrazně emocionálně prožíván, může být pro jeho řešení nezbytná pomoc třetí strany.

Zvláštním typem konfliktů v organizaci jsou konflikty linie-štáb, ke kterým dochází mezi liniovými a štábními manažery v důsledku jejich odlišných organizačních rolí, odlišného

vnímání priorit organizace či různého profesního zázemí. K jejich častým příčinám patří i nejasné či překrývající se stanovení vzájemných pravomocí a odpovědností liniových a štábních pracovních míst.

Stres v organizaci představuje přechodné či trvalé výrazné zvýšení pracovních požadavků na nepřiměřenou úroveň, projevující se nepříznivými psychickými i fyziologickými stavy, případně zvýšením bezpečnostních a zdravotních rizik pracoviště. K nejčastějším stresujícím faktorům souvisejícím s prací patří nejednoznačnost pracovních rolí, negativní fyzické a sociální charakteristiky pracovního prostředí, nadměrné požadavky pracovní pozice a pracovní nejistota.

Nejednoznačnost pracovních rolí vzniká v důsledku rozporných, vzájemně neslučitelných požadavků kladených na pozici různými členy organizace nebo v důsledku rozporu mezi očekáváním pracovní pozice a jinými rolmi zaměstnance. Stres na základě fyzických podmínek souvisí s extrémními teplotami, hlukem a špínou, ale i nepříznivým uspořádáním pracoviště (špatné osvětlení, nepřírozené sezení apod.).

Zdrojem stresu ze sociálního prostředí jsou především konflikty, ale i příliš intenzivní vztahy (například tehdy, vyžaduje-li práce koncentraci), přechod do jiné organizační kultury apod. Požadavky místa mohou být stresující, mají-li zaměstnanci příliš mnoho práce (kvantitativní přetížení) či postrádají-li schopnosti potřebné k výkonu práce (kvalitativní přetížení). Zdrojem stresu jsou i situace, kdy zaměstnanec není schopen vykonávat svou práci proto, že nemá k dispozici dostatečné zdroje.

Opatření k omezení stresu zahrnují zlepšení prostředí, ujasnění pracovních rolí, lepší využití pracovní doby, podporu efektivní komunikace, úpravu firemní kultury (účast zaměstnanců na rozhodování apod.); posílení schopnosti zaměstnanců zvládat stres mohou pomoci tréninkové a relaxační programy (např. tréninky řízení času).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-43)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 235-250)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 75-83)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-45)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 243-249)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-120)

### **Kontrolní otázky**

1. Proč je třeba se zabývat konflikty na pracovišti?
2. Jaké jsou příčiny konfliktů na pracovišti?
3. Čím se liší příznivé a nepříznivé konflikty?
4. Jaké nástroje vedou k prevenci konfliktů?
5. Jaké role může manažer zaujmout při řešení konfliktů?
6. Jaké jsou hlavní strategie řešení konfliktů?
7. Co je to pracovní stres a jaké mohou být jeho důsledky?
8. Co jsou to konflikty linie-štáb?
9. Jaké faktory vedou ke stresu v organizaci?
10. Jak lze nepříznivému stresu na pracovišti předcházet?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## ***2.19 Pracovní spokojenost, příčiny a řešení fluktuace zaměstnanců***

### **Klíčová slova**

Pracovní spokojenost, příčiny pracovní spokojenosti, pracovní spokojenost a pracovní motivace, Herzbergova teorie, motivátory a satisfaktory, fluktuace zaměstnanců, koeficient fluktuace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit příčiny a důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti, objasnit rozdíly mezi pracovní spokojeností a motivací, vysvětlit Herzbergovu teorii spokojenosti a motivace zaměstnanců, objasnit příčiny, typy, způsoby měření a řešení fluktuace zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 20. 11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim

### **Abstrakt**

Pracovní spokojenost vytváří pozitivní pracovní postoj k práci, případně organizaci, ovlivňující pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci a pracovní absenci i celkovou loajalitu zaměstnanců. Souvisí zpravidla především s mezilidskými vztahy na pracovišti a stylem řízení, se způsobem vymezení pracovních pozic a zadávání úkolů a způsobem odměňování. K častým příčinám pracovní nespokojenosti patří různé formy neprofesionálního manažerského chování: upřednostňování určitých pracovníků, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, neúplné nebo opožděné poskytování informací, nedostatečné vysvětlování pracovních příkazů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců, pěstování nadměrně soutěživého firemního prostředí, ale i nedostatek času, který manažer svým zaměstnancům věnuje. Častým zdrojem nespokojenosti je i neschopnost manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci.

Herzbergova teorie pracovní motivace a spokojenosti vychází z existence dvou hlavních motivačních charakteristik pracovních míst či pracovních činností, tzv. motivačních a hygienických faktorů. Motivační faktory (též motivátory) patří k těm, které osobu stimulují



k většímu pracovnímu úsilí, a tím i k vyššímu výkonu. Patří k nim určité charakteristiky obsahu pracovního místa, především jeho odpovědnost a pracovní autonomie, příležitosti k seberealizaci a osobnímu růstu a kariérovému postupu, ke zvýšení vlastního sebehodnocení apod. K „hygienickým faktorům“ či též satisfaktorům pracovního místa patří ty, které uspokojují fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a sociální potřeby pracovníků, tj. především fyzické podmínky pracoviště, mzda či plat a zaměstnanecké výhody, meziosobní vztahy na pracovišti apod., uspokojující spíše hierarchicky nižší potřeby osob a bránící vzniku nespokojenosti. I když hygienické faktory samy o osobě nevedou pracovníky k vyššímu úsilí či osobnímu nasazení, jejich přítomnost je nezbytná k tomu, aby mohly pozitivně působit motivátory.

Fluktuace čili výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability je zpravidla nežádoucí jev spojený se zvýšenými firemními náklady. Za nepříznivou tendenci je třeba považovat především vysokou fluktuaci nových zaměstnanců (vysokou míru odchodu pracovníků odcházejících z firmy během prvního roku zaměstnání). Může být důsledkem nevhodně prováděného výběru zaměstnanců, neúplného informování uchazečů o skutečných pracovních podmínkách a požadavcích, nedodržování psychologické smlouvy (očekávání na straně nových zaměstnanců), nevhodného stylu řízení, nedostatečného zácviku či nedokonalé adaptace nových zaměstnanců apod.

Míru fluktuace zaměstnanců v podniku udává například ukazatel měsíční míry fluktuace zaměstnanců v procentech představující podíl počtu pracovníků, kteří během měsíce odešli z organizace a průměrného počtu zaměstnanců v daném měsíci.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-43, s. 67-81)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 72-80)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-43)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 97-105)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-95)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní příčiny pracovní spokojenosti a nespokojenosti?
2. Jak se liší pracovní spokojenost a pracovní motivace?
3. Jaké jsou důsledky pracovní nespokojenosti?
4. Co konstatuje Herzbergova teorie motivace?
5. Co jsou to tzv. hygienické faktory pracovního místa?
6. Jaká je úloha manažerů při udržování či zvyšování spokojenosti zaměstnanců?
7. Jaké jsou hlavní nástroje spokojenosti zaměstnanců, které manažer může bezprostředně využít?
8. Jak se měří míra fluktuace zaměstnanců?
9. Jaké jsou další ukazatele fluktuace?
10. Jak lze předcházet nežádoucí fluktuaci zaměstnanců?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## ***2.20 Organizační kultura, její tvorba a změny***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, projevy organizační kultury, faktory organizační kultury, typy organizační kultury, tvorba organizační kultury, změny organizační kultury, organizační kultura a řízení lidských zdrojů

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit podstatu a význam organizační kultury, objasnit spontánní a záměrně vytvářenou organizační kulturu, vysvětlit tvorbu organizační kultury jako nástroje řízení lidských zdrojů, objasnit faktory tvorby organizační kultury, vysvětlit hlavní typy organizační kultury a jejich rozdíly, objasnit úlohu řízení lidských zdrojů při tvorbě organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 20.12 chápe podstatu, význam i nástroje tvorby organizační kultury

### **Abstrakt**

Kultura organizace představuje soubor firemních tradic a zvyklostí, nepsaných hodnot a norem, projevující se v charakteristických či očekávaných způsobech chování pracovníků a typických formách vzájemných vztahů mezi nimi. Určitou kulturu má každá organizace, ne vždy si ji však plně uvědomuje a záměrně vytváří.

Výkonné organizace využívají kulturu jako nástroj vedení, usměrňování a motivace zaměstnanců, sloužící ke zvýšení firemní výkonnosti, ale i vyšší loajalitu, pracovní spokojenosti a stabilitě zaměstnanců. Účinná firemní kultura funguje jako společenský tlak, jehož cílem je vytvořit a posílit takové formy chování, jež jsou v souladu s firemními cíli; kultura může být v tomto případě silnějším faktorem ovlivňujícím chování a výkonnost na pracovišti než formalizované pracovní řády a směrnice. Základem tvorby firemní kultury je jednání a osobní příklad manažerů, personální politika a vztah vedení firmy k jejím zaměstnancům. Viz též Kulturní odlišnosti firem.

Kulturní odlišnosti firem představují rozdíly spojené s národní kulturou, způsobem řízení či tradicemi firem, projevující se v manažerském stylu a způsobu rozhodování, v pracovní motivaci a postojích osob k práci i firmě, ve způsobu řízení lidských zdrojů. Podle

mezinárodních průzkumů lze rozdíly národních firemních kultur popsat na základě jejich diferencí v několika hlavních rysech.

Patří k nim charakteristický mocenský odstup mezi nadřízenými a podřízenými (míra, ve které firemní kultura akceptuje nerovné rozdělení moci a sociálního statutu v organizaci), stabilita zaměstnání, míra formalizace, (tj. rozsah, ve které organizace vytvářejí formální firemní pravidla a netolerují odlišné myšlenky či způsoby chování apod.), míra individualismu, tj. tendence osob starat se především o sebe sama či své rodiny (opakem je kolektivismus charakterizovaný těsnými sociálními vztahy a výraznou loajalitou vůči skupině či organizaci), či tzv. maskulinita (resp. její opak, feminita), tj. důraz na úkoly a výsledky či naopak na pracovní vztahy a sociální klima, resp. stupeň, ve kterém osoby v organizaci preferují hodnoty a způsoby chování připisované tradiční mužské roli, tj. snahu o materiální výsledky, asertivitu, rivalitu apod., či kladou důraz na kvalitu osobních vztahů, tj. na orientace připisované zpravidla ženské roli.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 48-54, s. 193-218)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-21)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 97-108)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 4-8)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93, s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to organizační kultura?
2. Jaký je význam organizační kultury?
3. Co je to spontánní organizační kultura?

4. Jak vzniká záměrná organizační kultura?
5. Jaké jsou hlavní projevy organizační kultury?
6. Co je to organizační kultura v užším a širším slova smyslu?
7. Jaké jsou hlavní typy organizační kultury?
8. Jaké jsou hlavní manažerské nástroje tvorby firemní kultury?
9. Jaký je vztah organizační kultury k řízení lidských zdrojů?
10. Jak lze provádět změny organizační kultury?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## ***2.21 Personální strategie a personální plánování***

### **Klíčová slova**

Podniková strategie, personální strategie, personální politika, personální plánování, tvorba personální strategie, prosazení personální strategie, nástroje personální strategie, typy personálních plánů, plánování personálního stavu organizace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní cíle, obsahové priority a metody tvorby střednědobé personální strategie i ročních personálních plánů, objasnit hlavní obsahová témata personální strategie a personálních plánů, vysvětlit úlohu personálních ukazatelů při tvorbě personální strategie a personálních plánů.

### **Výstupy z učení**

- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů

### **Abstrakt**

Personální strategie (Human Resource Strategy, Personnel Strategy), dlouhodobé cíle firmy v oblasti využívání pracovních zdrojů a hospodaření s nimi; její součástí jsou zpravidla i způsoby, metody a kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů. Formulovat personální strategii znamená najít odpovědi na základní otázky střednědobého personálního rozvoje společnosti: kolik pracovníků bude organizace potřebovat, resp. jak velká co do počtu pracovníků by měla být, jaký by měl být kvalifikační a vzdělanostní profil jejich zaměstnanců, jakým způsobem organizace tyto pracovníky získá, jak budou tito zaměstnanci vedeni, motivováni a trénováni, jak budou hodnoceni a jaké budou jejich základní společné hodnoty.

Obecné schéma personální strategie tvoří proto prognóza či plán personálních potřeb firmy a jejich zabezpečení, tj. získání a udržení, plán přijímání nových pracovníků, strategie rozvoje lidských zdrojů (plán vzdělávání a tréninku zaměstnanců), plán řízení znalostí, strategie motivace, odměňování a řízení výkonu, plán hodnocení pracovníků a strategie v oblasti podnikových hodnot a firemní kultury. Personální strategie firmy vyplývá z jejich

celkových podnikatelských cílů a způsobů jejich naplňování, jejím důležitým zdrojem je zejména strategie konkurenčních výhod firmy.

Personální politika představuje soubor relativně stabilních praktických zásad spojených s řízením lidí v organizaci a personálním rozhodováním. Slouží k naplňování cílů personální strategie a usměrňování chování pracovníků v organizaci tak, aby jejich pracovní chování a postoje byly v souladu s cíli organizace.

Stabilita personální politiky, její transparence a dodržování dávají zaměstnancům v organizaci pocit jistoty i záruky a perspektivu, že jejich pracovní úsilí a chování povede k očekávaným výsledkům; tvoří tak důležitý předpoklad jejich motivace a výkonnosti i nástroj vedoucí k omezování konfliktů v organizaci. Personální politika organizace by proto měla být jasně formulována, zaměstnanci by měli být s touto politikou seznámeni, případně měli mít možnost na její tvorbě participovat. Zásady personální politiky se projevují především v oblastech přijímání zaměstnanců, jejich odměňování, povyšování a vzdělávání, v politice zaměstnaneckých vztahů a spolupráci s odbory apod.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 3-28)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 23-29)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 115-140)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 45-52)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to střednědobá personální strategie?
2. Na jaké otázky by měla personální strategie odpovídat?
3. Jaký je vztah mezi podnikovou a personální strategií?
4. Jaké jsou hlavní fáze tvorby personální strategie?
5. Co jsou to personální opatření?
6. Jaký je rozdíl mezi účinností a efektivitou personálních opatření?
7. Co je personální plán?
8. Na čem závisí plán personálního stavu?
9. Jaké jsou hlavní typy personálních ukazatelů?
10. Co je to SWOT analýza při tvorbě personální strategie?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>



## ***2.22 Řízení personálních nákladů a personální controlling***

### **Klíčová slova**

Personální (osobní) náklady, personální ukazatele, typ personálních ukazatelů, personální analýzy, personální controlling

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam řízení a kontroly personálních nákladů organizace, objasnit hlavní složky a faktory personálních nákladů, objasnit význam personálních ukazatelů v rámci řízení lidských zdrojů, vysvětlit hlavní typy personálních ukazatelů, objasnit principy personálního controllingu jako nástroje řízení lidských zdrojů.

### **Výstupy z učení**

- 20.3 řídí personální náklady a personální controlling

### **Abstrakt**

Personální controlling je součástí personálního řízení. Představuje řídicí proces, jehož úkolem je stanovovat konkrétní cíle a standardy personálního řízení, sledovat a vyhodnocovat jejich plnění a upozorňovat na odchylky mezi cíli a skutečností, tj. hodnotit výsledky řízení lidských zdrojů, přispívat k jeho vyšší účinnosti a efektivitě (jako celku i pokud jde o jednotlivé personální procesy) a zaměřovat řízení lidských zdrojů na činnosti a oblasti klíčové pro dosažení podnikatelských cílů firmy.

Nástroje personálního controllingu zahrnují hlavní metody sloužící k analýze a hodnocení úrovně a výsledků řízení lidských zdrojů v organizaci. Spadají do čtyř základních kategorií, lišících se orientací na spíše kvantitativní či kvalitativní veličiny a na controlling operativní a strategický; tvoří je personální ukazatele a standardy, dotazování zaměstnanců a audit řízení lidských zdrojů.

Personální ukazatele jsou souhrnné, zpravidla poměrové veličiny, umožňující rychlou orientaci v otázkách směru firemního vývoje, srovnání s minulostí i s jinými podniky (personální benchmarking). Standardy personálního controllingu definují hodnoty či intervalová pásma ukazatelů, kterých by firma chtěla dosáhnout, tj. hlavní kvantitativní cíle personálního řízení, případně kvalitativní zásady provádění personálních činností. Dotazování zaměstnanců slouží k ověření kvalitativních výsledků a účinnosti řízení lidí v

organizaci (motivace, spokojenosti, informovanosti zaměstnanců apod.). Audit řízení lidských zdrojů umožňuje širší kontrolu účinnosti a efektivity personálního řízení; může probíhat interně, nebo s pomocí vnějších poradců. Informace získané pomocí nástrojů personálního controllingu by se měly periodicky stávat zdrojem pro další úvahy o systému řízení lidských zdrojů.

Operativní personální controlling se zaměřuje na spíše krátkodobé a převážně kvantitativní personální ukazatele (především ukazatele personálních nákladů a od nich odvozené poměrové veličiny) a slouží vedení organizace, jednotlivým liniovým manažerům i personálnímu řízení jako systém včasného varování upozorňující na odchylky plánovaných hodnot personálních ukazatelů od skutečnosti.

Strategický personální controlling se zaměřuje na dlouhodobější hodnocení personálního řízení z hlediska jeho souhrnných výsledků, kvality a účinnosti: přezkoumává, nakolik jsou personálně-řídicí nástroje, personální činnosti a personální projekty skutečně účinné a svou vyspělostí odpovídají domácím nebo mezinárodním pravidlům „nejlepší praxe“ (best practice). K nástrojům strategického controllingu patří především kvalitativní dotazování zaměstnanců a audit řízení lidských zdrojů.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 3-28, s. 67-80, s. 136-143)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 56-64)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 115-148)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 198-211)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-55)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké složky zahrnují personální náklady?
2. Jaké jsou hlavní nástroje řízení personálních nákladů?
3. Jaké jsou hlavní ukazatele výkonu pracovníků?
4. Jak se liší absolutní a poměrové ukazatele?
5. Co je to personální controlling?
6. Jaké jsou hlavní cíle personálního controllingu?
7. Jaké jsou hlavní nástroje personálního controllingu?
8. K čemu slouží dotazování zaměstnanců?
9. K čemu slouží personální audit?
10. Jaký je význam personálních standardů?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## ***2.23 Personální rizika organizace***

### **Klíčová slova**

Rizika organizace, typy organizačních rizik, risk management organizace, personální rizika, zdroje personálních rizik, prevence personálních rizik

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní zdroje, příčiny a dopady personálních rizik v organizaci, objasnit hlavní typy personálních rizik, vysvětlit vztah mezi řízením lidských zdrojů a vznikem personálních rizik, objasnit nástroje prevence personálních rizik.

### **Výstupy z učení**

- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů

### **Abstrakt**

Zákonná i společenská povinnost zaměstnavatele spočívá v prevenci poškození zdraví v důsledku práce a pracovních podmínek a prevenci pracovních nehod. K povinnostem zaměstnavatele patří především vytvářet bezpečné a nezávadné pracovní prostředí, vyhledávat rizika práce, zjišťovat jejich příčiny a přijímat opatření k jejich odstranění, seznámit zaměstnance s riziky vykonávané práce, zajistit jim školení o bezpečnostních předpisech a dodržování těchto předpisů kontrolovat, nepřipustit, aby zaměstnanci vykonávali práci neodpovídající jejich schopnostem a pracovní způsobilosti, umožnit jim podrobovat se lékařským preventivním prohlídkám, zajistit poskytnutí první pomoci, vybavit zaměstnance osobními ochrannými pomůckami a kontrolovat jejich používání.

Za plnění úkolů zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí; tyto úkoly jsou součástí jejich pracovních povinností. Znalost předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví je nedílnou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Kontrolu dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mohou provádět orgány státního dozoru i příslušné orgány odborů.

Prevence personálních rizik nesouvisí však jen s dodržováním požadavků bezpečnosti práce či ochrany zdraví zaměstnanců. Lidská selhání vedoucí k nesprávnému či nežádoucímu

jednání bývají totiž příčinou velké řady, možná většiny podnikových problémů. Sahají od provedení chybných úkonů, opomenutí provést určitý krok či předat důležitou informaci až po porušení důležitých podnikových pravidel a postupů nebo dokonce překročení obecně platných norem. Zdrojem personálních rizik je jak jednání neúmyslné, tak záměrné.

Značné dopady personálních rizik potvrzují i mezinárodní statistiky, podle kterých na jejich vrub padá téměř 80% všech zjištěných vážných podnikových nedostatků, ať již podstatných odchylek od výkonových požadavků či mimořádných událostí.

Rizika spojená s lidským faktorem nelze eliminovat zcela. Cílem personálního risk managementu je však přistupovat k jejich analýze a prevenci se stejnou pozorností jako k řešení rizik bezpečnostních, technologických, finančních či obchodních. Mělo by se to týkat zejména situací, kdy se problémy spojené s lidským faktorem množí.

Základem prevence personálních rizik je určit jejich prvotní příčiny. Pochybení vyvolaná lidským činitelem bývají totiž často připisována jiným než skutečným důvodům. Při jejich určení je proto třeba brát v úvahu všechny okolnosti, které chování zaměstnanců v určitých situacích ovlivňují.

Příčinou problémů vyvolaných lidským faktorem nemusejí být totiž jen momentální individuální selhání, ale i chyby spojené s jejich řízením. Ty mohou souviset jak s jednáním nadřazených, tak s širšími pravidly či zvyklostmi organizace. K častým zdrojům personálních rizik patří především nesprávná personální rozhodnutí, nevhodná motivace zaměstnanců či nedostatečné řízení a kontrola jejich výkonu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 144-156)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 180-192)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 78-84)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 83-95)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 205-214)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-129)

## **Kontrolní otázky**

1. Co jsou personální rizika?
2. Jaké jsou hlavní zdroje personálních rizik?
3. Jaké jsou hlavní typy personálních rizik?
4. Proč jsou důsledky personálních rizik přičítány jiným okolnostem?
5. Jak lze rozpoznat personální rizika?
6. Jak souvisí personální rizika se způsobem řízení zaměstnanců?
7. Jakou roli při vzniku personálních rizik hraje nespokojenost zaměstnanců?
8. Jakou roli při vzniku personálních rizik hrají osobní limity zaměstnanců?
9. Jakou roli při vzniku personálních rizik hrají konflikty a stres na pracovišti?
10. Jak lze personálním rizikům předcházet?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## ***2.24 Tvorba a vlastnosti personální organizace, personální racionalizace a propouštění zaměstnanců***

### **Klíčová slova**

Personální organizace, tvorba personální organizace, vlastnosti personální organizace, personální systemizace, personální racionalizace, zeštíhlování organizace, štíhlé řízení, propouštění zaměstnanců

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní principy tvorby personální organizace a personální systemizace, objasnit hlavní vlastností personálních organizací, objasnit kritéria účelnosti personální organizace, vysvětlit principy personální racionalizace, objasnit hlavní důvody přezaměstnanosti, vysvětlit koncepci štíhlého řízení, objasnit zásady zeštíhlování organizace a propouštění zaměstnanců.

### **Výstupy z učení**

- 20.4 rozumí zásadám tvorby personální organizace a vytváří personální strategii a personální plán organizace

### **Abstrakt**

Tvorba, změny a racionalizace personální organizace tvoří jeden ze základních úkolů řízení lidských zdrojů. Jeho hlavní úlohou je vymezení náplně pracovních pozic a jejich vztahů v rámci organizační struktury a systému řízení firmy.

Základem vymezení pracovního místa je stanovení jeho účelu, resp. očekávaného výsledku, jeho klíčových úkolů, požadovaných výkonových, odborných a kvalitativních standardů a potřebných pravomocí. Vymezení pracovních pozic (jejich cílů, úkolů, standardů a pravomocí) je východiskem většiny funkcí řízení lidských zdrojů, tj. výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, bezpečnosti a zdraví při práci apod. Hlavním požadavkem tvorby či modifikace pracovních míst je skloubení požadavků produktivity, nákladů, kvality, zákaznické orientace a pracovní motivace; při tvorbě pracovních míst by měli proto spolupracovat manažeři, specialisté v oblasti řízení lidských zdrojů i zaměstnanci samotní.

K základním koncepcím tvorby pracovních míst patří přístup tradiční, sociálně psychologický, týmový a procesní. Tradiční způsob klade důraz na efektivitu pracovních úkolů; práce je rozdělena do jednoduchých a standardizovaných úkolů, které lze vykonávat i s malým zaškolením. Sociálně psychologický přístup zdůrazňuje význam motivačních faktorů pracovních míst - různorodosti a ucelenosti práce, možnosti uplatnit a rozvíjet schopnosti apod.

Týmový přístup navrhuje pracovní úkoly pro malé skupiny, v jejichž rámci může docházet k pružnému rozdělení práce a zastupitelnosti pracovníků. Procesní přístup odvozuje cíle, úkoly i zařazení pracovních míst od cílů podnikatelských a dalších procesů, kterých jsou místa součástí.

Racionalizace organizačního uspořádání resp. snižování počtu pracovníků (downsizing) je reakcí podniku na problém nadbytečnosti zaměstnanců nastávající v důsledku změny firemní strategie, zhoršené tržní situace, zavádění nových technologií a racionalizace pracovních postupů, potřeby snížení nákladů apod. Příčina propouštění zaměstnanců nespočívá v tomto případě v jejich neuspokojivém výkonu, ale v nepotřebnosti práce, kterou dosud vykonávali. V závislosti na situaci organizace může k odpovídajícím metodám patřit neobsazování pracovních míst uvolněných odchody zaměstnanců, podpora předčasného odchodu zaměstnanců do starobního důchodu, podpora rozvázání pracovního poměru s dalšími pracovníky na základě nabídky zvláštního odstupného případně pomoci s hledáním nového zaměstnání (dohoda o rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů) a výpověď ze strany zaměstnavatele z organizačních důvodů.

Pro výběr pracovníků určených k propuštění může být použito metody přednostního propouštění pracovníků s nejkratší dobou působení v organizaci nebo metody založené na hodnocení výkonu pracovníků. Důležitým aspektem snižování počtu pracovníků je jeho dopad na image organizace a motivaci zaměstnanců, kteří v podniku zůstávají.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 67-80, s. 243-260)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 193-212)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 98-111)



URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 78-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 213-234)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-105)

### **Kontrolní otázky**

1. Co zahrnuje personální organizace?
2. Jaká jsou hlavní kritéria tvorby personální organizace?
3. Jaké jsou hlavní druhy organizačního uspořádání podniku?
4. Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody jednotlivých forem organizačního uspořádání?
5. Jaké jsou hlavní charakteristiky organizačního uspořádání?
6. Jaké jsou hlavní metody a cíle personální racionalizace?
7. Co je to štíhlé řízení?
8. Jak lze rozpoznat přezaměstnanost?
9. Co jsou to časové a pohybové studie?
10. Jaká jsou hlavní kritéria a metody propouštění zaměstnanců?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## ***2.25 Leadership v organizaci***

### **Klíčová slova**

Leadership, leadership v organizaci, předpoklady leaderů, osobní vlastnosti leaderů, funkce a úkoly leaderů, leadership při řízení změn, překážky leadershipu

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní cíle a úkoly leadershipu v organizaci, objasnit rozdíly mezi řízením a vedením, objasnit předpoklad vůdcovské autority, vysvětlit předpoklady důvěryhodnosti leadera, vysvětlit hlavní způsoby jednání leaderů, objasnit význam osobních vlastností leaderů.

### **Výstupy z učení**

- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů

### **Abstrakt**

Vůdce v podnikové organizaci je osoba nadaná neformální autoritou, schopná ovlivňovat chování ostatních a získávat je pro své cíle či cíle organizace; je-li takovou osobou manažer, stává se formálním vůdcem. Neformální vůdce je člen organizace, jehož vůdcovské postavení a vliv na ostatní zaměstnance nesouvisí s pravomocemi jeho pracovní pozice v organizaci.

Role vůdce je silně vázána na určité osobní vlastnosti a sociální a komunikační schopnosti; k nejdůležitějším osobním vlastnostem, kterými se vůdci odlišují od ostatních členů organizace, patří jejich optimismus a sebedůvěra, rozhodnost a morální integrita, schopnost formulovat přitažlivé vize reagující na potřeby a požadavky ostatních, schopnost povzbuzovat ostatní, přesvědčivě komunikovat apod.

Vůdci stojící ve vedení organizace se vyznačují především tím, že mají svou vizi: dívají se za současnou situaci své organizace, vidí její potenciál do budoucna a tvorbou přitažlivých a přesvědčivých obrazů budoucnosti motivují ostatní k jejich dosažení. K jejich schopnostem patří, že pro naplnění své vize získávají pracovní úsilí svých zaměstnanců. Schopnost sehrávat úlohu vůdce patří stále více k úkolům všech manažerů, především pak vedoucích zaměstnanců ve vrcholových řídicích funkcích.

Vedení zaměstnanců spočívá ve schopnosti přesvědčovat a motivovat zaměstnance ke sledování stanovených cílů souvisejících s pracovními úkoly nebo rozvojem zaměstnance. Vedení nemusí být nutně spojeno s formální autoritou; souvisí spíše se schopností ovlivňovat, podněcovat a povzbuzovat ostatní k tomu, aby se dobrovolně chovali určitým způsobem. Vůdcem se proto v organizaci může stát jakákoli osoba, která je silou své osobnosti schopna získávat a mobilizovat ostatní k tomu, aby dobrovolně sledovali určitý směr či cíle.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-42)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 252-257)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 89-98)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 91-104)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 245-264)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-95)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou rozdíly mezi řízením a vedením?
2. Jaké jsou hlavní charakteristiky vůdce?
3. Co je to a jaké charakteristiky by měla mít vize vůdce?
4. Jaký je rozdíl mezi formálními a neformálními vůdci?
5. Jaké jsou úkoly manažera jako vůdce?
6. Jaké osobní vlastnosti přispívají k vůdcovské autoritě?
7. Jaké vůdcovské jednání si lze snadno osvojit?

8. Jaké projevy vedoucích snižují jejich vůdcovskou autoritu?
9. Jaká je úloha vůdců při řízení změn?
10. Jaké jsou úkoly vůdce při tvorbě organizační kultury?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## ***2.26 Etická dimenze řízení a její specifika v oblasti řízení lidských zdrojů***

### **Klíčová slova**

Ekonomika a morálka, etika, podnikatelská etika, význam etiky v podnikání, etické řízení organizace, význam etiky v řízení lidských zdrojů, hlavní etické oblasti řízení lidských zdrojů

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit úlohu etiky v podnikání i různá vymezení podnikatelské etiky včetně historického vývoje chápání etiky a jejího vztahu k ekonomice a podnikání, objasnit pojem etického řízení organizace, vysvětlit hlavní oblasti uplatnění etiky v řízení lidských zdrojů, vysvětlit nástroje etického řízení lidských zdrojů.

### **Výstupy z učení**

- 20.1 rozumí úloze a odpovědnosti řízení lidských zdrojů v organizaci

### **Abstrakt**

Podnikatelská etika, uplatňující se především při řízení podniků a ve vztazích mezi ekonomickými subjekty, je specializovanou součástí etiky. Vychází z obecných morálních norem společnosti a je vedena snahou o jejich aplikaci do podnikání, a to včetně širších vztahů, které v jeho rámci vznikají. Jejím cílem je zlepšit mezilidské vztahy vznikající v podnikatelské praxi, současně však i posílit image firmy v očích zákazníků či veřejnosti, tj. deklarovat dodržování etických norem.

Východiskem etického řízení organizace je dobrovolné přijetí určitých závazků ze strany organizace, resp. jejího vedení. Jde o zásady, které brání nebo by měly bránit tomu, aby se postup organizace dostával do výraznějších konfliktů se zájmy jejích stakeholderů. Na prvním místě jde přitom většinou o konflikty, které by poškozovali zájmy těchto stakeholderů, aniž by si toho tyto subjekty byly vědomy.

Etika v řízení lidských zdrojů zahrnuje principy řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu se zákonnými předpisy i morálně akceptovanými způsoby chování (s morálními normami, hodnotami a očekáváními společnosti), v širším smyslu je součástí podnikové kultury. Etická

pravidla se vztahují nejčastěji k rovnému zacházení se zaměstnanci a jejich skupinami, ochraně osobních informací a respektování soukromí zaměstnanců.

Podle mezinárodních průzkumů stojí v čele etických problémů řízení lidských zdrojů problémy spojené s přijímáním, vzděláváním a povyšováním osob založeným na osobních vztazích, rozdíly ve mzdách a platech a v pracovních nárocích plynoucí z přátelských vztahů s vrcholovým managementem, sexuální obtěžování a diskriminace při odměňování a povyšování, rozdíly ve vztahu a pracovních nárocích vůči vedoucím a ostatním zaměstnancům, nedodržování důvěrnosti osobních informací a nerespektování soukromí, hodnocení zaměstnanců opírající se o jiné než výkonnostní faktory a poskytování neúplných informací při přijímání pracovníků.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8. (s. 1-10)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 1-3, s. 193-216)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 228-242)

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *A code of ethics as an organizational management tool and its use in the Czech Republic*. Lüdenscheid: RAM Verlag. ISBN 978-3-942303-50-7. (s. 1-8)

SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5545-8. (s. 34-43).

VÍTEK, J., 2012. *Odpovědnost statutárních orgánů obchodních společností*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-862-6. (s. 12-24)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to etika?
2. Jaký je ekonomický význam etiky?
3. Jaký je vztah ekonomiky a morálky?

4. Co je to podnikatelská etika?
5. Co reguluje podnikatelská etika?
6. Jaké jsou hlavní oblasti podnikatelské etiky?
7. K čemu slouží etický kodex organizace?
8. Jaká hlavní témata a oblasti by měl etický kodex organizace zahrnovat?
9. Jaké jsou hlavní oblasti aplikace etiky v řízení lidských zdrojů?
10. Jaké jsou hlavní nástroje etického řízení lidských zdrojů?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-165>

## 3 Příprava na semináře

### 3.1 Pracovně-právní rámec zaměstnávání a řízení lidských zdrojů – příklady z praxe

#### Klíčová slova

Pracovní právo, zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní poměr, vznik pracovního poměru

#### Cíle kapitoly

Vysvětlit hlavní oblasti pracovního práva dotýkající se vzniku pracovního poměru, objasnit cíle a hlavní oblasti právní regulace zaměstnaneckých vztahů.

#### Výstupy z učení

- 20.3 řídí personální náklady a personální controlling

#### Příklad, uvedení vzorového úkolu

##### **V čem spočívá přínos nediskriminativních opatření při výběru zaměstnanců pro organizaci?**

Osobní předsudky či další formy diskriminace při výběru kandidátů mohou organizaci poškodit nejen z pohledu jejích právních důsledků, ale i z hlediska dopadu na její výkonnost. Úsilí věnované odstranění diskriminačních přístupů při výběru zaměstnanců by proto z pohledu organizace nemělo být chápáno jen jako opatření snažící se vyhovět protidiskriminační legislativě. Praxe diskriminující při výběru určité skupiny kandidátů, ať již přímo nebo nepřímo, může totiž organizaci bránit nalézt zaměstnance, kteří jsou pro ni nejvhodnější. Moderní management lidských zdrojů upozorňuje navíc i na to, že pro výkon organizace jako celku je příznivá i jistá míra rozdílnosti jejích zaměstnanců.

Důvodem je pozitivní vliv personální různorodosti na organizační kulturu (personální diverzita má sklon vést k většímu respektu organizace k jednotlivcům a jejich individuálnímu přínosu organizaci), ale i na vztah firmy k zákazníkům, kterým slouží. Ti mohou totiž dávat přednost být obsluhováni jiným typem zaměstnanců, než které si organizace vybírá.



Snaha organizace odstranit diskriminaci při přijímání nových zaměstnanců může být někdy komplikována skutečností, že personální politika vytvořená k odstranění diskriminace se některým zaměstnancům může jevit jako nespravedlivá. Zdrojem problému je často samotné pojetí spravedlnosti. Osoby, které spravedlnost chápou v procedurálním smyslu (stejného zacházení se všemi), mohou mít tendenci brát opatření směřující proti diskriminaci jako nespravedlivá či jako formu „diskriminace naruby“: například tehdy, dostává-li se určité osobě méně příznivého zacházení než ostatním, kteří mají určitou charakteristiku vymezenou zákonem.

Protidiskriminační opatření zdůrazňují naopak „distributivní“ pojetí spravedlnosti, tj. chápou spravedlnost především ve smyslu dosažených výsledků – skutečného rozdělení výhod či příjmů. Odpor vůči opatřením snažícím se diskriminaci čelit nebo nepochopení jejich významu je však často jen jednou z forem pevně zakořeněné nepřímé či systémové diskriminace.

Cílem organizace při výběru a přijímání zaměstnanců by proto mělo být nejen respektovat zákonné požadavky zakazující diskriminaci pracovníků, ale ve vlastním zájmu dodržovat i základní etická pravidla výběrového a přijímacího řízení. Jejich opomíjení poškozuje nejen image zaměstnavatele na trhu práce, ale i motivaci a loajalitu zaměstnanců, kteří byli do organizace přijati: vznikne-li u nových zaměstnanců v důsledku jejich zkušenosti s přijímáním a výběrem pocit, že organizace je vůči jejich potřebám a požadavkům lhostejná, promítá se často tento pocit i do jejich dalšího vztahu k organizaci.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte význam pracovně-právní regulace zaměstnaneckých vztahů z pohledu firmy i zaměstnance.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 193-215)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 34-43)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-43)

**Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M., 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-0. (s. 27-51)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

## ***3.2 Získávání a výběr pracovníků – analýza konkrétního případu z praxe***

### **Klíčová slova**

Získávání zaměstnanců, vyhledávání a nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody a nástroje výběru zaměstnanců

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit způsoby a metody získávání, vyhledávání a výběru zaměstnanců, objasnit rozdíly mezi různými metodami sloužícími k získávání a výběru zaměstnanců, vysvětlit vhodnost a využití výběrových metod a postupů při výběru zaměstnanců různých profesí.

### **Výstupy z učení**

- 20.5 vymezí pracovní místa a řídí přijímání a adaptaci pracovníků

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

#### **Jakých chyb se organizace dopouštějí při výběru osob na vedoucí pozice?**

Výskytu problémových osob na vedoucích funkcích se žádná organizace zcela neubrání. Nejlepší ochranou před jejich destruktivním působením je snaha rozpoznat jejich problémové osobnostní rysy již v rámci výběrového řízení. Předpokladem je uvědomit si hlavní typy problémových osobností, které se mezi uchazeči o manažerské funkce mohou objevit, a vědět, jak je rozpoznat.

Pravděpodobně nejčetnější skupinu problémových osobností s manažerskými ambicemi tvoří narcisté. Projevují se potřebou soustřeďovat pozornost a zabývat se především sami sebou, sklonem podceňovat své okolí a bez skrupulí je využívat. Vzhledem k víře ve svou výjimečnost se příliš nevěnují potřebám osob kolem sebe. Mohou od nich sice vyžadovat vysoký výkon, jen zřídka mu však napomáhají. Občas bývají zaměňováni za schopné osoby se zvýšeným sebevědomím, od těch je však odlišuje nejen nezájem o ostatní, ale i neschopnost akceptovat realistické názory svého okolí či dosahovat konsensu.

Kandidáti s konfliktními a agresivními sklony se vyskytují ve dvou variantách. Patří k nim „horké hlavy“ nezvládající stres i osoby pasivně agresivní. Těm k otevřené agresi schází průbojnost, mohou ji však projevovat sabotováním cílů ostatních, například trvalým

odkládáním rozhodnutí. Agresivní osobnosti by neměli být zaměňováni za osoby asertivní. Zatímco asertivní osoba jasně říká, čeho chce dosáhnout a proč, agresivní manažer se namísto argumentace spoléhá na útok. Vedle viditelných škod, které podniku působí, škodí i nepřímo, a to nutností jejich spolupracovníků věnovat čas a pozornost ochraně před jejich útoky či řešení konfliktů, které vyvolaly.

Manažerští uchazeči s perfekcionistickými sklony mohou být zaměňováni za pečlivé a odpovědné. Jejich sklony však nemají se skutečnou odpovědností příliš společného. Namísto ní mají tendenci utápět se v podrobnostech, nerozlišovat podstatné od nepodstatného, nezajímat se o názory ostatních, vše do detailu kontrolovat apod. K těmto rysům přistupuje často i nerozhodnost a osobní nejistota.

Podobně jako únavní perfekcionisté postupují občas v organizacích i osoby se zvýšeně autoritativními sklony. Projevují se sklonem k jednostranné komunikaci, snahou koncentrovat všechna rozhodnutí na sebe, nezájmem o motivaci, tendencí zdůrazňovat pravidla a hierarchii či trvat za každou cenu na svém. Důvodem jejich úspěchu v organizaci je často to, že se sami snadno podřizují autoritě a vůči nadřízeným se chovají loajálně. Ne vždy si totiž jejich nadřazení uvědomí, že mezi loajalitou a sklonem vzhlížet k hierarchicky vyšší příčce organizace existuje podstatný rozdíl.

Nejlepší ochranou před problémovými manažerskými uchazeči je věnovat signálům jejich povahových rysů pozornost a zachytit je včas. K jejich rozpoznání, ať již při osobním rozhovoru nebo řešení úkolů prováděných v rámci assessment centra, napomůže zjištění, jaké manažery nebo manažerské vlastnosti kandidáti obdivují a proč, na jaké vlastní přednosti se spoléhají, jaký způsob řízení považují za nejúčinnější, jakými vzory se řídí, jakými zaměstnanci mají sklon se obklopovat, jaká pravidla jsou ochotni překračovat apod. Signálem poukazujícím na sklon k narcismu může být překrucování vlastní profesní historie, bagatelizace osobních neúspěchů, přivlastňování si úspěchů druhých a obviňování ostatních. Tendenci k alibismu, osobní nejistotě a nízké odpovědnosti může prozrazovat časté používání slova „my“ či vyjadřování se v trpném rodě („udělalo se“), nezájem o názory ostatních, neschopnost naslouchat bez přerušování. Zvýšené ambice spojené s tendencemi vytvářet falešná zdání signalizují sklon zdůrazňovat a odvolávat se na známosti apod.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte význam ověřování referencí při výběru zaměstnanců.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 81-121)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 43-47)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-43)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 87-96)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 11-68)

### ***3.3 Přijímání a adaptace pracovníků – rozbor případů z praxe***

#### **Klíčová slova**

Pracovní právo, zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní poměr, vznik pracovního poměru

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní kroky, úkoly a požadavky na management lidských zdrojů týkající se přijímání pracovníků, objasnit způsoby vzniku pracovního poměru a vysvětlit cíle a zásady adaptace zaměstnanců.

#### **Výstupy z učení**

- 20.5 vymezí pracovní místa a řídí přijímání a adaptaci pracovníků

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Jaké zásady by organizace měla dodržovat, aby v průběhu přijímacího řízení neztratila kvalitní uchazeče?**

Dobří pracovníci jsou vzácní a firmy o ně musejí stále více soutěžit. O to důležitější se stává schopnost neztratit zajímavé uchazeče, které podnik získal, ať již se mu přihlásili sami, odpověděli na inzerát nebo byli vyhledání přímo.

Vedle platu a naturálně poskytovaných zaměstnaneckých výhod se řada kandidátů při rozhodování o přijetí pracovního místa rozhoduje i na základě dalších kritérií, které firmy mnohdy nedoceňují. K nim patří především

- příležitosti ke vzdělávání a získání nové kvalifikace,
- perspektivy budoucího růstu firmy vytvářející předpoklady pro vznik nových kvalifikovaných, případně řídicích míst,
- stabilita zaměstnání, kterou lze posoudit mimo jiné na základě toho, nakolik byla firma v minulosti schopna procházet obtížnými obdobími, aniž musela sáhnout k výraznějšímu propouštění,
- schopnost vytvářet pocit hrdosti na práci a příslušnost k podniku spočívající mimo jiné v tom, nakolik dokáže pro práci svých zaměstnanců nalézt odpovídající uznání či na tom, nakolik se chová společensky zodpovědně,

- přístupnost a otevřenost firemního vedení vůči komunikaci se zaměstnanci, tj. nakolik jsou zaměstnanci firmy informováni o významném firemním dění, nakolik jsou její manažeři otevřeni návrhům ze strany zaměstnanců,
- přátelský vztah firmy k zaměstnancům, kdy mezi managementem a zaměstnanci firmy existují nejen pracovní, ale i společenské kontakty.

Podnik snažící se získat nové zaměstnance by si měl navíc uvědomit, že hodnocení firem jako vhodných zaměstnavatelů uchazeči provádějí často nikoli na základě obecné známosti podniku, ale na základě svého osobního kontaktu s ním. Podklady k němu dává především vstupní personální rozhovor a způsob, kterým podnik s uchazeči jedná. Pracovníci, kteří tyto rozhovory i další jednání s kandidáty vedou, si ne vždy uvědomují, že svým jednáním mohou dobré uchazeče spíše odrazovat.

Míra manažerské profesionality při vedení personálních pohovorů se projeví např. v tom, nakolik interviewující dokáže firmu stručně představit a naznačit její strategii, jak je schopen charakterizovat danou pracovní pozici z hlediska jejího smyslu, obsahu a hlavních úkolů, nakolik jasně je schopen vysvětlit její pravomoci a odpovědnosti, zařazení do firemní struktury i způsob a kritéria jejího hodnocení a odměňování, nakolik má jasnou představu o předpokladech, předchozích zkušenostech i osobních vlastnostech, jež jsou pro úspěšný výkon na daném pracovním místě nezbytné, jakou podporu je připraven svému novému spolupracovníkovi poskytnout, pokud jde o zaškolení i další pracovní vzdělávání a trénink apod.

Důležitým symptomem profesionality na straně firmy může být i to, do jaké míry se účastníci vstupního rozhovoru seznámili předem se základními fakty pracovního životopisu uchazeče, jsou mu schopni klást skutečně relevantní otázky, nakolik mají tyto otázky předem připraveny či jen improvizují, co stojí v centru pozornosti jejich zájmu, s jakým taktem dokáží v této důležité situaci vystupovat či jak dlouho výběrové řízení ve firmě trvá. Často lze při vstupním rozhovoru nepřímo získat i některé další informace, například o tom, jaká je důvěra zaměstnanců k firmě, do jaké míry přijímají její záměry za své apod.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Jaké jsou hlavní úkoly přímého nadřízeného a personálního oddělení v rámci adaptace zaměstnanců?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 81-121, s. 157-179)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 45-53)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 12-24)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 79-92)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-125)



### ***3.4 Řízení a hodnocení pracovního výkonu – zhodnocení příkladů z praxe***

#### **Klíčová slova**

Řízení pracovního výkonu, řízení na základě cílů, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, hodnocení výkonu, nástroje hodnocení, metoda balanced scorecard

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit správný způsob stanovení pracovních cílů a dalších výkonových požadavků, objasnit význam, metody a nástroje hodnocení zaměstnanců, vysvětlit druhy hodnocení i úkoly jednotlivých typů hodnotitelů.

#### **Výstupy z učení**

- 20.7 dokáže vytvořit systém řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Jaké jsou hlavní praktické zásady správného vedení hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem?**

Pravidelné hodnocení výkonu shrnuje průběžné hodnocení za určité období. Zaměstnancům by proto, pokud jde o hodnocení jejich práce, nemělo přinášet žádné zásadně nové informace ani překvapení. Alespoň tehdy, nechceme-li, aby působilo jako nespravedlivé nebo neobjektivní.

Hlavní přínos pravidelného hodnocení spočívá ve společném rozboru výkonu zaměstnance, stanovení jeho pracovních i dalších cílů na období příští a v podpoře jeho motivace. Jeho častým problémem je přílišná složitost, formálnost a chybějící dialog.

Přípravu na hodnotící rozhovor provádějí obě strany samostatně a se svým pohledem na výsledky uplynulého období seznamují druhou stranu až v okamžiku vzájemného setkání. V opačném případě totiž hrozí, že hodnocení nebude (především ze strany manažera) zpracováno nezávisle a stane se formálním.

Při vedení hodnotícího rozhovoru by se nadřízený měl držet základních pravidel pro poskytování hodnocení. K rozhodujícím z nich patří, že hodnocení by nemělo být jen negativní, mělo by se vztahovat k výsledkům a konkrétnímu pracovnímu chování

hodnoceného, nikoli jeho osobě a mělo by se opírat o příklady, které hodnocení ilustrují. Hodnocený by měl mít možnost se ke všem aspektům hodnocení vyjádřit a hodnotící by měl být vůči tomuto vyjádření otevřený, ochotný svůj pohled pod jeho vlivem změnit.

Aktivní účast hodnoceného se opírá nejen o jeho sebehodnocení a možnost vyjádřit se k hodnocení nadřízeného, ale i možnost podílet se na stanovení svých pracovních a rozvojových cílů a vyjádřit své náměty či připomínky k práci útvaru, ve kterém působí.

Jedním z nejčastějších problémů hodnocení je, že hodnocený se do něj aktivně nezapojuje – hodnocení vyslechne a odejde. Zajistit aktivní spolupráci hodnoceného nemusí být snadné, tato spolupráce je však důležitá. Nadřízený, který hodnotící rozhovor vede, by proto měl:

- vytvořit otevřenou a přátelskou atmosféru, vyvarovat se zdůrazňování své formální autority, postupovat podle jasně stanovených bodů,
- hovořit ve věcné, nikoli osobní rovině, spíše konstruktivně než kriticky. Hodnotící rozhovor by neměl u hodnoceného vyvolávat defenzivní reakce, které jsou známkou toho, že hodnocení nepřijímá, nebo jej chápe jako neobjektivní,
- povzbuzovat hodnoceného v hovoru, více naslouchat než sám mluvit,
- neobávat se přiklonit se k jeho stanovisku, pokud jeho pohled uzná za správný
- upozornit na chyby v sebehodnocení zaměstnance, ať již v podobě nepřiměřeně pozitivního sebehodnocení nebo neoprávněného sebepodceňování,
- získat náměty, jak výkon a schopnosti zaměstnance zvýšit, například informace o tom, co mu v jeho práci brání, jak vnímá rozsah svých odpovědností a pravomocí, co ho motivuje, jaké jsou jeho osobní cíle do budoucna apod.
- vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky
- společně se zaměstnancem stanovit konkrétní cíle jeho možného zlepšení
- setkání zakončit v pozitivním duchu.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Krátce po zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců v podniku zjistili, že někteří z vedoucích se při tvorbě hodnocení svých podřízených obracejí s žádostí o názor či informace na další zaměstnance svého úseku, především ty, kteří s nimi spolupracují. V názoru na tuto praxi se však personalisté lišili. Někteří zastávali názor, že doplnění hodnocení o informace

nebo posouzení ze strany kolegů může zvýšit jeho objektivitu, a to především v situaci, kdy vedoucí nemá možnost práci jednotlivých podřízených přímo sledovat.

Jiní se naopak domnívali, že získávat informace o práci zaměstnanců tímto způsobem není vhodné a že vedoucí by měli své hodnocení zakládat na svém vlastním sledování výkonu jednotlivých osob.

Na kterou stranu byste se přiklonili?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 144-167)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 78-89)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-45)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 123-134)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-95)

### ***3.5 Pracovní motivace a její typy – analýza motivačních systémů konkrétní firmy***

#### **Klíčová slova**

Pracovní motivace, individuální motivace, typy motivace, nástroje, vnitřní a vnější motivace, finanční a nefinanční motivace, motivační profil zaměstnance

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní oblasti pracovního práva dotýkající se vzniku pracovního poměru, objasnit cíle a hlavní oblasti právní regulace zaměstnaneckých vztahů.

#### **Výstupy z učení**

- 20.8 rozumí požadavkům motivace a odměňování pracovníků

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Jakými způsoby organizace nejčastěji demotivují své zaměstnance?**

Podmínky, jež oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců, souvisejí jak s jednáním manažerů, tak s širší atmosférou či kulturou organizace. Většinu z nich lze poměrně snadno a bez velkých nákladů odstranit. Předpokladem je si vliv těchto faktorů uvědomit.

K nejčastěji se vyskytujícím „zabijákům“ pracovní motivace patří:

- Uvádění nepravdivých informací či zatajování důležitých skutečností. Předpokladem pracovní motivace je důvěra v organizaci a její manažery, která se obtížně buduje a snadno ztrácí. Jedním ze základních předpokladů této důvěry je, aby informace předávané zaměstnancům byly pravdivé. V oblastech, které se jich osobně dotýkají, by tyto informace měly být pokud možno i úplné.
- Rozpor mezi slovy a činy. Do podobné kategorie patří i nesoulad mezi proklamovanými zásadami organizace a skutečným chováním jejích manažerů. Rozporu mezi slovy a činy se organizace často dopouštějí i nesouladem mezi hodnotami deklarovanými v jejich misích, krédech či

kodexech a skutečnými projevy, se kterými se zaměstnanci ve své každodenní praxi setkávají.

- Stanovení nejasných či často se měnících výkonových cílů. Jasně stanovené, konkrétní a přiměřeně náročné vedou k podstatně vyšší motivaci než jen obecně stanovené požadavky, například v podobě „pracujte, jak nejlépe umíte“. Podobně demotivující jsou i cíle, které se často mění. Nejsou-li pracovní cíle v organizaci jasné, mají zaměstnanci navíc často sklon nahrazovat je svými osobními cíli nebo předpokládat, že jim „projde cokoli“.
- Nespravedlivé hodnocení. Zaměstnanec získávající pocit, že jeho hodnocení je nespravedlivé, reaguje zpravidla jedním ze tří způsobů: omezí své pracovní úsilí, ztratí víru ve své schopnosti nebo začne uvažovat o opuštění organizace. Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda jeho hodnocení je skutečně nespravedlivé nebo zda je, zpravidla v důsledku nevhodného podání, za nespravedlivé pouze subjektivně považuje.
- Zanedbávání zpětné vazby. Zaměstnanci mají potřebu být ve své práci hodnoceni. Manažer, který zpětnou vazbu nedává, někdy i v obavě o jejich motivaci, jejich motivaci ve skutečnosti brání. Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zaměstnance zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či firma nestojí o jejich práci nebo že nadřízenému na nich nezáleží natolik, aby jim zpětnou vazbu předal.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Krátce po zavedení pravidelného hodnocení zaměstnanců v podniku zjistili, že někteří z vedoucích se při tvorbě hodnocení svých podřízených obracejí s žádostí o názor či informace na další zaměstnance svého úseku, především ty, kteří s nimi spolupracují. V názoru na tuto praxi se však personalisté lišili. Někteří zastávali názor, že doplnění hodnocení o informace nebo posouzení ze strany kolegů může zvýšit jeho objektivitu, a to především v situaci, kdy vedoucí nemá možnost práci jednotlivých podřízených přímo sledovat.

Jiní se naopak domnívali, že získávat informace o práci zaměstnanců tímto způsobem není vhodné a že vedoucí by měli své hodnocení zakládat na svém vlastním sledování výkonu jednotlivých osob.

Na kterou stranu byste se přiklonili?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 216-232)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 106-140)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 11-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1.

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5.

### ***3.6 Odměňování zaměstnanců, tvorba mzdových stupnic – rozbor systému odměňování vybrané firmy***

#### **Klíčová slova**

Odměňování zaměstnanců, typy mezd, základní mzda, výkonová mzda, mzdové stupnice, tarifní stupnice, typy mzdových stupnic, druhy základních mezd

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní nástroje odměňování, formy mezd a rozdíly v konstrukci mezd, objasnit význam mzdových stupnic podniku, vysvětlit typy a tvorbu odměňování pomocí mzdových stupnic.

#### **Výstupy z učení**

- 20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Mohou nízké mzdy zvyšovat pracovní náklady?**

Většina manažerů pravděpodobně odpoví, že vztah výše mezd a zisků je právě opačný. Ve skutečnosti tomu však vždy být nemusí. Takzvaná teorie efektivních mezd říká, že zvýší-li firma v určitém rozmezí mzdy nad běžnou úroveň trhu, může tím zvýšit svůj zisk. Důvodů, proč tomu tak, je více. Vyšší mzdy mohou snížit fluktuaci a absenci, zvýšit pracovní úsilí či zlepšit pracovní morálku, přilákat lepší zaměstnance, umožnit firmě, aby si mezi uchazeči mohla více vybírat apod. Nejde přitom jen o teorii, ale o skutečnost, která byla ověřena v praxi.

Jedním z prvních, kdo tuto teorii ověřil v praxi, byl jinak tvrdý podnikatel Henry Ford, a to již před sto lety. V roce 1914 se rozhodl, že ze dne na den zvýší mzdy svých dělníků na dvojnásobek.

Své bezprecedentní rozhodnutí, které sám označil za největší revoluci v odměňování, komentoval slovy, že mu nejde o žádnou charitu, ale snahu „podpořit stabilní základy“ svého podniku. „Podnik založený na nízkých mzdách nemůže být nikdy stabilní ani dlouhodobě úspěšný“, dodal. V roce 1922 pak s odstupem prohlásil, že rozhodnutí o jednorázovém

zvýšení mezd bylo jedním z nejlepších kroků ke snížení nákladů a zvýšení zisku, který kdy provedl.

Ford měl ke svému rozhodnutí vážné personální důvody. Přestože byl o práci v jeho závodech velký zájem, a to jak mezi nekvalifikovanými, tak i kvalifikovanými pracovníky, potýkala se jeho firma s vážnými lidskými problémy. Nešlo o nedostatek pracovníků, ale o chronicky vysokou fluktuaci a absenci, které byly podmíněné nízkou spokojeností zaměstnanců a náročnými pracovními podmínkami.

Práce u jeho montážních pásů byla zoufale monotónní. Vládlo zde navíc značné pracovní tempo a přestávky v práci byly jen krátké. Udržet zaměstnance u této práce po delší dobu bylo tak velmi obtížné. Fluktuace byla v důsledku toho ohromná: v roce 1913 dosáhla úrovně 370% ročně. K udržení zaměstnanosti na průměrné úrovni (zhruba 13,5 tisíce osob) tak musel Ford každoročně přijímat více než 50 tisíc nových zaměstnanců. Náklady na zaškolení nových osob byly proto přes poměrně jednoduchou práci jeho dělníků vysoké.

Stejně závažný byl i problém absencí. Továrny trpěly v průměru 10% absencí zaměstnanců denně, což znamenalo, že Fordovi manažeři museli každý den najít náhradu za 1300 až 1400 chybějících pracovníků. Zaměstnanci, kteří na tato neobsazená místa nastupovali, však pro ně většinou neměli potřebnou kvalifikaci ani zkušenosti.

Fordovo rozhodnutí mělo svá omezení. Týkalo se osob starších 22 let, které v podniku pracovaly alespoň půl roku. Přesto bylo velmi odvážné. Pokud by se promítlo jen v růstu nákladů a nemělo žádný dopad na změny v chování zaměstnanců, snížilo by roční zisky Fordových závodů na polovinu. Ford musel proto svůj krok vysvětlit i svým menšinovým akcionářům, kteří se mohli, ve snaze hájit své vlastnické zájmy, obrátit k soudu.

Bezprostřední personální dopady Fordova rozhodnutí o jednorázovém zvýšení mezd však byly dramatické. Míra fluktuace (na roční bázi) klesla postupně na „pouhých“ 23 %. Výrazně (na 2,5 %) se snížila i denní míra absence. Citelně vzrostla i motivace a pracovní úsilí Fordových dělníků odměňovaných z velké části formou výkonové mzdy. Zvýšení mezd se v růstu provozních nákladů pochopitelně promítlo. Vzestup produktivity a pokles nákladů na fluktuaci je však více než kompenzovaly. Fordovy zisky se tak zvýšily. Zatímco v roce 1913 představovaly přibližně 27 mil. dolarů, v roce 1915 to bylo již zhruba 40 mil. dolarů. Efekt vyšších mezd, na který Fordův experiment poukázal, platí i dnes. Upozorňuje totiž na rozdíl mezi jednotkovými pracovními náklady a mzdovými náklady (či hodinovými mzdovými sazbami) firem, který občas manažeři dodnes podceňují. Snaha snižovat mzdové sazby na nejnižší možnou úroveň může tak být v důsledku dopadu nižších mezd na produktivitu či fluktuaci zaměstnanců drahá. Někdy se může promítnout i v poklesu zisku.



## **Zadání samostatné práce (úkol)**

Vedoucí týmu požádá svého nadřízeného o zvýšení platu pro jednoho ze svých spolupracovníků. Tento pracovník podává nízký výkon a vedoucí se domnívá, že příčinou je jeho nespokojenost s platem. Chtěl by proto tuto nespokojenost odstranit.

Nadřízený manažer se však domnívá, že pokud méně výkonnému pracovníkovi zvýšíme plat, dáme tím signál i ostatním, aby postupovali podobně. S návrhem vedoucího proto nesouhlasí. Na čí stranu byste se přiklonili?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 179-192)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 123-147)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 48-54)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 115-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 156-169)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 22-45)

### ***3.7 Metody a nástroje výkonového odměňování – analýza praktických případů***

#### **Klíčová slova**

Výkonové odměňování, výkonová (pohyblivá) složka mzdy, typy výkonového odměňování, cíle výkonového odměňování, prémie, odměna, provize, bonus

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle, předpoklady, formy a typy výkonového odměňování, poukázat na praktický význam jednotlivých forem výkonového odměňování a možnosti jejich využití, objasnit konstrukci jednotlivých nástrojů forem výkonového odměňování.

#### **Výstupy z učení**

- 20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**V čem se liší výkonové odměňování obchodníků od odměňování ostatních kategorií zaměstnanců?**

Výkonové odměňování obchodníků usnadňuje fakt, že jejich výkon lze poměrně dobře měřit. Hlavní odlišností odměňování obchodníků je proto zpravidla vysoký podíl výkonové odměny na jejich celkové mzdě. To může na první pohled vypadat jako vysoce riziková forma odměňování. Jde však o odměňování, které má obchodník zcela pod svou kontrolou. Úspěšným prodejcům proto odměňování charakterizované vysokým podílem pohyblivé složky zpravidla vyhovuje.

Specifickým rysem odměňování obchodníků bývá i jeho „otevřenost“ směrem nahoru dávající jim možnost získat ve formě výkonové odměny poměrně značné částky. Systém výkonového odměňování obchodníků by totiž neměl být nikdy nastaven tak, aby vytvářel „strop“ výkonové odměny, tj. aby v případě dosažení dlouhodobějších cílů bránil motivaci obchodníků dosáhnout cílů vyšších.

Schopný obchodník si takto může vydělat více než jeho nadřízený, například obchodní manažer. Není-li tato skutečnost výsledkem chybně nastaveného způsobu odměňování

(například nesprávně nastavené výše provize), neměla by představovat problém. Vyšší platy osob v prodejních funkcích odrážejí klíčový význam těchto pozic pro výkonnost firem, vyšší namáhavost profese i ochotu prodejců akceptovat vyšší podíl nezaručené složky platu. Tato ochota zdaleka není u všech zaměstnanců samozřejmostí, a trh ji proto odpovídajícím způsobem oceňuje.

Jedním z nejdůležitějších úskalí odměňování obchodníků je i správné stanovení podílu pohyblivé složky na jejich celkové mzdě. Výše tohoto podílu by neměla být dána jen ochotou obchodníků či odhadem manažerů, ale měla by vycházet z určitých faktorů prodejní situace. Vyšší podíl výkonové mzdy by měl odpovídat situacím, kdy pracovník má přímý a bezprostřední vliv na prodejní rozhodnutí zákazníka. Jde o situace, kdy firma od prodejce očekává značnou míru samostatnosti a sama mu poskytuje jen omezenou podporu, kdy obchodník prodejní jednání sám iniciuje, získává nové zákazníky nebo kdy jeho partnerem je konečný zákazník. Vyšší podíl výkonové složky mzdy by měl odpovídat i podmínkám, kdy je činnost zaměstnance zaměřena jen nebo téměř výlučně na prodej. Vyšší podíl této složky je proto z povahy pracovní náplně charakteristický pro prodejní zaměstnance v nemanážerských funkcích.

Nižší podíl nezaručené složky mzdy by naopak měl být charakteristický pro situace, kdy role pracovníka prodeje se spíše podpůrná a s nižší mírou samostatnosti, kdy se jedná o prodej na základě požadavků zákazníků, kdy prodej je zaměřen na jiné než koncové zákazníky (například dealery), kdy výkonové cíle prodejců tvoří vedle obrátu i další, strategické ukazatele.

Další faktory ovlivňující podíl pohyblivé složky mohou souviset s povahou prodáváných produktů. Vyšší podíl pohyblivé složky by měl být charakteristický pro prodej „genericých produktů“ s nízkou úlohou značky, pro produkty v nižším pásmu cenového spektra, prodej menším zákazníkům, prodej omezenějšího produktového portfolia a pro situace, kdy převažuje transakční forma prodeje nad poradenstvím zákazníkům. Totéž platí o prodeji, kdy prodej vyžaduje jen omezenou přípravu a vztahy prodejců k zákazníkům jsou spíše krátkodobé (omezené na prvotní kontakt).

Při stanovení výše podílu výkonové složky mzdy je třeba vycházet i z toho, že vyšší podíl nezaručené části mzdy vede k vyšší „agresivitě“ či krátkozrakému přístupu obchodníků. Neplatí to však zpravidla v situacích, kdy je obchodník odkázán na opakovaný prodej stávajícím zákazníkům. Vyšší podíl pohyblivé složky může být provázen i vyšší fluktuací zaměstnanců, na druhé straně však zpravidla vede k lepšímu využívání pracovní doby.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Firma se rozhodla změnit systém odměňování. Jednou z otázek, na které v té souvislosti narazila, byla konstrukce odměn. Vedení firmy zastává názor, že odměna by zaměstnancům měla náležet jen za jejich mimořádné výkony či úkoly, které nesouvisí s jejich běžnou prací. Za práci odpovídající standardním požadavkům jejich místa pobírají totiž svou základní mzdu.

Někteří z nižších vedoucích se naopak domnívají, že odměna je důležitá i pro motivaci k řádnému plnění běžných pracovních povinností. Na čí stranu byste se přiklonili?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 179-192)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 123-142)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 64-69)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 115-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 145-159)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

### ***3.8 Zaměstnanecké výhody – komparace zaměstnaneckých výhod několika firem***

#### **Klíčová slova**

Zaměstnanecké výhody, druhy zaměstnaneckých výhod, naturální a finanční benefity, pevné a flexibilní benefity, systém kafetérie

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam odměňování formou zaměstnaneckých výhod, objasnit hlavní typy benefitů a jejich vlastnosti, výhody i nevýhody, vysvětlit způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod, jejich náklady i efektivitu.

#### **Výstupy z učení**

- 20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Jaká jsou nejčastější slabá místa zaměstnaneckých výhod?**

Zaměstnanci benefity často chápou jako nárok, neuvědomují si jejich náklady, mají sklon je podceňovat nebo o nich dokonce ani nevědí. Podniky je často poskytují mechanicky, na základě daňových výhod, pod vlivem srovnání s jinými podniky nebo pod tlakem firem, které je poskytují, zprostředkují nebo doporučují. Výhody tak nejsou nástrojem odměňování ani péče o zaměstnance vycházejícím ze specifických potřeb organizace. Jakmile jsou zavedeny, je však obtížné je zrušit.

Nižší nákladová efektivita benefitů jako nástroje odměňování souvisí i s tím, že většinou nevyhovují všem stejně a jejich čerpání ze strany různých zaměstnanců je proto často nevyvážené, což může vést k pocitům nespravedlnosti. Průzkumy navíc opakovaně ukazují nesoulad mezi benefity, které jsou poskytovány, a které zaměstnanci chtějí. Na konkurenčních pracovních trzích, na nichž se zaměstnavatelé v poskytování výhod vzájemně předstihují, dochází přitom zpravidla k postupnému „vztlínání“ benefitů bez odpovídajícího růstu jejich účinnosti.

Jedním z hlavních zdrojů nízké efektivity benefitů je zpravidla skutečnost, že není zcela jasné, zda mají sloužit jako nástroj odměňování nebo jako prostředek péče o zaměstnance. Charakter odměňování mají v případech, kdy zaměstnanci o ně mají jednoznačný zájem a velmi pravděpodobně by si je pořídili, i kdyby si je museli sami koupit. Benefity tohoto typu sice většinou nevedou k růstu výkonu zaměstnanců, mohou však přispět k jejich stabilitě, především tehdy, pokud je neposkytují i ostatní firmy.

Povahu péče o zaměstnance mají tehdy, pokud by si je zaměstnanci pravděpodobně nekoupili nebo pokud si je na trhu ani koupit nemohou. Jde však o služby, které jsou z pohledu podniku předpokladem dlouhodobě vyššího výkonu, případně vyšší pracovní a životní spokojenosti zaměstnanců, ať již z důvodu lepších pracovních, zdravotních nebo rodinných podmínek, rozvoje jejich schopností, relaxačních možností apod.

Do první skupiny benefitů patří především poukázky na stravování, případně některé další zvýhodněné služby čerpané podle osobního výběru, a dále náročnější předměty sloužící i pro jejich osobní potřeby. Do druhé především zdravotní služby, náročnější vzdělávací programy, péče o děti, úprava pracovních podmínek umožňující dosáhnout lepšího souladu mezi požadavky pracovního a osobního života apod.

Většina reálně poskytovaných benefitů se nachází v „šedé zóně“ mezi oběma kategoriemi. Pro podnik je jejich poskytování daňově výhodné, a využívají tak možnosti zaměstnancům přilepšit, aniž by přitom sledovali nějakou výraznější podnikovou potřebu. Zaměstnanci o ně nemají zvlášť velký zájem, mají-li však možnost získat je zadarmo, často je čerpají, i když by dávali přednost výplatě odpovídající částky v hotovosti. Podnik ani zaměstnanci tak na jejich základě příliš mnoho nezískají. Na celé transakci vydělávají především zprostředkovatelé benefitů (a prodávají daňoví poplatníci, tedy většina občanů).

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany uveďte, jaké typy zaměstnaneckých výhod mají podle vašeho názoru největší vliv na motivaci zaměstnanců.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 179-192)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 144-148)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 69-76)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 145-150)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 189-197)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 22-45)

### ***3.9 Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody a hodnocení – analýza systému vzdělávání vybraných firem***

#### **Klíčová slova**

Vzdělávání a trénink zaměstnanců, zaškolení zaměstnanců, řízení rozvoje zaměstnanců, analýza vzdělávacích potřeb organizace, metody rozvoje a tréninku

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam, druhy a metody podnikového vzdělávání, objasnit metody analýzy vzdělávacích potřeb organizace, vysvětlit způsoby plánování a hodnocení vzdělávacích aktivit.

#### **Výstupy z učení**

- 20.10 rozumí požadavkům zaškolení i dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků a dokáže plánovat, realizovat i hodnotit podnikové vzdělávání

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Jak je možné zvýšit účinnost jazykového vzdělávání zaměstnanců?**

Předpoklady efektivnosti jazykového vzdělávání lze shrnout do čtyř bodů: stanovit konkrétní cíle (očekávané výsledky) tohoto vzdělávání pro jednotlivé kategorie zaměstnanců (pracovních pozic), určit závazné zásady (metody) jazykového vzdělávání včetně jeho organizace, vytvořit a podporovat motivaci (odpovědnost) zaměstnanců k dosažení cílů jazykového vzdělávání a výsledky jazykového vzdělávání i používané metody pravidelně hodnotit či kontrolovat.

Cíle jazykového vzdělávání je třeba stanovit tak, aby obsahovaly konkrétní jazykové schopnosti nezbytné k vykonávání pracovních úkolů. Příkladem může být získat základní úroveň jazykových schopností, zlepšit ústní či písemnou komunikaci, zlepšit porozumění mluvenému slovu, získat či zdokonalit odborné jazykové schopnosti v určité oblasti (např. business English), získat jazykové schopnosti potřebné pro komunikaci se zákazníky, s mateřskou společností apod. Cíle jazykového vzdělávání, především pak delších jazykových programů, by měly být formulovány ve spolupráci liniových manažerů, personálních specialistů a zaměstnanců samotných.



Základním předpokladem účinnosti jazykového vzdělávání není naslouchání, ale aktivita jeho účastníků. Úkolem lektora je tuto aktivitu vyžadovat a povzbuzovat. Bariérou samostatné komunikace jsou nejčastěji obavy z chyb či nedostatečné jazykové sebevědomí účastníků. Toto sebevědomí musí lektor trvale povzbuzovat: jeho úkolem není jen „výuka jazyka“, ale i posilování jazykové sebedůvěry účastníků, tj. pocitu samozřejmosti při vyjadřování se v cizím jazyce. Důležitá z hlediska metody výuky je i pozornost věnovaná odnaučování typickým chybám českých mluvčích v daném jazyce.

Výuka i komunikace účastníků by měla být zaměřena na reálné, každodenní situace i na komunikaci o odborných tématech, nikoli na umělé jazykové texty. Lektor by s účastníky měl komunikovat jen v cizím jazyce a součástí výuky by měly být požadavky na samostatnou práci účastníků: čtení článků nebo knih včetně shrnutí jejich obsahu, psaní a prezentace vlastních textů apod. Výuku je třeba „řídít“ pomocí dílčích cílů, např. pomocí každotýdenního počtu nově naučených slov, nově zvládnutých společenských či odborných jazykových úkolů apod. Ve snaze podpořit motivaci účastníků by lektor měl občas využívat i lehčí témata podle volby účastníků, např. texty populárních písní, články o životě celebrit apod.

Výsledky jazykového vzdělávání je třeba vždy hodnotit, a to především ve vztahu k jeho stanoveným cílům. Význam hodnocení nespočívá jen v následném ověření jeho účinnosti, ale i v posílení motivace jeho účastníků.

Motivaci účastníků jazykového vzdělávání je třeba opírat jak o vnitřní motivační nástroje (vztah výuky k praxi, možnost okamžitého využití znalostí), tak i nástroje motivace vnější, a to odměny i sankce. K důležitým součástem motivace účastníků jazykového vzdělávání patří pravidelné testy, samostatné práce, vystoupení účastníků před skupinou a závěrečné zkoušky, vazba dosažených výsledků na možnost zastávat určité místo či na další postup, ale i možnost, že účastník vzdělávání bude z jeho dalšího pokračování vyloučen.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany uveďte, popište požadavek na jazykové kompetence pro Top management mezinárodní strojírenské firmy (úroveň dle SERP ve všech jazykových dovednostech).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 121-136)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 149-165)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 76-84)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 105-109)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 205-223)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-93)

### ***3.10 Příprava a rozvoj manažerů – srovnání několika firem***

#### **Klíčová slova**

Příprava na vedoucí místa, rozvoj manažerů, metody manažerského vzdělávání, metoda případových studií

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit hlavní cíle a metody manažerského vzdělávání včetně jeho odlišností od vzdělávání a rozvoje ostatních zaměstnanců, vysvětlit význam individuálních manažerských plánů rozvoje, objasnit význam případových studií a dalších aktivních metod při rozvoji manažerů.

#### **Výstupy z učení**

- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **V čem spočívají specifika manažerského vzdělávání, pokud jde o jeho metody a organizaci?**

Tréninky manažerů a manažerských schopností jsou ve většině případů podstatně důležitější než tréninky ostatních zaměstnanců. Výkonnost, motivace i pracovní morálka většiny zaměstnanců závisí na tom, jak je jejich nadřízení vedou, co od nich požadují, jaké informace, podněty a inspirace jim poskytují či jak s nimi jednají.

Přípravě kurzů zaměřených na rozvoj manažerských schopností je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost. Do hry vstupuje i riziko, že jejich nesprávné zaměření či provedení organizaci poškodí, nebo, v lepším případě, sníží zájem manažerů o účast na podobných školeních v budoucnosti.

Plánování i způsob provedení manažerských tréninků přitom s sebou přináší i specifické požadavky. Ty hlavní, které by se do jejich přípravy i organizace měly promítnout, lze shrnout do několika bodů. Nepodaří-li se je dodržet, efektivita manažerských kurzů klesá.

Zájem o školení zvyšuje účast na jeho zaměření. Možnost podílet se, alespoň částečně, na zaměření vzdělávacích akcí je důležitá u všech kategorií zaměstnanců. U manažerů to však platí dvojnásobně. Důvodem je nejen správné zaměření akce, ale i podpora motivace,

oslabení nedůvěry či dokonce obav z tréninku. Především u středního a vyšší managementu je proto vždy třeba, aby se budoucí účastníci mohli k zaměření i metodám školení dostatečně vyjádřit, tj. uvést, jaký osobní přínos si od školení slibují, na jaké otázky by se mělo zaměřit, jaké situace by mělo vedoucím pomoci řešit apod.

Úkolem organizátora školení je tyto požadavky získat, sladit a sumarizovat, případně s účastníky znovu probrat.

Efektivita tréninků vyžaduje řešení konkrétních úkolů. Pro plánování manažerských tréninků z toho většinou plyne, že vhodnější je zaměřit se na užší téma a dát (disponibilním časem i počtem účastníků) dostatečný prostor pro diskusi. Pokud jde o metody manažerských tréninků, k hlavním by mělo patřit moderování skupinových diskusí, řešení zadaných úkolů, modelových situací či případových studií a jejich osobní nebo skupinová prezentace.

Tematické okruhy je třeba diferencovat. Manažerská školení je zpravidla třeba tematicky diferencovat, a to podle výše vedoucí pozice, kterou jednotlivé osoby zastávají, nebo na kterou se připravují. Diferenciace témat podle typu pozice brání zbytečnému opakování tréninkových okruhů, na které si manažeři v organizacích často stěžují.

Rámcově by měla být proto manažerská školení rozdělena do tří okruhů, zahrnujících témata pro vedoucí první linie, pro střední a pro vyšší management a pro manažerské rezervy, tj. osoby, které se na výkon řídicí pozice teprve připravují. I když některá témata mohou být pro všechny účastníky společná, většina z nich by se měla lišit.

Tréninky lze propojit s poradenstvím. Podíl „teorie“ či obecných zásad je v manažerských školeních většinou vyšší. Manažeři jsou zvědaví, chtějí rozumět obecnějším principům řízení, seznámit se se zkušenostmi jiných podniků apod. I pro ně však platí, že vzdělávací akce jsou tím úspěšnější, čím blíže mají k povaze skutečných pracovních úkolů. I manažeři potřebují především praktické myšlenky a postupy, které mohou okamžitě uplatnit nebo které jim pomohou vyřešit jejich aktuální problémy. Rozvoj manažerů je proto stále více chápán jako „výkonové poradenství“, jehož cílem je odstranit konkrétní překážky, které jim brání dosáhnout očekávaných výsledků.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte význam případových studií jako nástroje rozvoje managementu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 121-136)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 149-165)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 76-84)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 105-109)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 205-223)

### ***3.11 Komunikace na pracovišti - praktické ukázky a jejich rozbor***

#### **Klíčová slova**

Komunikace na pracovišti, vnitrofiremní komunikace, komunikace „shora dolů“, „zdola nahoru“ a „napříč firmou“, manažerská komunikace, komunikační dovednosti, bariéry komunikace v organizaci

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam, metod a hlavní bariéry vnitřní komunikace v organizaci, vysvětlit povahu, působení a dopady systémových i měkkých (lidských) bariér v komunikaci v rámci organizace.

#### **Výstupy z učení**

- 20.11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **V čem spočívají nejčastější formální nedostatky komunikace firem se zaměstnanci?**

Způsob, kterým firmy komunikují, postrádá často nejen bezprostřednost důležitou pro získání pozornosti, ale i základní srozumitelnost.

„Bylo rozhodnuto sestavit tým, který vytvoří pracovní plán implementace kritických opatření nezbytných ke strategické transformaci podniku v zákaznický orientovanou organizaci“, „Během prvního roku práce projektu byl navržen nový business model podniku založený na procesní organizaci a využití synergií“. Problémem těchto či podobných sdělení je předstírání, že mají nějaký obsah. Pokud jej skutečně mají, jejich adresáty o tom zpravidla nepřesvědčí.

Předpokladem přesvědčivé komunikace je uvědomit si nebezpečí pěti komunikačních pastí. *Mlhavý žargon*. Základem komunikace je jasné myšlení a schopnost nazývat věci pravými jmény. Řada firemních zpráv a komuniké spoléhá naproti tomu na mlhavý odborně znějící žargon, jehož hlavním cílem není informovat, ale dodat jim váhu a důvěryhodnost. Tato tendence narůstá v situacích, kdy lze použít žargon, který je módní.

*Nadměrné sliby a zbytečný tlak.* Podstatou druhé komunikační pasti je sklon zdůrazňovat pozitiva a předstírat, že negativní stránky neexistují. Výsledkem jsou nátlak a nesplnitelné sliby. Tento způsob komunikace může působit u prodeje ojetých aut, jako nástroj přesvědčování, v běžném podnikovém světě je však zcela nevhodný.

Lidé většinou nemají rádi, jsou-li jim věci vnucovány. V době snadného přístupu k informacím a okamžité komunikace není navíc obtížné nalézt v podnikovém sdělení rozpory schopné poslat jeho důvěryhodnost ke dnu. Způsob, jak se této komunikační pasti vyvarovat, je jednoduchý. Spočívá v odvaze otevřeně přiznat i špatné zprávy a nezdary.

*Napodobování.* Zdrojem nepřesvědčivé komunikace je i tendence napodobovat v komunikaci druhé či používat prefabrikované komunikační a prezentační vzory, někdy i za cenu potlačení vlastních zkušeností a úsudku.

*Manipulace.* Hovořit lze o ní tam, kde podniky snažící se získat ostatní pro své cíle úmyslně klamou nebo tyto cíle zastírají. Častým důvodem, který k ní vede, je přesvědčení, že určitých cílů lze dosáhnout lépe, podaří-li se je před ostatními skrýt či nedat plně najevo.

Manipulace může nabývat řady příbuzných podob: od filtrování nebo zadržování informací přes jejich zkreslování či informování po dávkách, zahlcení informacemi, předávání nepodstatných a zástupných informací až po využívání předem připravených, zdánlivě spontánně navržených formulací, používání nesrozumitelných vyjádření svádějících k nesprávným interpretacím apod. Krátkodobé výhody, jež může manipulace přinášet, se však zpravidla rychle mění v dlouhodobé nevýhody. Manipulace většinou nezůstává dlouho skryta a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace, která se jí dopouští.

*Nuda.* Do páté komunikační pasti padají nejčastěji sdělení příliš obecná, zahlcená spoustou pro posluchače nepodstatných údajů, i sdělení předem podrobně připravená, postrádající spontánnost. Její obětí se však snadno stávají i sdělení snažící se přesvědčit, ne však zaujmout.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Na personální úsek se obrátila skupina zaměstnanců pracujících ve stejném oddělení, a to s žádostí o pomoc. Jejich společný vedoucí podle jejich názoru odmítá vyslechnout jakýkoli návrh na zlepšení organizace jejich práce, se kterým za ním přijdou, případně tento návrh okamžitě bez jakéhokoli uvážení zavrhuje. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že jejich názory jsou rozumné, se svým vedoucím si však nevědí rady a postupně ztrácejí zájem o svou práci. Jakou radu byste těmto zaměstnancům poskytli?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-43)

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 219-234)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 64-73)

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. (s. 91-105)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. (s. 178-187)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-95)



## ***3.12 Pracovní týmy a jejich řízení – praktický nácvik tvorby týmu***

### **Klíčová slova**

Pracovní týmy, přednosti týmů, předpoklady vzniku týmů, druhy týmů, vedení týmů, úloha vedoucího týmu, bariéry týmové práce, team building

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit podstatu a hlavní přínosy týmové organizace práce, objasnit možnosti, vysvětlit fungování týmů, objasnit hlavní týmové role, vysvětlit zásady tvorby, řízení a vedení týmů, objasnit bariéry týmové práce a způsoby jejich překonávání.

### **Výstupy z učení**

- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovně-právního rámce řízení lidských zdrojů

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Za jakých okolností může být v organizaci efektivní využití týmového uspořádání práce?**

Důvodů k zavádění týmů je zpravidla celá řada. Jejich využití je spjato se snahou snížit náklady spojené s koordinací skupinových činností, urychlit a/nebo decentralizovat rozhodování, uspořít personální náklady (v důsledku omezení řídicích mezičlánků), podpořit přenos znalostí a zkušeností, zabezpečit pracovní zastupitelnost, posílit zákaznickou orientaci, zvýšit motivaci, iniciativu a pracovní spokojenost zaměstnanců, posílit jejich odpovědnost apod.

Týmové uspořádání předpokládá, že v řadě pracovních situací je podstatně efektivnější stanovit pracovní skupině cíle, kontrolovat jejich plnění, ponechat však způsob provedení alespoň částečně na skupině samotné. Účelné je proto především tehdy, jsou-li týmy zodpovědné za vzájemně navazující, jasně definované a ohraničené firemní činnosti mající nejen jasné ohraničení, ale i společný význam.

Při posuzování, zda týmové uspořádání zavést nebo nikoli, je vhodné vzít v úvahu především následující kritéria:

- *povaha pracovních úkolů.* Týmové uspořádání je zpravidla přínosem zejména tam, kde vyráběné produkty nebo poskytované služby jsou proměnlivé, kdy rozhodovat je třeba na místě, kde složitost pracovních úkolů nebo vzájemné závislosti mezi jednotlivými pracovními kroky vyžadují pravidelný osobní kontakt a komunikaci zaměstnanců, jejich vzájemnou zastupitelnost, spolupráci osob z různých oborů apod.
- *jasný smysl a konkrétní cíl práce.* Jasný a konkrétní cíl dává týmu společnou motivaci, ale ospravedlňuje i úsilí, které je třeba pro jeho vznik a „zprovoznění“ vynaložit. Příkladem společného cíle může být například plné využití strojní kapacity nebo zdokonalení kvality určitého výrobku.

Obecné cíle - jako například „zdokonalení výkonnosti firmy“ či „implementace firemní strategie“ - jsou naopak pro fungování týmů zpravidla příliš široké, což je jedním z důvodů, proč sestavení týmu na vyšší manažerské úrovni je většinou obtížnější. Vytvoření týmu navíc zpravidla vyžaduje, aby cíle týmu byly pokud možno i jasně měřitelné, ať již objemovými, finančními nebo časovými ukazateli.

- *různé, současně však vyrovnané znalosti a schopnosti členů.* Klíčovou podmínkou pro vznik týmu jsou různé znalosti nebo zkušenosti jeho členů. Zvýšená výkonnost týmu ve srovnání s nezávisle pracujícími osobami je dána především jeho vzájemně se doplňujícími schopnostmi. Úkoly či projekty, které nevyžadují diferencovaný soubor schopností, je proto zpravidla vhodnější řešit samostatnou prací jednotlivců.
- *možnost rotace vedoucí funkce.* Na rozdíl od klasického pracovního uspořádání opírajícího se o formálně stanovené řídicí funkce dokáže tým zvýšit svůj výkon tím, že v závislosti na povaze řešeného úkolu přesouvá své řídicí role mezi jednotlivými členy, a tak využívá řídicích schopností většího počtu osob.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, jaké jednání členů týmu by jeho vedoucí neměl v rámci soudržnosti týmu tolerovat.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 166-175)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1.

### ***3.13 Zpracování případové studie z oblasti řízení lidských zdrojů na základě vlastní volby tématu***

#### **Klíčová slova**

Případová studie, řízení lidských zdrojů

#### **Cíle kapitoly**

Student umí samostatně zpracovat případovou studii z oblasti řízení lidských zdrojů.

#### **Výstupy z učení**

- 20.1 rozumí úloze a odpovědnosti řízení lidských zdrojů v organizaci
- 20.2 zvládá manažerské kompetence pro řízení lidských zdrojů včetně pracovního rámce řízení lidských zdrojů
- 20.3 řídí personální náklady a personální controlling
- 20.4 rozumí zásadám tvorby personální organizace a vytváří personální strategii a personální plán organizace
- 20.5 vymezí pracovní místa a řídí přijímání a adaptaci pracovníků
- 20.6 rozumí předpokladům zadávání, delegování a kontroly pracovních úkolů
- 20.7 dokáže vytvořit systém řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- 20.8 rozumí požadavkům motivace a odměňování pracovníků
- 20.9 vytvoří systém odměňování, jeho pevné i výkonové složky včetně zaměstnaneckých výhod
- 20.10 rozumí požadavkům zaškolení i dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků a dokáže plánovat, realizovat i hodnotit podnikové vzdělávání
- 20.11 rozumí významu a nástrojům komunikace v organizaci, umí řešit konfliktní situace a předcházet jim
- 20.12 chápe podstatu, význam i nástroje tvorby organizační kultury

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Případová studie**

Případové studie řízení lidských zdrojů se zpravidla skládají ze tří základních částí. Prvá se zabývá **analýzou podnikové situace**, tj. sběrem číselných i dalších údajů, rozhovory

s pracovníky apod. Na ni navazuje **část koncepční**, zakončená zpravidla návrhem nebo doporučením změn v řízení lidských zdrojů, jeho cílech, prioritách metodách apod. Třetí část případové studie se zabývá **implementací navržených změn do podnikové praxe**, tj. tím, jak navržené změny v organizaci zavést a trvale prosadit.

**Analytická část** případové studie se opírá o metody sběru a zpracování dat nezbytných k poznání personálního stavu organizace či způsobů personálního řízení, a to jeho cílů, metod i výsledků. Použité metody sběru a zpracování dat by měly vést k získání objektivních a relevantních informací o zaměstnancích, řídicích nástrojích, personální organizaci, manažerských schopnostech, firemní kultuře apod. Objektivita provedeného zjišťování přitom většinou vyžaduje, aby bylo vždy současně použito více metod, tj. aby získané informace přicházely z více zdrojů.

Analytické metody sběru a prvotního zpracování dat o řízení lidských zdrojů v organizaci lze rozdělit do několika skupin. Patří k nim:

- a) **analýza písemných dokumentů** charakterizujících hlavní pravidla a principy řízení lidských zdrojů v organizaci. K těmto písemným dokumentům patří především strategie řízení lidských zdrojů, případně celková podnikatelská strategie firmy, pracovní a organizační řády podniku, směrnice upravující jednotlivé procesy řízení lidí v organizaci, zaměstnanecké kodexy, principy firemní kultury, firemní hodnoty, mise firmy apod.
- b) **sběr a analýza kvantitativních údajů** charakterizujících náklady a výsledky řízení lidských zdrojů. Jde zpravidla o dostupné personální ukazatele vypovídající o personálních nákladech a jejich složkách, výkonu jednotlivých kategorií zaměstnanců, výsledcích a účinnosti personálního řízení v jeho hlavních oblastech apod.
- c) **rozhovory provedené s osobami odpovědnými za personální řízení v organizaci**, například personálním ředitelem, personálními specialisty apod. Jejich cílem je získat bližší představu o cílech a úkolech personálního řízení jeho metodách a nástrojích a jejich úspěšnosti, hlavních personálních problémech podniku apod.
- d) **rozhovory s vybranými liniovými manažery organizace**, především těmi, kteří řídí větší skupiny pracovníků.
- e) **Rozhovory s vybranými zaměstnanci firmy**, zpravidla jak těmi, kteří již v organizaci pracují delší dobu, tak i zaměstnanci s kratší praxí v organizaci.

**Koncepční část případové studie** je zaměřena na zhodnocení personální situace firmy včetně metod řízení a organizace lidských zdrojů, a to z hlediska schopnosti zabezpečit její podnikatelské cíle, ale i na základě jejich účinnosti, efektivity a odbornosti. Na ně navazují

návrhy personálně-organizačních opatření reagující na slabá místa, na která hodnocení poukázalo.

Hodnotící metody, které případové studie mohou s tímto cílem využít, zahrnují především:

- a) **analýzu vztahu mezi podnikatelskou strategií organizace**, jejími cíli a nástroji, vývojovou fází, prvky jejího vnějšího prostředí apod. na straně jedné a cíli a nástroji řízení lidských zdrojů v organizaci na straně druhé
- b) **SWOT analýzu personálního řízení** zaměřující se především na identifikaci hlavních silných a slabých stránek řízení lidských zdrojů v organizaci. Cílem je upozornit na účinné a inspirativní přístupy k řízení lidských zdrojů ve firmě i na postupy, které nepřispívají k firemní výkonnosti a efektivitě, a měly by být upraveny nebo odstraněny.
- c) **rozběr a srovnání hlavních aspektů (metod a postupů) řízení lidských zdrojů** v organizaci z pohledu jejich účinnosti a nákladů s jinými srovnatelnými organizacemi (personální benchmarking) či jejich souladu s odbornými principy a pravidly, nejlepší praxe'' personálního řízení a dalšími teoretickými koncepcemi obsaženými v odborné literatuře.

Třetí část případové studie zahrnuje scénář (či jeho návrh) týkající **zavádění navrhovaných opatření a změn** v organizaci včetně jeho časového harmonogramu, očekávaných nákladů, nezbytných předpokladů i konkrétních kroků apod. Důležitou součástí zavádění, resp. Řízení změn v organizaci je jejich komunikace a vysvětlení a odstranění jejich případných personálních bariér.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Zpracujte případovou studii z oblasti řízení lidských zdrojů k problematice, která je Vám blízká, a to v rozsahu 4 -5 NS textu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 6-14)