

## Organizace výuky

### Základní informace

#### Vyučující:

Mgr. et. Bc. Ludvík Ducháček ([ludvik.duchacek@inc.cz](mailto:ludvik.duchacek@inc.cz))

Mgr. et. Mgr. Ladislav Koubek ([ladosek@seznam.cz](mailto:ladosek@seznam.cz))

#### Termíny výuky:

4. 10., 18. 10., 1. 11., 15. 11., 29. 11., 13. 12.

---

#### Základní požadavky:

pravidelná četba literatury

složení dvou testů v průběhu výuky

napsání případové studie: 3 členné týmy

---

#### Informační zdroje

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada 2002.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press 2002

HRONÍK F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Brno, Computer Press 1999

LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura*. Praha, Grada, 2004.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, Management Press, 1992.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.

KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn*. Ostrava, Kopčaj-Silma 1999.

Studijní texty na: <http://www.fss.muni.cz/~kos>

---

#### Osnova kurzu

**1. setkání:** Uvedení do personální práce. Strategické řízení lidských zdrojů.

**2. setkání:** Jak organizace fungují a chování lidí v nich. Motivace pracovního jednání. Kultura organizace.

**3. setkání:** Zaměstnanecký vztah jako psychologický a právní problém. Vytváření organizace a organizační rozvoj.

**4. setkání:** Plánování HR – tvorba pracovních míst a rolí. Získávání a výběr pracovníků.

**5. setkání:** Rozvoj HR (osobnostní rozvoj, vzdělávání, řízení znalostí).

**6. setkání:** Systémy odměňování a hodnocení. Komunikace a zaměstnanecké vztahy.

---

#### Úvod do předmětu Metody personální práce

#### Základní zdroje organizace

Materiální

Finanční

Informační

Lidské

---

## **Personální práce**

**definice:** přístup organizace k vedení a řízení lidí  
zajišťuje vše co se týká člověka v pracovním procesu  
jádro – nejdůležitější oblast řízení organizace

další blízké koncepty:

**personální řízení** – řízení v užším smyslu

**řízení lidských zdrojů** – moderní koncepce řízení lidí

---

## **Multidisciplinarita v personální práci**

**Psychologie** (interpersonální vztahy, diagnostika, trénink interpersonálních dovedností)

**Právo** (bezpečnost práce, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem)

**Ergonomie** (zajištění optimálního pracovního prostředí)

**Ekonomie** (cena lidských zdrojů)

**Pedagogika** (metodika vzdělávání)

---

## **Co je předmětem personální práce z hlediska psychologie ?**

optimalizace fungování sociálních organizací

struktura a její rozvoj

dynamika (vztahy) a chování

**problém:**

vzájemná potřeba X odlišnost zájmů jednotlivce a organizace

cíl: pokusit se o dosažení rovnováhy

---

## **Konkrétní úkoly personální práce**

**Příklady:**

vybrat, co nejlepší pracovníky do organizace

vytvářet příjemné prostředí na pracovišti

docílit, aby pracovníci co nejlépe pracovali

zajistit, aby týmy pracovníků efektivně spolupracovali

---

## **Přínosy personální práce pro organizaci (Koubek,J.)**

zvyšování produktivity práce

minimalizace absence a fluktuace

eliminace ztrátových časů

propojování a koordinování jednotlivých pracovních míst

zavádění a monitorování programů ochrany zdraví bezpečnosti práce

zvyšování hodnoty pracovníků vzděláváním a rozvojem

podněcování zvláště aktivních pracovníků

---

## **Přínosy pro pracovníka**

pocit **patření** (identity)  
blízké interpersonální vztahy  
pocit **kompetence** – self-efficacy  
**osobnostní rozvoj**: schopnosti, dovednosti  
**uspokojování potřeb** na různých úrovních

---

## **Definice základních pojmů**

### **Práce z hlediska psychologie**

#### **Charakteristika:**

- vědomá a opakovaná činnost
  - konaná za účelem uspokojování potřeb
- 

#### **Vliv a význam práce:**

- role spojené s prací – součást self (identita)
  - vliv na sebe-pojetí
  - místo v hodnotové hierarchii a motivační struktuře
- 

#### **Pracovní výkon**

- množství práce připadající na určité časové období
  - základní determinanty: prostředí (technicko-organizační podmínky), osobnost (schopnosti, znalosti...)
  - měřitelnost - normy
- 

#### **Pracovní místo**

- nejmenší jednotka org. Struktury
  - souhrn pracovních úkolů, pravomocí odpovědností
  - požadované kvalifikace a pracovních podmínek
  - popis pracovního místa
- 

#### **Organizace - Znak organizace podle Scheina (1969)**

- racionální koordinace
  - společný cíl
  - dělba práce a funkcí
  - hierarchie autority a odpovědnosti
-

## **Personální politika a strategie**

### **Personální strategie**

- determinována celkovou strategií organizace
- dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle
- způsoby dosažení cílů

### **Personální politika**

- determinována personální strategií
  - A. systém relativně stabilních zásah uplatňovaných při rozhodování v oblasti HR
  - B. koncepční řešení určité oblasti
- 

### **Personální činnost**

- výkonná část personální práce
  - administrativně-správní
  - koncepční
  - analytické a metodické činnosti
  - např. hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, personální plánování...
- 

### **Zdroje**

- Dvořáčková, Z., a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha, Nakladatelství C. H. Beck 2004.
  - KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.
  - SCHEIN, E. H.: *Psychologie organizace*, Praha, Orbis 1969.
- 

## **Koncepce řízení lidských zdrojů**

### **Vývoj přístupů k personální práci**

- 1. personální administrativa
    - o administrativní služba - získání, uchování a správa dokumentů
    - o pasivní přístup
  - 2. personální řízení (před 1. sv.)
    - o reflexe významnosti lidských zdrojů – aktivnost
    - o operativní a vnitro-organizační charakter
  - 3. řízení lidských zdrojů (poč. 50. a 60. lét)
-

### **ŘLZ – základní charakteristika**

- strategický přístup
  - integrovanost – komplexnost
  - lidské zdroje – aktivum, konkurenční výhoda
  - význam loajality a oddanosti (identita)
  - unitarismus – stejné zájmy
  - personální práce – každodennost všech vedoucích pracovníků
- 

### **Základní cíle v oblasti HRM**

- zabezpečení a rozvoj pracovníků
  - jejich motivace
  - zvyšování jejich výkonnosti
  - kvalitní mezilidské vztahy
- 

### **Přístupy k HRM (Storey 1989)**

#### **Tvrďý:** Kvantitativní, Ekonomický, Racionální

- hlavní cíl: dostat z lidí co nejvíce
- př. teorie intelektuálního kapitálu

#### **Měkký:** Kvalitativní, psychologický, emociální

- hlavní cíl: získat si lidi
  - př. teorie Human Relation
- 

### **Modely HRM**

#### **Model shody**

- řídit LZ v souladu se strategií
- cyklus LZ

#### **Harvardský systém: Beer (1984)**

- větší odpovědnost a zapojení liniových manažerů
  - úkol personálního útvaru – formulovat politiku
-

## **Další přístupy k HRM**

### **D. Guest**

- 4 cíle politiky (strategické integrace, vysoká míra oddanosti, vysoká kvalita, flexibilita)
- hnací síla ŘLZ – hledat konkurenční výhodu

### **J. Sisson**

- integrace oblastí personálních politik
  - odpovědní – specializovaní manažeři
  - těžiště vztahy manažer – pracovník
  - tlak na oddanost a projevy iniciativy
- 

## **Kritika HRM**

- nedostatky v teorii – rozpory, nekonkrétnost, tendence k simplifikacím
  - pouze rétorika - rozdíly mezi proklamacemi a realizací
  - přílišná ambicióznost ?
  - zavedení HRM X situace v organizaci
  - manipulativní charakter
-