



## 3PA412 Personální řízení 2

### *Cíle předmětu:*

Hlavním cílem tohoto předmětu je pomoci studentům porozumět strategické úrovni HR managementu a kontextuálním aspektům jednotlivých organizačních faktorů, které je třeba reflektovat při vytváření funkčních HR systémů. Právě efektivní fungování těchto systémů je pro současné organizace základním předpokladem úspěšné realizace strategie a konkurenceschopnosti.

Témata tohoto předmětu zahrnují oblasti se zásadními konotacemi v realizaci strategie organizace, řízení její výkonnosti a jejího strategického rozvoje, důraz je kladen také na diference globálních a lokálních přístupů k HR a problematiku diverzity v kontextu dlouhodobého staffingu.

Studenti si na praktických případových studiích osvojí znalosti a schopnosti řešit strategické problémy HR managementu na základě analýzy situačních podmínek organizace, jejího makroprostředí i mikroprostředí, strategie, organizační kultury a organizační struktury, struktury procesů a personálu, vlastnické struktury a dalších faktorů, kdy smyslem takovýchto aktivit bude hledání variant řešení s vědomím jejich silných stránek a rovněž případných negativních dopadů na organizaci.

### *Metody výuky:*

V procesu učení studentů je akcentováno aktivní zapojení a práce v rámci přímé výuky. Z tohoto důvodu je přímá výuka v předmětu založena na seminární formě, tedy na výuce formou cvičení. Volba struktury metod výuky sleduje cíl maximalizace výstupů z učení tohoto předmětu implikované kombinací studia relevantních a aktuálních zdrojů, řízených diskuzí, kritického myšlení a návrhů vlastních koncepčních řešení v kontextu definovaného rámce makroprostředí organizace a souboru organizačních faktorů.

Jednotlivá cvičení tvoří jádro předmětu a jsou zaměřena na specifické tematické bloky předmětu. Ke každému bloku mají studenti povinnost studia souboru odborných zdrojů, ať už literatury, tak dalších odborných publikací. Ke každému tématu jsou k dispozici koncepční případové studie doplněné úkoly nebo doplňujícími dotazy. Tyto studie jsou zaměřeny jednak na rozvoj schopnosti koncepčního myšlení reflektujícího kontext situačních podmínek, dále pak kritického myšlení směrem k zadaným zdrojům ke studiu, v neposlední řadě pak na schopnost formulovat vlastní názor k tématu, o tomto názoru diskutovat a při diskusi využívat odborné znalosti směrem k racionální argumentaci. Tyto schopnosti budou rozvíjeny skrze řízené diskuze během jednotlivých cvičení ze strany vyučujícího.



Před každým cvičením mají studenti povinnost studia zadaného souboru textů a případových studií. Na začátku semestru jsou studenti rozděleni do týmů v rámci jednotlivých skupin cvičení, v nichž je podporována kooperace a odborná diskuze o možnostech řešení zadaných úkolů.

Každý tým má povinnost vystoupit během semestru a prezentovat vlastní výstup ze studia zadaných textů. Po takové prezentaci je pak realizována diskuze řízená vyučujícím, v rámci níž jsou zapojovány týmy ostatních studentů. Ve druhé části cvičení je pak pozornost věnována případové studii a řešení zadaných úkolů. Každý tým prezentuje a argumentuje vlastní řešení, které je předmětem řízené diskuze se zapojením ostatních týmů a vyučujícího.

### *Hodnocení:*

Celkové hodnocení studenta je založeno na hodnocení práce a výstupů v týmové práci během přímé výuky, dále pak na základě individuálního hodnocení znalostí. Zatímco hodnocení znalostí je zaměřeno na úroveň získaných teoretických poznatků a jejich reprodukování, hodnocení práce a výstupů v oblasti týmové práce v rámci přímé výuky je zaměřeno na porozumění teoretických poznatků a schopnost jejich aplikace.

Celkové hodnocení využívá následující kritéria:

40 % - práce ve skupinách a diskuze na cvičeních – na základě přípravy úkolů vztahujících se k případovým studiím budou vybrané týmy prezentovat svá řešení a obhajovat je v rámci řízené diskuze vyučujícím s ostatními studenty.

10 % - prezentace - na základě přípravy výstupu ze studia zadaných textů bude vybraný tým prezentovat tyto výstupy a znalosti získané studiem textů budou ověřovány v rámci řízené diskuze vyučujícím s ostatními studenty.

25 % - absolvování průběžných testů – na základě těchto testů bude průběžně zajišťována zpětná vazba v procesu učení zaměřená především na osvojení si teoretických znalostí.

25 % - absolvování závěrečného testu – na základě tohoto testu bude ověřena úroveň získaných znalostí v oblastech všech tematických kruhů předmětu.

### *Obsah předmětu:*

- Strategický HR management (4 hodiny)
- Moderní HR útvary (2 hodiny)
- Kompetenční modely a jejich strategická funkce (4 hodiny)
- Performance management – systémový přístup (2 hodiny)
- Performance management - odměňování a výkonnost organizace (4 hodiny)
- Talent management (4 hodiny)
- HR controlling (4 hodiny)
- SHRM v globálním prostředí (2 hodiny)



## Literatura k předmětu:

- Armstrong, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- Armstrong, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti, Praha, Fragment, 2015, ISBN: 2015 978-80-247-5258-7.
- Armstrong, Michael a Murlis, Helen. Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice. Rev., 5th ed. London: Kogan Page, 2007. xiv, 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A. a Ulrich, David. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business Review Press, ©2001. xiii, 235 s. ISBN 1-57851-136-4.
- Diversity in the workforce [online]. Bradford, England: Emerald Group Publishing, ©2006. Human Resource Management, International Digest; v.14, no. 3 [cit. 2018-07-21]. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=267404>.
- Dvořáková, Z. Řízení lidských zdrojů Praha C.H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-7400-347-9.
- Fitz-enz, Jac. The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments [online]. New York: AMACOM, ©2010 [cit. 2018-07-21]. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=533015>.
- Fitz-enz, Jac. The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance [online]. New York: AMACOM, ©2000. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=228386>.
- Herod, Roger. Expatriate compensation: the balance sheet approach [online]. Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management, ©2008. Global HR management series. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=915962>.
- Hroník, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- Schuster, Jay R. a Zingheim, Patricia K. The new pay: linking employee and organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, ©1992. xviii, 366 s. ISBN 0-669-15358-3.
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem, Praha, Grada, 2014, 978-80-247-5090-3.
- Ulrich, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions, Praha, Grada, 2009, ISBN: 978-80-247-3058-5.
- Ulrich, David a Brockbank, Wayne. The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005. ISBN 1-59139-707-3.
- Ulrich, David et al. HR from the outside in: six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill, ©2012. v, 318 s. ISBN 978-0-07-180266-6.
- Wilcox, Mark. Effective talent management: aligning strategy, people and performance [online]. Abingdom, Oxon: Routledge, 2016. A Gower book [cit. 2018-07-21]. ISBN 9781472464323. Dostupné z:



<https://login.zdroje.vse.cz/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1249106>.

## Podrobná osnova předmětu:

### Strategický HR management

Role HR managementu při realizaci strategie organizace; hodnota firmy a HR management; přidaná hodnota v HR managementu; systémová hlediska HR managementu; HR management a externí zákazník; HR strategie a externí/interní faktory organizace.

### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit význam řízení lidských zdrojů pro realizaci strategie organizace;
- vysvětlit vliv řízení lidských zdrojů na hodnotu organizace;
- vysvětlit problematiku prokázání vazeb HR systému na výkonnost organizace;
- vysvětlit význam externího zákazníka při koncipování HR systému organizace;
- navrhnout principy HR strategie v podmínkách konkrétní organizace;
- specifikovat klíčové složky nehmotných aktiv organizace;
- navrhnout klíčové organizační kompetence v kontextu strategie firmy.

### Doporučená literatura:

- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M.: Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem, Praha, Grada, 2014, 978-80-247-5090-3.
- Ulrich, David a Brockbank, Wayne. The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005. ISBN 1-59139-707-3.
- Dvořáková, Z.: Řízení lidských zdrojů Praha C.H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-7400-347-9.

### Moderní HR útvary

Struktury HR útvarů; HR útvary v globálních / lokálních organizacích; role HR v organizaci; strategické kompetence HR útvarů; model HR Business Partner; řízení efektivnosti HR útvarů.

### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit strategickou roli moderních HR útvarů;
- vysvětlit požadované kompetence moderních HR útvarů;
- vysvětlit principy struktur moderních HR útvarů;
- navrhnout kompetenční model pro HR útvar v kontextu podmínek organizace;
- navrhnout funkční HR delivery model v kontextu podmínek organizace;



- navrhnout systém hodnocení efektivnosti HR útvaru organizace.

#### Doporučená literatura:

- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M.: Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem, Praha, Grada, 2014, 978-80-247-5090-3.
- Ulrich, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions, Praha, Grada, 2009, ISBN: 978-80-247-3058-5.
- Ulrich, David et al. HR from the outside in: six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill, ©2012. v, 318 s. ISBN 978-0-07-180266-6.

### Kompetenční modely a jejich strategická funkce

Teorie související s využitím kompetencí a kompetenčních modelů; strategická integrační role kompetenčních modelů v organizaci; uplatnění kompetenčních modelů v jednotlivých HR procesech.

#### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit principy a podstatu kompetence v managementu;
- vysvětlit principy využívání kompetenčních modelů;
- vysvětlit souvislost organizačních a individuálních kompetencí;
- vysvětlit principy tvorby kompetenčních modelů;
- navrhnout základní rámec kompetenčního modelu firmy.

#### Doporučená literatura:

- Ulrich, David a Brockbank, Wayne. The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005. ISBN 1-59139-707-3.
- Ulrich, David et al. HR from the outside in: six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill, ©2012. v, 318 s. ISBN 978-0-07-180266-6.
- Hroník, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

### Performance management – systémový přístup

Integrační role performance managementu při realizaci strategie organizace; systémový přístup k performance managementu a efektivnost HR procesů.

#### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit principy a podstatu systémového pojetí performance managementu;
- vysvětlit principy strategické integrace HR procesů v systému performance managementu organizace;



- vysvětlit principy vertikální integrace v systému performance managementu;
- analyzovat a vyhodnotit chyby a jejich možné negativní vlivy v systému performance managementu specifické organizace.

#### Doporučená literatura:

- Armstrong, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti, Praha, Fragment, 2015, ISBN: 2015 978-80-247-5258-7.
- Dvořáková, Z. Řízení lidských zdrojů Praha C.H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-7400-347-9.

### Performance management - odměňování a výkonnost organizace

Výkonové odměňování; řízení základní a variabilní mzdy (mzdové náklady, mzdové struktury, bonusové systémy, benefity); cíle a jejich vazba na další HR procesy.

#### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit principy a podstatu integrační role performance managementu v oblasti motivace a funkčního odměňování;
- vysvětlit význam strategické integrace systému performance managementu pro řízení mzdových nákladů;
- vysvětlit principy řízení jednotlivých složek odměny zaměstnance;
- vysvětlit principy a možnosti řízení bonusových systémů;
- navrhnout funkční systém motivace v organizaci;
- vyhodnotit systémy motivace a odměňování v podmínkách organizace v kontextu strategie a dalších organizačních faktorů.

#### Doporučená literatura:

- Armstrong, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti, Praha, Fragment, 2015, ISBN: 2015 978-80-247-5258-7.
- Armstrong, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- Armstrong, Michael a Murlis, Helen. Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice. Rev., 5th ed. London: Kogan Page, 2007. xiv, 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- Schuster, Jay R. a Zingheim, Patricia K. The new pay: linking employee and organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, ©1992. xviii, 366 s. ISBN 0-669-15358-3.



## Talent management

Přístupy k řízení talentů a formování schopností organizace; plánování následnictví; nástroje; vazba na související HR procesy (L&D, odměňování, plánování) a integrující role talent managementu.

### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit principy efektivního talent managementu;
- vysvětlit pojem talent a možnosti jeho identifikace;
- vysvětlit možné přístupy k talent managementu v kontextu organizačních faktorů;
- navrhnout funkční systém talent managementu v organizaci;
- vyhodnotit systém talent managementu v podmínkách organizace v kontextu strategie a dalších organizačních faktorů.

### Doporučená literatura:

- Dvořáková, Z. Řízení lidských zdrojů Praha C.H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-7400-347-9.
- Wilcox, Mark. Effective talent management: aligning strategy, people and performance [online]. Abingdom, Oxon: Routledge, 2016. A Gower book [cit. 2018-07-21]. ISBN 9781472464323. Dostupné z: <https://login.zdroje.vse.cz/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1249106>.

## HR Controlling

HR controlling a strategie organizace; principy efektivnosti v HR managementu; úrovně a typy ukazatelů; hodnocení strategické integrace HR systémy; HR Scorecard; IT podpora, Data mining a Business Intelligence; principy prediktivní analýzy v HR managementu.

### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit význam a funkci HR controllingu;
- vysvětlit význam jednotlivých typů ukazatelů v HR;
- vysvětlit problematičnost měření HR (rentability a dalších ukazatelů);
- definovat možné úrovně HR controllingu až k prediktivní analýze;
- vysvětlit principy BSC a HR scorecardu;
- navrhnout rámcově funkční HR scorecard pro organizaci;
- navrhnout možnosti řízení a hodnocení efektivnosti jednotlivých HR procesů;
- využít výstupy HR controllingu pro rozhodování v organizaci.



### Doporučená literatura:

- Dvořáková, Z. Řízení lidských zdrojů Praha C.H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-7400-347-9.
- Fitz-enz, Jac. The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments [online]. New York: AMACOM, ©2010 [cit. 2018-07-21]. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=533015>.
- Fitz-enz, Jac. The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance [online]. New York: AMACOM, ©2000. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=228386>.

## SHRM v globálním prostředí

Rotace a vysílání zaměstnanců; problematika řízení mzdových nákladů v globálním prostředí; difference HR systémů a jejich řízení v globální / lokální organizaci.

### Výsledky učení

*Po úspěšném absolvování bude student umět:*

- vysvětlit rozdíly HR v globálních a lokálních organizacích;
- vysvětlit možnosti přístupů k HR strategiím v globálních organizacích;
- vysvětlit problematiku jednotlivých HR procesů v globálních organizacích;
- navrhnout vhodný rámec HR strategie v konkrétní globální organizaci;
- vysvětlit problematiku diverzity v organizacích;
- vysvětlit principy a výhody řízení diverzity v organizacích;
- vyhodnotit pozitivní a negativní vlivy specifického přístupu v podmínkách konkrétní globální organizace.

### Doporučená literatura:

- Dvořáková, Z. Řízení lidských zdrojů Praha C.H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-7400-347-9.
- Diversity in the workforce [online]. Bradford, England: Emerald Group Publishing, ©2006. Human Resource Management, International Digest; v.14, no. 3 [cit. 2018-07-21]. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=267404>.
- Herod, Roger. Expatriate compensation: the balance sheet approach [online]. Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management, ©2008. Global HR management series. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=915962>.