

# SYLABUS

## KURZ : PERSONÁLNÍ ANALÝZA, STRATEGIE A ŘÍZENÍ

### *Základní údaje :*

Číslo kursu : **SPP 802**

Určeno pro : **Magisterské kombinované studium SPSP**

Vyučující : PhDr. Alena Lubasová – tel.: 602702021,

e-mail: [lubasova@brno-konsens.cz](mailto:lubasova@brno-konsens.cz)

Konzultační hodiny : kdykoliv dle předběžné domluvy

Způsob zakončení : práce na projektu + kontrolní test = ústní zkouška

### *Cíl kurzu:*

Cílem kurzu je orientovat studenty v jednotlivých oblastech personálního řízení, které tvoří nezbytnou součást komplexního procesu řízení organizace, analyzovat jednotlivé procesy personálního řízení z hlediska cílů, aktivit, strategií a přístupů.

Zvláštní důraz při studiu je kladen na objasnění souvislostí mezi strategií-organizací-řízením-lidskými zdroji jako komplexního nedělitelného celku, v němž existence jednoho podmiňuje nutnost existence druhého.

Zvládnutí výchozích předpokladů personálního řízení t.j. plánování v oblasti lidských zdrojů a personálních analýz je základním východiskem pro systémový přístup k činnostem a procesům personálního řízení.

Právě tyto dvě činnosti bývají v praxi zpravidla nedostatečně prováděny, jak pro jejich relativní obtížnost, tak zejména pro nedostatečnou odbornou fundovanost odpovědných pracovníků v rolích personálních manažerů.

### **Obsah kursu je rozdělen do 4 tématických celků:**

- A. Lidský faktor v systému řízení organizace
- B. Plánování v oblasti lidských zdrojů - systémový přístup k řízení lidského potenciálu
- C. Personální analýza - nezbytný institut pro tvorbu strategií a plánů
- D. Základní proces personálního řízení

### *Způsob studia a ověření znalostí:*

Po prostudování každého tématického celku bude na konzultacích zadáno vypracování samostatné domácí práce formou týmové práce na projektu. Odevzdání projektu je podmínkou a předpokladem pro zakončení kurzu formou složení písemného testu, případně ústní zkoušky. Rozsah projektu cca 15-20 stran.

### *Časový rozvrh kurzu:*

**1. konzultace – 02.10 2010**

Tématický celek : **A. Lidský faktor v systému řízení organizace**

- Výklad klíčových pasáží a pojmů tématického celku, doplněný o praktické zkušenosti
- Zadání tématického celku A. k samostudiu

- Zadaní domácí práce v max. 6-ti členných týmech k ověření úrovně průběžného studia formou práce na **projektu vybrané organizace** v následujícím rozsahu :
- Vytvoření pracovních týmů a výběr jednoho z typu organizací – formou vypracování Protokolu projektu **T: do 31.10.2010**
- Zpracování zadaného úkolu v rozsahu upřesněného na konzultaci :
  1. **Vypracování vize, poslání a globálních cílů zvolené organizace**
  2. **Návrh organizační struktury organizace ve formě organizačního schématu**
  3. **Definice nutného technického asociálního subsystému**
  4. **Vymezení oblastí personální strategie**
  5. **Popis modelu personálního řízení a formulace etického kodexu PP**
  6. **Formulace aspektů psychologické smlouvy**

Obsah přednášky:

### 1. Úvod do problematiky :

*Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie , strategické operace , začlenění personální strategie do hierarchického členění ostatních strategií . Jak správně formulovat záměry a cíle ve strategii. Realizace strategie v praxi.*

#### Literatura:

- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů . Praha: Management Press 2001, str. 22-23  
 H.Koontz, H. Weihrich : Management. Praha: Victoria Publishing 1993, str.123-124\*\*, str. 173-175  
 M.Armstrong : Personální management . Praha: Grada Publishing, 1999, str. 177-191  
 Z. Souček : Jak zajistit realizaci podnikové strategie. Moderní řízení: 9/96 str.29-32  
 Z. Dvořák: Personální strategie podniku. Moderní řízení 12/98 str. 36/40  
 F. Bělohávek : Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996, str. 75-79  
 M. Kavan : Každému šanci . Praha : Profess, 2002, str.  
 J. Charvát : Firemní strategie pro praxi

### 2. Vliv organizace na výkon řízení

*Personální strategie a personální politika v různých typech organizací , vliv organizační struktury na personální řízení. Organizační rozvoj v závislosti na technickém a sociálním subsystému. Vliv organizační kultury na politiku řízení lidských zdrojů . Vývoj strategického řízení*

#### Literatura:

- M. Amstrong : Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 327-373; str. 357-365\*\*; str.387-399\*\*  
 H. Koontz, H. Weihrich : Management. Praha: Victoria Publishing 1993, str. 256-265\*\*  
 M. Malý, J. Dědina : Organizační architektura. Praha: Victoria Publishing, 1996, str. 8-10, str. 131-135  
 M.Armstrong: Jak být ještě lepším manažerem . Praha: Victoria Publishing, 1995, str. 76-86\*\*, str. 271-275\*\*  
 E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 1994, str. 15-55\*\*  
 J.Jirásek : Od plánování ke strategickému řízení . Moderní řízení: 11/97, str. 6-1  
 F. Bělohávek : Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996, str. 20

### 3. Výkon personálního managementu

*Historické pozadí personálního managementu. Od personálního managementu k řízení lidských zdrojů. - definice, cíle, podoby a modely. Mezinárodní personální management. Význam cílů v personálním managementu. Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení. Personální útvary ve světě ,činnost moderních personálních útvarů)*

## Literatura:

- M.Armstrong: Řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002, str. 27-66, 85-145,  
M.Foot, C.Hook : Personalistika . Praha: Computer Press, 2002, str. 3-11  
E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy . Praha, Prospektum, 1994, str. 71-77\*\*  
M. Kavan : Každému šanci . Praha : Profess, 2002, str. 9-20\*\*

### **4. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů**

*Osobnost člověka v pracovním procesu, lidský potenciál organizace, faktory, ovlivňující výkonnost lidského potenciálu. Stav člověka v průběhu pracovního procesu . Vliv lidského potenciálu na plnění strategických cílů. Politika lidských zdrojů jako nástroj pro realizaci personální strategie.*

## Literatura:

- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů . Praha : Management Press, 2001, str. 24-39  
B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 23-37\*\*,  
M. Armstrong : Personální management . Praha : Grada Publishing, 1999, str. 47-50, str. 65-136, str. 149-163, str. 267-294  
F. Bělohávek : Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996, str. 57-68  
J. Stýblo : Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing , 1998 , str. 122 –127\*\*  
A. Kopčaj: Košatění bohatství . Ostrava: Silma 90, 1997, str. 102-106  
M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002, str. 271-277

**2. konzultace –06.11.2010**

Tématické celky : **B. Plánování v oblasti lidských zdrojů - systémový přístup k řízení lidského potenciálu**

**C. Personální analýza - nezbytný institut pro tvorbu strategií a plánů-**

#### **1. část**

- Výklad klíčových pasáží a pojmů tématického celku, doplněný o praktické zkušenosti
- Zadání tématických celků B+C k samostudiu
- Zadání 2. části práce na projektu jako nezbytného podkladu pro připuštění k ústní zkoušce v rozsahu upřesněného na konzultaci :
  - 7. Příprava personálních plánů , popis použité metody**
  - 8. Formulace požadavků na kompetence manažerských a klíčových pozic**
  - 9. Výběr oblastí personální politiky a zpracování 2 vybraných pravidel**

Obsah přednášky:

#### **1. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů**

*(Podstata, smysl a charakteristika plánování, typy plánů, efektivnost a postup plánování . Proces a metody personálního plánování , plán mobility pracovníků tj. získávání a výběru zaměstnanců, rozmisťování, stabilizace a snižování počtu zaměstnanců . Vytváření plánů odměňování a produktivity práce. Plánování personálního rozvoje - plány vzdělávání pracovníků, plánování kariéry , plány personálních rezerv, plány následnictví. Plánování ostatních personálních činností)*

## Literatura:

- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů . Praha : Management Press, 2001, str. 108-116  
J. Stýblo : Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing , 1998 , str. 37-41\*\*  
E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy . Praha, Prospektum, 1994, str. 80-81\*  
M. Armstrong : Personální management . Praha : Grada Publishing, 1999, str. 428-441\*\*  
M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002, str. 517-521, str. 537-547

### **2. Analýza práce a pracovních míst**

*(Orientace v základních analytických pojmech , provádění analýzy pracovních míst, popis a specifikace pracovního místa. Faktory, ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst. Typy pracovních týmů , analýza rolí v týmu )*

#### Literatura:

- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů . Praha : Management Press, 2001, str. 68-79  
M. Armstrong : Personální management . Praha : Grada Publishing, 1999, str. 209-220,\*\* str.229-223\*\*  
B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 136-151\*\*  
M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002, str. 261-268; 301-321  
G.T. Milkovich, J.W. Boudreau : Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993, str.113-122\*\*  
N. Heyes: Psychologie týmové práce . Praha: Portál, 2005, str. 22-24; 69-77

### **3. Analýza lidského potenciálu v organizaci**

*(Analýzy stávajících lidských zdrojů – počet a struktura zaměstnanců. Analýza vnější a vnitřní mobility, využívání kvalifikace zaměstnanců. Analýza manažerských kompetencí a kompetencí klíčových zaměstnanců. Integrace manažerských standardů s nástroji personálního managementu .)*

#### Literatura:

- M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002, str.279-294;  
J. Stýblo : Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing , 1998 , str. 128-138\*\*  
J. Stýblo : Lidský kapitál v nové ekonomice. Praha: Profesional Publishing , 2001, str. 59-73

### **3. konzultace – 04.12.2010**

Tématický celek : **C. Personální analýza - nezbytný institut pro tvorbu strategií a plánů-2. část . + D. Základní proces personálního řízení**

- Výklad klíčových pasáží a pojmů tématického celku, doplněný o praktické zkušenosti a rozborů návazností na dříve probrané tématické celky A-C
- Zadání tématického celku D k samostudiu
- Zadání 3. části práce na projektu v rozsahu upřesněného na konzultaci:

#### **9. Metodika výběru zaměstnanců při obsazování jednotlivých pracovních pozic**

#### **10. Způsob stabilizace personálu**

#### **11. Test týmových rolí v pracovním týmu**

#### **12. Zhodnocení spolupráce na projektu**

Zadání okruhů otázek k ústní zkoušce .

Termín odevzdání práce : nejpozději do 20.12.2010

Hodnocení práce na projektu bude zasláno vedoucím projektu e-mailem týden před stanoveným termínem zkoušky a bude tvořit její nedílnou součást.

Obsah přednášky:

### **8. Moderní nástroje personálních analýz**

*(Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje. Analýzy trhu práce, atraktivita organizace a personální marketing . Benchmarking – analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů. Principy personálního controllingu, personální auditu . Personální informační systém)*

#### Literatura:

J. Koubek : Řízení lidských zdrojů . Praha : Management Press, 2001, str. 147-153, str. 339-349  
M. Belcourt, P.C.Wright: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing, 1998, str. 35-57  
M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002, str.567-591, 777-789

### **9. Zajištění a stabilizace personálu**

*(Postup a jednotlivé kroky při zajišťování zaměstnanců, zvládnutí procesu stabilizace, indexy pro vyjádření míry stability personálu , vertikální a diagonální pohyb zaměstnanců, metody výběru v závislosti na obsazovaných pozicích. )*

#### Literatura:

J. Koubek : Řízení lidských zdrojů . Praha : Management Press, 2001, str. 117-146  
B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 170-195\*\*, 202-233\*\*  
M.Foot, C.Hook : Personalistika . Praha: Computer Press, 2002, str. 55-66, str. 83-104, str.109-128  
M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002, str.353-411

### *Studijní materiály kurzu :*

#### **1. SYLABUS - seznam studijních témat**

Pro snadnou orientaci v náplni kurzu slouží studentům tento sylabus, který obsahuje anotaci kurzu, časový rozvrh , způsob studia, podrobný seznam témat obsažených v manuálu, řazených dle časového harmonogramu kurzu , seznam doporučené literatury a celkový workload kurzu.

#### **2. VÝUKOVÁ PREZENTACE - průvodce studiem kurzu**

Pro zefektivnění výuky je zpracován výuková prezentace, která slouží k prohloubení kvality výuky a snadnější orientaci studentů v jednotlivých tématických celcích. Je členěna shodně s obsahem sylabu do jednotlivých tématických celků, témat, kapitol a podkapitol a odpovídá časovému harmonogramu studia.

Obsahuje výtah souhrnných informací z odborné literatury, případně odborných přednášek a konferencí k danému tématu.

Vysvětlení klíčových pojmů tvoří pouze základní informační kompendium k danému tématu.

Předpokládá se, že k hlubšímu pochopení látky budou studenti studovat jednak z čítanky, která tvoří 3. část studijních materiálů, z povinné literatury a další doplňující informace budou čerpat z literatury doporučené.

### **3. ČÍTANKA – texty ke studiu mimo doporučené literatury**

Obsah čítanky je tvořen texty, které nejsou součástí doporučené literatury nebo jsou pro studenty obtížně dosažitelné. Členění v čítance je shodné s členěním tématických celků v sylabu. Ne každé téma je však v čítance zastoupeno. Obsah čítanky činí 438 stránek vybraného textu na 110 listech.

#### *Celkový workload kurzu :*

##### **Studijní četba :**

Pro úspěšné zvládnutí ústní zkoušky je třeba nastudovat 129 stran výukové dokumentace, 438 stran vybraného textu v čítance a další informace uvedené v povinné či doporučené literatuře v rozsahu, odpovídajícím zájmu studenta.

##### **Práce na projektu :**

1. Sestavení pracovních týmů o max. počtu 6 členů
2. Výběr organizace z 8 možných variant různých typů - do 31.10.2010
3. Zpracování jednotlivých částí projektu dle zadání – do 20.12. 2010

##### **Kontrolní test znalostí :**

⇒ Písemná forma testu o rozsahu 12 otevřených otázek z celého spektra výuky (Blok A – D)

##### **Výsledná známka :**

Hodnocení týmové práce na projektu + individuální hodnocení kontrolního testu = navržená výsledná známka
---

##### **Zadání k ústní zkoušce:**

19 okruhů otázek k ústní zkoušce v případě nesouhlasu s navrženou známkou.

#### *Forma a hodnocení práce na projektu, kontrolního testu a zkoušky :*

Práce na projektu jsou hodnoceny standardním fakultním způsobem v rozsahu A-F, zpětná vazba je podávána studentům elektronickou cestou po odevzdání celého projektu.

Kontrolní testy jsou zadávány ve formě A – D, hodnocení dle počtu získaných bodů v rozsahu A – F. Pravidla počtu bodů budou upřesněna těsně před zadáním kontrolního testu.

Ústní zkouška je zadávána ve formě okruhů otázek a hodnocena v rozsahu A-F. Nezbytnou podmínkou přihlášení se ke zkoušce je odevzdání projektu v termínu do 20.12.2010 a vypracování Kontrolního testu v den zkoušky.

Zpracoval: PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.

V Brně dne 15. 09. 2010