



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Řízení lidských zdrojů

Jiří Bejtkovský

ADAPT UTB: **A**daptabilní, **D**igitální, **A**gilní, **P**rogresivní,
Transformace UTB ve Zlíně

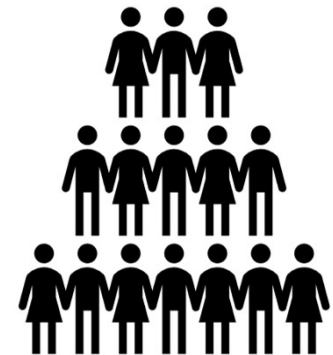
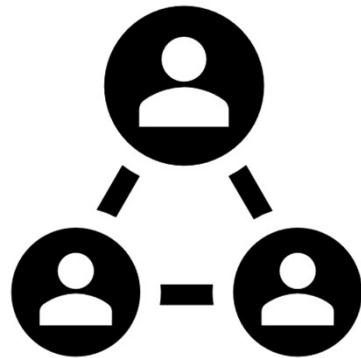
reg. č. NPO_UTB_MSMT-16585/2022



OBSAH STUDIJNÍ OPORY

- Úvod do studia a vývoj názorů na řízení lidských zdrojů. Moderní koncepce personálního řízení.
- Řízení lidských zdrojů ve specifických podmínkách – neziskové organizace a malé firmy.
- Analýza práce, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, organizace práce, pracovní doby, režim práce a odpočinku.
- Pracovní motivace, pracovní stimulační, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.
- Proces plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců.
- Řízení pracovního výkonu a proces hodnocení zaměstnanců.
- Proces propouštění a odchody zaměstnanců.
- Vzdělávání a rozvoj kvalifikace zaměstnanců, řízení rozvoje kariéry.
- Informační zabezpečení personálního řízení. Personální evidence a personální informační systémy.
- Organizační kultura, její složky a význam pro řízení lidských zdrojů.
- Péče o zaměstnance a sociální program organizace.
- Pracovní vztahy, odbory a kolektivní vyjednávání.
- Tvorba pracovního prostředí, pracovních podmínek a ergonomie.
- Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci.

VÝVOJ NÁZORŮ NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – TÉMA Č. 1



Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

- definovat vývoj názorů na řízení lidských zdrojů.
 - pochopit moderní koncepci personálního řízení.
 - vymezit subjekty vykonávající personální řízení v organizaci.
 - charakterizovat řízení lidských zdrojů ve specifických podmínkách.
 - specifikovat legislativní zajištění personálního řízení.
- **Klíčová slova:**
legislativa, lidské zdroje, personální řízení, personální strategie, styl řízení.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

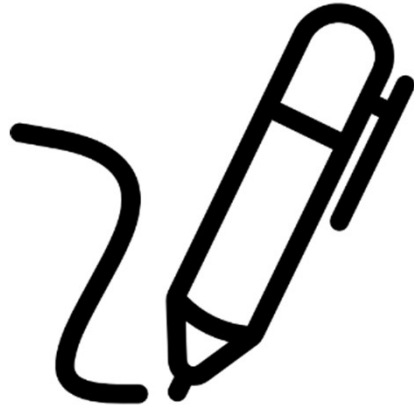
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů



- **Jaké máte asociace s pojmem PERSONÁL a ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ?**



Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

- pojetí personální práce.
- nástroje a principy.
- modely personálního řízení.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

Obecný cíl řízení lidských zdrojů

- je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.
- 3 snahy (nástroje pro řízení lidských zdrojů):
 - lidé musí vědět, co mají dělat a musí mít možnost to dělat (organizace práce).
 - lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat (rozvoj kvalifikace).
 - lidé musí chtít dělat to, co mají dělat (motivace).

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

Význam řízení lidských zdrojů v organizaci

- zvýšení či zvyšování:
 - produktivity práce.
 - motivace zaměstnanců.
- snížení či snižování:
 - výdajů za přesčasovou práci.
 - absence.
 - ztrátových časů zaměstnanců.
 - fluktuace zaměstnanců.
 - plýtvání.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

Subjekty vykonávající personální řízení v organizaci

- vrcholový management.
- střední management.
- liniový management.
- personální útvar, HR oddělení.

Manažerské styly řízení v kontextu řízení personálu

- autokratický.
- demokratický.
- liberální.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

Personální řízení ve specifických podmínkách

- malé a rodinné podniky.
- neziskové organizace.
- velké podniky, korporace.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

Legislativní zajištění personálního řízení

- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.
- Zákon č. 68/2009 Sb., o zaměstnanosti.
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.
- Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce.
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění zaměstnanců.
- nařízení a vyhlášky vlády.
- <http://www.mpsv.cz>.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

Personální strategie, politika, postupy, procesy a činnosti

- personální strategie.
- personální politika.
- personální postupy.
- personální procesy a personální činnosti.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

HR marketing (personální marketing)

- je poměrně mladá disciplína.
- znamená aplikaci marketingových principů v oblasti řízení lidských zdrojů, a to od okamžiku náboru zaměstnanců až po jejich propouštění.
- marketingový mix v oblasti řízení lidských zdrojů, v personalistice:
 - Product.
 - Price.
 - Place.
 - Promotion.

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů



Úkoly k tématu:

- které činnosti by měl vykonávat personální útvar, které přímý nadřízený, a které by měly být společné?
 - vyhledávání zaměstnanců.
 - zadávání úkolů.
 - odměňování zaměstnanců.
 - náborů na školách.
- nalezněte na internetu náborové video. Po jeho prezentaci uveďte přednosti a nedostatky tohoto videa.
 - jaké charakteristiky by mělo mít náborové video, aby oslovilo cílovou skupinu potenciálních nových zaměstnanců?

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů



Kontrolní otázky:

- jaké existují základní nástroje, principy a cíle uplatňované při řízení lidských zdrojů?
- jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými vývojovými modely personálního řízení?
- jaké znáte základní personální procesy/činnosti?
- jaká jsou specifika pro řízení personálu v malé firmě, neziskové organizaci a velké firmě?
- jaké znáte základní zákony, předpisy, vyhlášky či nařízení související s legislativním zajištěním personálního řízení?

Vývoj názorů na řízení lidských zdrojů

- Zaměstnanci jsou jeden z nejcennějších zdrojů, které organizace či společnosti mají. Řízení lidských zdrojů tak již dnes není pouze na bedrech personálního útvaru. Legislativní zajištění této problematiky mimo jiné vychází ze Zákoníku práce. HR marketing se stává v současné době stále populárnější disciplínou.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

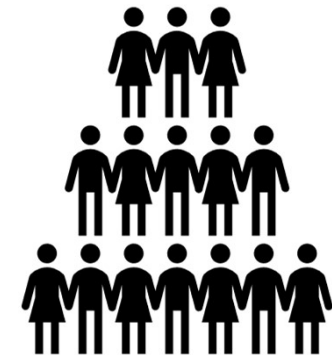
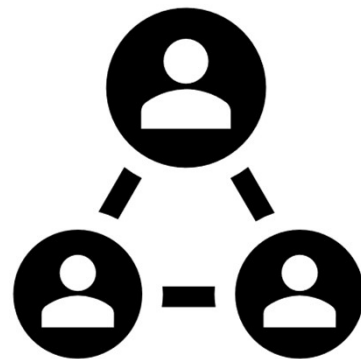
LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



ORGANIZACE PRÁCE, REŽIM PRÁCE A ODPOČINKU – TÉMA Č. 2



Organizace práce, režim práce a odpočinku

- charakterizovat cíl optimalizace organizace práce.
- vymežit podstatu pracovního místa.
- definovat moderní motivační přístupy k tvorbě pracovního místa.
- pochopit podstatu analýzy pracovních míst.
- definovat podstatu organizace pracovní doby, pracovního režimu a odpočinku v rámci pracovní směny.
- **Klíčová slova:**
organizace práce,
pracovní místo,
profesiogram,
přestávka,
outsourcing.

Organizace práce, režim práce a odpočinku

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

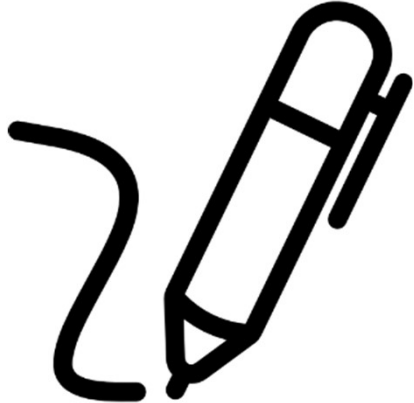
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Organizace práce, režim práce a odpočinku



- **Jaké máte asociace s pojmem PRACOVNÍ MÍSTO?**



Organizace práce, režim práce a odpočinku

Organizace práce a úkol organizace práce

- organizace práce:
 - je rozdělení pracovního procesu do řady úkolů přidělovaných jednotlivci nebo skupině.
 - řešení pracovního postupu.
 - stanovení požadovaného pracovního výkonu prostřednictvím norem spotřeby práce.
 - určení pracovního režimu.
 - zajištění vhodného pracovního prostředí.
- úkol organizace práce.

Organizace práce, režim práce a odpočinku

Pracovní operace, pracovní postup a pracovní systém

- pracovní operace.
- pracovní postup.
- pracovní systém.

Pracovní místo

- pojetí pracovního místa (pracovní pozice či pracovní funkce).
- vytváření pracovních míst:
 - klasický – mechanistický přístup k tvorbě pracovních míst.
 - moderní – motivační přístup k tvorbě pracovních míst.

Organizace práce, režim práce a odpočinku

Požadavky na pracovní úkol

- nesmí zaměstnance poškozovat (musí být zajištěna ochrana jeho života a zdraví).
- pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná.
- musí využívat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnance.
- měl by zaměstnance uspokojovat.
- měl by umožňovat rozvoj zaměstnance, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace.

Organizace práce, režim práce a odpočinku

Profesiogram (karta, popis pracovního místa)

- udává standardní popis a kvalifikaci jednotlivých charakteristik dané pracovní činnosti, odpověď na otázky:
 - co člověk dělá.
 - jak to dělá.
 - proč a za jakých podmínek.
- využití profesiogramu.

Organizace práce, režim práce a odpočinku

Analýza práce, analýza pracovního systému

- je základem pro optimalizaci organizace práce, tj. uspořádání pracovního procesu v prostoru, čase a za podmínky maximální produktivity práce.
- vychází se z ní například při úpravách a změnách pracovního prostředí, normování práce, stanovení kritérií pro hodnocení zaměstnanců, posuzování a výběru uchazečů, kariérových drah.
- cílem je posouzení toho, jak je práce v současné době prováděna a návrh na zlepšení:
 - uspořádání pracoviště či provozu, pracovního postupu, využití materiálu, strojů, zaměstnanců, pracovního prostředí.

Organizace práce, režim práce a odpočinku

Organizace pracovní doby a pracovní režim

- pracovní doba.
- pracovní režim:
 - standardní pracovní režim.
- směnová a noční práce.
- flexibilní pracovní režimy (flextime).

Organizace práce, režim práce a odpočinku

Režim práce a odpočinku v rámci pracovní směny

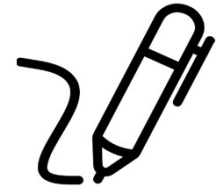
- neorganizované přestávky.
- organizované přestávky.
- přestávka v práci na jídlo a oddech.
- přestávky na kojení.
- bezpečnostní přestávky.

Organizace práce, režim práce a odpočinku

HR outsourcing

- znamená to, že činnosti související s personalistikou zajišťuje specializovaná firma, která dokáže efektivněji pracovat s jí svěřeným úkolem.
- výhody plynoucí z outsourcingu.
- nevýhody plynoucí z outsourcingu.

Organizace práce, režim práce a odpočinku



Úkoly k tématu:

- srovnajte výhody a nevýhody jednotlivých základních technik a metod získávání informací pro analýzu pracovního systému.
- sestavte zjednodušený profesiogram pro pracovní pozici pedagog volného času. Profesiogram by měl obsahovat tyto body:
 - charakteristika profese.
 - pracovní činnosti.
 - pracovní podmínky.
 - kvalifikační požadavky.
 - osobnostní požadavky.
 - zdravotní požadavky.

Organizace práce, režim práce a odpočinku



Kontrolní otázky:

- co je cílem optimalizace organizace práce?
- jaká je základní podstata pojetí pracovního místa (pracovní pozice či pracovní funkce)?
- jaké jsou přednosti či nedostatky klasického – mechanistického a moderního – motivačního přístupu k tvorbě pracovních míst?
- co je podstatou analýzy pracovního místa (profesiografie)? Jaké informace lze například nalézt v profesiogramu (kartě, popisu pracovního místa)?
- jaké se rozeznávají přestávky? Proč jsou přestávky zaváděny?

Organizace práce, režim práce a odpočinku

- Rozdělení pracovního procesu do skupiny úkolů přidělovaných zaměstnanci či zaměstnancům je vnímáno jako organizace práce. Pro občerstvení nebo odpočinek během pracovní doby slouží zaměstnancům přestávka. Pokud organizace či společnost nevyužívá k určité činnosti svých zaměstnanců, ale danou činnost si zakoupí, hovoří se o outsourcingu.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

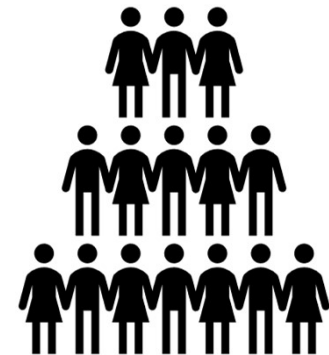
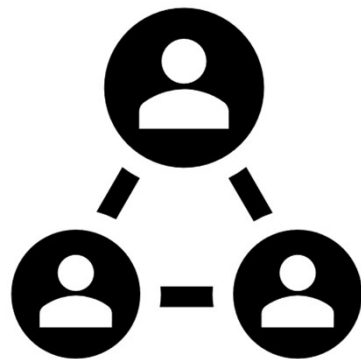
LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



PRACOVNÍ MOTIVACE, STIMULACE A ODMĚŇOVÁNÍ – TÉMA Č. 3



Pracovní motivace, stimulace a odměňování

- diferencovat pojmy motiv, stimul, potřeba, motivace, stimulace.
- charakterizovat odlišnosti hmotné a nehmotné stimulace.
- definovat podstatu jednotlivých teorií motivace.
- pochopit podstatu efektivního systému odměňování zaměstnanců.
- zhodnotit aktuální situaci na trhu práce.
- **Klíčová slova:** motivace, stimulace, mzda, plat, zaměstnanecké výhody.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

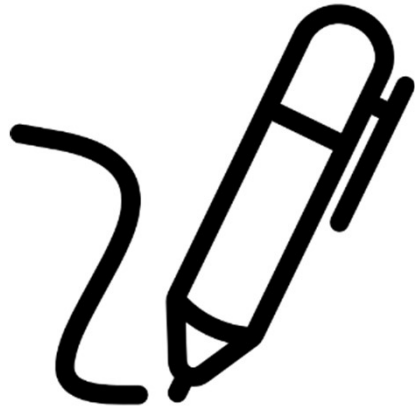
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Pracovní motivace, stimulace a odměňování



- **Proč by měla organizace monitorovat SPOKOJENOST svých zaměstnanců?**



Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Pracovní motivace a pracovní stimulace

- motiv.
- motivace.
- stimul.
- stimulace.
- pracovní motivace versus pracovní stimulace.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Možnosti hmotné stimulace zaměstnanců

- dobrá základní mzda a osobní ohodnocení.
- poskytování půjček.
- odměny a prémie, podíly na zisku.
- úhrada životního pojištění.
- příspěvek při odchodu do důchodu; příspěvek na stravu.
- služební auto i na soukromé účely.
- slevy při nákupu firemních produktů.
- možnost levnějšího nákupu opotřebovaného nábytku.
- 13. a 14. plat či mzda.
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace a jiné.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Možnosti nehmotné stimulace zaměstnanců

- udělování pochval a uznání.
- pravidelné možnosti pracovního postupu.
- volná pracovní doba.
- projevování důvěry.
- dobré pracovní vztahy.
- společenský význam práce a organizace.
- image a goodwill organizace.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Teorie motivace

- teorie instrumentality.
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).
- teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie).
- teorie atribuce.
- teorie X a Y.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Spokojenost zaměstnanců

- se týká postojů a pocitů, které mají zaměstnanci ve vztahu ke své práci či plnění svých pracovních povinností.
 - pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací.
 - negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.
- pracovní spokojenost může být zobrazena také jako stupnice, kde uprostřed je nulová hodnota, jeden konec stupnice je pozitivní a druhý negativní.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Odměňování zaměstnanců

- je významnou personální oblastí pro organizaci, ale i pro samotného zaměstnance.
- je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny.
- je kompenzací za vykonanou práci.

- faktory odměňování.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Odměňování zaměstnanců – terminologie

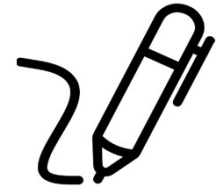
- plat.
- mzda.
- minimální mzda.
- zaručená mzda.
- tarifní mzda.
- tarifní stupnice.
- mzdový tarif.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

Mzdové formy

- představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.
- dělí se na:
 - základní (samostatné).
 - dodatkové (doplňkové, nesamostatné).
- zaměstnanecké výhody (benefity).

Pracovní motivace, stimulace a odměňování



Úkoly k tématu:

- jste vedoucím pracovní skupiny, která plní běžný pracovní úkol, jehož konec byl naplánován na zítřejší den. Před koncem směny jste obdržel dispozici od ředitele, že s ohledem na obchodní zájmy je třeba zakázku dokončit a odeslat ještě dnes, což znamená pracovat přesčas.
 - jaké stimulační a motivační nástroje byste zvolili pro přesvědčení pracovní skupiny, aby splnila plánovaný úkol ještě dnes?
- jakým způsobem můžete zjistit vnitřní motivaci svých podřízených?
 - uveďte a blíže analyzujete alespoň čtyři možnosti, jak lze určit, co Vaše podřízené žene vnitřně vpřed.

Pracovní motivace, stimulace a odměňování



Kontrolní otázky:

- jaký spatřujete rozdíl mezi motivem (motivací) a stimulem (stimulací)?
- jaké znáte základní teorie motivace?
- jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců v organizaci?
- jaké členění zaměstnaneckých výhod se v současné době využívá?
- jaká je aktuální hodnota výše míry nezaměstnanosti, počtu uchazečů o zaměstnání, průměrné hrubé měsíční mzdy, minimální mzdy a odvodů sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance i zaměstnavatele?

Pracovní motivace, stimulace a odměňování

- Výkonnost zaměstnanců mimo jiné souvisí s jejich vnitřní motivací a také stimulací ze strany organizace či společnosti. V praxi se lze potkat s celou řadou motivačních teorií. Jedním z účinných stimulačních nástrojů je bezesporu oblast odměňování zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

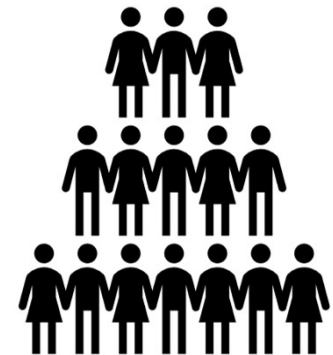
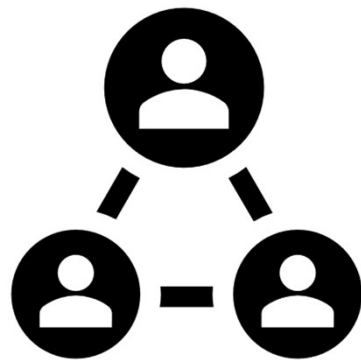
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



PROCES PŘIJÍMANÍ ZAMĚSTNANCŮ

– TÉMA Č. 4



Proces přijímání zaměstnanců

- definovat podstatu plánování lidských zdrojů.
- pochopit rozdíl mezi vnitropodnikovým a vnějším trhem práce.
- vysvětlit fáze procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.
- charakterizovat základní náležitosti pracovní smlouvy.
- specifikovat podstatu adaptačního procesu nového zaměstnance.
- **Klíčová slova:** vnitřní trh práce, vnější trh práce, inzerování, pracovní smlouva, adaptační proces.

Proces přijímání zaměstnanců

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

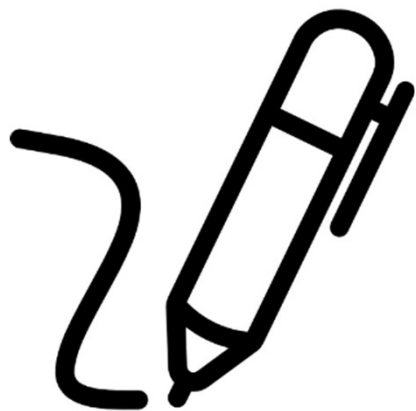
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Proces přijímání zaměstnanců



- **Jaké máte asociace s pojmem CV?**



Proces přijímání zaměstnanců

Proces plánování zaměstnanců

- předpověď budoucí potřeby zaměstnanců.
- analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky.
- sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou.
- kontrola realizace plánů.
 - nedostatek potřebných odborníků.
 - nadbytek zaměstnanců.

Proces přijímání zaměstnanců

Proces zabezpečování zaměstnanců

- základní zdroje nabídky pracovních sil:
 - vnitropodnikový trh práce.
 - výhody.
 - nevýhody.
 - vnější trh práce.
 - výhody.
 - nevýhody.

Proces přijímání zaměstnanců

Proces získávání (vyhledávání) a výběru zaměstnanců

- definování požadavků.
- způsoby vyhledávání uchazečů na pracovní pozici či pracovní místo.
- metody vyhledávání uchazečů z interních zdrojů.
- způsoby získávání informací o uchazečích.
- konečný výběr z kandidátů.

Proces přijímání zaměstnanců

Inzerát

- zvolit vhodná média.
- zvolit vhodný text.
- zvolit vhodné načasování.
- inzerování by mělo začít formulací nadpisu či hlavičky inzerátu a pak obsahu informace o:
 - organizaci; pracovním místě; požadavcích na zaměstnance; platu/mzdě a zaměstnaneckých výhodách; místě vykonávané práce; tom, co by měl uchazeč v reakci.
- inzerát by se měl vyhýbat diskriminujícím či diskriminačním prvkům. inzerát udělat.

Proces přijímání zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců

- dvě základní hlediska:
 - hledisko pracovně-právní (pracovní smlouva).
 - hledisko psychologicko-vztahové (psychologická smlouva).
- základní otázky pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem řeší:
 - Zákoník práce.
 - pracovní řád.
 - kolektivní smlouva.

Proces přijímání zaměstnanců

Pracovní smlouva

- platná pracovní smlouva musí být písemná a musí minimálně obsahovat:
 - druh práce, na který je zaměstnanec přijímán.
 - místo výkonu práce.
 - den nástupu do práce (tímto dnem vzniká na základě pracovní smlouvy pracovní poměr).
- dále může obsahovat:
 - dobu, na kterou je pracovní poměr uzavřen; zkušební dobu; podmínky odměňování; pravidla pro výkon práce; zvláštní požadavky na organizaci pracovní doby a podobně.

Proces přijímání zaměstnanců

Psychologická smlouva – psychologický kontrakt

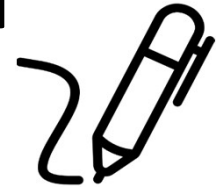
- vzájemná očekávání toho, čím zaměstnanec zaměstnavateli přispěje, a jak ho za tento příspěvek zaměstnavatel odmění.
 - očekávání zaměstnavatele.
 - očekávání zaměstnance.
- na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva (kontrakt) písemná a mnohdy ani plně vyřčená.

Proces přijímání zaměstnanců

Adaptační proces zaměstnance

- začíná příchodem nového zaměstnance do organizace a úlohou patrona, který vede jeho adaptaci.
- proces adaptace nového zaměstnance má celkem 2 základní roviny:
 - pracovní adaptace.
 - sociální adaptace.
- řízení adaptačního procesu.

Proces přijímání zaměstnanců



Úkoly k tématu:

- jakým způsobem byste prováděli nábor následujících skupin zaměstnanců? Pokud inzercí, v jakém médiu?
 - kuchař.
 - lékař.
 - personalista.
 - vysokoškolský pedagog.
- uveďte, jakým způsobem byste ověřovali, zda má potenciální nový zaměstnanec následující schopnosti, dovednosti či znalosti:
 - přesvědčivost.
 - znalost pracovního práva.
 - práce v týmu.

Proces přijímání zaměstnanců



Kontrolní otázky:

- co je podstatou procesu plánování a zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci?
- jaké jsou výhody a nevýhody vnitropodnikového a vnějšího trhu práce?
- jaké jsou cíle procesu získávání (vyhledávání) a výběru zaměstnanců pro organizaci?
- jaké jsou základní náležitosti pracovní smlouvy?
- co je cílem řízení procesu adaptace u nového zaměstnance a jaké existují dvě základní roviny adaptačního procesu?

Proces přijímání zaměstnanců

- Proces plánování zaměstnanců umožňuje managementu organizace či společnosti určit kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat. Lidské zdroje lze hledat z vnitřních a vnějších zdrojů. Proces přijímání zaměstnanců je zakončen uzavřením platné pracovní smlouvy a následnou adaptací zaměstnance.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

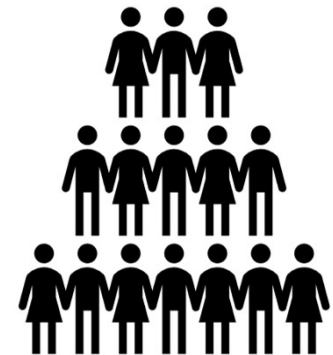
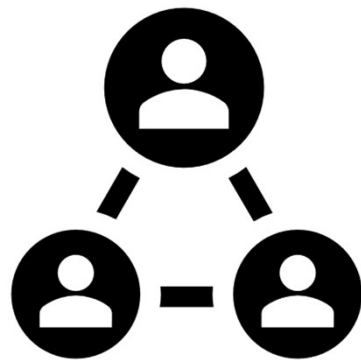
LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



PROCES HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ – TÉMA Č. 5



Proces hodnocení zaměstnanců

- vymezit podstatu řízení pracovního výkonu.
 - pochopit podstatu, funkce a význam hodnocení zaměstnanců.
 - definovat metody hodnocení pracovního výkonu.
 - specifikovat možné příčiny odchodu zaměstnanců z organizace.
 - charakterizovat přístupy k penzionování zaměstnanců.
- **Klíčová slova:** hodnocení, hodnotící pohovor, propouštění, pracovní výkon, penzionování zaměstnanců.

Proces hodnocení zaměstnanců

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

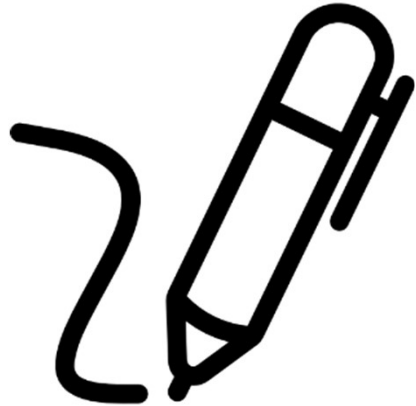
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Proces hodnocení zaměstnanců



- **Jaké máte asociace s pojmem HODNOCENÍ pracovního výkonu?**



Proces hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu zaměstnance

- pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci a podobně.
- dále je funkcí schopností, motivace a podmínek zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.
- řízení pracovního výkonu je systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.

Proces hodnocení zaměstnanců

Jak řídit výkonnost zaměstnanců

- zaměstnanci musí vědět, co mají dělat a musí mít možnost to dělat.
- zajistit rozvoj kvalifikace: zaměstnanci musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.
- řídit motivaci zaměstnanců: zaměstnanci musí chtít dělat to, co mají dělat.

Proces hodnocení zaměstnanců

Významy (funkce) pracovního hodnocení

- poznávací.
- motivační.
- výchovný a rozvojový.
- ovlivňování sociálního klimatu u zaměstnavatele.

Proces hodnocení zaměstnanců

Výsledky pracovního hodnocení slouží pro

- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců.
- odměňování podle výsledků práce a motivaci.
- informovanost zaměstnanců o požadavcích práce.
- rozhodování o přeřazení či povýšení.
- hodnocení potenciálu dalšího rozvoje zaměstnanců.
- rozpoznání potřeb dalšího vzdělávání.
- zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a nadřízenými.
- řízení profesionální kariéry.
- podporu zaměstnanců.
- hodnocení efektů personální práce.

Proces hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení zaměstnanců

- podoby pracovního hodnocení zaměstnanců.
- základní otázky při tvorbě metodiky pracovního hodnocení.
- hodnotící kritéria.
- metody hodnocení zaměstnanců.
- hodnotící pohovor jako součást formálního hodnocení výkonu zaměstnanců.

Proces hodnocení zaměstnanců

Odchody (propouštění) zaměstnanců

- příčiny odchodu zaměstnance mohou být:
 - na základě vlastní žádosti (vyšší mzda/plat, větší jistota zaměstnání, lepší perspektiva zaměstnání, urychlení kariéry, stěhování z daného regionu, špatné vztahy s nadřízenými či spolupracovníky, šikanování či obtěžování).
 - propuštění ze strany zaměstnavatele (úspora zaměstnanců, nedostatečný pracovní výkon, porušování pracovní disciplíny).
 - objektivní důvody (starobní důchod, invalidní důchod, termínovaná pracovní smlouva).

Proces hodnocení zaměstnanců

Možnosti rozvázání pracovního poměru

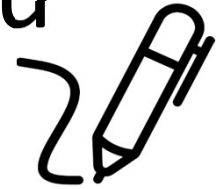
- pracovně-právní stránku ukončení pracovního poměru řeší Zákoník práce.
- podle něj může být pracovní poměr rozvázn jen:
 - dohodou.
 - výpovědí.
 - okamžitým zrušením.
 - zrušením ve zkušební době.

Proces hodnocení zaměstnanců

Přístupy k penzionování zaměstnanců

- nárok na starobní důchod je spojený se dvěma základními podmínkami:
 - získáním potřebného počtu let pojištění a
 - dosažením důchodového věku.
- rozlišují se 2 přístupy k penzionování zaměstnanců:
 - politika flexibilního důchodového věku.
 - politika fixního důchodového věku.

Proces hodnocení zaměstnanců



Úkoly k tématu:

- jaká kritéria pracovního hodnocení zaměstnanců byste navrhovali pro následující pracovní pozice:
 - asistent/ka ředitele.
 - kuchař.
 - prodavač.
 - zdravotní sestra.
 - učitel na střední škole.
- jaká kritéria byste obecně navrhovali pro výběr nadbytečného zaměstnance? Proč právě tato kritéria?

Proces hodnocení zaměstnanců



Kontrolní otázky:

- jaké jsou primární významy (funkce) pracovního hodnocení?
- na jaké personální oblasti, procesy či činnosti mohou mít návaznost výsledky pracovního hodnocení?
- jaké existují základní podoby pracovního hodnocení zaměstnanců?
- jaké mohou být příčiny odchodu zaměstnanců z organizace a jakým způsobem může být rozváznán pracovní poměr dle Zákoníku práce?
- jaké existují přístupy k penzionování zaměstnanců v organizaci?

Proces hodnocení zaměstnanců

- Pro poskytování zpětné vazby zaměstnancům na jejich pracovní výkon slouží proces hodnocení zaměstnanců. Je na zvážení každé organizace či společnosti, jaká bude perioda pravidelného procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Možnosti rozvázání pracovního poměru řeší Zákoník práce.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

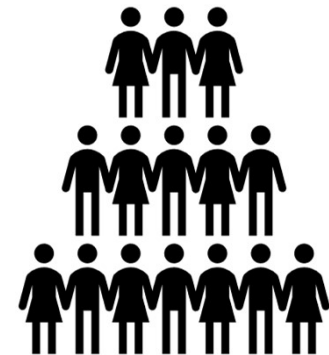
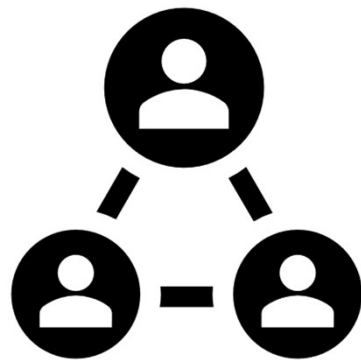
LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – TÉMA Č. 6



Proces vzdělávání zaměstnanců

- vymezit podmínky pro efektivní vzdělávání zaměstnanců v organizaci.
- charakterizovat nejčastější formy vzdělávání.
- definovat profesní kariéru zaměstnance.
- pochopit přínosy kariérového plánování pro organizaci.
- identifikovat jednotlivé typy struktury profesní kariéry.
- **Klíčová slova:** vzdělávání zaměstnanců, metody on the job, metody off the job, řízení kariéry, profesní kariéra.

Proces vzdělávání zaměstnanců

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

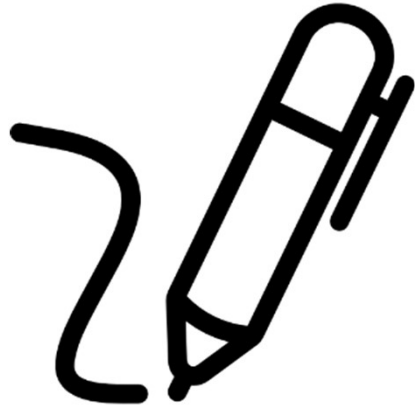
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Proces vzdělávání zaměstnanců



- **Jaké máte asociace s pojmem VZDĚLÁVÁNÍ zaměstnanců?**



Proces vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců

- lze definovat jako soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání zaměstnanci.
- je realizován v návaznosti na jiné personální procesy a činnosti.

Proces vzdělávání zaměstnanců

Důvody investice do vzdělávání zaměstnanců

- vyšší efektivita zapracování (nových zaměstnanců).
- rozvoj schopností.
- větší možnosti uplatnění.
- posílení jistoty.
- posílení týmu.
- přehled a kontakty v profesi.
- zvýšení sebevědomí.
- posílení prestiže.
- získání nadhledu.
- objevení rezerv.

Proces vzdělávání zaměstnanců

Formy vzdělávání zaměstnanců

- vzdělávací systém zahrnuje různé formy vzdělávání. Mezi základní formy vzdělávání patří:
 - individuální vzdělávání (studium odborných časopisů, literatury, e-learning).
 - interní vzdělávání (krátkodobá a dlouhodobá školení, kurzy, výcviky, semináře).
 - externí vzdělávání (speciální odborné akce s využitím cizích vzdělávacích institucí).

Proces vzdělávání zaměstnanců

System podnikového vzdělávání

- cyklus vycházející z potřeby zabezpečit kvalifikační rozvoj personálu s ohledem na dosažení podnikových cílů.
- fáze:
 - identifikace potřeby vzdělávání.
 - plánování vzdělávání (cíle, obsah, délka, metody, zařízení, místo, vzdělavatelé).
 - realizace vzdělávacího procesu.
 - vyhodnocení výsledků a účinnosti procesu vzdělávání zaměstnanců.

Proces vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání zaměstnanců I

- na pracovišti, při výkonu práce (on the job), které se aplikují převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce (instruktáž při výkonu práce; asistování; práce na projektu; rotace práce; rozšiřování a obohacování pracovních úkolů; koučování; mentorování; konzultace).
- mimo pracoviště, mimo výkon práce (off the job), které se aplikují převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců nebo mimo organizaci (přednáška; seminář; demonstrování; workshop; případové studie; brainstorming; brainwriting; simulace; development centre; outdoor training).

Proces vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání zaměstnanců II

- specifickou skupinou jsou metody vzdělávání použitelné na pracovišti i mimo pracoviště (individuálně i skupinově), tedy metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště – on the job rim, near the job (pracovní porady; samostudium; distanční vzdělávání; e-learning jako elektronická forma vzdělávání; firemní poradenství; action learning; trainee program).

Proces vzdělávání zaměstnanců

Řízení kariéry zaměstnanců

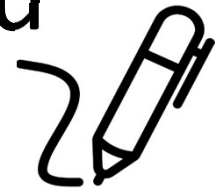
- kariéra je složka životní dráhy, která je vázána na pracovní zařazení (kariéra je slovo francouzského původu – la carrière – původně znamenalo závodní dráhu či místo, kde se dobývá kámen).
- kariéru je možné chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení.

Proces vzdělávání zaměstnanců

Profesní kariéra zaměstnanců

- profesní kariéra představuje určitý postup zaměstnance v rámci organizace a širší společenské struktury.
- existují 3 typy profesní kariéry zaměstnance:
 - stálá.
 - nestálá.
 - difuzní.
- kariérový rozhovor: úloha manažera a HR útvaru.

Proces vzdělávání zaměstnanců



Úkoly k tématu:

- jaké metody jsou vhodné pro vzdělávání v těchto oblastech:
 - ovládání vysokozdvižného vozíku.
 - pracovní právo.
 - konverzace v anglickém jazyce.
 - řízení času.
 - prezentační dovednosti.
 - znalost práce v Microsoft Excel.
- jaké spatřujete výhody a nevýhody e-learningu jako elektronické formy vzdělávání zaměstnanců moderních organizací?

Proces vzdělávání zaměstnanců



Kontrolní otázky:

- jaké jsou důvody, proč by měl management organizace investovat do vzdělávání všech svých zaměstnanců?
- jaké jsou obecné formy vzdělávání zaměstnanců?
- z jakých fází se skládá proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci?
- jaké existují metody vzdělávání zaměstnanců on the job, off the job a on the job rim (near the job)?
- jaké existují obecně typy profesní kariéry zaměstnance?

Proces vzdělávání zaměstnanců

- Proces vzdělávání zaměstnanců se mimo jiné orientuje na získání informací obohacujících nejen samotného zaměstnance. Existuje celá řada účinných metod zaměřených na proces vzdělávání zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

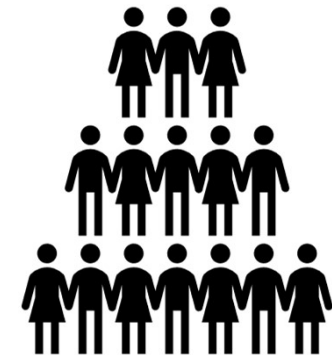
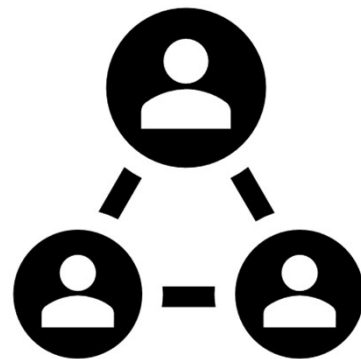
MĚRTL OVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



INFORMAČNÍ ZABEZPEČENÍ

PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ– TÉMA Č. 7



Informační zabezpečení personálního řízení

- definovat podstatu a přínos počítačového personálního informačního systému v organizaci (PPIS).
 - charakterizovat základní okruhy informací v PPIS.
 - identifikovat činnosti, které PPIS zabezpečuje.
 - specifikovat podstatu a cíl personálního auditu v organizaci.
 - vymezit podoby personálního auditu v organizaci.
- **Klíčová slova:**
počítačový personální informační systém, okruhy informací v PPIS, personální dokumentace, personální audit, personální výzkum.

Informační zabezpečení personálního řízení

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

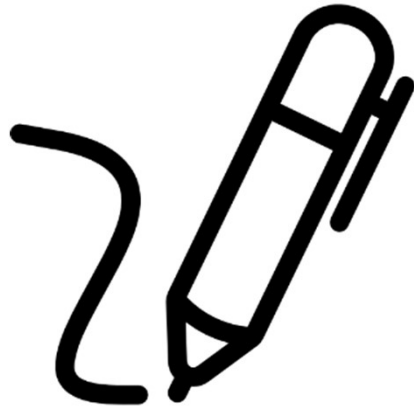
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Informační zabezpečení personálního řízení



- **Jaké máte asociace s pojmem PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM?**



Informační zabezpečení personálního řízení

Personální informační systém

- lze stručně definovat jako integrovaný systém pro sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích organizace a nutných pro řízení funkce lidských zdrojů.
- musí zajistit data týkající se personálních procesů a činností. To znamená jejich získávání, třídění, uchování, vyhledávání, vzájemnou provázanost a distribuci.

Informační zabezpečení personálního řízení

Počítačový personální informační systém

- HRIS (Human Resource Information System) je počítačová aplikace umožňující počítačové zpracování personálních údajů, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností v pracovněprávních vztazích a zabezpečování personální práce.
- počítačový personální informační systém bývá řešen jako samostatná počítačová aplikace nebo jako součást systému plánování podnikových zdrojů, tak zvaný ERP (Enterprise Resource Planning) systému, který je zpravidla jádrem podnikového informačního systému a zahrnuje aplikace z oblasti logistiky, financí a řízení lidských zdrojů.

Informační zabezpečení personálního řízení

Výhody počítačového personálního informačního systému I

- výhody vyplývají z elektronické podoby obsahu personální evidence. Jedná se především o:
 - usnadnění personální práce nejen HR manažerům, personalistům, ale i všem vedoucím zaměstnancům.
 - snížení finančních nákladů.
 - úspora času.
 - zabezpečení rychlejšího přístupu k požadovaným informacím.
 - snazší manipulace s uchovanými informacemi a dokumenty.
 - přehlednější uspořádání informací.
 - snížení rizika ztráty dokumentů.

Informační zabezpečení personálního řízení

Výhody počítačového personálního informačního systému II

- výhody vyplývají z elektronické podoby obsahu personální evidence. Jedná se především o:
 - zjednodušení statistického vyhodnocování personálních údajů.
 - zjednodušení vytváření prognóz používaných pro personální plánování.
 - růst flexibility zaměstnanců zabývajících se personálními záležitostmi.
 - jednodušší získávání primárních informací.

Informační zabezpečení personálního řízení

Okruhy informací v počítačovém personálním informačním systému I

- počítačový personální informační systém zpravidla zahrnuje čtyři okruhy informací:
 - informace o zaměstnancích.
 - informace o pracovních místech (práci).
 - informace o personálních činnostech.
 - informace o vnějších podmínkách (zejména o trhu práce, legislativě, sociálních podmínkách a podobně).

Informační zabezpečení personálního řízení

Okruhy informací v počítačovém personálním informačním systému II

- v počítačovém personálním informačním systému je nutné dále vymezit 2 základní obsahové skupiny personálních informací, které jsou potřebné pro řízení lidských zdrojů:
 - informace o zaměstnancích:
 - kmenové.
 - průběžné.
 - informace o pracovních místech (práci):
 - kmenové.
 - průběžné.

Informační zabezpečení personálního řízení

Personální audit

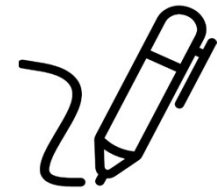
- umožňuje nejen hodnotit daný stav, profesní způsobilost lidských zdrojů, ale umožňuje jeho zlepšování, v souladu se záměry organizace.
- může mít obecně 2 základní podoby:
 - audit systému personálního řízení.
 - manažerko-personální audit.
- audit systému personálního řízení je zaměřen na posouzení efektivnosti samotného systému personálního řízení, jednotlivých činností v personálním řízení. Může být realizován formou interního či externího auditu.
- manažersko-personální audit je zaměřen na hodnocení způsobilosti a kompetence zaměstnanců, kteří zastávají určité manažerské funkce v organizaci.

Informační zabezpečení personálního řízení

Personální výzkum

- cílem je získání informací pro řízení a optimalizaci vymezeného okruhu faktorů organizačního a sociálního rozvoje organizace. Oblasti personálního výzkumu jsou 4:
 - personální výzkum sociálního klimatu (pracovní očekávání a spokojenost, postoje, názory, účinnost motivačních programů).
 - výzkum práce (pracovní pozice, pracovní role, podmínky pracovní výkonnosti).
 - výzkum trhu pracovních sil (vývoj počtu pracovních míst, vývoj kvalifikační struktury, vývoj věkové struktury, vnitřní a vnější zdroje pracovních sil).
 - výzkum organizační kultury a image (vnímání obrazu organizace zaměstnanci, zákazníky, externími spolupracovníky, veřejností).

Informační zabezpečení personálního řízení



Úkoly k tématu:

- jaké spatřujete nevýhody vyplývající z elektronické podoby obsahu personální evidence zaměstnanců v organizaci?
 - tyto nevýhody patřičně zdůvodněte.
- jakým konkrétním způsobem byste realizovali personální výzkum sociálního klimatu, a to:
 - spokojenost zaměstnanců v organizaci?
 - jakou výzkumnou technikou?
 - kdo by byl respondentem?
 - kolik respondentů byste zvolili? A proč právě tento počet?
 - k jakým celkovým závěrům byste mohli dospět?

Informační zabezpečení personálního řízení



Kontrolní otázky:

- k jakým činnostem slouží personální informační systém?
- uveďte členění informací o zaměstnancích v rámci PPIS. Jaké informace do jednotlivých kategorií patří?
- uveďte základní členění informací o pracovních místech (o práci) v rámci PPIS. Jaké informace do jednotlivých kategorií spadají?
- jaké skutečnosti lze nalézt v informacích o personálních činnostech a o vnějších podmínkách v rámci počítačového personálního informačního systému?
- na jaké oblasti se zaměřuje audit systému personálního řízení a audit manažersko-personální?

Informační zabezpečení personálního řízení

- Systém pro sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o nejen zaměstnancích organizace nebo společnosti představuje personální informační systém, který může být také počítačový. Managementu organizace či společnosti také pomáhá personální výzkum pro získávání potřebných informací.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

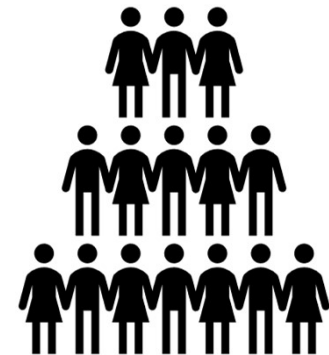
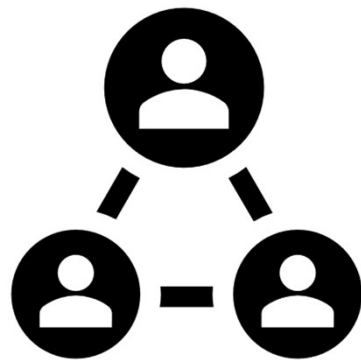
LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



ORGANIZAČNÍ KULTURA A PÉČE O ZAMĚŠTNANCE – TÉMA Č. 8



Organizační kultura a péče o zaměstnance

- charakterizovat složky organizační kultury.
 - specifikovat oblasti společenské odpovědnosti firmy.
 - vymezit charakter podnikové etiky a etického kodexu organizace.
 - identifikovat oblasti péče o zaměstnance organizace.
 - definovat důležitost pracovních vztahů, odborů a kolektivního vyjednávání.
- **Klíčová slova:**
organizační kultura,
společenská
odpovědnost firmy,
péče o zaměstnance,
konflikty, odbory a
kolektivní
vyjednávání.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

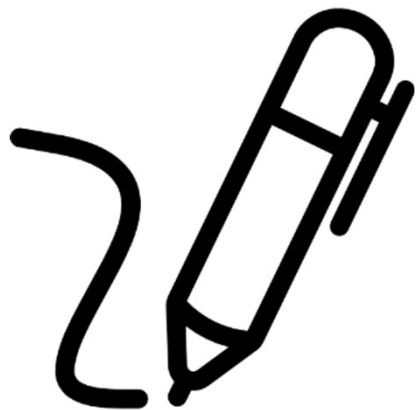
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Organizační kultura a péče o zaměstnance



- **Jaké máte asociace
s pojmem ORGANIZAČNÍ KULTURA?**



Organizační kultura a péče o zaměstnance

Organizační (podniková) kultura I

- organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot (někdy i určitých firemních rituálů a mýtů či domněnek) existujících v organizaci.
- organizační (podniková) kultura se projevuje ve 3 úrovních (složkách):
 - vize, ideje, hodnoty, představy o organizaci, o zaměstnancích, o mezilidských vztazích a o vztahu organizace k jiným subjektům, které jsou sdíleny většinou zaměstnanci.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Organizační (podniková) kultura II

- organizační (podniková) kultura se projevuje ve 3 úrovních (složkách):
 - systém norem, zásad, pravidel a standardů chování a jednání používaných v organizaci, které jsou respektovány většinou zaměstnanci.
 - systém symbolů, vnějších znaků, architektury, způsobů oblékání zaměstnanců organizace.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility – CSR) I

- je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenního života zaměstnavatele a interakcí s firemními stakeholders.
- termínem stakeholders jsou myšleny všechny zainteresované osoby nebo skupiny uvnitř i vně firmy, kterých se působení firmy může nějak dotýkat:
 - akcionáři, klienti, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, státní správa, samospráva, odbory, zájmové skupiny a podobně.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility – CSR) II

- firma, která přijala a rozvíjí koncepci společenské odpovědnosti firmy, opírá své aktivity o 3 základní pilíře:
 - společenská odpovědnost firmy v ekonomické oblasti.
 - společenská odpovědnost firmy v sociální oblasti.
 - společenská odpovědnost firmy v environmentální oblasti.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance

- péči o zaměstnance lze rozdělit do 3 základních skupin, a to:
 - povinná péče o zaměstnance je dána zákony, předpisy, kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.
 - smluvní péče o zaměstnance je dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny na úrovni zaměstnavatele.
 - dobrovolná péče o zaměstnance je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Pracovní řád organizace

- je vnitropodniková norma, která shrnuje pravidla pracovního chování. Pracovní řád musí respektovat ustanovení Zákoníku práce a dalších pracovně právních předpisů. Jeho obsah však závisí na konkrétních podmínkách a zvyklostech v dané organizaci.
- je závazný pro zaměstnance i zaměstnavatele.
- zpravidla obsahuje ustanovení o vzniku, změnách a skončení pracovního poměru, povinnostech zaměstnavatele a zaměstnance, pracovní době, mzdových podmínkách, rozsahu péče o zaměstnance, opatření v oblasti BOZP, odpovědnosti za způsobenou škodu, postupu řešení stížností zaměstnanců.
- při porušování ze strany zaměstnavatele je zaměstnanec oprávněn podávat stížnost.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Řešení konfliktů na pracovišti

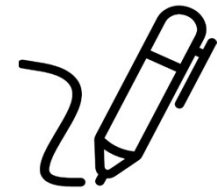
- úkolem personálního řízení je předcházet konfliktům. V konfliktu s nadřízeným existují 3 možná řešení:
 - hierarchický systém, který umožňuje zaměstnanci, aby se při konfliktu se svým nadřízeným obrátil se svou stížností na nadřízeného vyššího stupně.
 - zaměstnanecký systém, kdy je řešení stížnosti založeno na využití komisí, ve kterých je zastoupení vedení i zaměstnanci, kteří mají většinu, eventuálně i odborový orgán. Těmto komisím předkládají své stížnosti.
 - prostředník (ombudsman), kdy řešením sporů může být oficiálně pověřen vyškolený zaměstnanec nebo externista, který má jako nezávislá osoba zajistit nestranné posouzení stížnosti.

Organizační kultura a péče o zaměstnance

Odbory a kolektivní vyjednávání

- odbory jsou sdruženími zaměstnanců určenými k obhajování jejich zájmů a práv. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat je zakotveno v zákonech jednotlivých států i v mezinárodních úmluvách. Postavení, práva a oblasti působnosti odborových organizací v organizaci jsou upravovány zákony. V ČR je to Zákoník práce a Zákon o kolektivním vyjednávání.
- kolektivní vyjednávání je metoda dosažení dohody o pracovních a sociálních podmínkách mezi sociálními partnery vyjednávání, kterými jsou odborové organizace a zástupci organizace.
- alternativou k odborové organizaci může být rada zaměstnanců nebo zástupce zaměstnanců pro oblast bezpečnosti práce.

Organizační kultura a péče o zaměstnance



Úkoly k tématu:

- organizační kultura Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně:
 - definujte alespoň 5 hodnot, které by měla podle Vás uznávat FHS UTB ve Zlíně.
 - definujte 5 norem, které jsou podle Vás spojeny se studentským životem na FHS UTB ve Zlíně.
 - detailně popište alespoň 1 libovolný artefakt FHS UTB ve Zlíně.
- je zákonnou povinností podnikatelského subjektu zajímat se o podmínky, za kterých se jeho zaměstnanci stravují? Svoji odpověď patřičně zdůvodněte i v kontextu Zákoníku práce.

Organizační kultura a péče o zaměstnance



Kontrolní otázky:

- jaké existují základní úrovně (složky) organizační (podnikové) kultury?
- definujte podstatu společenské odpovědnosti firmy. Kolik má pilířů a jakých oblastí se týkají?
- jaké existují základní skupiny péče o zaměstnance organizace?
- jaké existují možnosti při řešení konfliktu zaměstnanec versus jeho nadřízený?
- charakterizujte odbory (odborovou organizaci) a radu zaměstnanců. Jaká mají základní práva?

Organizační kultura a péče o zaměstnance

- Organizační kultura je důležitá pro úspěšné a efektivní řízení lidských zdrojů každé organizace či společnosti. Každý zaměstnavatel by měl v dnešní konkurenční době také pečovat o své zaměstnance, a to nejen v oblasti povinné péče, nýbrž i v oblasti péče dobrovolné.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

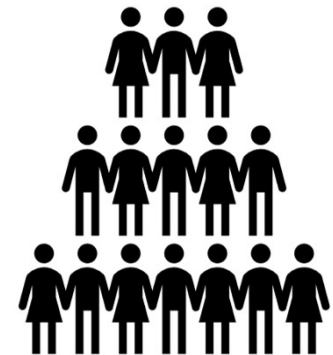
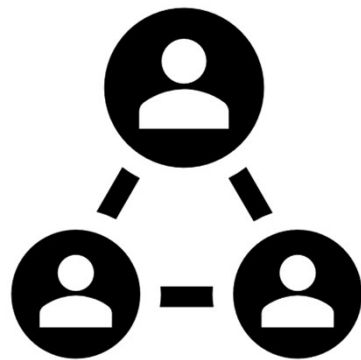
LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



TVORBA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE – TÉMA Č. 9



Tvorba pracovního prostředí organizace

- charakterizovat podstatu ergonomie v organizaci.
- definovat základní proměnné vztahu člověk – stroj – pracovní prostředí v organizaci.
- vymežit postavení a důležitost BOZP v organizaci.
- identifikovat oblast pracovních úrazů a nemocí z povolání.
- pochopit podstatu náhrady škody v souvislosti s pracovním úrazem zaměstnance.
- **Klíčová slova:** ergonomie, pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci, pracovní úraz, nemoc z povolání.

Tvorba pracovního prostředí organizace

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

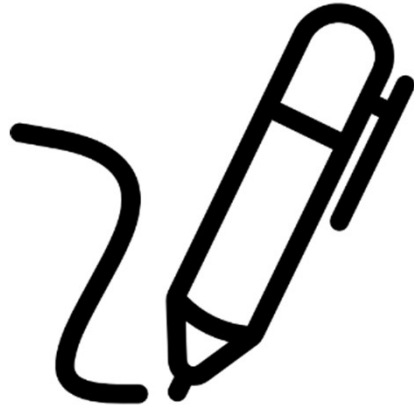
MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PERIODIKUM: časopis HR Forum, časopis Moderní řízení, časopis Profi HR, Hospodářské noviny.



Tvorba pracovního prostředí organizace



- **Jaké máte asociace
se zkratkou BOZP a s pojmem PRACOVNÍ
ÚRAZ?**



Tvorba pracovního prostředí organizace

Tvorba pracovních podmínek v organizaci

- problematikou optimálního řešení systému člověk – stroj se zabývá ergonomie (ergon = práce, nomos = zákony).
- ergonomie zkoumá vztahy v systému člověk – stroj – pracovní prostředí.
- hlavními úkoly ergonomie jsou:
 - zvyšování pracovní pohody, snižování nepřiměřené pracovní zátěže, vytvoření technických a organizačních podmínek pro efektivní lidskou práci, omezení podmínek pro chyby a zdravotní ohrožení člověka.
- cílem ergonomie je sladování výkonové kapacity zaměstnance (energetické, biomechanické, senzorické, mentální) s požadavky výkonu práce.

Tvorba pracovního prostředí organizace

Vztah člověk – stroj (pracoviště)

- zaměstnanci v organizaci musí být v této souvislosti zajištěna zejména:
 - vhodná pracovní poloha.
 - vhodné zorné podmínky pro výkon práce.
 - vhodná výška pracovní plochy.
 - vhodné pohybové prostory.
 - bezpečný přístup na pracoviště.
 - bezpečnost při práci.

Tvorba pracovního prostředí organizace

Vztah člověk – pracovní proces I

- lidskou práci lze podle základní charakteristiky zátěže rozdělit na práci psychickou a práci fyzickou.
- práci psychickou lze rozdělit do 2 skupin, a to:
 - práce s převážně duševní zátěží (bdělost, úsudek, emoce).
 - práce s převážně smyslovou zátěží (zrak, sluch, hmat a podobně).

Tvorba pracovního prostředí organizace

Vztah člověk – pracovní proces II

- nejčastější příčiny vzniku zátěžových situací při psychické práci jsou:
 - časová tíseň, obtížnost úkolu, jednostranné a dlouhodobé zatěžování některé psychické funkce, monotónnost, nejistota, nedostatek informací, vysoká zodpovědnost za lidské zdroje a materiál, pocit ohrožení.
- fyzickou práci lze rozdělit do 2 skupin, a to:
 - práce s přesnou svalovou koordinací.
 - práce s velkou svalovou zátěží.

Tvorba pracovního prostředí organizace

Vztah člověk – pracovní prostředí I

- podle povahy působících faktorů se rozlišují 2 základní skupiny pracovního prostředí, a to:
 - pracovní prostředí hmotného charakteru (klimatické podmínky, akustické podmínky, osvětlení, barevná úprava, estetické podmínky).
 - pracovní prostředí nehmotného charakteru (vztahy mezi lidmi, vztah k práci, vztah k organizaci, sociální klima).

Tvorba pracovního prostředí organizace

Vztah člověk – pracovní prostředí II

- pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na zaměstnance v průběhu pracovního procesu.
- pracovní prostředí je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště.

Tvorba pracovního prostředí organizace

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci I

- stává se nedílnou součástí sociální a zdravotní politiky, politiky životního prostředí a celkové hospodářské politiky státu.
- je vymezena zejména Zákoníkem práce. V ČR platí zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu a nemoci z povolání.

Tvorba pracovního prostředí organizace

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci II

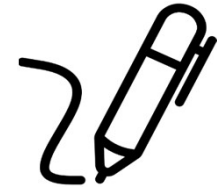
- odpovědnými orgány úseku tvorby právních předpisů, koncepcí, metodik a správných postupů v oblasti BOZP jsou příslušná ministerstva a další ústřední orgány státní správy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo obrany, Český báňský úřad, Státní úřad pro jadernou bezpečnost).

Tvorba pracovního prostředí organizace

Pracovní úraz a nemoc z povolání

- pracovní úraz definuje Zákoník práce a zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů.
- za pracovní úraz se považuje takové poškození zdraví nebo smrt, které bylo zaměstnanci způsobeno nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi. Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů či povinností.
- povinnosti zaměstnavatele při pracovním úrazu.
- nemoci z povolání.
- náhrada škody.

Tvorba pracovního prostředí organizace



Úkoly k tématu:

- jaké ergonomické požadavky mohou být spojeny s následujícími povoláními:
 - programátor.
 - listonoš.
- pro každé z následujících povolání identifikujte minimálně 1 možné riziko a nejméně 1 opatření, které by měl zaměstnavatel realizovat, aby minimalizoval riziko úrazu či nemoci z povolání:
 - zaměstnanec ve fast-foodu.
 - programátor.
 - zedník.
 - řidič nákladního vozidla.

Tvorba pracovního prostředí organizace



Kontrolní otázky:

- jaké jsou hlavní úkoly ergonomie a co je jejím cílem jako vědní disciplíny?
- jak lze rozdělit lidskou práci (uvedte základní příklady jejího členění)?
- jaké orgány či instituce vykonávají dohled nad dodržováním bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci?
- jaké aktivity či činnosti lze z hlediska nároku na odškodnění zaměstnance považovat za pracovní úraz, a které již nelze jako pracovní úraz označit?
- co je podstatou nemocí z povolání?

Tvorba pracovního prostředí organizace

- Management každé organizace nebo společnosti musí usilovat o tvorbu takového pracovního prostředí, které nebude vyvolávat negativní dopad na zdraví a výkonnost zaměstnanců, ale naopak bude podporovat vnitřní motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. (2010). *Personální management – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., & ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, C., & KAESLER-PROBST, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LINDNER-LOHMANN, D., LOHMANN, F., & SCHIRMER, U. (2016). *Personalmanagement*. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 272 S. ISBN 978-3-662-48402-9.

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

URBAN, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.



**DĚKUJI VÁM ZA VAŠI POZORNOST A
PŘEJI VÁM PĚKNÝ DEN.**

