

Úvod do Řízení lidských zdrojů

Tomáš Ondráček

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

2022

CÍL & POSTUP

aktuální kontext v oblasti práce

- ekonomická krize/tlaky
 - sociální změny (demografická proměna společnosti)
 - celosvětové události (pandemie)
 - mezinárodní události (válka, energie)
 - lokální události (volby)
-
- V těžkých ekonomických časech je efektivní řízení výhodou.
 - V dobrých časech je důležité rozumět tomu, jak odměnit, uspokojit a udržet si zaměstnance.
 - Ve špatných časech přicházejí do popředí témata jako stres, rozhodování a zvládání situací za podmínek rizika a nejistoty.

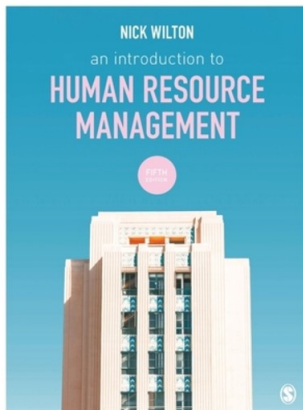
cíl předmětu

Cílem předmětu je naučit studenty jak vytvořit prostředí pro dlouhodobě udržitelný vysoký pracovní výkon zaměstnanců a maximalizovat přínos zaměstnanců pro naplnění strategických cílů organizace.

výstupy z učení

- Studenti bude po absolvování předmětu zejména schopni:
 - Vysvětlit roli řízení lidských zdrojů v organizaci,
 - Zhodnotit procesy náboru a výběru zaměstnanců v organizaci a navrhnout jejich zkvalitnění,
 - Posoudit pracovní výkon jednotlivců a týmů a vytvořit podmínky podporující vysoký a udržitelný pracovní výkon v týmu či organizaci,
 - Posoudit klíčové silné stránky a rezervy zaměstnanců a zvolit vhodnou metodu jejich rozvoje,
 - Vytvářet v organizaci či týmu kulturu, která podporuje rovnost, respektuje individuální odlišnosti a netoleruje neetické jednání,
 - Prezentovat a obhájit si odborný názor a podložit jej argumenty založenými na teoriích a výzkumech z oblasti řízení lidských zdrojů.

učebnice



Zdroj:Wilton (2022)

harmonogram

- 24.9. Úvod do Řízení lidských zdrojů, rozdělení do týmů, zadání úkolů (Tomáš Ondráček)
- 15.10. Nábor, výběr, pracovní postoje a angažovanost zaměstnanců (Jakub Procházka)
- 22.10. Organizační kultura, pracovní stres, well-being (Růžena Lukášová)
- 17.12. Etika v Řízení lidských zdrojů, prezentace týmového úkolu (Tomáš Ondráček)

Průběžná práce a hodnocení

- Individuální úkol (reflexe): 0–10 bodů (min. 1) (13.12. – prezenční)
- Týmový projekt (výběrové řízení): 0–30 bodů (min. 10)
- Prezentace týmového projektu: 0–10 bodů
- Průběžný online test: 0–10 bodů (7.11. v 18:30)
- Závěrečný test: 0–40 bodů (min. 15)

- Bonusové body: Docházka: 0–12 bodů

- Znamky: A (90+ bodů), B(83–89), C(75–82), D(67–74), E(60–66), F(0–59)

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů (HR)

Řízení lidských zdrojů označuje rámec filozofií, politik, postupů a praktik pro řízení vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníkem (Wilton, 2022).

■ Hlavní témata:

- 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
- vztahy mezi zaměstnanci, postoje a well-being zaměstnanců

Transformace HRM

operativa, administrativa	→	strategie
zajištění pracovní síly	→	získání konkurenční výhody
zajištění výkonu	→	péče o zaměstnance
„tvrdé“ ŘLIZ	→	„měkké“ ŘLIZ

tvrdé ŘLIZ



Zdroj:Chaplin (1936)

měkké ŘLIZ



Zdroj: Daniels, Gervais, and Merchant (2014)

PŘÍKLAD

Příklad z praxe (Wilton, 2022)

- Just Eat Takeaway a spolupráce s „kontraktory“ (gig workers)
 - Tzv. „gig ekonomika“ využívající OSVČ je příkladem „tvrdého“ ŘLIZ. „Gig workers“ jsou najímáni na práci s velmi nepravidelnou pracovní dobou, bez jistoty zaměstnání a bez zákonných práv, která by vyplývala z přímé pracovní smlouvy. Gig workers jsou využíváni pro automobilové služby (např. Uber, Liftago), rozvoz a další služby využívající aplikace.
 - Přínosy pro podniky jsou zejména nižší náklady. Platí pouze za skutečně vykonanou práci (ne za dovolené, nemoc, neproduktivní část pracovní doby) a mají nižší daňové odvody.
 - Nevýhodou pro zaměstnance je zejména snížená právní ochrana a nejistota příjmu.

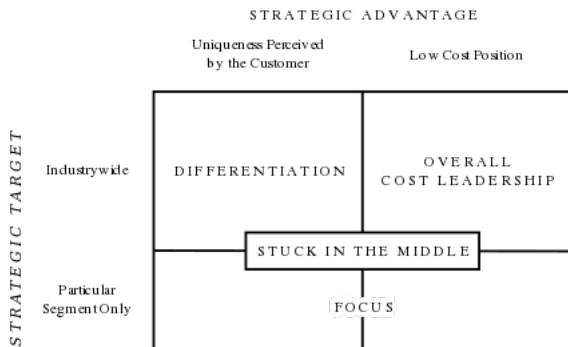
Příklad z praxe (Wilton, 2022)

- Just Eat Takeaway a spolupráce s „kontraktory“ (gig workers)
 - V srpnu 2020 generální ředitel společnosti Just Eat Takeaway Jitse Groen oznámil, že společnost v Evropě ukončí „gig working“ a bude směřovat k tomu, aby zaměstnanci měli benefity jako například proplácení dovolené a zajištění lepších pracovních podmínek. Groen při tomto oznámení uvedl: "Naším záměrem je, aby kvalita života těchto lidí byla mnohem lepší, než jaká je možná nyní."
 - Změny: Status zaměstnance, placená dovolená, placená nemocenská, placený čas na odpočinek, zaškolení, hub s vybavením pro rozvoz a další.
 - Kontext oznámení: Obrovský nárůst poptávky po službách rozvozu jídla během celostátních výluk v reakci na pandemii koronaviru. Oznámení předcházela fúze společnosti Just Eat Takeaway se společností Grubhub se sídlem v USA v hodnotě 7,3 miliardy dolarů, čímž vznikla největší služba rozvozu jídla mimo Čínu.

Příklad z praxe (Wilton, 2022)

- Just Eat Takeaway a spolupráce s „kontraktory“ (gig workers)
 - Kurýři nebyli zaměstnanci Just Eat Takeaway, ale agentury (např. Randstad).
 - Někteří kurýři pracovali pro zprostředkovatele, který je nezaměstnal a platil je pouze od zakázky.
 - Snížila se flexibilita:
 - nově museli kurýři pracovat 50% času ve „špičkách“,
 - povinnost přijímat zakázky s delším dojezdem.
 - Červenec 2022 ve Francii:
 - zrušení cca. 390 pracovních míst,
 - restrukturalizace a úvaha o opuštění modelu se zaměstnanci

učebnice



Zdroj: Fadeev (2014)

Aktuální trendy a výzvy v oblasti práce

- Řízení rozmanité pracovní síly (workforce diversity)
 - **Workforce diversity** – organizace se stávají více heterogenními s ohledem na pohlaví, věk, rasu, etnikum, sexuální orientaci atd.

Aktuální trendy v oblasti práce

- Nedostatek pracovní síly
 - mzdy
 - pracovní podmínky
 - společenská odpovědnost
 - jiné benefity, zabezpečení

Aktuální trendy v oblasti práce

- Globalizace, migrace
 - zvýšená provázanost se zahraničím
 - práce s lidmi z různých kultur
 - adaptace na různorodé kulturní a regulační normy
 - outsourcing

Aktuální trendy v oblasti práce

- Zvyšování pohody (well-being) na pracovišti
 - Globalizace na trhu práce vytvořila situaci, že práce prakticky nikdy neustává.
 - Komunikační technologie umožňují pracovat kdykoliv a kdekoliv.
 - Zaměstnanci pracují více hodin týdně.
 - Životní styl rodin se změnil, čímž dochází ke konfliktu.
 - Rovnováha mezi prací a soukromým životem nyní předčí jistotu zaměstnání jako prioritu zaměstnanců.

Aktuální trendy a výzvy v oblasti práce

- Zlepšování zákaznických služeb
 - intenzivní zákaznická podpora
 - postoje a chování zaměstnanců ovlivňují spokojenost zákazníků
 - potřeba kultury reagující na požadavky zákazníka (tzv. customer-responsive culture)

Aktuální trendy a výzvy v oblasti práce

- Rozvoj dovedností zaměstnanců
 - Lidé jsou zásadním faktorem pro dosahování efektivity manažerské práce.
 - Při nedostatku kvalifikované pracovní síly dostupné na trhu je zásadní výzvou si kvalifikované zaměstnance udržet a rozvíjet nové.

INTERPERSONALNI DOVEDNOSTI

Interpersonální dovednosti jsou důležité, protože...

- Organizace se spokojenými a motivovanými zaměstnanci dosahují dlouhodobě lepších finančních výsledků.
- Kvalita vztahů na pracovišti je výrazně spojena s pocitem pracovní spokojenosti, se stresem a fluktuací.
- Lepší interpersonální dovednosti vedou k nižší fluktuaci kvalitních spolupracovníků a k vyšší kvalitě uchazečů v rámci náboru nových spolupracovníků.
- Interpersonální dovednosti podporují povědomí o společenské odpovědnosti organizace a etické chování.

Etické chování v organizaci

- Zlepšování etického chování
 - **Etická dilemata a etické volby** jsou situace, ve kterých jednotlivec potřebuje rozhodnout o tom, co je správné a špatné chování.
 - Správné (etické) chování přitom není snadné určit.
 - Organizace proto distribuují tzv. etické kodexy, které pomáhají zaměstnancům řešit etická dilemata.
 - Manažeři by zároveň měli vytvářet eticky zdravé klima v organizaci.

SYSTEMATICKÝ VÝZKUM HR

Manažerská intuice vs. systematický výzkum

■ Systematický výzkum chování

- Chování v organizaci lze do jisté míry předpovědět, a to za předpokladu, že víme, jak určitá osoba vnímá situaci a co je pro ni důležité.

■ Evidence-Based Management (EBM)

- Doplnuje systematický výzkum organizačního chování.
- EBM je založeno na požadavku, aby manažeři zakládali svá rozhodnutí na důkazech (= rational approach vs. intuitive approach to decision making).

■ Intuice

- Systematický výzkum a EBM informují naši intuici, která staví na našich předchozích zkušenostech (osobních i rodových, cf. Damasio, 2003, Gigerenzer, 2007).
- Systematický výzkum a EBM slouží také k podložení našich intuitivních rozhodnutí (Gigerenzer, 2007).

Positive organizational scholarship

- Zkoumá, jak organizace vytvářejí pozitivní pracovní prostředí a jaký je vztah mezi pozitivním pracovním prostředím a sebedůvěrou, optimismem, odolností a rozvíjením schopností členů organizace.
- Tento výzkumný směr se soustředí spíše na silné stránky zaměstnanců, než na jejich slabiny. Pro zaměstnance je vytvářeno takové pracovní prostředí a podmínky, ve kterých pracují nejefektivněji.

Big Data

- Big Data lze využít v manažerské praxi pro nalezení souvislostí užitečných pro rozhodování.
- Jejich využití pro skoumání chování je v současnosti objektem debaty (e.g. Luciano, Mathieu, Park, & Tannenbaum, 2018).
- Efektivní využití Big Data předpokládá interpretační a korektivní schopnosti založené na hlubokých znalostech, odborných zkušenostech a intuici. Naopak Big Data mohou informovat intuici a expertízu, čímž může být dosaženo efektivnějších rozhodnutí.

ZÁVĚR

OTÁZKY

- Co byste si chtěli odnést z předmětu ŘLIZ/PEMA?
- Čemu byste se chtěli v rámci předmětu vyhnout?
- Jaká oblast ŘLIZ vás nejvíce zajímá?

Zdroje I

- Chaplin, C. (1936). *Modern times*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=DfGs2Y5WJ14>
- Daniels, G., Gervais, R., & Merchant, S. (2014). *The office*. Retrieved from <https://youtu.be/aiMcewLra2g>
- Fadeev, D. (2014). *File: Michael porter's three generic strategies.svg*. Retrieved from <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=32434551>
- Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Park, S., & Tannenbaum, S. I. (2018). A fitting approach to construct and measurement alignment: The role of big data in advancing dynamic theories. *Organizational Research Methods, 21*(3), 592–632.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Wilton, N. (2022). *An introduction to human resource management*. Sage Publications Ltd.

**MASARYK
UNIVERSITY**