

# **Řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců**

**BPH\_MAN1 Management, BPH\_ZMAN Základy managementu**

Doc. Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu, ESF MU

## Řízení lidských zdrojů

...zabývá se vším, co souvisí s efektivním využitím lidí v rámci organizace

...víc než jen název jednoho oddělení v podniku, to poskytuje jen podporu

...od administrativy přes naplňování strategie až po naplňování potřeb všech stakeholderů

# Řízení lidských zdrojů

- Personální administrativa a dodržování pracovně-právních předpisů
- Plánování lidských zdrojů, nábor, výběr a zaškolování zaměstnanců
- Řízení pracovního výkonu
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, plánování kariéry

Personální administrativa a dodržování pracovně-právních předpisů  
*HR administrative and compliance*

# Relevantní právní předpisy v ČR

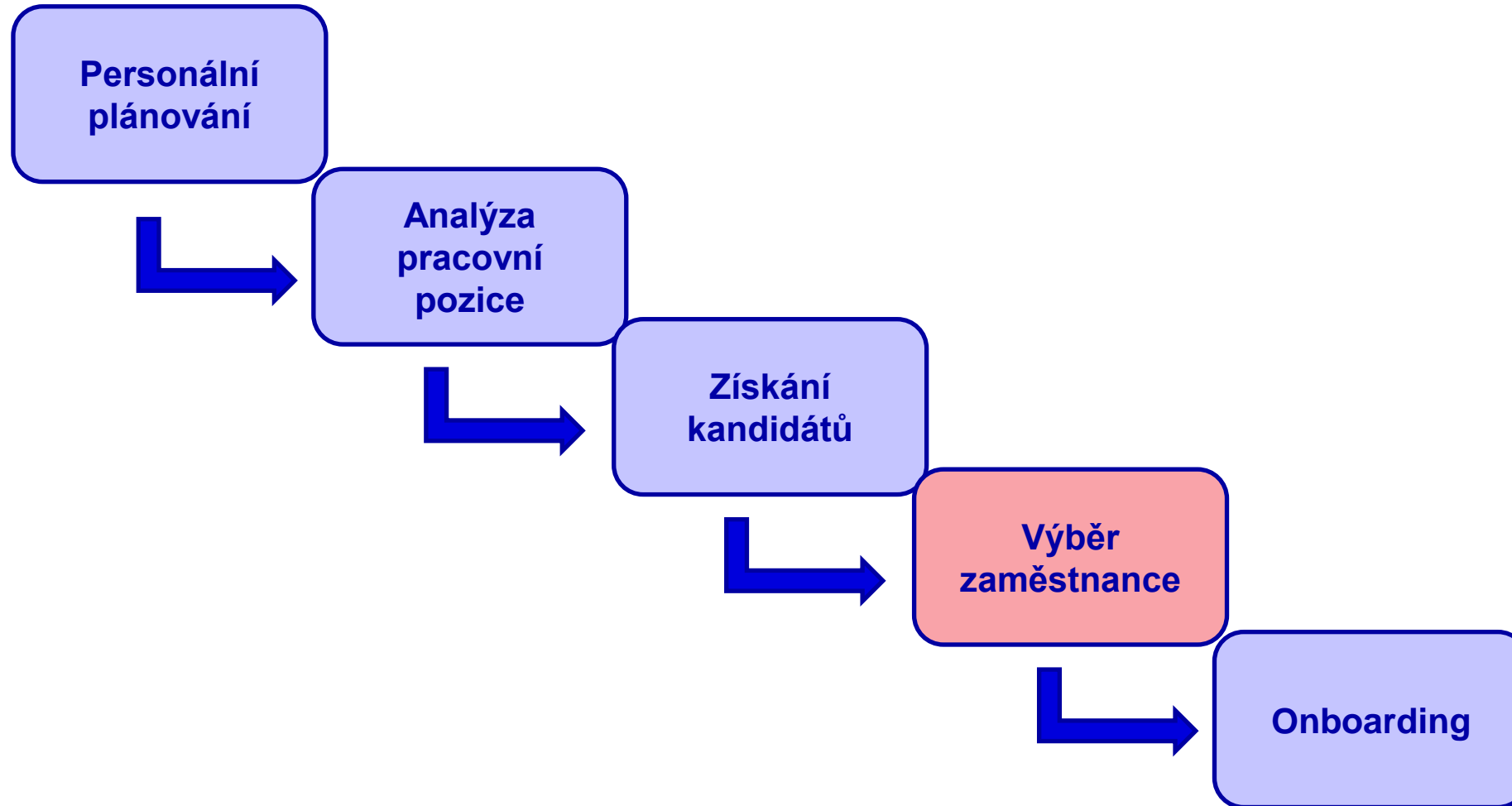
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, vzpp
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vzpp
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, vzpp
- Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, vzpp
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, vzpp
- A řada dalších...

# Odbory v ČR

- Právnícká osoba (odborová organizace a organizace zaměstnavatelů dle občanského zákoníku)
- Účel: Hájení hospodářských a sociálních zájmů zaměstnanců
- Zaměstnavatel povinen jednat s odborovými organizacemi, které u něj působí
- Zaměstnavatel povinen informovat odborové organizace, které u něj působí (vývoj platů, ekonomická situace podniku, změny organizace práce, množství práce a pracovní tempo...)
- Působí = min. 3 členové odborové organizace jsou v zaměstnaneckém poměru
- Kolektivní vyjednávání
- Zákoník práce (262/2006 Sb.), Zákon o kolektivním vyjednávání (2/1991 Sb.)

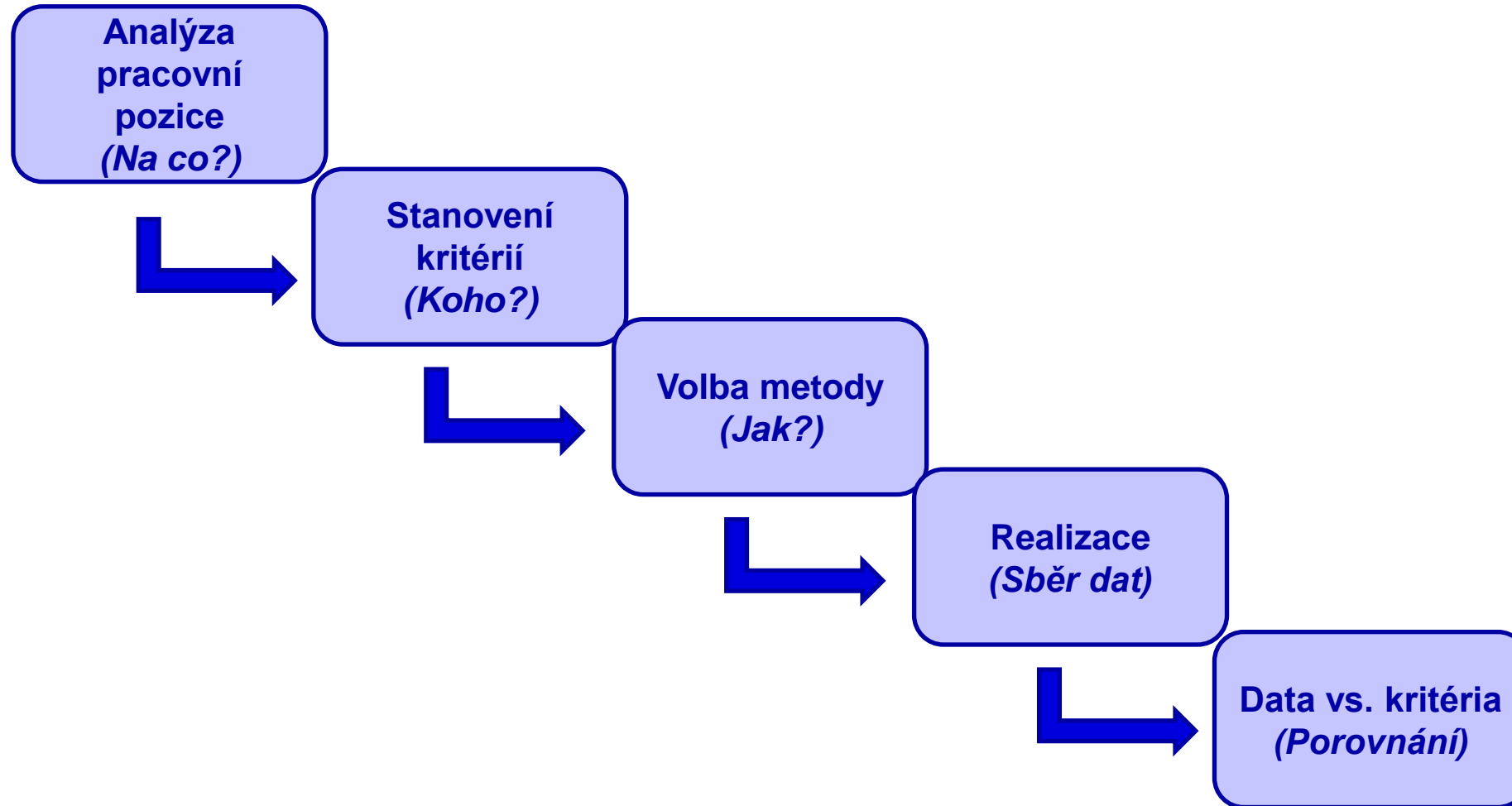
Nábor a výběr zaměstnanců  
*Recruitment and selection of employees*

# Nábor zaměstnance





# Výběr zaměstnance



# Častá kritéria u výběrového řízení

|                    |                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GMA                | na co má mentální kapacitu                                                                                                              |
| Osobnost           | svědomitost: jak bude investovat energii<br>přívětivost: s druhými bude jednat s respektem<br>emoční stabilita: bude odolný vůči zátěži |
| Integrita          | mohu mu důvěřovat                                                                                                                       |
| Odborné kompetence | bude rozumět své práci                                                                                                                  |
| Měkké kompetence   | bude zvládat obvyklé i neobvyklé problémy                                                                                               |
| Zkušenosti         | dřív to zvládal → bude to zvládat zase                                                                                                  |

# Nejčastěji používané výběrové metody

## **Samovýběr:**

Inzerování požadavků na uchazeče

## **Personální „anamnéza“:**

Životopis

Motivační dopis

Dotazník k předchozím zkušenostem

Ověřování referencí

## **Výběrové rozhovory:**

Telefonický rozhovor

Nestrukturovaný výběrový rozhovor

Situační výběrový rozhovor

Behaviorální interview

## **Modelové situace:**

Praktický úkol (work sample test)

Dílčí modelové situace

Assessment centrum\*

## **Psychodiagnostika a testování:**

GMA testy

Výkonnostní testy (např. pozornosti)

Testy integrity

Osobnostní dotazníky

Testy odborných znalostí (např. testy znalostí, jazykové testy)

Dotazníky k měkkým kompetencím

Projektivní metody

## **Výběr v reálné situaci:**

Stáže

Trainee programy

Studentské soutěže

Sledování vlastních perspektivních zaměstnanců

Headhunting

\*může obsahovat i psychodiagnostiku a výběrový rozhovor

# Kvalita výběrových metod

## The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings

Frank L. Schmidt  
University of Iowa

John E. Hunter  
Michigan State University

This article summarizes the practical and theoretical implications of 85 years of research in personnel selection. On the basis of meta-analytic findings, this article presents the validity of 19 selection procedures for predicting job performance and training performance and the validity of paired combinations of general mental ability (GMA) and the 18 other selection procedures. Overall, the 3 combinations with the highest multivariate validity and utility for job performance were GMA plus a work sample test (mean validity of .63), GMA plus an integrity test (mean validity of .65), and GMA plus a structured interview (mean validity of .63). A further advantage of the latter 2 combinations is that they can be used for both entry level selection and selection of experienced employees. The practical utility implications of these summary findings are substantial. The implications of these research findings for the development of theories of job performance are discussed.

| Metoda                  | Prediktivní validita | Inkrementální validita | Měří                               |
|-------------------------|----------------------|------------------------|------------------------------------|
| GMA                     | .51                  |                        | GMA                                |
| Praktický úkol          | .54                  | .12                    | Odborné kompetence                 |
| Test odborných znalostí | .48                  | .07                    | Odborné kompetence                 |
| Dotazník svědomitosti   | .31                  | .06                    | Osobnostní charakteristiku         |
| Test integrity          | .41                  | .09                    | Integritu                          |
| Strukturovaný rozhovor  | .51                  | .12                    | Kompetence, integritu, motivaci... |
| Assessment centrum      | .37                  | .02                    | Kompetence, integritu, GMA...      |
| Minulé výsledky práce   | .45                  | .07                    | Zkušenosti                         |
| Zkušební doba           | .44                  | .07                    |                                    |
| Délka praxe             | .18                  | .03                    | Zkušenosti                         |

From the point of view of practical value, the most important property of a personnel assessment method is predictive validity: the ability to predict future job performance, job-related learning (such as amount of learning in training and development pro-

consciousness and personal integrity, structured employment interviews, and (for experienced workers) job knowledge and work sample tests.

On the basis of meta-analytic findings, this article examines

# Řízení pracovního výkonu

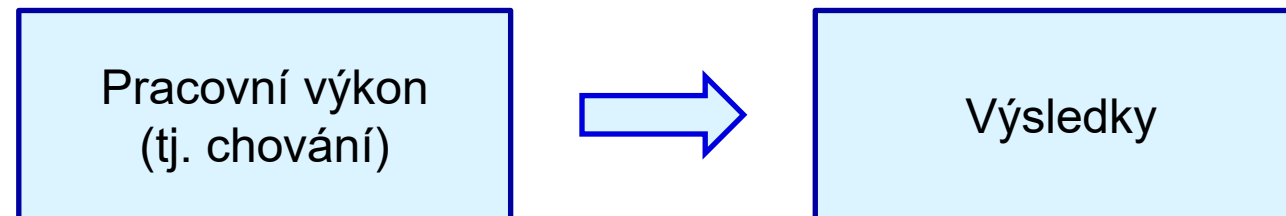
## *Performance management*

# Pracovní výkon (job/work performance)

Definice: „Chování, které je relevantní pro naplnění cílů organizace.“  
Campbell, 1990

Složky: Výkon v úkolech (task performance), kontextuální výkon, kontraproduktivní pracovní chování  
Jiná terminologie: zdatnost v úkolech, úsilí, disciplína

Kontextuální výkon: Extra-role performance, organizational citizenship behavior, non-job-specific proficiency



# Měření pracovního výkonu

Přímé pozorování výkonu (chování) zaměstnance

- Manažerem, zaškolenými pozorovateli

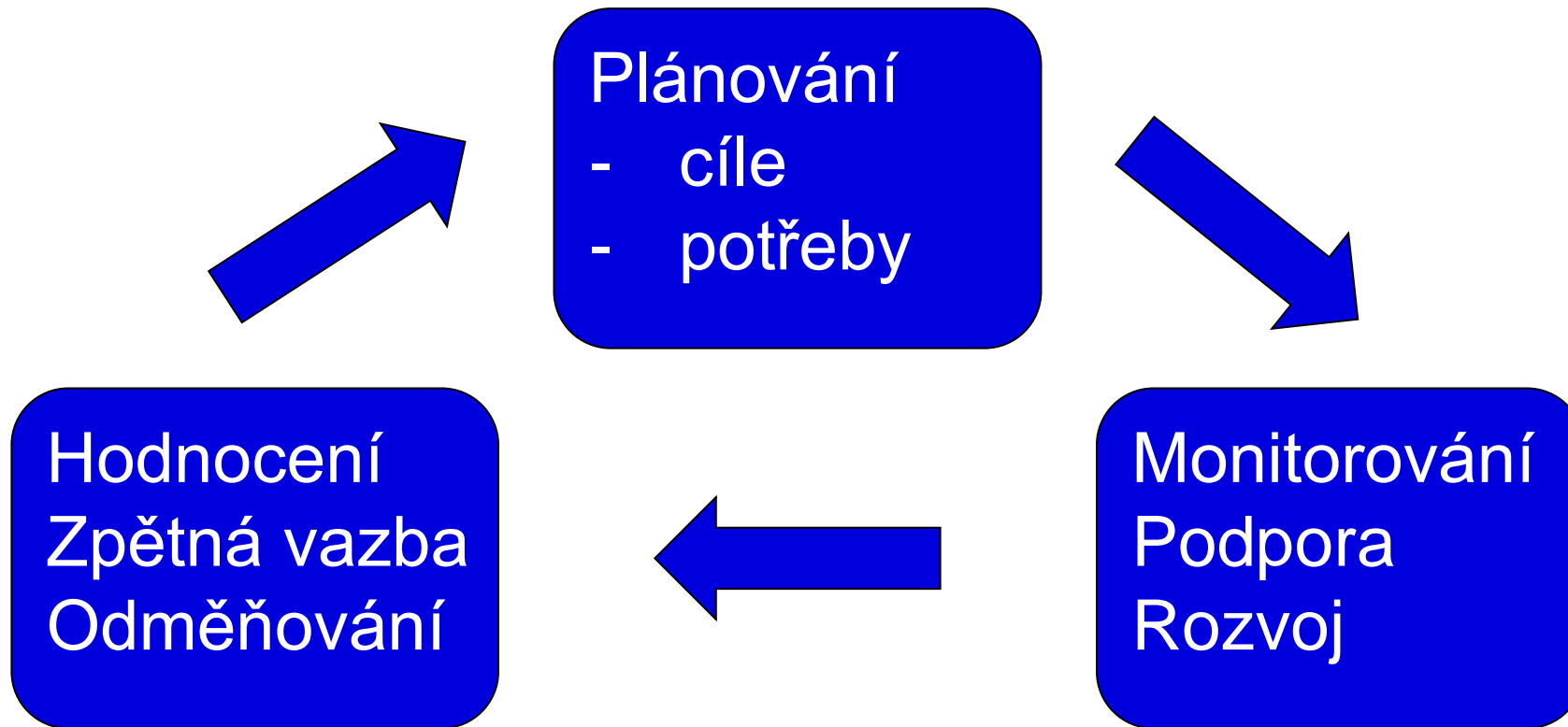
Zpětné posuzování výkonu (chování)

- Hodnotící škály a check-listy:
  - Behaviourally anchored rating scales (BARS)
  - Behaviour observation scales
- Metoda kritické události
- Z jednoho „zdroje“ nebo více „zdrojů“ (vícezdrojová zpětná vazba)

Hodnocení výsledků práce

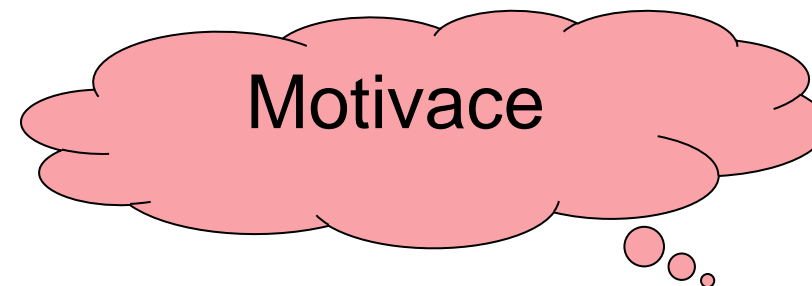
- KPIs
- vyhodnocení plnění pracovních cílů
- objektivní indikátory výkonu (např. počet provedených úkonů)

# Cyklus řízení pracovního výkonu





## Když je výkon nízký



# Motivace

Vnitřní síla/stav, která nás vede k tomu, abychom něco udělali či neudělali.

Skládá se z dílčích motivů (pohnutek).

Tři složky: nasměrování (direction), úsilí (effort) a výdrž (persistence)

# Teorie motivace



Historické, překonané



Aktuální

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Herzbergova dvoufaktorová teorie

McCllandova teorie tří potřeb

Teorie očekávání (expektační teorie)

Teorie spravedlnosti (equity theory)

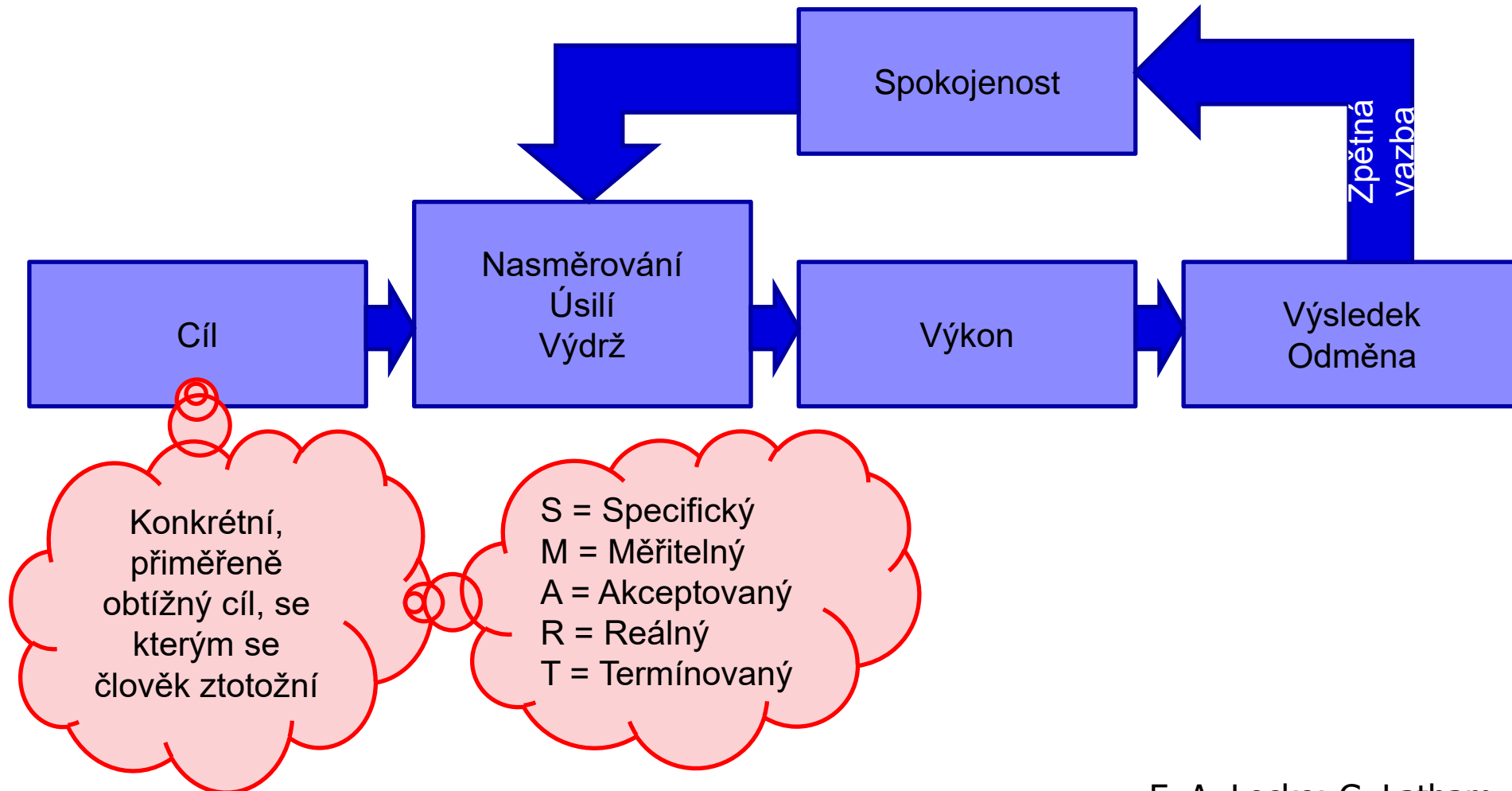
Motivace skrz re-design pracovní pozice

Teorie stanovování cílů (goal-setting)

Sebedeterminační teorie

Integrované teorie motivace

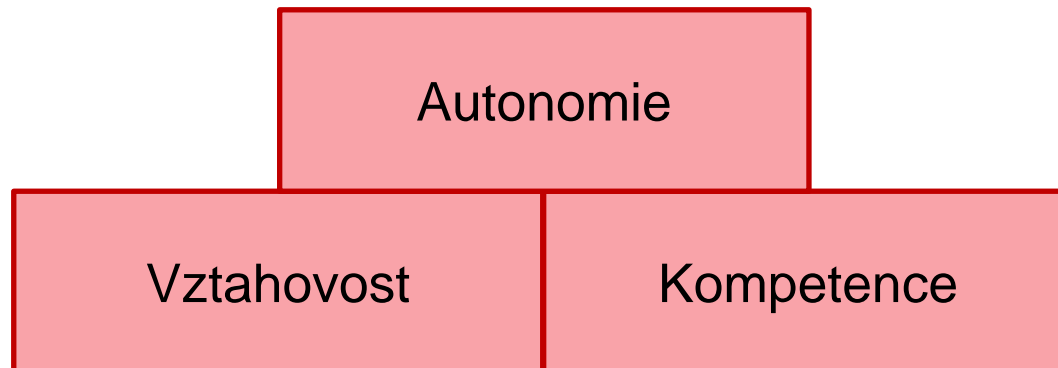
# Teorie stanovení cílů



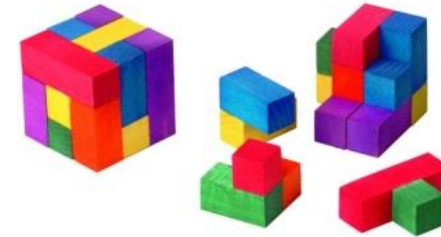
# Sebedeterminační teorie

Vnější motivace:  
Zdroj motivace je mimo mě.  
Může „vytlačovat“ vnitřní motivaci („crowding out“).

Vnitřní motivace:  
Práce mě baví sama o sobě.  
Zdrojem je naplňování tří univerzálních vnitřních potřeb.



# Overjustification effect



- Vytěsnění vnitřní motivace (Deci, 1971)
- Řešení hlavolamů (1 hodina 3 dny)
  - Kontrolní skupina: bez odměny
  - Experimentální skupina: placena jen druhý den (\$1 za vyřešený hlavolam)
  - Experimentální skupina řešila hlavolamy o přestávkách více druhý den, ale méně třetí den
  - Finanční odměna snížila jejich vnitřní motivaci

TABLE 1  
MEAN NUMBER OF SECONDS SPENT WORKING ON THE  
PUZZLE DURING THE EIGHT-MINUTE  
FREE CHOICE PERIODS

| Group                            | Time 1                             | Time 2 | Time 3 | Time 3 -<br>Time 1         |
|----------------------------------|------------------------------------|--------|--------|----------------------------|
| Experimental<br>( <i>n</i> = 12) | 248.2                              | 313.9  | 198.5  | -49.7                      |
| Control<br>( <i>n</i> = 12)      | 213.9                              | 205.7  | 241.8  | 27.9                       |
|                                  | $E(T_3 - T_1)$<br>$- C(T_3 - T_1)$ |        |        | -77.6 sec.*<br>(SE = 58.5) |

Note.—The higher the score, the higher the motivation.  
\*  $p < .10$ ,  $df = 22$ , one-tailed *t* test.

**Finanční odměna vždy nepomáhá, někdy může z dlouhodobého hlediska škodit.**

# Plánování kariéry

## *Career management*

# Kariérové kotvy

autonomie  
nezávislost

jistota  
stabilita

odbornost  
specializace

vedení  
ovlivňování

podnikavost  
(kreativita)

služba

výzva

životní styl  
soukromý život

kreativita



# Opakování

S čím odcházíte z dnešní přednášky?