



Sylabus

3PA311 – Personální řízení 1

Projekt „Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpory kvality na VŠE v Praze“

31. 5. 2018



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Katedra personalistiky Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze



3PA311 – Personální řízení 1

Charakteristika kurzu

Kurz je úvodem do problematiky personálního managementu (řízení lidských zdrojů) v podniku. Je zaměřen na základní personální činnosti, které personalisté a linioví manažeři běžně vykonávají a jež jsou nezbytné ke splnění podnikových cílů (operativních i strategických).

Cíle kurzu

Hlavním cílem kurzu je vést studenty na cestě k pochopení strategického významu řízení lidských zdrojů v podniku. Studenti v průběhu kurzu získají základní orientaci (znalosti a dovednosti) v klíčových personálních činnostech: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení, motivace, vedení, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, práce s personálními informačními systémy. Seznámí se také s aktuálními trendy v těchto oblastech.

Metody výuky

Výuka je vedena formou přednášek a cvičení. Ve výkladu převažuje systémový přístup; personální management je zasazen do kontextu organizace, teorie managementu a ekonomie. Cvičení navazují na přednášky, probíraná témata dále doplňují a jsou založena na aktivní týmové práci studentů ve třídě. Cestou řešení případových studií a diskuzí nad vybranými tématy jsou studenti vedeni ke kritickému myšlení, ke schopnosti používat logické argumenty k prosazení svých názorů, ke schopnosti rychle reagovat na názory jiných, ale také akceptovat názory ostatních. Aktivní práce na cvičeních je završena prezentacemi týmů k vybraným otázkám personálního managementu.



Způsoby a kritéria hodnocení

Druh	Prezenční studium
Aktivita na přednáškách/cvičeních/seminářích	14 %
Prezentace	6 %
Absolvování průběžného testu (2 testů)	20 %
Absolvování závěrečného testu	60 %
Celkem	100 %

Způsob studia, metody výuky a studijní zátěž (počet hodin)

Druh	Prezenční studium
Účast na přednáškách	26 h
Příprava na přednášky	13 h
Účast na cvičeních/seminářích/tutoriálech	26 h
Příprava na cvičení/semináře/tutoriály	39 h
Příprava prezentace	14 h
Příprava na průběžný test (testy)	18 h
Příprava na závěrečný test	20 h
Celkem	156 h

Výsledky studia

Po úspěšném absolvování přednášek a praktických cvičení budou studenti schopni:

- vysvětlit strategický význam personálního managementu
- navrhnout plán potřeby zaměstnanců ve vztahu k podnikové strategii
- aplikovat zásady a postupy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (design a redesign pracovních míst)
- vhodně aplikovat nástroje HR marketingu
- naplánovat jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků vč. předvýběru
- formulovat nabídku zaměstnání (inzerát), zvolit vhodné nosiče inzerce vzhledem k charakteru obsazovaných pracovních míst
- napsat žádost o zaměstnání, motivační dopis a životopis
- naplánovat proces výběru, zvolit vhodné metody výběru vzhledem k charakteru obsazovaných pracovních míst
- vést výběrový pohovor s uchazeči



- sestavit pracovní smlouvu a navrhnout adaptační program nového zaměstnance
- aplikovat zásady a postupy řízení pracovního výkonu (Performance Management)
- navrhnout motivační systém zaměstnanců
- navrhnout systém hodnocení zaměstnanců, zvolit vhodné metody hodnocení a vést hodnotící rozhovor se zaměstnanci
- aplikovat zásady a postupy odměňování zaměstnanců
- systematicky realizovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v závislosti na podnikové strategii
- orientovat se v základních pracovněprávních otázkách, které souvisejí s personálním managementem
- orientovat se v informačních systémech používaných v personálním managementu a umět aplikovat zásady nakládání s osobními údaji (GDPR)

Povinná studijní literatura

Pališková, M., Legnerová, K., Střítecký, M., & Šmíd, D. (2018). *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

Doporučená studijní literatura

Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.



Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-2.

Ulrich, J., Younger, J. Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vajner, V. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7039-5.

Podrobnější pohled na jednotlivá témata

1. Personální management a jeho funkce v organizaci

Obsah a význam personálních činností v podniku se postupně měnil v reakci na změny vnějšího prostředí. V teorii a praxi postupně převážilo přesvědčení, že vzdělaný, motivovaný a loajální zaměstnanec je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti podniku. Personální činnosti se postupně rozšiřovaly a vzrůstal význam personálního útvaru (a personalistů) v podniku.

Cílem je vysvětlit jednotlivé etapy ve vývoji personalistiky (od personální administrativy k řízení intelektuálního kapitálu), a to v kontextu změn vnějšího prostředí a názorů na lidský kapitál, a seznámit studenty s řízením lidských zdrojů jako procesním řízením.

Studenti budou schopni:

- vysvětlit, co jsou lidské zdroje a jaký význam mají pro organizaci
- vyjmenovat základní personální činnosti
- vysvětlit koncept řízení lidských zdrojů
- vysvětlit rozdíl mezi řízením a vedením lidí
- objasnit úlohu liniových manažerů v personálním řízení
- vysvětlit vztah personálního systému organizace a jeho stakeholders



2. Chování zaměstnance v organizaci

Na chování zaměstnance v organizaci a jeho pracovní výkon má vliv řada faktorů, zejména vztahy na pracovišti, styly vedení lidí a celková podniková kultura. Nezastupitelnou roli v ovlivňování pracovního výkonu a postojů zaměstnanců má motivační program a celková motivační strategie podniku.

Cílem je seznámit studenty se základními teoriemi motivace a vysvětlit, jak lze využít pracovní motivace k ovlivňování pracovního výkonu. Vysvětleny budou základní styly vedení lidí, neboť právě efektivní leadership může zásadně ovlivnit motivaci pracovníků k dosažení stanovených cílů podniku.

Studenti budou schopni:

- *vyjmenovat faktory ovlivňující pracovní výkonnost*
- *popsat jednotlivé styly vedení lidí a jejich vliv na motivaci pracovníků*
- *vysvětlit postup při tvorbě motivačního programu organizace*
- *aplikovat základní teorie motivace v podnikové praxi*
- *vysvětlit základní principy motivační strategie podniku*

3. Personální strategie a plánování

Strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie) je významnou součástí celkové (business) strategie podniku, s níž by měla být v souladu. Měla by vycházet z formulované mise a vize podniku a respektovat základní hodnoty podniku a jeho cíle. Strategické řízení lidských zdrojů reaguje na soustavné změny vnějšího prostředí podniku; zahrnuje nejen krátkodobé (jednorocní) plánování personálních činností, ale klade důraz na dlouhodobé (horizont tři až pěti let) plánování personálních činností, zejména plánování potřeby zaměstnanců, rozvoje zaměstnanců, kariérního růstu a následnictví.

Cílem je vysvětlit nutnost strategického přístupu k řízení lidských zdrojů v organizaci a s tím související změny role personálního manažera.



Studenti budou schopni:

- *objasnit vztah mezi podnikovou (business) strategií a personální strategií*
- *vysvětlit, v čem spočívá strategický přístup k řízení lidských zdrojů*
- *vysvětlit koncepci HR Business Partner*
- *odvodit cíle personální strategie a od podnikové vize a strategie*
- *vysvětlit, které oblasti zahrnuje personální plánování*

4. Vytváření a rozvoj organizační struktury

Způsob, jakým je pracovní proces rozdělen na pracovní úkoly jednotlivců nebo skupin, ovlivňuje jednak produktivitu práce a náklady, ale také různou měrou uspokojuje potřeby zaměstnanců. Pracovními úkoly a s nimi spojenou pravomocí, odpovědností, vztahy, požadovanou kvalifikací a podmínkami, v nichž práce probíhá, je definováno pracovní místo, tj. nejmenší jednotka v organizační struktuře. Úlohou personalistů je posoudit, zda vymezení pracovních úkolů a pracovních míst podniku odpovídá požadavkům racionálního hospodaření s lidskými zdroji.

Cílem je vysvětlit klíčový význam vytváření pracovních úkolů a pracovních míst pro efektivní fungování podniku a také pro efektivní nastavení celého systému ostatních personálních činností.

Studenti budou schopni:

- *vysvětlit, jak může vymezení/vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst ovlivnit ekonomické ukazatele podniku, zejména produktivitu práce a náklady*
- *vysvětlit základní přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst*
- *objasnit základní charakteristiky motivačního přístupu k vytváření pracovních míst*
- *aplikovat postup analýzy pracovních míst a vytvořit popis a specifikaci pracovního místa*



5. Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je úvodní etapou obsazování volných pracovních míst. Cílem je oslovit a přilákat dostatečný počet uchazečů, kteří splňují požadavky vyplývající se specifikace volného pracovního místa. Na proces získávání navazuje proces výběru zaměstnanců, jehož účelem je rozhodnout, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, tj. identifikovat nejvhodnějšího uchazeče. V současné době, kdy je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovníků, je pro firmy stále složitější získat dostatečný počet vhodných uchazečů, a proto hledají nové nástroje, jak svou konkurenceschopnost na trhu práce zvýšit.

Cílem je vysvětlit postup při získávání a výběru zaměstnanců a seznámit studenty s metodami, které lze v rámci obou personálních činností využít.

Studenti budou schopni:

- *popsat zdroje získávání zaměstnanců*
- *identifikovat faktory ovlivňující proces získávání*
- *popsat základní etapy procesu získávání zaměstnanců*
- *vysvětlit metody získávání zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody*
- *aplikovat teoretické poznatky v praxi – vybrat vhodné metody získávání, formulovat nabídku zaměstnání*
- *popsat základní etapy procesu výběru zaměstnanců*
- *vysvětlit nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců*
- *aplikovat teoretické poznatky v praxi – vybrat vhodné metody výběru, vést výběrový pohovor*

6. Přijímání a adaptace zaměstnanců

Personální procesy přijímání a adaptace zaměstnanců logicky navazují na výše uvedené procesy získávání a výběru zaměstnanců a jsou završením celého procesu obsazování volných pracovních míst. Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální



procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Adaptační proces neboli orientace (onboarding) zahrnuje formální i neformální postupy spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance do podnikového prostředí. Účelem adaptace je, aby nový zaměstnanec dosahoval co nejrychleji požadovaného výkonu a podílel se efektivně na realizaci strategických cílů organizace.

Cílem je seznámit studenty s aktuálním pracovněprávním rámcem přijímání nových zaměstnanců a vysvětlit jednotlivé kroky procesu adaptace.

Studenti budou schopni:

- *vysvětlit základní právní pojmy související se vznikem pracovněprávního vztahu*
- *vysvětlí podstatu pracovněprávního vztahu a jeho formy*
- *objasnit jednotlivé kroky procesu adaptace*
- *navrhnout adaptační plán zaměstnance*

7. Řízení pracovního výkonu (performance management)

Proces řízení pracovního výkonu patří ke klíčovým personálním procesům, protože bezprostředně ovlivňuje výsledky podniku jako celku. V současném vysoce konkurenčním prostředí se jako optimální přístup k řízení pracovního výkonu ukazuje koncept tří prvků, a to řízení podle cílů, hodnocení kompetencí a osobní plán rozvoje.

Cílem je vysvětlit principy a postupy efektivního řízení pracovního výkonu.

Studenti budou schopni:

- *objasnit podstatu konceptu řízení pracovního výkonu*
- *vysvětlit principy efektivního řízení pracovního výkonu*
- *vysvětlit úlohu liniových manažerů v procesu řízení pracovního výkonu*
- *aplikovat v praxi řízení podle cílů, hodnocení kompetencí a osobní plán rozvoje*



8. Hodnocení zaměstnanců

Vytvořit efektivní systém hodnocení zaměstnanců a úspěšně tento systém zavést do praxe patří k nejtěžším úkolům personálního managementu. Na samém začátku je nezbytné zaměstnancům vysvětlit cíle hodnocení a celkový přínos hodnotícího systému pro podnik jako celek i pro ně samotné – jedním z hlavních předpokladů skutečně dobře fungujícího systému hodnocení je totiž jeho akceptace (ztotožnění se s procesem hodnocení) jak ze strany managementu, tak zaměstnanců.

Cílem je vysvětlit význam procesu hodnocení zaměstnanců z hlediska řízení pracovního výkonu, ale také jako zdroj informací (podkladů) pro další personální procesy, zejména pro odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry a následnictví.

Studenti budou schopni:

- *vysvětlit základní cíle a principy hodnocení zaměstnanců*
- *vybrat vhodná kritéria hodnocení*
- *aplikovat v praxi vybrané metody hodnocení*
- *vést hodnotící rozhovor*

9. Odměňování zaměstnanců

Strategie odměňování by měla vycházet z celkové strategie podniku a personální strategie. Systém odměňování podniku (organizace) je významným nástrojem řízení lidských zdrojů; je významným nástrojem motivace zaměstnanců (stimuluje k pracovnímu výkonu, ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců), ale také nástrojem získávání a stabilizace zaměstnanců, zejména těch klíčových. V praxi se osvědčuje především tzv. koncept celkové odměny.

Cílem je vysvětlit význam systému odměňování jako nástroje realizace podnikové strategie.

Studenti budou schopni:

- *vysvětlit pojmy „strategie odměňování“ a „filozofie odměňování“*



- *formulovat cíle mzdové politiky podniku*
- *vysvětlit základní cíle systému odměňování v podniku*
- *vysvětlit koncept celkové odměny*
- *vyjmenovat mzdovorné faktory, základní mzdové formy a složky mzdy*
- *vysvětlit význam benefitů (zaměstnaneckých výhod) v systému odměňování*
- *aplikovat teorii v praxi a navrhnout systém odměňování ve specifikovaném podniku včetně programu flexibilních benefitů*

10. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

S rozvojem ICT, znalostní společnosti a s nástupem Industry 4.0 význam vzdělání nebývale roste. Úroveň lidského kapitálu má přímý vliv na produktivitu práce a konkurenceschopnost podniků. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou personální činnosti strategického charakteru; měly by být formulovány a realizovány v souladu s personální strategií podniku (organizace). Úspěšné podniky v praxi uplatňují zpravidla koncept tzv. systematického vzdělávání zaměstnanců. Kromě odborného vzdělávání hraje významnou roli také rozvoj zaměstnanců, plánování a řízení jejich kariéry. Vzdělávání a rozvoj jsou významné nástroje motivace v rámci řízení pracovního výkonu, ale také nástroje získávání zaměstnanců; v neposlední řadě jsou zdrojem vyšší osobní spokojenosti zaměstnanců.

Cílem je vysvětlit systematické odborné vzdělávání zaměstnanců a koncepční plánování rozvoje zaměstnanců jako významné nástroje naplňování podnikové strategie.

Studenti budou schopni:

- *vysvětlit rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců*
- *objasnit koncepci systematického vzdělávání zaměstnanců*
- *popsat jednotlivé metody vzdělávání (on-the-job, on-the-job-rim, off-the-job)*
- *aplikovat teoretické poznatky v praxi – navrhnout plán vzdělávání zaměstnanců ve specifikovaném podniku*
- *navrhnout osobní plán rozvoje manažera včetně jednotlivých kroků jeho realizace*



11. Pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Vytvoření vhodných pracovních podmínek a péče o zaměstnance jsou povinnosti plynoucí pro zaměstnavatele ze zákona. Současně jsou ale také ekonomickou nutností, neboť příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují motivaci a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Cílem je vysvětlit význam pracovních podmínek a vhodné organizace práce jako významných faktorů, které stabilizují zaměstnance, posilují jejich loajalitu a sounáležitost s vykonávanou prací. Současně zvyšují atraktivitu práce a mají pozitivní vliv na pověst zaměstnavatele.

Studenti budou schopni:

- *objasnit právní úpravu péče o zaměstnance*
- *vyjmenovat jednotlivé oblasti péče o zaměstnance*
- *vysvětlit právní úpravu délky pracovní doby a formy rozvržení pracovní doby*
- *diskutovat možnosti flexibilních pracovních režimů*
- *vysvětlit klíčové faktory pracovního prostředí*
- *vysvětlit právní úpravu BOZP (rizika, povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance)*

12. Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou rozmanité formální i neformální vztahy, které vznikají mezi lidmi na pracovišti i mimo pracoviště. Rovněž pracovní vztahy, obdobně jako pracovní podmínky, ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při dosahování požadovaného výkonu. Speciálním případem pracovněprávních vztahů jsou vztahy kolektivní. V praxi se lze setkat v pracovních vztazích s různými formami diskriminace.

Cílem je vysvětlit vliv pracovních vztahů na utváření výkonnostního klimatu v podniku, řízení pracovního výkonu a naplňování podnikové strategie.

Studenti budou schopni:

- *vysvětlit vliv pracovních vztahů na pracovní výkon*



- *vysvětlit aktuální právní úpravu pracovněprávních vztahů*
- *vysvětlit aktuální právní úpravu kolektivních pracovněprávních vztahů*
- *objasnit úlohu kolektivního vyjednávání a odborových organizací pro formování pracovních vztahů*
- *vysvětlit teorii smlouvy a teorii modelu kolektivního vyjednávání*

13. Informační a komunikační technologie v personálním managementu

Informační a komunikační technologie mají v dnešním světě své nezastupitelné místo a jsou používány prakticky ve všech podnicích (organizacích). Záleží nejen na jejich množství, ale především na efektivitě jejich využití. Podniky mohou k ICT přistupovat buď jako k prostředkům automatizace a digitalizace, nebo správněji jako ke „spolutvůrcům hodnot“. V oblasti řízení lidských zdrojů mají nezastupitelnou roli zejména personální informační systémy (PIS).

Cílem je vysvětlit vliv používání ICT na zvyšování efektivity a výkonnosti podniku, tj. obecně na plnění podnikové strategie.

Studenti budou schopni:

- *objasnit hlavní funkce a hlavní činnosti PIS*
- *popsat moduly PIS a jejich vazby s dalšími systémy*
- *popsat postup při výběru a implementaci PIS*
- *objasnit výhody eHRM (on-line řešení)*
- *vysvětlit open source řešení při řízení lidských zdrojů*
- *vysvětlit použití outsourcingu v řízení lidských zdrojů*
- *orientovat se v právní úpravě nakládání s osobními údaji (GDPR)*



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

