

# Sumarizace lidských zdrojů

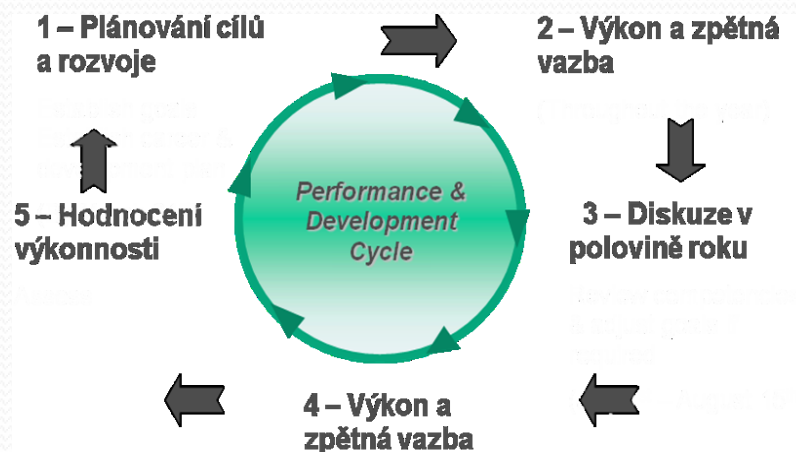
Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

# Historie personalistiky a řízení lidských zdrojů

- Přednáška seznamuje studenty s historickým vývojem v oblasti personalistiky. Od jeho počátku, kdy nebyla personalistika považována za důležitou součást řízení podniku. Toto období se nazývalo personální administrativou. Změna přišla v důsledku změn legislativního rámce, změnou pracovní doby a nařízení zabývající se péčí o pracovníky. To vedlo ke změně myšlení a aplikaci personálního řízení. Personální oddělení již poskytují poradenství v oblasti personalistiky jednotlivým vedoucím v podniku, formulují personální strategii a politiku. Zabývají se již motivací a stimulací pracovníků. Poslední formou je řízení lidských zdrojů. Je to nejvyšší forma, kdy je personální činnost brána jako komplexní. Lidé představují klíčové zdroje v podniku, začíná se formovat týmová spolupráce, flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky a vytváří se benefity pro zaměstnance. Společnosti využívají personální informační systémy. V rámci řízení pracovního výkonu využívají potenciál pracovníků a vytváří konkurenční výhodu.

# Řízení pracovního výkonu

- Cílem každého podniku je maximalizace zisku a zvyšování tržní hodnoty. To je možné dokázat prostřednictvím řízení pracovního výkonu. Jedná se o komplexní a kontinuální proces. Pracovníkům jsou stanoveny cíle a plány na určité období. V průběhu období je pracovník veden, koučován, motivován a stimulován. Je nutné mu také poskytovat zpětnou vazbu, zdali je na správné cestě či je potřeba nastavit určité korekce. Na konci stanoveného období probíhá hodnocení pracovníka. Zpravidla prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Na základě hodnocení a dosažených výsledků je pracovník odměňován. Poté jsou nastaveny nové úkoly a cíle, kterých má být dosaženo. Tím je zajištěna kontinuita celého procesu.

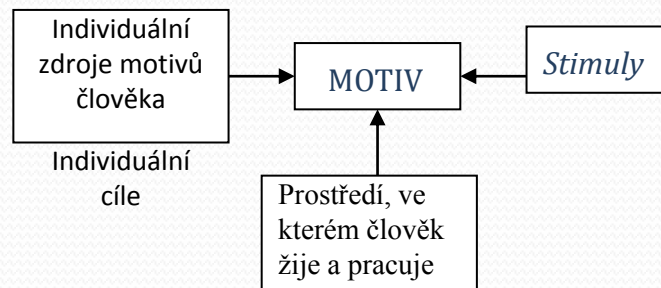


# Vedení a koučování pracovníků

- Velmi důležitým prvkem procesu řízení pracovního výkonu je vedení a koučování zaměstnanců. Při stanovování úkolů na další období je nutné stanovit i plány jak toho dosáhnout. Každý úkol je zároveň příležitost k učení. Proto vzdělávání a sebevzdělávání v průběhu roku je nezbytností. Mezi vzdělávací aktivity můžeme zařadit mentoring, pozorování a analyzování toho, co dělají jiní (dobrý postup, dobrá praxe), rozšiřování role (obohacování práce), práce na projektu (zvláštní pověření), zapojení do jiných oblastí práce (rotace práce), zapojení do společenství praktiků (učení se od jiných lidí, kteří vykonávají podobnou práci), učení se činnostmi, akcemi, učení a vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) nebo četba doporučené literatury.
- Stejně jak je důležité učení a vzdělávání je elementárním prvkem procesu řízení pracovního výkonu poskytování zpětné vazby mezi nadřízeným a podřízeným v průběhu roku. Tento proces nejlépe probíhá v rámci dnes oblíbeného koučinku. Model koučování v rámci řízení pracovního výkonu nově definuje vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Ti oba pracují společně na tom, jak podřízenému pomoci, aby pracoval podle svých nejlepších schopností. V rámci koučinku je nutné rozšířit znalosti manažerů o tom jak správně koučovat a změnit procesy myšlení zaměstnanců. Existují zároveň různé modely koučování. Mezi nejčastěji používané je model GROW od Whitmora.

# Motivace

- Motivace je esenciálním aspektem pro jakoukoliv činnost. Proto i v rámci řízení lidských zdrojů je nepostradatelnou. Obecně se dá říci, že motivace je vše co přiměje člověka k činnosti. Na rozdíl od stimulace se jedná o vnitřní pohnutku. Motivy lze členit na potřeby, zájmy, hodnoty, ideály a návyky. V průběhu historie přicházely různé teorie motivace. Mezi nejstarší a stále fungující lze řadit teorie „cukru a biče“. Nicméně následně lze rozdělit přístupy na dva proudy. Tím prvním jsou teorie na poznání motivačních příčin. Tedy teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin. (hledají odpověď na otázku „proč“). Mezi nejznámější teorie v rámci těchto přístupů patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, teorie X a Y od McGregora, teorie ERG od Alderfera, teorie dvou faktorů od Herzberga nebo teorie potřeby dosáhnout úspěchu od McClellanda.
- Druhé teorie se řadí do skupiny, které se zaměřují na průběh motivačního procesu. (hledají odpověď na otázku „jak“). V tomto proudu lze nalézt přístupy jako je teorie zesílených vjemů od Skinnera, teorie očekávání od Vrooma a rozšířená teorie očekávání od Portera či teorie spravedlivé odměny od Adamse.

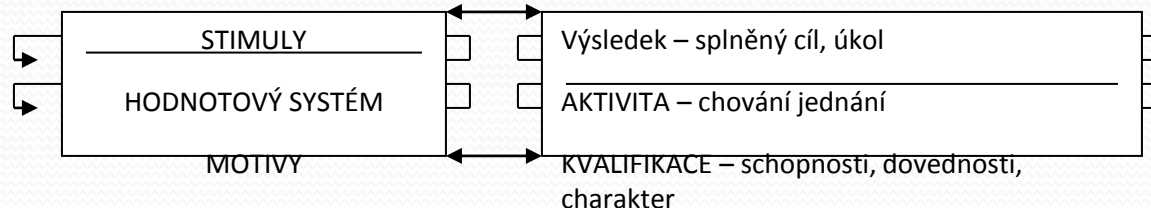


Zdroj: Motivující činitelé podle skript  
Managementu VŠE Praha po částečné  
úpravě úpravě

# Stimulace

- Stimul stejně jako motiv podněcuje pracovníky k činnosti. Zde se jedná o vnější motiv oproti vnitřnímu podnětu, který představuje motiv. Stimuly lze členit na pracovní role (tedy funkce), pracovní skupina nebo životní a pracovní podmínky. Stimuly lze dále členit na hmotné, nehmotné, finanční, nefinanční, pracovní, mimopracovní, prospěšné a škodlivé. Mimo stimuly rozeznáváme i antistimuly což může představovat nesprávné hodnocení, odměňování pracovníků, špatné jednání manažera, záporné rysy kolektivu, nesmyslnost práce nebo neodpovídající pracovní podmínky.
- Pro aktivaci činnosti je nutné převést stimul na motiv, který je hlavním hybatelem. To se provádí prostřednictvím hodnotového transformátoru. Proto na stejný stimul, může nastat rozdílná reakce, která vyplývá z rozdílné motivace.

## Hodnotový transformátor



# Hodnocení

- V rámci řízení pracovního výkonu jsou zaměstnancům na základě každého určeného období stanoveny cíle, plány a jednotlivé úkoly. Pracovníkovi se dostává potřebného školení a další možnosti učení prostřednictvím vedení a koučinku. Pro správné plnění cílů je motivován a stimulován různými nástroji. V průběhu každého tohoto období mu bývá poskytována zpětná vazba. Ta je nezbytnou součástí i finální fáze každého období a to hodnocení zaměstnance.
- Hodnocení má mnoho funkcí jako je poznávací, srovnávací, kauzální, regulační nebo výběrová. Cílem hodnocení je monitorovat výkon pracovníka a poskytnout mu o něm zpětnou vazbu. Zároveň identifikovat potenciál pracovníka a jeho možnosti rozvoje. Pracovník má možnost prodiskutovat jeho potřeby, přání a možnosti postupu se svým nadřízeným. A to nejdůležitější, že je východiskem pro odměňování. Hodnotit je možno dle různých kritérií, ale obecně dělíme hodnocení na verbální a neverbální metody. Další dělení je na základní, jehož součástí je hodnotící pohovor nebo MBO a podpůrné metody. Podpůrné metody dále rozdělujeme na individuální, jako jsou metoda klíčové události či mystery shopping. Mezi kolektivní metody patří především assesment center nebo či 360° zpětná vazba.

SMART		KARAT (Dynargie)	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

# Odměňování

- Jedním z nejdůležitějších prvků řízení pracovního výkonu je odměňování. Odměňování by mělo probíhat na základě hodnocení pracovního výkonu. Ovšem tak jednoduché to není. V každém podniku by měly být stanoveny systémy, strategie a politiky odměňování. Na jejichž základě je možné přitáhnout nové pracovníky, zajistit transparentní a spravedlivé odměňování a zároveň zajistit kulturu odměňování v rámci celé společnosti. V neposlední řadě má spravedlivé a transparentní odměňování i motivační charakter.
- Pokud hovoříme o odměňování, je třeba zmínit definici celkové odměny.
- Celkovou odměnu tvoří dvě skupiny. Tou první jsou transakční-hmotné odměny tvořené mzdou (odměnou) a benefity. V druhé řadě to jsou relační-vztahové, které jsou tvořeny vztahy, podmínkami na pracovišti, vzděláváním a získáváním zkušeností. Odměňování by mělo být závislé na hodnocení práce. To je samozřejmě těžko měřitelné, nicméně existují metody, které mohou posoudit pracovní výkon. Můžeme rozeznat analytické a neanalytické (sumární) metody. Mezi analytické metody patří bodovací metoda, metoda analytického porovnávání a metoda faktorového porovnávání (metoda bodového pořadí). V rámci neanalytických metod patří mezi nejpoužívanější klasifikační metoda, metoda pořadí prací, párového porovnání a vnitřní poměňování (benchmarking). V neposlední řadě se používá oblíbené tržní oceňování.
- Na základě výše uvedeného hodnocení práce jsou ve společnosti stanoveny nezbytné mzdové a platové struktury a stupně. Ty nám určují, kolik a za jaký časový úsek máme danému pracovníkovi na daném pracovním úseku zaplatit mzdu neboli odměnu za práci. Mimo klasický systém odměňování jsou dnes hojně využívány i zaměstnanecké výhody, respektive benefity. Možnost jejich složení, implementace a využití je téměř neomezená.

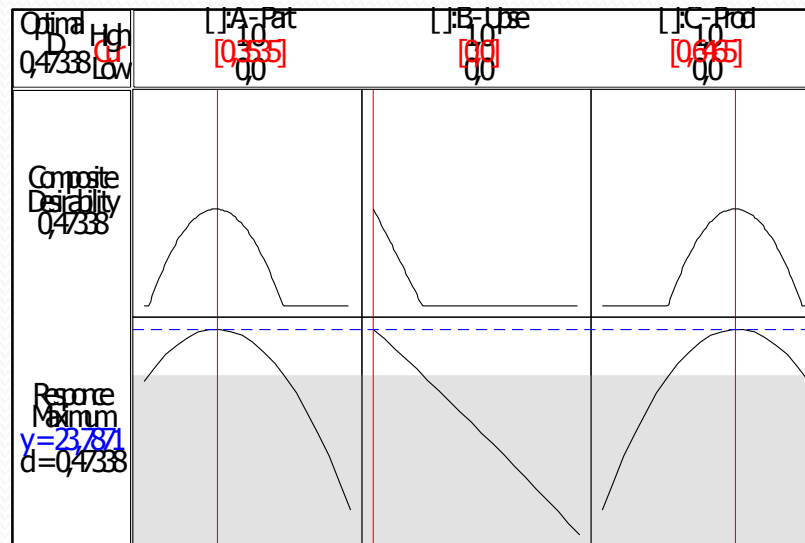


# Implementace nástrojů odměňování

- V předešlých přednáškách jste měli možnost se seznámit s procesem řízení pracovního výkonu. O tom, že je nezbytná jeho komplexnost a kontinuálnost, jaká je jeho funkce, cíle a které prvky obsahuje. Svůj význam mají všechny prvky, nicméně největší důraz je pořád kladen na odměňování. Jak již bylo řečeno, každý podnik si musí nastavit svou strategii a politiku odměňování. S tím souvisí i implementace systému a struktura odměňování. Tyto struktury a systémy se liší nejen podnik od podniku, ale jsou rozdílné i pro jednotlivé oblasti a obory ekonomické činnosti. Svá specifika má i oblast hotelnictví a gastronomie.
- V minulosti byl proveden komplexní výzkum zabývající se řízením pracovního výkonu v hotelnictví v ČR. Ten poskytl mnoho odpovědí na to, jakým způsobem se v tomto segmentu přistupuje k otázce řízení pracovního výkonu, na které prvky je kladen důraz nebo které jsou opomíjeny. Rovněž poskytl i odpovědi na otázky zaměstnanců, které se týkaly jejich názorů, jak vnímají proces řízení pracovního výkonu a které nástroje odměňování či benefitů by v jejich společnosti očekávali. Na základě těchto výsledků byly navrženy implementace efektivních nástrojů, jako jsou podíly na tržbě, upselling, prodejně-motivační, věrnostní příplatky nebo kvartální odměny. Kromě klasických hotmných a finančních instrumentů se doporučuje i používání různých zaměstnaneckých výhod. To, že tyto různé kombinace nástrojů je funkční a zaručuje trvalý růst pracovního výkonu, deklaruje případová studie na restauraci Terasa U Zlaté studně.

# Integrace vědy a praxe

- Prostřednictvím případové studie bylo prokázáno, že v případě implementace správných a vhodných nástrojů do praxe je možné dosahovat vytyčeného cíle a to maximalizace zisku prostřednictvím zvyšujícího se výkonu. Pro další verifikaci tohoto přístupu byl použita integrace vědeckého a praktického přínosu. A to prostřednictvím mixážního návrhu optimální kombinace nástrojů odměňování v hotelových restauracích. Získaná data z výzkumu byla statisticky vyhodnocena a byly vybrány ty nástroje, které mají vliv na okamžité zvýšení výkonu. Na základě provedených simulací v mixážním návrhu byly vybrány různé kombinace upsellingu, participace na tržbě a prodejně-motivačních nástrojů. Nejefektivnější přínos má kombinace podílu 65 % prodejně-motivačních soutěží, 35 % podílu na tržbě a 0 % podíl upsellingu. Ta může zaručit trvalý růst tržeb ve výši 23 %.



# Self management

**Od narození je člověk ovlivňován vnějšími vlivy, jako například prostředím, ve kterém vyrůstal, rodiči, přáteli či školou. Postupně získává schopnost rozhodovat sám za sebe a naučí se, že s touto skvělou schopností na sebe bere i zodpovědnost. Spousta lidí ale tuto schopnost neovládá dobře a potřebují zvenku organizované řízení i v dospělosti. Umíte ovládat Self-management?**

- Co je self-management?
- Self-management v překladu znamená sebeřízení. Je to proces, který se skládá z aktivit a činností, díky kterým si každý člověk stanovuje své pracovní i osobní cíle a plánuje nebo organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.
- Sebeřízení má celkem tři kroky, kterými byste se postupně měli řídit:

**Sebeuvědomování** – na začátku si člověk snaží uvědomit sebe sama a získat k sobě pozitivní vztah. Ptá se sám sebe otázkami, jako například:

- Kdo jsem?
- Co umím, v čem vynikám?
- Jakým způsobem pracuji?
- Jaký je můj způsob učení?
- Do jaké společnosti lidí patřím?
- Co mi může být přínosem?
- Jsem schopen za sebe převzít zodpovědnost?
- Při sebeuvědomování si musíme dát pozor na to, abychom na sebe nebyli příliš přísní, ale ani příliš shovívaví. Musíme umět své nedostatky přiznat, ale za dobré výsledky se pochválit.
- Měli bychom si též uvědomit, že za naše činy si můžeme my sami, je tedy hloupost je dávat za vinu jiným.

**Sebeuplatňování** – poté co k sobě člověk najde pozitivní vztah, může učinit další krok sebeřízení a tím je sebeuplatňování. Tato fáze v sobě má tři procesy, na jejichž kvalitě velmi záleží. Jsou jimi: Sebeplánování, sebeorganizování, sebekontrolování.

- Zde záleží na tom, zda zvládneme dodržovat naplánované termíny, zda dokážeme organizovat svůj vlastní život, nebo zda umíme ovládat své emoce. Pokud budeme dodržovat tyto tři procesy budeme šťastni z našich úspěchů a budeme si sebe více vážit. To nás posouvá dál a pomáhá nám to pokračovat v sebeřízení.
- Je třeba si uvědomit priority mezi cíli a stanovit si, v jakém pořadí jednotlivé úkoly provedu. Například ty, u kterých je termín odevzdání neblíží, udělám jako první. Budu pokračovat s těmi pozdějšími atd. To samé je i u vnímání členů rodiny. K některému máme větší prioritu, tj. věnujeme mu více času, u někoho menší.

Nesprávná definice cílů a priorit      Správná definice cílů a priorit

Najdu si více času na své přátele

Alespoň jednou za týden  
společně někam vyrazíme

Naučím se anglicky

Každý den se naučím minimálně  
20 slovíček

# Self management

**Seberozvoj** – tento proces by měl být součástí celého našeho života. První kroky i první slůvka se řadí sem. Vzdělání získané na škole nebo praxe získaná v práci. Vzdělávat se můžeme prakticky čímkoliv a kdekoliv.

- Měli bychom se věnovat něčemu, co nás baví i dlouhé hodiny, protože jen v tom můžeme být opravdu dobří. Neměli bychom na sebe klást příliš vysoké nároky a být pak zbytečně zklamaní z neúspěchu. Ke studiu bychom si měli vybrat jen to co je užitečné a co má uplatnění v praxi.
- Vyhněme se tedy těmto větám:
- Nemám na to čas.
- Ostatní toho dosáhli i bez vzdělání
- Už na to nemám věk
- Co mám tedy dělat?
- Projít si jednotlivé kroky
- Stanovit si co doopravdy chci a proč to chci (co od toho očekávám)
- Začít si plánovat, zapisovat do diáře a kalendáře
- Rozvrhnout si den na části, které budu odpočívat a ve kterých se budu věnovat práci/seberozvoji
- Pochválit se za úspěch a při neúspěchu si pamatovat chyby a poté se z nich poučit

Věřím, že tomu již začínáte  
rozumět 😊

Michal Motyčka  
Krčmářovská 233/53, Praha 9  
tel. 603 37 85 15  
e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)