

Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje

Viktor Kulhavý | Jakub Procházka | Michal Jirásek
Lenka Janošová | Adriana Wyrobková | Eva Lysoňková
(eds.)

MASARYKOVA
UNIVERZITA

Výkladový slovník
řízení lidských zdrojů:
koncepty, přístupy, nástroje

muni
PRESS



Všechna práva vyhrazena. Žádná část této elektronické publikace nesmí být reprodukována nebo šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu vykonavatele majetkových práv k dílu, kterého je možné kontaktovat na adrese: Nakladatelství Masarykovy univerzity Munipress, Rybkova 19, 602 00 Brno.

Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje

Viktor Kulhavý
Jakub Procházka
Michal Jirásek
Lenka Janošová
Adriana WYROBKOVÁ
Eva Lysoňková
(eds.)

Masarykova univerzita
Brno 2017

PODĚKOVÁNÍ

Tato publikace vznikla za přispění velkého množství lidí. Autory publikace jsou studenti a studentky oboru Management, jejichž jména jsou uvedena u každého zpracovaného hesla. Lektori předmětu Řízení lidských zdrojů (MPH_RLIZ) Michal Jirásek, Viktor Kulhavý, Eva Lysoňková, Jakub Procházka a Adriana Wyrobková práci studentů koordinovali a každý z nich přispěl do publikace svým autorským heslem. Za technickou spolupráci i autorské přispění děkujeme Vojtěchu Barotovi, Lence Janošové a Barboře Pánkové, kteří nám pomáhali s dohledáváním informací, korekturami a formátováním textu. Děkujeme také pracovníkům Fakulty informatiky Masarykovy univerzity za přípravu elektronické verze publikace a možnost prezentovat naši práci na El-Portálu Masarykovy univerzity. Za důvěru ve smysluplnost našeho publikačního počínu děkujeme Ediční radě Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Fyzické výtisky slovníku, které jsme mohli poskytnout k distribuci zájemcům z řad akademické obce a profesionálů v oboru, finančně podpořila naše domovská katedra podnikového hospodářství ESF MU. Na závěr bychom rádi poděkovali recenzentům za poskytnutou zpětnou vazbu, která přispěla ke zkvalitnění finální podoby tohoto textu.

Připomínky k textu můžete směřovat na kontaktní adresu autorského týmu: Viktor Kulhavý, viktor.kulhavy@mail.muni.cz

Vzor citace:

KULHAVÝ, Viktor, Jakub PROCHÁZKA, Michal JIRÁSEK, Lenka JANOŠOVÁ, Adriana WYROBKOVÁ a Eva LYSONĚKOVÁ, ed. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8701-9.

Knihu recenzovali:

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

© 2017 Masarykova univerzita

KUDP "; 9: /: 2/432/: 8: 2/9"*qprkpg<RF H!"
ISBN 978-80-210-8680-7 (online: HTML)
KUDP "; 9: /: 2/432/: 923/; "*"dtqf10xc| dc+"

REJSTRÍK POJMŮ

Absentérství	18
Adaptace zaměstnance	19
Advokát ďáblův	20
Angažovanost pracovní	21
Architektura HR	23
Assessment centrum	25
Atmosféra důvěry	27
Audit personální	28
Benefity volitelné	29
Benchmarking.....	30
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	31
Budování, rozvoj týmu	33
Budování pověsti zaměstnavatele.....	34
Bumping	35
Business Partner, HR.....	36
BYOD (Bring your own device)	38
Campus Recruiting (také On-Campus Recruiting).....	39
Centrum excelence	41
Centrum sdílených služeb.....	43
Delegování.....	45
Design pracovního místa	46
Deskilling	47
Development centrum.....	48
Dimenze organizační kultury.....	49
Diskriminace pozitivní	51
Diskriminace přímá	52
Doba pracovní, flexibilní.....	53
Dohoda o pracovní činnosti.....	54
Dohoda o provedení práce.....	55
Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání	56
Dovednosti kognitivní	57
Dovednosti měkké	58
Dovednosti tvrdé	59
Dynamika skupinová	60
E-learning	62
Efekt skleněného stropu.....	64

Efekt skleněného útesu	65
Efekt skleněného výtahu.....	66
Efekt zrcadla	68
Empowerment (zplnomocnění)	70
Evaluační vzdělávání	71
Expatriace	72
Fluktuace zaměstnanců.....	73
Formování pracovní síly organizace.....	75
Gainsharing.....	76
Generace HR.....	77
Generace X	79
Generace Y	81
Generace Z.....	82
Generalista HR	84
Headhunting	85
Hodnocení kolegy.....	86
Hodnocení metodou nuceného pořadí	87
Hodnocení práce	88
Hodnocení výkonu.....	90
Hry manažerské	92
Humanizace práce.....	93
Chyba posuzovatele	94
Index pracovní schopnosti	96
Inteligence emoční.....	98
Kodex etický.....	99
Koheze skupinová	100
Kompetence	101
Komunity praxe	103
Koncept pracovní schopnosti.....	104
Kotva kariérová	106
Koučink	107
Kroky disciplinární	108
Kroužky kvality	109
Kultura organizační	110
Kvalita pracovního života.....	111
Lovec mozků (Headhunter).....	113
Management pracovní absence.....	114
Marketing personální	116
Matice Boisotova	117

Mentorování	118
Metoda BARS	119
Metoda delfská	120
Metoda hodnocení 20-70-10.....	121
Metoda klíčové události	122
Metoda LIFO	123
Metody výběru pracovníků.....	124
Měření lidského kapitálu	126
Míra nezaměstnanosti	128
Mobilita vertikální	130
Model excelence EFQM.....	131
Model kompetenční	132
Motivace pracovní	134
Motivace vnitřní	135
Motivace výkonová	136
Mystery shopping (utajený nákup)	137
Mzda variabilní.....	138
Naslouchání zaměstnancům	140
Nadbytečnost	141
Nadbytečnost dobrovolná	142
Nastavení k selhání.....	143
Nábor	144
Nábor on-line	145
Návratnost prostředků vložených do lidského kapitálu.....	146
Obohacování práce	148
Obtěžování sexuální	149
Odbory	150
Odliv mozků	151
Odměna celková	152
Odměna za výkonnost podniku	153
Odměňování výkonově založené.....	155
Odolnost	156
Odpovědnost hmotná.....	157
Odstupné.....	158
Organizace učící se.....	159
Organizace znalostně intenzivní.....	161
Outplacement.....	163
Outsourcing personální práce	164
Padák zlatý.....	165

Plánování lidských zdrojů	166
Plánování nástupnictví.....	168
Plánování retence.....	169
Plánování rozvoje individuální.....	170
Podíl na zisku	172
Pohoda pracovní	173
Pohovor behaviorální.....	175
Pohovor motivačně-hodnoticí	176
Pohovor výstupní.....	178
Poměr pracovní.....	179
Poradenství	180
Postoje pracovní	181
Pouta zlatá	183
Potenciál lidský	184
Pověst zaměstnavatele	185
Pracovník znalostní	187
Práce na míru	188
Preboarding.....	189
Princip Peterův	190
Proces adaptační	191
Program absolventský	192
Program podpory zaměstnancům	193
Průzkum postojů pracovníků.....	194
Představení pracovní pozice, realistické.....	196
Přesun zaměstnanců na jinou pozici.....	198
Příležitosti rovné, strategie gender mainstreaming	199
Připoutání k práci	201
Příliv mozků	202
Role HR, etická	203
Role týmové, Belbinovy.....	204
Rotace práce	205
Rozšiřování obsahu práce.....	206
Rozvoj mimo práci	208
Rozvoj při práci	209
Řízení kariéry	211
Řízení lidských zdrojů	213
Řízení lidských zdrojů tvrdé.....	215
Řízení občůzkou	217
Řízení podle cílů.....	218

Řízení podle kompetencí	219
Řízení různorodosti	220
Řízení talentů	222
Řízení zaměstnanců podle věku	223
Řízení výběrové	224
Řízení výkonu	226
Sdílení pracovní pozice	228
Sebehodnocení	229
Síťování	231
Smlouva kolektivní	232
Sociální média (v HR)	233
Sociogram	235
Specialista HR	236
Spokojenost pracovní	237
Spravedlnost distributivní	239
Spravedlnost procedurální	241
Stabilizace zaměstnanců	243
Stalking	244
Stimul	245
Stínování pracovníka	246
Strategie znalostního managementu	247
Struktura organizační	249
Struktura tarifní a mzdová	250
Studie případová	251
Styl vedení participativní	252
Styl vedení transakční	254
Styl vedení transformační	256
Styly učení, Honeyho a Mumfordovy	258
Subdodavatelství	259
Supervize	260
Syndrom přeživších	261
Systém informační, HR	262
Systém mzdový, Halseyův prémiový	263
Systém mzdový, Rowanův prémiový	264
Systém práce vysokého výkonu	265
Systém Švarc	266
Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti	268
Šikana na pracovišti	269
Teorie AMO	271

Teorie motivační, dvoufaktorová, Herzbergova.....	273
Teorie potřeb (motivační).....	274
Teorie situačního vedení.....	276
Teorie směny mezi leaderem a následovníky.....	278
Teorie spravedlnosti	280
Teorie stanovování cílů	282
Teorie X a Y, McGregorova.....	284
Trénink outdoorový	285
Trh práce externí.....	286
Typologie osobnosti MBTI	287
Ukazatele výkonnosti, klíčové.....	289
Univerzita firemní.....	291
Úvazky pracovní, flexibilní	293
Vazba zpětná, 360°	295
Vůdcovství, vedení	296
Vyjednávání kolektivní	297
Vyváženost pracovního a soukromého/rodinného života.....	298
Výkon nedostatečný	299
Výhody zaměstnanecké	300
Výuka kombinovaná.....	301
Vzdělávání a rozvoj	303
Vzdělávání just-in-time	305
Vzdělávání systematické	306
Whistle-blowing	307
Workshop (dílna).....	308
Zaměstnanec agenturní (dočasné přidělení zaměstnance).....	309
Zaměstnatelnost	310
Zapojení pracovníků	311
Závazek vůči organizaci	312
Zeštíhlování	313
Znalosti explicitní	314
Znalosti tacitní	315
Životopis.....	316

REJSTŘÍK ANGLICKÝCH NÁZVŮ POJMŮ

Absenteeism	18
Onboarding/employee orientation	19
Devil's advocate	20
Work engagement.....	21
HR architecture.....	23
Assessment centre	25
Climate of trust	27
Personnel audit	28
Flexible benefits	29
Benchmarking.....	30
Health and safety policies/occupational health and safety (OHS) ..	31
Teambuilding.....	33
Employer branding	34
Bumping	35
HR Business Partner	36
BYOD (Bring your own device)	38
Campus recruiting/On-Campus Recruiting	39
Centre of excellence	41
Shared service centre	43
Delegation/Passing down	45
Job design	46
Deskilling	47
Development centre/Developmental assessment centre.....	48
Organisational culture dimensions	49
Positive discrimination	51
Direct discrimination	52
Flexible working hours	53
Agreement to perform work	54
Agreement to perform a job.....	55
Organization questionnaire.....	56
Cognitive skills.....	57
Soft skills	58
Hard skills.....	59
Group dynamics.....	60
E-learning	62

Glass ceiling effect	64
Glass cliff effect.....	65
Glass elevator effect	66
Similarity error, „similar-to-me“ attribution	68
Empowerment.....	70
Evaluation of learning	71
Expatriation	72
Employee turnover, labour turnover.....	73
Staffing	75
Gainsharing.....	76
HR Generations; Workplace Generations	77
Generation X; The Slackers.....	79
Generation Y; The Millennials	81
Generation Z; Net Generation; Facebook Generation.....	82
HR generalist	84
Headhunting	85
Peer appraisal.....	86
Forced ranking evaluation	87
Job evaluation.....	88
Performance appraisal	90
Business games.....	92
Humanisation of work	93
Assessor error	94
Work Ability Index.....	96
Emotional intelligence.....	98
Code of ethics	99
Group cohesion.....	100
Competency/competence.....	101
Communities of practice.....	103
Work ability concept	104
Career anchor.....	106
Coaching.....	107
Disciplinary actions	108
Quality circle	109
Corporate culture	110
Quality of working life	111
Executive search consultant (Headhunter)	113
Absence management.....	114
Personnel marketing	116

Boisot's matrix	117
Mentoring	118
BARS method.....	119
Delphi method	120
20-70-10 model	121
Critical incident technique, CIT	122
LIFO method	123
Selection methods.....	124
Human capital measurement	126
Unemployment rate	128
Vertical mobility.....	130
EFQM Excellence Model	131
Competency model / framework	132
Work motivation.....	134
Intrinsic motivation	135
Achievement motivation.....	136
Mystery shopping	137
Variable pay.....	138
Employee voice	140
Redundancy	141
Voluntary redundancy	142
Syndrom set-up-to-fail.....	143
Recruitment	144
Online recruitment.....	145
HR Return on investment (HR ROI)	146
Job enrichment.....	148
Sexual harassment	149
Trade union.....	150
Brain drain	151
Total reward.....	152
Pay for organizational performance	153
Performance-related pay.....	155
Resilience	156
Material responsibility.....	157
Severance payment.....	158
Learning organization.....	159
Knowledge-intensive organisation	161
Outplacement.....	163
Outsourcing of HR functions.....	164

Golden parachute	165
Human resources planning	166
Succession planning	168
Retention planning	169
Personal development planning (PDP).....	170
Profit-sharing	172
Employee well-being	173
Behavioural interview.....	175
Performance review	176
Exit interview	178
Employment relationship.....	179
Counselling.....	180
Job attitudes	181
Golden handcuffs.....	183
Human potential	184
Employer brand	185
Knowledge worker	187
Tailoring	188
Preboarding.....	189
Peter principle.....	190
Adaptation process	191
Trainee programme/management trainee	192
Employee Assistance Program, EAP.....	193
Employee attitude survey	194
Realistic job preview	196
Redeployment.....	198
Gender mainstreaming.....	199
Job embeddedness	201
Brain gain, Brain circulation	202
Ethical role of HR.....	203
Belbin's team roles	204
Job rotation, Cross training.....	205
Job enlargement.....	206
Off-the-job training.....	208
On-the-job training	209
Career management	211
Human Resources Management	213
Hard HRM	215
Management By Walking/ Wandering Around – MBWA.....	217

Management by Objectives, MBO	218
Management by Competencies – MBC	219
Diversity management	220
Talent management.....	222
Age management	223
Selection process	224
Performance management	226
Job sharing.....	228
Self-appraisal	229
Networking	231
Collective agreement	232
Social media (in HR)	233
Sociogram	235
HR specialist.....	236
Job satisfaction	237
Distributive justice.....	239
Procedural justice	241
Employee stabilisation.....	243
Stalking.....	244
Incentive	245
Job shadowing	246
Knowledge management strategies	247
Organizational structure	249
Grade and pay structures	250
Case Study	251
Participative/Participatory management style	252
Transactional Leadership.....	254
Transformational leadership.....	256
Honey and Mumford learning styles	258
Subcontracting	259
Supervision	260
Survivor syndrome	261
HR information system, HRIS	262
Halsey plan	263
Rowan premium bonus scheme.....	264
High performance work system.....	265
Švarc system (Permalancer)	266
Balanced scorecard	268
Bullying, mobbing, bossing.....	269

AMO Theory	271
Herzberg's two factor theory	273
Needs motivation theory	274
Situational leadership theory	276
Leader-member exchange theory, LMX	278
Equity Theory	280
Goal setting theory	282
McGregor's Theory X and Y	284
Outdoor training	285
External labour market	286
Myers Briggs Type Indicator – MBTI	287
Key performance indicators, KPI's	289
Corporate university	291
Flexible working arrangements	293
360-feedback nebo 360-degree feedback	295
Leadership	296
Collective bargaining	297
Work-life balance	298
Underperformance	299
Employee benefits	300
Blended learning	301
Learning and development (L&D)	303
Just-in-time training	305
Systematic training	306
Whistle-blowing	307
Workshop	308
Agency employment – temporary assignment of employee	309
Employability	310
Employee participation	311
Organizational commitment	312
Delaying	313
Explicit knowledge	314
Tacit knowledge	315
Curriculum Vitae	316

ÚVOD

Personalistika se neustále mění a s ní i jazyk, kterým o otázkách práce s lidmi v organizacích hovoříme a píšeme. Poradenské agentury, nadnárodní společnosti, malé a střední podniky, organizace neziskového sektoru, akademici, profesionálové v oboru i sami zaměstnanci používají terminologii, která postihuje nové trendy v personální práci, zachycuje osvědčené způsoby jednání, pojmenovává nástroje využívané pro práci s lidmi a označuje podstatná teoretická východiska a koncepty. Orientace ve spleti pojmů je nezbytná pro každého, kdo už v oboru personální práce působí, i pro toho, kdo se na ostrý start své profesní dráhy teprve připravuje. Při tvorbě této publikace bylo naší snahou připravit kvalitní odborný materiál, který může sloužit jako referenční příručka pro každodenní používání profesionály a je zároveň využitelný pro potřeby studia personální práce na všech úrovních studia. K jejímu zpracování jsme přistoupili systematicky, s využitím nejnovějších odborných poznatků – dokumentace postupu práce je obsažena na následujících stranách. Naše společné dílo si nedělá ambice obsáhnout všechny nové pojmy, které se v posledních letech v personální praxi objevily. Vybrali jsme ty, které česká i odborná literatura považuje za významné, a vystihující stav současného poznání. Očekáváme, že výkladový slovník bude dále doplňován o terminologii v souladu s dalším vývojem v této oblasti.

ABSENTÉRSTVÍ

Absenteeism

Autoři: David Duranti, Zuzana Rabčanová

Absencí se měří četnost a celkový ztracený čas zaviněný nepřítomností zaměstnance v práci. S absencí jsou spojeny nemalé náklady plynoucí ze snížené produktivity a z neúčelného zatěžování manažerů. Větší míra absence je pravidelně zaznamenávána ve velkých společnostech a v neziskových organizacích (Mathis, 1988).

Kontrola a snižování absence spočívá především ve vedení a vyhodnocování docházky zaměstnanců (Armstrong, 2007). Pozorovaná docházka zaměstnanců je negativně ovlivněna skutečnými překážkami v docházce, např.: nemocnost, úrazy, úmrtí v rodině aj. Penalizace takové absence pak může mít opačný účinek (Milkovich, 1997).

Příčiny zaměstnancem a zaměstnavatelem ovlivnitelné absence lze rozdělit na faktory související s prací, osobní faktory a faktory přítomnosti v práci. Do první skupiny patří zejména stres, styl řízení a rozmanitost pracovních úkolů. Osobní faktory zahrnují věk, pohlaví, hodnoty a osobnost zaměstnance. Poslední skupinu tvoří systém odměňování a vyplácení nemocenských dávek (Armstrong, 2007).

Klíčová je minimalizace ovlivnitelné absence vytvářením příjemného pracovního prostředí, motivací zaměstnanců k docházce, výběrem schopných manažerů a vhodným nastavením systému odměn.

Související pojmy: Angažovanost pracovní; Management pracovní absence

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

MATHIS, R. L a J. H. JACKSON. *Personnel/Human Resource Management*. St. Paul: West, 1988. ISBN 031-46-2317-5.

MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU. *Human Resource Management*. Chicago: Irwin, 1997. ISBN 025-61-9354-1.

ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

Onboarding/employee orientation

Autoři: Věra Mádlová, Ján Kriváň

Adaptace zaměstnance či onboarding je systematické začlenění nového zaměstnance do pracovního a sociálně-kulturního systému organizace. Součástí jsou i pracovní-právní a administrativní kroky spojené s uvedením pracovníka do nové funkce (Personalistika, 2011). Adaptace má dvě části. První probíhá pod vedením personálního oddělení, kde je představena struktura, strategie podniku a zároveň předána informační příručka, obsahující např. řád podniku. V druhé fázi je zaměstnanec předán přímému nadřízenému, který ho seznámí s prostředím výkonu práce, jejím obsahem a kolegy (Dvořáková, 2007). Onboarding snižuje fluktuaci zaměstnanců během prvních měsíců práce (Mathis a Jackson, 1988) a vede k naplnění následujících cílů: pracovník v co nejkratší době dosáhne požadovaného pracovního výkonu, snadněji překlene prvotní fázi, kdy je pro něho prostředí cizí a neznámé, v jeho mysli se rychleji vytvoří pozitivní vztah k podniku a zajistí stabilitu a loajalitu zaměstnance k podniku (Armstrong, 2007).

Související pojmy: Poměr pracovní; Proces adaptační

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*.

Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-893-4.

MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON. *Personnel/Human Resource Management*.

St. Paul: West, 1988. ISBN 03-1462-317-5.

Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011. Praha:

ASPI, 2005. ISBN: 978-80-7357-627-1.

ADVOKÁT ĎÁBLŮV

Devil's advocate

Autoři: Filip Ondrák, Jana Nekudová

„Ďáblův advokát“ je v kontextu HR metoda, která se, spolu s metodami „dialektický dotaz“ a „expertiza“, používá uvnitř skupiny pro rozhodování při nejistotě (Schwenk a Cosier, 1980).

Použití metody „d'áblova advokáta“ vyžaduje svolení člověka uvnitř skupiny, který záměrně vznáší námitky k nápadům a návrhům, i kdyby tyto námitky byly v kontrastu s většinovým míněním skupiny. Námitky vznáší za účelem zajištění validity rozhodnutí, jež skupina následně hodlá přijmout. To proto, aby byly adre-sovány všechny pochybnosti, případně námitky, na které nikdo nepomyslel, a to předtím, než dojde ke konečnému rozhodnutí (Secord, 2003). Tímto člověkem bývá většinou expert nebo vlastník (Čermák, 2009). Metoda nabízí konstruktivní odosobněnou kritiku, aniž by kritizující získal pocit, že je kritizován jeho přínos (Herbert a Estes, 1977).

„Ďáblův advokát“ bývá zmiňován ve smyslu objektivního neosobního d'áblova advokáta a osobního, emocionálního d'áblova advokáta. Schwenk a Cosier doporučují „objektivního neosobního d'áblova advokáta“, který byl ve většině jimi zkoumaných případů efektivnější než všechny výše zmiňované metody (Schwenk a Cosier, 1980).

Související pojmy: Dynamika skupinová; Koheze skupinová; Role týmové Belbinovy

Zdroje:

ČERMÁK, M. *Řízení informačních rizik v praxi*. Brno: Tribun EU, 2009.

ISBN 978-80-7399-731-1.

HERBERT, T. T. a W. R. ESTES. *Improving executive decisions by formalizing dissent: The corporate devil's advocate*. Journal of Academy of Management Review. 1977, roč. 2, č. 4, s. 662-667. ISSN 1930-3807.

SCHWENK, CH. R. a R. A. COSIER. *Effects of the expert, devil's advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance*. Journal of Organizational Behavior and Human Performance. 1980, roč. 26, č. 3, s. 409-424.

ISSN 0749-5978.

SECORD, H. *Implementing Best Practices in Human Resources Management*. Kanada: CCH Canadian Limited, 2003. ISBN 1-55367-189-9.

ANGAŽOVANOST PRACOVNÍ

Work engagement

Autoři: Ludmila Kašpárková

Pracovní angažovanost představuje pozitivní a nadšený stav mysli vztahující se k práci, spojený s upřímnou snahou plnit svou pracovní roli, a podílet se tak na úspěchu organizace (Albrecht, 2010).

Angažovanost autoři chápou buď jako úplný opak vyhoření (v angl. Burnout) (např. Leiter a Maslach, 2004) nebo alespoň jako něco, co má k vyhoření silně negativní vztah (např. Baker, Demerouti, a Verbeke, 2004). Angažovaní pracovníci pracují energicky, efektivně a vytrvale, jsou psychicky odolní a k obtížím přistupují jako k výzvě. V práci se cítí být silně zapojeni, dokážou se do ní plně ponořit a soustředit se na ni. Svou prací jsou nadšeni, jsou na ni hrdí a berou ji jako zdroj inspirace (Albrecht, 2010; Schaufeli a Leiter, 2010).

Pracovní angažovanost je přínosná jak pro organizace, tak pro pracovníky – je spojena s jejich vyšší pracovní spokojeností (Saks, 2006; Schaufeli, 2011), lepším zdravím (Schaufeli, 2011), silnějším pracovním závazkem (Saks, 2006; Simpson, 2009), vyšším kontextuálním i úkolovým pracovním výkonem (Bakker a Bal, 2010; Bakker a Demerouti, 2009;) a nižší fluktuací (Saks, 2006; Simpson, 2009).

K měření pracovní angažovanosti se využívají sebeposuzující dotazníky, např. Utrechtská škála pracovní angažovanosti (Utrecht Work Engagement Scale, viz Schaufeli, Bakker, a Salanova, 2006).

Související pojmy: Postoje pracovní; Spokojenost pracovní; Závazek vůči organizaci

Zdroje:

ALBRECHT, S. Employee engagement: 10 Key questions for research and practice.

In S. L. ALBRECHT (Ed.), *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. ISBN 978-1-84844-821-6.

BAKKER, A. B., a P. M. BAL. Weekly work engagement and performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, roč. 83, č. 1, s. 189-206. ISSN 2044-8325.

- BAKKER, A. B. a E. DEMERUTI. The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 2009, roč. 24, č. 3, s. 220-236. ISSN 0268-3946.
- BAKKER, A. B., E. DEMEROUTI, a W. VERBEKE. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 2004, roč. 43, č. 1, s. 83-104. ISSN 1099-050X.
- LEITER, M. a C. MASLACH. Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster, (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being (Vol. 3): Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (s. 91-134). Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2004.
- SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, roč. 21, č. 7, s. 600-619. ISSN 0268-3946.
- SCHAUFELI, W. B., A. B. BAKKER a M. SALANOVA. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological measurement*, 2006, roč. 66, č. 4, s. 701-716. ISSN 1552-3888.
- SCHAUFELI, W. B. a M. P. LEITER. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In BAKKER, A. B. a M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove: Psychology Press, 2010. ISBN 978-1-84169-736-9.
- SCHAUFELI, W. Work Engagement: What do we know? 2011 [online]. Departamentul de psihologie al Universitatea de Vest din Timisoara. [cit. 2. 11. 2016]. Dostupné z http://www.psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf
- SIMPSON M. R. Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing studies*, 2009, roč. 46, č. 7, s. 1012-1024. ISSN 0020-7489.

ARCHITEKTURA HR

HR architecture

Autoři: Pavel Kadlec, Jan Pazdírek

HR Architecture (HRA) je souhrnný přístup, který v sobě zahrnuje tři dimenze práce s lidmi – HR systémy, funkce HR a chování zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2014). Podle Beckera, Huselida a Ulricha (2001) koresponduje HRA s podnikovou strategií, a díky tomu je s její pomocí dosahováno konkurenční výhody. Právě kvůli propojení s podnikovou strategií má každá společnost mírně odlišnou HRA. Kang, Morris a Snell (2003) spatřují výhodu HRA právě v tom, že zohledňuje podnikovou strategii, a je tak pro každou společnost unikátní.

V praxi může HRA kupříkladu společností pomáhat v rozhodování, jakou skladbu pracovníků zvolit. Společnosti mohou zaměstnávat a rozvíjet své kmenové zaměstnance nebo mohou využívat externí pracovníky. Díky HRA je pak možné rozdělit pracovní kapitál podle úrovně unikátnosti a strategické hodnoty s ohledem na podnikovou strategii do určitých kvadrantů a podle nich určit, zda je pro danou pracovní pozici vhodnější interní či externí pracovník (Burke a Cooper, 2005).

Související pojmy: Měření lidského kapitálu; Plánování lidských zdrojů; Poměr pracovní; Řízení lidských zdrojů

Zdroje:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2014.

ISBN 978-07-4946-964-1.

BECKER, B. E., M. A. HUSELID a D. ULRICH. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business Press, 2001.

ISBN 978-15-7851-136-5.

BURKE, J. R. a C. L. COOPER. *Reinvesting Human Resources Management: Challenges and New Directions*. New York: Routledge, 2005.

ISBN 0-415-31968-5.

KANG, S. CH., S. S. MORRIS a S. A. SNELL. Extending the Human Resource Architecture: Relational Archetypes and Value Creation [online]. *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*, [Cit. 21. 5. 2015]. Dostupné z: <http://digital-commons.ilr.cornell.edu/cahrswp/36/>

ASSESSMENT CENTRUM

Assessment centre

Autoři: Jan Janík, Daniel Kerekes

Assessment centrum je metoda testování jedince na specifických úkolech, při němž je sledován posuzovatel, kteří následně hodnotí, zda je tato osoba schopna zvládat pozici, o niž se uchází (Malkin, 2009). Assessment centrum se skládá z cvičení, která jsou navržena tak, aby měřila znalosti, dovednosti, schopnosti a osobní charakteristiky skupiny testovaných osob v různých situacích. Metoda je postavena na principu spravedlnosti a objektivity pro všechny účastníky (Terpak, 2008). Assessment centrum zahrnuje velké množství různých metod, např. případovou studii, skupinovou diskuzi či modelové situace. Průběžným sledováním účastníků při plnění úkolu mohou posuzovatelé velmi přesně odhadnout budoucí výkony a chování testovaného jedince (Jay, 2007).

Assessment centrum se nejčastěji využívá pro výběr nových pracovníků. Je častým nástrojem při výběru z řad absolventů vysokých škol, jelikož kompenzuje nedostatek relevantních informací o uchazečích, vyplývající z jejich krátké či žádné kariérní minulosti. Absolvoování assessment centra se v některých organizacích také používá jako podmínka k povýšení (Benner a Benner, 2008). Za největší nevýhodu této metody je považována její vysoká finanční a časová náročnost (Dědina a Odcházal, 2007).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Řízení výběrové; Metody výběru pracovníků; Chyba posuzovatele

Zdroje:

BENNER, D. a F. BENNER. Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře. Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-8-02472-691-5.

DĚDINA, J a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*.

Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8-02472-149-1.

JAY, R. Příjímací pohovor: Co chtějí firmy slyšet a jak to říct. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8-02471-944-3.

MALKIN, B. T. *The Police Assessment Center: Important Keys for Success*. Bloomington: iUniverse, 2009. ISBN 978-1-44016-402-6.

TERPAK, M. A. *Assessment Center Strategy and Tactics*. Tulsa: PennWell Corporation, 2008. ISBN 978-1-59370-142-0.

ATMOSFÉRA DŮVĚRY

Climate of trust

Autoři: Zuzana Plachá, Zuzana Tichá

Pojem atmosféra důvěry popisuje takové interpersonální a intrapersonální vztahy v organizaci, kdy jedna strana je ochotna spolehnout se na stranu druhou, a to bez ohledu na možnost pozorování či kontrolování její činnosti (Beard, 2004; Kayes a Kayes, 2011).

Důvěra představuje jednu z dimenzí celkové atmosféry v organizaci (Beard, 2004) a je budována vůdci, kteří odstraňují bariéry jejího vzniku a kladou důraz na žádoucí chování jednotlivců v rámci organizace (Kayes a Kayes, 2011). Atmosféra důvěry je tvořena ochotou jednotlivců stát se zranitelnými vůči těm, kterým důvěřují (Beard, 2004). Takové klima může vzniknout nahrazením strachu a pocitu ohrožení (atmosféra nedůvěry) otevřeným, transparentním a komunikativním prostředím (Glaser, 2013).

Atmosféra důvěry uvedená do praxe vede k vyšší iniciativě, kreativitě a zlepšení komunikace v organizaci (Malan a Smit, 2001).

Související pojmy: Leadership; Pohoda pracovní; Šikana na pracovišti; Teambuilding

Zdroje:

BEARD, J. W. *Managing Impressions with Information Technology*. Westport: Greenwood Publishing Group, 2004. ISBN 1-56720-237-3.

GLASER, J. E. How to dispel distrust at work [online]. *Harvard Business Review*, [cit. 14. 3. 2015]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/06/how-to-dispel-distrust-at-work>

KAYES, A. a D. C. KAYES. *The Learning Advantage*. Chippenham: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-57754-1.

MALAN, F. a B. SMITH. *Ethics and Leadership*. Ndabeni: Juta & Co., 2001. ISBN 0-7021-5169-6.

AUDIT PERSONÁLNÍ

Personnel audit

Autoři: Iveta Chlanová, Veronika Gombárová

Personální audit se zaměřuje na fungování personálního managementu v organizaci, a to především na jeho činnost, sleduje též provázanost s cíli a strategií podniku (Dvořáková, 2007). Personální audit se používá především pro výběr a hodnocení vhodných uchazečů na pracovní pozici podle znalostí a schopností (Šmída, 2007). Auditori zkoumají schopnosti a dovednosti odborné, personální a sociální. V neposlední řadě sledují chování a zájem uchazečů o danou práci (Horne a kol., 2004). Mezi další zkoumané dovednosti může patřit schopnost komunikace, kreativní myšlení apod. (Šmída, 2007). To, co u jednotlivých pracovníků poradenské personální agentury sledují, vychází z požadavků na pozici a je v návaznosti na jednotlivé cíle organizace. K nápomoci jsou auditorům strukturované formy (např. volné pohovory, dotazníky) a modelové simulace (např. hra), kde pozorování přináší největší užitek. V personálním auditu mohou být zkoumány oblasti personálního řízení a oblast pracovníků (Kociánová, 2010).

Související pojmy: Nadbytečnost; Plánování lidských zdrojů; Řízení lidských zdrojů

Zdroje:

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-893-4.

HORNE, S., J. IRVINE a L. MASON. *BTEC Introduction to Health & Social Care*. Oxford: Heinemann, 2004. ISBN 0-435462-45-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1679-4

BENEFITY VOLITELNÉ

Flexible benefits

Autoři: Ján Kriváň, Veronika Šimová

Volitelné benefity, v češtině často nesprávně pojmenované pro ně zažitým slovním spojením „kafetéria systém“ (z angl. cafeteria – bufet), jsou nástrojem personálního managementu při odměňování zaměstnanců, který zohledňuje diverzifikaci zaměstnaneckých požadavků (Pelc, 2008). Volitelné benefity jsou souborem zaměstnaneckých výhod, z nichž si můžou zaměstnanci periodicky, po splnění předem daných kritérií, volit právě ty, které jim dovolují získat nejvyšší užitek za peníze poskytované na jejich benefity. Možnost výběru alternativ je limitována (Armstrong, 2009). Nejčastěji zaměstnanci dostávají body (v závislosti na jejich pozici, délce pracovního poměru atd.), které můžou později vyměnit za sadu výhod. Bodové ohodnocení zaměstnaneckých výhod zohledňuje jejich náklady a daňové a odvodové vlivy (Pelc, 2008). Volitelné zaměstnanecké benefity podle Kasper a Mayrhofer (2005) nezahrnují jen materiální dávky (pojištění, hotovostní příspěvek), ale také časové (dodatečné dny dovolené). Přizpůsobení výhod požadavkům zaměstnanců může vést ke zvýšení produktivity a loajality a k zatraktivnění zaměstnavatele. Některé firmy ale zavedení tohoto systému hodnotí jako nákladné a nezajímavé (Barringer a Milkovich, 1998).

Související pojmy: Odměna celková; Odměny nefinanční

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009.

ISBN 978-80-247-2890-2.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-701-0.

BARRINGER, M. W. a G. T. MILKOVICH. A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*. 1998, roč. 23, č. 2. s. 305-310.

ISSN 0363-7425.

BENCHMARKING

Benchmarking

Autoři: Maria Chernyshova, Michaela Vasilřková

Benchmarking je metoda založená na měření a porovnávání vybraných ukazatelů (Hroník, 2007). Základ pojmu tvoří anglické slovo „benchmark“, což znamená porovnávací ukazatel nebo měřítko, jehož úroveň se hodláme inspirovat (Nenadál a kol., 2011). Pomocí benchmarkingu můžeme srovnávat jak jednotlivé části podniku, tak i podniky navzájem (Hroník, 2007).

Organizace se nejčastěji porovnává vůči jiné organizaci nebo standardu. Příkladem „benchmarku“ mohou být: ukazatel nejlepší praxe, ukazatel kvality, ukazatel výkonnosti aj. Ukazatel nejlepší praxe je využíván ve vzájemném porovnávání činností mezi organizacemi. Ukazatel kvality je využíván při porovnávání skutečných činností vůči činnostem definovaným jako standard. V personalistice se používají také ukazatele, které měří absenci a fluktuaci pracovníků (Castonguay, 2009).

Personální útvary používají benchmarking (nebo metodu vnitřního poměrování) při hodnocení práce. Při této metodě se porovnávají sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou (Amrstrong, 2007).

Související pojmy: Hodnocení práce; Hodnocení výkonu; Měření lidského kapitálu

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

CASTONGUAY, J. *Benchmarking Carrots and Sticks: Developing a Model for the Evaluation of Work-Based Employment Programs*. Amsterdam: University Press, 2009. ISBN 978-90-5629-575-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-457-8.

NENADÁL J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Health and safety policies/occupational health and safety (OHS)

Autoři: Marek Honza, Marie Mládková

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je souhrn opatření stanovených legislativou nebo zaměstnavatelem. Politika a programy BOZP jsou zaměřeny na předcházení ohrožení života a zdraví při práci, respektování a naplňování požadavků právních a ostatních předpisů a také na neustálé zlepšování systému řízení BOZP (Šenk, 2012).

Program bezpečnosti při práci lze popsat jako soubor technických, organizačních a jiných opatření, soustředěných na vytváření pracovních podmínek a pracovního prostředí s cílem prevence vzniku nehod a minimalizace ztrát na majetku a škod vyplývajících z nehod osobám (Armstrong, 2007).

Program ochrany zdraví při práci se zabývá prevencí poškození zdraví a nemocí z povolání v důsledku pracovních podmínek (Armstrong, 2007).

Vedle dalších povinností, které jsou na zaměstnavatele podle zákoníku práce a dalších legislativních předpisů kladeny, je jeho povinností zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Povinnost zaměstnavatele zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích (Hruška, 2007).

V situaci, kdy není možné rizika odstranit nebo dostatečně omezit, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky – pracovní oděv a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje (Hruška, 2007).

Související pojmy: Kodex etický; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRUŠKA, V. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolek-*

tivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1987-0.

ŠENK, Z. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-737-9.

BUDOVÁNÍ, ROZVOJ TÝMU

Teambuilding

Autoři: Stáňa Tománková, Matej Leffler

Přestože je v současné době za teambuilding považována veškerá aktivita probíhající v týmu od např. narozeninových oslav přes outdoorové aktivity až po týmový assessment, jde původně o metodu budování týmu a týmové spolupráce na základě vztahů mezi lidmi, komunikace a společného překonávání náročných situací s cílem zvýšit efektivitu činnosti týmu (Mohauptová, 2009). Základem pro vybudování úspěšného týmu je stanovení společného cíle. Pokud je stanoven, budování týmu může začít (Belbin, 2003), a to ve třech krocích – formování, orientování a aktivování. V první fázi probíhá výběr vedoucího a členů týmu podle jejich kompetencí a formuje se velikost skupiny. V druhé fázi se stanoví konkrétní cíle a postupy potřebné k jejich dosažení. K tomu, aby se týmová práce a vývoj týmu řádně rozvíjel, slouží třetí fáze, v níž se výkony oceňují, analyzují a plánují se další potřeby a způsoby učení a tréninku (Krüger, 2004).

Související pojmy: Koheze skupinová; Vzdělávání a rozvoj; Role týmové Belbinovy; Styl vedení lidí participativní

Zdroje:

BELBIN, R. M. *Team Roles at Work*. Oxford: Elsevier, 2003.

ISBN 0-7506-2675-5.

KRÜGER, W. *Vedení týmu: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.

BUDOVÁNÍ POVĚSTI ZAMĚSTNAVATELE

Employer branding

Autoři: Tomáš Hajný, Tomáš Karas

Termín „employer branding“, volně přeloženo jako „budování pověsti (značky) zaměstnavatele“, znamená snahu organizace vytvářet osobitou interní nebo externí reputaci mezi současnými zaměstnanci a potenciálními uchazeči o zaměstnání. Employer branding je soubor atributů a vlastností, podle něhož je možné společnost spolehlivě charakterizovat. Na základě těchto atributů a vlastností si lze od společnosti slíbit určitý druh pracovních zkušeností, které apelují na ty pracovníky, již budou podávat své nejlepší výkony ve firemní kultuře této organizace (Walker, 2007).

Jde o vytváření image organizace, která je ovlivňována reputací firmy jak na trhu zboží a služeb, tak na trhu práce u současných a potenciálních zaměstnanců (Armstrong, 2009). Úspěšná společnost v oblasti „employer branding“ si uvědomuje, co je ve skutečnosti hodnotné pro její lidi a proč. Tyto hodnoty aktivně prosazuje a také efektivně podporuje prostřednictvím komunikace (Moroko a Uncles, 2008).

Související pojmy: Marketing personální; Pověst zaměstnavatele; Trh práce externí

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 07-494-5242-0.

MOROKO, L. a M. D. UNCLES. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*. 2008, roč. 16, č. 3, s. 160-175. ISSN 1350-231X.

WALKER, P. How to ... develop an effective employer brand. *People Management*. 2007, roč. 13, č. 21, s. 44-45. ISSN 1358-6297.

BUMPING

Bumping

Autoři: Marek Štepita, Ivana Slobodová

Bumping („bumping – down“) je proces, při kterém je pracovník vytlačen z pracovní pozice jiným pracovníkem, jehož místo bylo označeno za nadbytečné (Painter, 1998).

Tento proces je založen na tzv. bumping rights, které jsou uplatňovány při zrušení vyšší pracovní pozice („senior level position“) a určují právo výše postaveného kvalifikovaného pracovníka, původně zastávajícího danou pozici, nahradit pracovníka na nižší úrovni. V tomto případě má vytlačený pracovník také právo na pracovní pozici na nižší úrovni v rámci hierarchie (Caruth a kol., 2008). Souvisejícím termínem je crowding out, který vyjadřuje situaci, kdy neexistuje žádná další pozice na nižší úrovni. V důsledku toho je společnost nucena daného pracovníka na této úrovni („junior level position“) propustit (Borghans a Grip, 2000).

Bumping rights bývají často součástí kolektivní smlouvy s odbory, kdy při propouštění je výše postaveným pracovníkům nabídnuta tzv. dobrovolná degradace v rámci podniku (Kemerer a Sansom, 2009).

Související pojmy: Vyjednávání kolektivní; Zeštíhlování

Zdroje:

BORGHANS, L. a A. DE GRIP. *The Overeducated Worker? The Economics of Skill Utilization*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2000.

ISBN 1-84064-155-X.

CARUTH, L. D., D. G. CARUTH a S. PANE. *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*. Westport: Praeger Publishers, 2008. ISBN 978-0-313-35614-8.

KEMERER, R. F. a P. SANSOM. *California School Law*. Stanford: Stanford University Press, 2009. ISBN 978-0-804-76038-6.

PAINTER, W. R., K. PUTTICK a S. A. HOLMES. *Employments Rights: Reference Handbook*. Londýn: Pluto Press, 1998. ISBN 978-1-849-64017-6.

BUSINESS PARTNER, HR

HR Business Partner

Autoři: Adam Adday, Libor Vošický

Model HR Business Partner, který formuluje nový přístup k řízení lidských zdrojů v organizaci, jako první popsal David Ulrich (1990), americký akademik a konzultant. Koncept funkce HR v podniku se na konci 20. stol. velmi změnil. Hlavní funkcí již není ryze činnost personalisty, ale posun blíže k úzké spolupráci s tzv. interními klienty, což jsou manažeři a další zaměstnanci organizace (Ulrich, 2012). Role personalistů jako HR Business Partnerů je součástí tzv. trojsložkového modelu využívaného především ve velkých společnostech. Dalšími dvěma prvky modelu jsou vytváření center excelence HR a sdružování administrativních úkonů do center sdílených služeb (Armstrong, 2014).

HR Business Partner spolupracuje s ostatními vedoucími úseků v podniku za účelem zvyšování výkonnosti celého podniku. Musí být velmi vzdělaný v oboru, v němž organizace podniká, a měl by rozumět finanční, výkonné i strategické stránce řízení. Pomáhá v zavádění podnikové strategie do praxe a sleduje okolní trendy ve snaze prosadit je do budoucího směřování podniku (Hunter, 2006). Dále podle Huntera (2006) mezi jeho hlavní kompetence patří samostatnost, vůdcovství napříč odděleními, orientace na zákazníka, budování vnitřních i vnějších vztahů a orientace na výsledky.

Beatty a Schneier (1997) popisují posun role HR Business Partner k ještě náročnějšímu pojetí „playera“, který musí organizaci kromě strategického řízení přinášet viditelnou ekonomickou hodnotu (už se např. neměří jen počet vyškolených pracovníků, ale také počet nových klientů a jejich tržby).

Související pojmy: Centrum excelence; Centrum sdílených služeb; Generalista HR; Řízení lidských zdrojů; Specialista HR; Struktura organizační

Zdroje:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014.

ISBN 978-0-7494-6964-1.

BEATTY, R. W. a C. E. SCHNEIER. New HR roles to impact organizational performance: from „partners“ to „players“. *Human Resource Management*. 1997, roč. 36, č. 1, s. 29-37. ISSN 0090-4848.

HUNTER, I. *HR Business Partners*. Aldershot, Hants: Ashgate Publishing, 2006. ISBN 978-05-6608-625-0.

ULRICH, D. a D. LAKE. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 978-04-7161-807-2.

ULRICH, D., J. YOUNGER, W. BROCKBANK a M. ULRICH. *HR from the Outside In – Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Global Education Holdings, 2012. ISBN 978-00-7180-266-6.

BYOD (BRING YOUR OWN DEVICE)

BYOD (Bring your own device)

Autoři: Pavel Brýl, Robert Adamčík

Pojem BYOD (Bring your own device, česky „přines si své vlastní zařízení“) označuje poměrně nový trend, kdy zaměstnanci k práci používají svá vlastní elektronická zařízení (tedy notebooky, mobilní telefony, tablety, osobní počítače apod.), a to místo podnikových zařízení, nebo společně s nimi.

To s sebou přináší klady i zápory. Mezi klady na straně zaměstnavatele patří úspora nákladů na pořízování a správu těchto zařízení. U zaměstnanců se pak zvyšuje efektivita práce, jelikož jsou již s daným zařízením obeznámeni (Ullman, 2013).

Tento trend má však i své zápory, které můžeme hledat především na poli bezpečnosti. Zaměstnavatel má totiž nad těmito zařízeními menší kontrolu, a hrozí tak ztráta citlivých podnikových informací. Vyšší nároky jsou kladeny na pomoc IT oddělení společnosti při řešení problémů s danými zařízeními vzhledem k jejich větší diverzitě.

Související pojmy: Benefity volitelné; Odměna celková

Zdroje:

6 Secrets to a Successful BYOD Rollout. [online]. Network World, 2012

[cit. 13. 5. 2015]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1040411342?accountid=16531>

ULLMAN, E. BYOD: A Work in Progress. *Tech & Learning*. 2013, roč. 33, č. 8. s. 28-36. ISSN 1053-6728.

Work-Life Balance and Single Device Desire Drives BYOD, but Managing BYOD Behavior Still Challenges IT Managers. [online]. U.S. Newswire, 2013.

[cit. 1. 5. 2015]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1282137370?accountid=16531>

CAMPUS RECRUITING (TAKÉ ON-CAMPUS RECRUITING)

Campus recruiting/On-Campus Recruiting

Autoři: Ján Tomčík, Daniel Malec

On-Campus Recruiting (OCR) je náborová metoda, kterou využívají zaměstnavatelé přímo na půdě vzdělávacích institucí. Každý rok navštěvují školy, aby získali do své organizace nové členy z řad studentů a aby si udrželi nebo vylepšili image a zviditelnili se před potenciálními budoucími zaměstnanci (Boudreau a Milkovich, 1988).

Mnoho pracovních míst je možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace může být každoroční získávání studentů a absolventů univerzit, vysokých škol a dalších vzdělávacích zařízení hlavním zdrojem nových pracovníků (Armstrong, 2007). Nábor vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je velmi podobný náboru pracovníků bez diplomu, avšak existují zde další způsoby jak oslovit studenty – potenciální zaměstnance, protože bývají vhodnou cílovou skupinou (Dale, 2007).

Podniky se obvykle zaměřují na vzdělávací zařízení, která mají dobrou reputaci v oboru, po kterém je v organizaci poptávka. Mezi nejlepší způsoby, jak se zviditelnit, patří stážové programy, které umožňují přímo zhodnotit možnosti potenciálních zaměstnanců, jakož i účast na veletrhu práce, pro nějž jsou kampusy ideálním místem konání díky množství vzdělaných a přitom nezaměstnaných lidí. Vhodnost uchazeče na pozici ve firmě je zjišťována v pohovorech se zástupci firmy, tzv. On-Campus Interviews (Noe a kol., 2009).

Související pojmy: Generace Y; Řízení výběrové

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

BOUDREAU, J. W. a G. T. MILKOVICH. *Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Homewood: Business Publications, 1988.

ISBN 0-256-05963-2.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007.

ISBN 978-80-251-1522-0.

NOE, R. A., J. R. HOLENBECK, B. GERHART a P. M. WRIGHT. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.
ISBN 978-0-07-029289-5.

CENTRUM EXCELENCE

Centre of excellence

Autoři: Jakub Krchňák, Martin Vašek

Centrum excellence je definováno jako organizační jednotka, která je nositelem speciálních schopností či znalostí, jež jsou organizací považovány za důležitý zdroj tvorby hodnoty. Jeho účelem je další shromažďování těchto znalostí a schopností a jejich rozšiřování do dalších částí organizace (Frost, 2002).

Centra excellence jsou tvořena týmy specialistů s odbornými a pro organizaci strategickými znalostmi, které jsou těmito týmy zpřístupňovány ostatním částem organizace. Centra excellence tedy tvoří ústřední body pro získávání a rozvoj znalostí skrze interakci vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, a tím představují osvědčený přístup k managementu znalostí (Moore a Birkinshaw, 1998). Hunter a kol. (2006) řadí mezi jejich charakteristické vlastnosti a činnosti poskytování specializované podpory, sdílení znalostí, zajištění využívání nejlepších postupů práce a metod a identifikování současných a budoucích trendů. Centra excellence tvoří např. součásti organizačních struktur nadnárodních společností, univerzit, vládních institucí nebo fakultních nemocnic (Mieg, 2014).

Pojem centrum excellence bývá často zaměňován s termíny centrum kompetencí (competency centre) nebo centrum odbornosti (centre of expertise). Rozdíly mezi těmito termíny vysvětluje Herbert (2012), který uvádí, že centra excellence se soustřeďují na budoucnost a tacitní znalosti, zatímco centra odbornosti využívají tacitní znalosti v přítomnosti. Centra kompetencí jsou pak typická zaměřením se na přítomnost a explicitní znalosti. V oblasti HR jsou centra odbornosti zařazována jako součást tzv. třísloužkového modelu, kde zde působící personalisté plní roli poskytovatelů specializovaných poradenských a jiných služeb týkajících se klíčových HR procesů, jako jsou vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich získávání, odměňování a zaměstnanecké vztahy (Armstrong, 2015).

Související pojmy: HR Business Partner; Centrum sdílených služeb; Strategie znalostního managementu; Znalosti explicitní; Znalosti tacitní

Zdroje:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FROST, T. S., J. M. BIRKINSHAW, a C. E. PRESCOTT. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*. 2002, roč. 23, č. 11, s. 997-1018. ISSN 0143-2095.

HERBERT, I. Raising the standard. *Management Services*. 2012, roč. 56, č. 2, s. 30-34. ISSN 0307-6768.

HUNTER, I., J. SAUNDERS, A. BOROUGHS a S. CONSTANCE. *HR Business Partners*. Aldershot: Gower Publishing, 2006. ISBN 978-0-7546-8299-8.

MIEG, H. A. The Organisational Embedding Of Expertise: Centres of Excellence. *Talent Development & Excellence*. 2014, roč. 6, č. 1, s. 71-93. ISSN 1869-0459.

MOORE, K. a J. BIRKINSHAW. Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. *The Academy of Management Executive*. 1998, roč. 12, č. 4, s. 81-92. ISSN 1079-5545.

CENTRUM SDÍLENÝCH SLUŽEB

Shared service centre

Autoři: Zuzana Tichá, Jakub Hýbela

Centrum sdílených služeb vzniká sdružením jedné nebo více aktivit podniku do jednoho centra, odkud je poskytována podpora ostatním jednotkám podniku (Tomasino a kol., 2014). Nejčastěji bývají do center sdílených služeb sloučeny aktivity jako finanční účetnictví, mzdové účetnictví, personální administrativa, nákup, IT nebo právní služby.

Centra sdílených služeb představují nový trend v organizační struktuře společností, který má původ na začátku 90. let 20. stol v USA, kdy velké společnosti začaly upravovat své účetní funkce pro podporu decentralizovaných poboček (Curtis, 1999). Jak dále uvádí Rothwell (2011), kromě snížení nákladů, kterého je možné dosáhnout i outsourcingem, je hlavní podstatou center sdílených služeb to, že jsou aktivity společnosti stále vykonávány jejími zaměstnanci.

Kvůli nižším nákladům buduje mnoho společností centra sdílených služeb v zemích s levnější pracovní silou. Nevýhodou těchto offshore center je jejich vzdálenost od centrály, a to jak fyzická, tak i psychická. Zaměstnanci centrály je také mohou vnímat jako hrozbu a konkurenci (Rothwell, 2011).

Personální činnosti bývají často součástí center sdílených služeb. Armstrong (2009) jako hlavní uvádí administrativu, především pokud jde o nábor nových zaměstnanců, benefity, změny mzdových výměrů a sledování absencí.

Související pojmy: Centrum excelence; Outsourcing personální práce; Struktura organizační

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

CURTIS, M. A look at European shared service centers. *Internal Auditor*. 1999, roč. 56, č. 5, s. 44-48. ISSN 0020-5745.

ROTHWELL, A. T., I. P. HERBERT a W. SEAL. Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*. 2011, roč. 79, č. 1, s. 241-252. ISSN 0001-8791.

TOMASINO A., J. FEDOROWICZ, C. WILLIAMS, A. GENTNER a T. HUGHES. Embracing system complexity in a shared service center collaboration. *MIS Quarterly Executive*. 2014, roč. 17, č. 2, s. 63-75. ISSN 1540-1960.

DELEGOVÁNÍ

Delegation/Passing down

Autoři: Lubomír Vrána, Libor Imrich

Delegování je přístup k řízení lidí, kdy jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědní jejich manažeři. Jde o povinnosti a úkoly, které manažeři z různých důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami (Armstrong, 2008).

Anglický termín „delegation“ je nutné nezaměňovat s výrazem empowerment („posilování pravomocí“), neboť u delegování dochází k přenosu úkolů a pravomocí nadřízeného na konkrétního jedince dočasně, účelově a podmíněně, zatímco při posilování pravomocí dochází k jejich přenosu na konkrétní pracovní místo (funkci), kdy se stávají součástí popisu tohoto pracovního místa (Armstrong, 2008).

Delegování manažerovi poskytuje více času na vedení týmu a zároveň pomáhá rozvíjet schopnosti členů týmu, aby byl výkonnější – k prospěchu všech zúčastněných (Templar a Jay, 2006). Delegování může mít formální charakter a může jít o běžné příkazy a nominace, nebo může být povýšeno na mistrovství jak motivovat a využívat podřízené (Lojda, 2011).

Související pojmy: Vedení, vůdcovství; Styl vedení participační; Styl vedení transakční; Řízení podle cílů

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-80-247-2177-4.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

TEMPLAR, R. a R. JAY. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

DESIGN PRACOVNÍHO MÍSTA

Job design

Autoři: Marie Hrabovská

Design pracovního místa je proces, při kterém manažeři rozhodují o jednotlivých pracovních úkolech a pravomocích zaměstnance na jeho pracovní pozici (Gibson, 2011) tak, aby pracovní náplň a charakteristiky pracovní pozice vedly k zvýšení spokojenosti zaměstnance (Daft, 1994), k posílení jeho motivace a naplnění požadavků organizace i sociálních a psychologických potřeb zaměstnance (Rush, 1971). Nejde tedy o pouhé vytvoření pracovního místa, opomíjející osobní potřeby člověka pracujícího na této pozici. Z charakteristik pracovní pozice mají na postoje (např. pracovní spokojenost nebo závazek k organizaci) a chování zaměstnance vliv zejména rozmanitost práce (nutnost používat různé dovednosti), důležitost práce či míra samostatnosti, autonomie, (Wall, Parker a Neil, 2011). Vlivem charakteristik pracovní pozice na motivaci se zabývá Model charakteristik práce – Job Characteristics Model (Hackman a Oldham, 1976).

Související pojmy: Motivace pracovní; Motivace vnitřní; Postoje pracovní; Spokojenost pracovní

Zdroje:

GIBSON, J. L. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Dubuque, IA: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-00-7811-266-9.

DAFT, R. L., *Management*. Fort Worth: Dryden Press, 1994. ISBN 0-0309-7688-X.

HACKMAN, J. R. a G. R. OLDDHAM. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976, roč. 16, s. 250-279. ISSN 0749-5978.

RUSH H. M. *Job Design for Motivation: Experiments in Job Enlargement and Job Enrichment*. New York: The Conference Board, 1971.

WALL, T. D., S. PARKER a J. NEIL. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, 2011. ISBN 978-0-08-054805-0.

DESKILLING

Deskilling

Autoři: Jan Pazdírek, Martin Kuchovský

Pojem deskilling označuje děj, v kterém je práce kvalifikovaného zaměstnance postupně nahrazována, z části či úplně, moderními technologiemi (Brym, 2012). Pracovník je tímto procesem přeměněn na pouhého operátora technologie, která jeho práci nahradí.

Deskilling souvisí ve značné míře s úsporou nákladů na kvalifikovanou pracovní sílu. S pomocí technologie a rozložením komplexních úkolů na jednoduché rutinní kroky je možné provést tyto kroky rychleji a levněji, než by tomu bylo v případě, kdy by měl tuto práci jako celek vykonávat jeden kvalifikovaný pracovník (Braverman, 2012). Deskilling je také spojen s přenesením veškeré rozhodovací a kontrolní zodpovědnosti řadových pracovníků na vedoucí pracovníky, kteří mohou práci roztržštěnou na několik standardizovaných kroků mnohem efektivněji kontrolovat (Agnew, Forrester, Hassard a Procter, 1997).

Teorie deskillingu bývají často objektem kritiky, jelikož nepočítají se snižujícím se podílem výrobních podniků v moderních ekonomikách či odporem pracovníků vůči deskillingu, který často ústí v nevyužití moderních technologií (Applebaum, 1998).

Související pojmy: Design pracovního místa; Poměr pracovní; Převádění pracovníků na jinou práci

Zdroje:

AGNEW, A., P. FORRESTER, J. HASSARD a S. PROCTER. Deskilling and reskilling within the labour proces: The case of computer integrated manufacturing. *International Journal of Production*. 1997, roč. 52, č. 3, s. 317-324.

ISSN 0925-5273.

APPLEBAUM, H. A. *The American Work Ethic and Changing Work Force: An Historical Perspective*. Westport: Greenwood Press, 1998.

ISBN 978-08-6730-677-4.

BRAVERMAN, H. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press, 1998.

ISBN 085-34-5940-1.

BRYM, J. R. *Sociology: Your Compass for a New World*. Toronto: Nelson Education, 2012. ISBN 978-01-7650-386-4.

DEVELOPMENT CENTRUM

Development centre/Developmental assessment centre

Autoři: Klára Juříčková, Lucie Bedřichová

Development centrum neboli rozvojové centrum je typ assessment centra, které má za hlavní cíl rozvoj vlastních zaměstnanců. Jde o metodu hodnocení pracovníka, jejímž výstupem je hodnocení kompetencí účastníků. Výstup z development centra slouží jako podklad pro individuální rozvoj účastníků (Vaculík, 2010). Development centra trvají 1–2 dny. Obvykle obsahují různé modelové situace, testy a rozhovory (Armstrong, 2009). Tyto aktivity jsou navrženy tak, aby co nejvíce odpovídaly reálným podmínkám v praxi. Účastníci tak mají možnost vyzkoušet si a také porozumět schopnostem, které jsou důležité a vyžadované při výkonu jejich práce. Program development centra je koncipován tak, aby bylo možné identifikovat určité mezery v kompetencích účastníků a poskytnout jim poradenství potřebné pro další kariérní rozvoj (Armstrong, 2009). Na konci development centra je účastníkům poskytnuta částečná zpětná vazba a později předloženy individuální písemné zprávy. Tyto zprávy již obsahují osobnostní charakteristiky, hodnocení kompetencí a potenciálu jednotlivců a podněty k dalšímu rozvoji (Armstrong, 2007). Jak uvádí Mohanty (2016), za účelem hodnocení potenciálu pracovníků jsou v praxi používány také méně sofistikované způsoby hodnocení jako např. hodnocení nadřazeným při pravidelném hodnotícím pohovoru nebo písemné testování.

Související pojmy: Assessment centrum; Chyba posuzovatele; Kompetence; Plánování rozvoje individuální; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 07-494-5242-0.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

MOHANTY, S. K. Human Resource Development Practices in IT Industry. *Indian Journal Of Industrial Relations*. 2016, roč. 52, č. 2, s. 321-335.

ISSN 0019-5286.

VACULÍK, M. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

DIMENZE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organisational culture dimensions

Autoři: Róbert Kubín, Petra Hajnová

Dimenze organizační kultury představují různé aspekty kultury, které mohou být měřeny ve vztahu k jiným kulturám. Jde tedy o seskupení jistých jevů (tzv. sdílených artefaktů, hodnot, norem a základních předpokladů), jež mají tendenci se u dané organizační kultury objevovat (Hofstede, 2007), a mohou tak identifikovat obsah dané kultury ve vztahu k managementu organizace. Dimenze mají dva obsahově protikladné póly (Lukášová, 2010), přičemž většina studií vychází z dimenzí, které pro národní kultury definoval holandský sociolog Geert Hofstede (Mirabela a Madela, 2013). Jde o tyto dimenze: velká versus malá mocenská vzdálenost – sleduje vnímání rozdílnosti postavení členů organizace v rámci organizační struktury; individualismus versus kolektivismus – zkoumá míru integrace jedinců do skupin; maskulinita versus feminita – rozlišuje preferenci maskulinních (např. úspěch, asertivita a soutěživost) či femininních (např. přátelské vztahy s ostatními) hodnot; vyhýbání se nejistotě – vyjadřuje, do jaké míry lidé akceptují nejistotu, nejednoznačnost a riziko (Dimitrov, 2014). Tyto čtyři dimenze byly později rozšířeny o dimenzi dlouhodobá versus krátkodobá orientace, která rozlišuje mezi sklonem k vytrvalosti dosahovat dlouhodobých cílů a sklonem k dosahování okamžitých výsledků, a dimenzi požitkářství versus zdrženlivost, která zkoumá, do jaké míry mají lidé tendenci se omezovat společenskými normami (Dimitrov, 2014).

Hofstede s kolegy (1990) později vytvořil další typologii zaměřenou nikoliv na národní kultury, ale na specifika jednotlivých organizací. V této typologii rozlišuje procesně vs. výsledkově orientovanou kulturu, normativní vs. pragmatickou kulturu, kulturu volného vs. pevného řízení, provinční vs. profesionální kulturu, kulturu s otevřeným vs. uzavřeným systémem, kulturu orientovanou na lidi vs. na úkol. Dále klasifikuje organizační kulturu podle stupně akceptace stylu vedení a podle stupně identifikace členů organizace s organizací.

Další často využívanou typologií kultury je Handyho (1979) dělení kultury na kulturu moci (hierarchická struktura organizace, individualistická, s direktivním vedením), kulturu úkolů (maticová struktura

organizace, důraz na odbornost, zaměření na cíl), kulturu rolí (více paralelních mocenských struktur, formální zdroj moci, averze vůči riziku, formalizované procesy) a kulturu člověka (nejasná a proměnlivá struktura organizace, důraz na svobodu a vztahy, absence kontrolních mechanismů).

Vavrysová, Seitl a Vtípil (2015) uvádí tři druhy dotazníků používaných pro měření dimenzí kultury v českých organizacích. Jsou to „Úvod k měření organizační kultury“ vyplňovaný všemi zaměstnanci organizace, který má tři části zabývající se a) aktuální organizační kulturou, b) mírou akceptace stylu řízení a identifikace s organizací a c) optimální organizační kulturou. Druhou metodou je „Dotazník o vztá-
bách“ vyplňovaný osobou postavenou nejvýše v hierarchii organizace. Třetí je „Dotazník k funkční diverzitě“ administrovaný vedoucími jednotlivých oddělení, v kterých se organizační kultura měří.

Související pojmy: Kultura organizační; Struktura organizační

Zdroje:

DIMITROV, K. Geert Hofstede et al's Set of national cultural dimensions – popularity and criticisms. *Economic Alternatives*. 2014, č. 2, s. 30-60.

ISSN 1312-5281.

HANDY, C. B. *Gods of Management: How They Work, and why They Will Fail*. London: Pan Macmillan. ISBN 978-03-302-5832-6.

HOFSTEDÉ, G. a G. J. HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDÉ, G., B. NEUIJEN, D. D. OHAYV a G. SANDERS. *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*. 1990, roč. 35, č. 2, s. 286-316.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010.

ISBN 978-80-247-2951-0.

MIRABELA, M. a A. MADELA. *Cultural dimensions and work motivation in the European Union*. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2013, roč. 22, č. 1, s. 1511-1519. ISSN 1582-5450.

VAVRYSOVÁ, L., SEITL M., a Z. VTÍPIL. *Facilitace zajmu o organizační kulturu v kontextu Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny*. In *Sborník z konference Psychologie práce a organizace 2015: Kvalita pracovního života*. Praha: MATFYZPRESS, 2015. s. 345-352, 8 s. ISBN 978-80-7378-309-9.

DISKRIMINACE POZITIVNÍ

Positive discrimination

Autoři: Yvonne Mahdalová, Radomír Ondruš

Definujeme ji jako záměrné úsilí jak některou – zpravidla jinak negativně diskriminovanou – skupinu osob cíleně zvýhodnit, a tím jí zajistit stejnou příležitost k uplatnění, jakou mají příslušníci většinové populace. Své kořeny má v USA, a to v souvislosti se společenskou podporou černocho (později Afroameričanů) (Smejkal a Bachrachová, 2008). Podle českého Antidiskriminačního zákona (2009) jde o rozlišování založené na rase, barvě pleti, pohlaví, politických názorech, náboženství a národnostním či sociálním původu. Používaným anglickým termínem je také affirmative action (Pauknerová, 2012).

Pozitivní diskriminace může mít i negativní vliv na rovnost, a to např. tehdy, kdy se netýká znevýhodněné skupiny, a jejím účelem tak není vyrovnání příležitostí (Koldinská, 2010). Kritici tvrdí (Smejkal a Bachrachová, 2008), že ve skutečnosti spíše oslabuje vůli menšin k opravdové změně svého postavení; vychovává novou generaci těchto menšin v přesvědčení, že vše dostanou bez práce a „mají na to právo“, čímž se potvrzuje, že příslušníci určitých menšin jsou méněcenní – nejsou schopni vyhovět běžným požadavkům společnosti. Někteří autoři považují její přínos za spíše sporný, což má dokazovat skutečnost, že ve společnostech, kde byla pozitivní diskriminace uplatňována v široké míře, dnes dochází naopak k diskriminaci původních úspěšnějších skupin (Smejkal a Bachrachová, 2008). Jiní (Pauknerová, 2012) naopak tvrdí, že i přes možné negativní dopady je účinná.

Související pojmy: Diskriminace přímá; Gender mainstreaming; Spravedlnost distributivní; Spravedlnost procedurální

Zdroje:

KOLDINSKÁ, K. Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-343-1.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

SMEJKAL, V. a H. SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ. Lexikon společenského chování. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2327-3.

Zákon č. 198/2009 Sb., § 2, antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů.

DISKRIMINACE PŘÍMÁ

Direct discrimination

Autoři: Tomáš Skokan, Pavel Brýl

Přímou diskriminací rozumíme takovou regulaci, kdy osoba zachází s druhou osobou nebo skupinou osob, z důvodu postavení nebo z důvodu osobního života druhé osoby nebo skupiny osob, méně příznivě, než zachází nebo by zacházela s danou osobou nebo skupinou osob jiného postavení nebo jiného osobního života (Hunter, 1992). Důvodem tohoto méně výhodného zacházení je určitý rys, kterým se diskriminovaná osoba vyznačuje. Může to být rasa nebo etnický původ, pohlaví, věk, sexuální orientace, náboženství apod. (Neumanová a Kykalová, 2007). O přímou diskriminaci nejde, pokud je rozdílné zacházení vyplývající z výše uvedených rysů věcně odůvodněno oprávněným účelem a prostředky potřebné k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné. Přímá diskriminace však může probíhat bez jakéhokoli rozumného zdůvodnění, odehrává se tedy svévolně (Bobek a kol., 2007).

Související pojmy: Atmosféra důvěry; Diskriminace pozitivní; Pohoda pracovní; Poměr pracovní; Vyjednávání kolektivní

Zdroje:

BOBEK, M., P. BOUČKOVÁ a Z. KÜHN. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179584-1.

HUNTER, R. *Indirect Discrimination in the Workplace*. Sydney: The Federations Press, 1992. ISBN 1-86-28708-9.

NEUMANOVÁ, R. a M. KYKALOVÁ. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-2399-597-8.

DOBA PRACOVNÍ, FLEXIBILNÍ

Flexible working hours

Autoři: Juraj Šiška, Peter Huray

Flexibilní pracovní doba je druhem benefitu, jenž dává zaměstnanci určitý stupeň volnosti ve výběru času, který každý den stráví v práci. Nejčastěji používaným modelem flexibility pracovní doby je model tzv. pružné pracovní doby. Je to taková organizace pracovní doby, kdy si zaměstnanec v rámci stanovených pravidel sám určuje začátek, popř. i konec pracovní doby. Do tohoto intervalu je vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti (Dvořáková, 2012). Důvodem k přechodu od fixní k flexibilní pracovní době je např.: 1) to, že mezi produktivitou a přesností docházky není nutně pozitivní vztah; 2) to, že čas strávený v práci a produktivita nemusejí být v pozitivní korelaci; nebo 3) to, že systémy kontroly docházky mohou být kontraproduktivní (Elbing, 1975). Podle motivační teorie dvou faktorů (Blažek, 2011) může být flexibilní pracovní doba považována za motivátor, protože určitý stupeň autonomie je sám o sobě obohacující. Je to jeden z nejdůležitějších požadavků kladených na to, aby v rámci uvedené teorie byla určitá charakteristika pracovního místa motivátorem (Elbing, 1975).

Související pojmy: Motivace pracovní; Teorie motivační, dvoufaktorová, Herzbergova

Zdroje:

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

ELBING, A. O. Flexible working hours: The missing link. *California Management Review*. 1975, roč. 17, č. 3., s. 50. ISSN 2162-8564.

DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI¹

Agreement to perform work

Autoři: Stanislav Brablík, Jindřich Košťál

Jde o formu pracovního úvazku, na jehož základě lze vykonávat práci v průměrném rozsahu menším než je polovina stanovené týdenní pracovní doby. Běžně tedy do 20 h týdně. Počítá se s průměrnou hodnotou za dobu celého úvazku, maximálně však za období 52 týdnů. Limitující pracovní dobou je tedy 1040 odpracovaných hodin za 52 po sobě jdoucích týdnů (zákon č. 262/2006 Sb.). Při měsíčním výdělků přesahujícím 2500 Kč vzniká povinnost odvádět daň a zálohy na zdravotní a sociální pojištění (Šubrt, 2015). Pokud zaměstnanec podepíše prohlášení k dani u zaměstnavatele, může uplatnit slevu na poplatníka 2070 Kč. Smlouva se uzavírá písemně a zaniká uplynutím stanovené smluvní doby, či jednostranně s výpovědní dobou 15 dnů, bez nutnosti uvádění důvodu (zákon č. 365/2011 Sb.).

Související pojmy: Dohoda o provedení práce

Zdroje:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 76.

Zákon č. 365/2011 Sb., novelizace zákoníku práce s účinností od 1. 1. 2012, § 73a.

Komentář k zákonu č. 262/2006 Sb., § 76.

ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG, 2015.

ISBN 978-807263-922-9.

¹ Slovníkové heslo bylo zpracováno k 30. 6. 2016.

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE²

Agreement to perform a job

Autoři: Jana Smejkalová, Boris Školník

Dohoda o provedení práce se využívá pro práce konané mimo pracovní poměr. Uzavírá se písemně a rozsah práce nesmí překročit 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává i práce pro stejného zaměstnavatele na základě jiné dohody o provedení práce (Šubrt, 2015). Za odvedenou práci zaměstnanci přísluší odměna, která je sjednána v dohodě (zákon č. 262/2006 Sb.) a musí dosahovat alespoň úrovně minimální mzdy (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.). Při měsíčním výdělku přesahujícím 10 000 Kč vzniká zaměstnanci i zaměstnavateli povinnost odvádět pojistné na zdravotní (zákon č. 187/2006 Sb.) i sociální pojištění (zákon č. 589/1992 Sb.).

Alternativně lze využít dohodu o pracovní činnosti. Rozdíl mezi oběma typy dohod je zejména v rozsahu práce. Dohoda o pracovní činnosti může být sjednána, i když rozsah práce nepřekročí 300 hodin, ale rozsah pracovní doby nesmí v průměru přesáhnout polovinu pracovní doby (zákon č. 262/2006 Sb.). Dalším rozdílem je nutnost odvádět pojistné na zdravotní i sociální pojištění již od výše příjmu 2500 Kč v případě dohody o pracovní činnosti (Šubrt, 2015). Pokud tedy rozsah práce nepřekročí 300 hodin a výdělek nepřesáhne 10 000 Kč měsíčně, je výhodnější jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance využít dohodu o provedení práce.

Související pojmy: Dohoda o pracovní činnosti

Zdroje:

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě.

ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG, 2015.

ISBN 978-807263-922-9.

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, § 7a odst. 1.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 75, §76 odst. 1 a 2, § 77 odst. 4, § 138.

Zákon č. 589/1992 Sb. §138, o pojistném na sociální zabezpečení, § 3 odst. 2.

² Slovníkové heslo bylo zpracováno k 30. 6 .2016.

DOTAZNÍK ORGANIZACE PRO UCHAZECE O ZAMĚSTNÁNÍ

Organization questionnaire

Autoři: Terézia Oravcová, Tomáš Barták

Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání je dotazník (obvykle formulář), který je určen k zjištění konkrétních informací o žadateli o práci. Patří k dokumentům, jejichž vyplnění je požadováno při ucházení se o zaměstnání (Šikýř, 2012). Hlavním úkolem dotazníku je získat od uchazečů informace týkající se jejich předchozích zkušeností, praxe a vzdělání, na základě kterých budou moci být seřazeni podle toho, jak dobře naplňují požadavky na pracovní místo (Myers a Fine, 1985). Z toho vyplývá, že je dotazník jednou z třidicích metod využívanou při výběru zaměstnanců (Armstrong, 2009). Jak uvádí Koubek (2007), dotazník si může firma sestavit sama nebo si může nechat navrhnout dotazník pro vlastní potřeby prostřednictvím externí organizace.

Dotazník může obsahovat (Koubek, 2007) uzavřené otázky (obsahující striktní odpovědi na otázky) nebo otevřené (umožňující vyjádřit se k určitým tématům a podrobně je rozepsat).

Hlavní výhodou využití dotazníku je možnost získat údaje v koncentrované podobě od velkého počtu zájemců o práci (Kachňáková, 1996). Předností je také přehlednost a možnost rychlého porovnání základních údajů uchazečů (Kasper a Mayrhofer, 2005).

Související pojmy: Formování pracovní síly organizace; Metody výběru pracovníků; Nábor; Řízení výběrové

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 07-494-5242-0.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1996. ISBN 80-225-0666-4.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MYERS, D. a S. FINE. Development of a methodology to obtain and assess applicant experiences for employment. *Public Personnel Management*. 1985, roč. 14, č. 1, s. 51-64. ISSN 0091-0260.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

DOVEDNOSTI KOGNITIVNÍ

Cognitive skills

Autoři: Richard Hierweg, Tomáš Skokan

Kognitivní dovednost je dovednost vykonávat vyšší duševní procesy související se zpracováním a uchováváním informací, jako jsou uvažování, vzpomínání, pochopení a řešení problémů. Mezi jednotlivé kognitivní dovednosti patří např. paměť (uchovávání informací), učení se (vstřebávání informací), logické myšlení (vztahy mezi informacemi), vyjadřování se a porozumění jazyku, rozhodování a audiovizuální vnímání (Carroll, 1993).

Z hlediska řízení lidských zdrojů považujeme kognitivní dovednosti za indikátor, který dokáže relativně spolehlivě předpovídat výkonnost pracovníka napříč širokým spektrem různých druhů práce. Platnost tohoto indikátoru se navíc zvyšuje při pracovních pozicích vyžadujících řešení komplexních a různorodých problémů či učení se novým znalostem. Testování těchto dovedností je proto ve velké míře využíváno při výběrových řízeních (Hunter a Hunter, 1983). Díky univerzálnosti tohoto indikátoru tak můžeme tvrdit, že pracovník s vysokou mírou kognitivních dovedností je kvalitnější a hodnotnější pro podnik, přičemž představuje nenahraditelný zdroj dlouhodobé konkurenční výhody (Wright a kol., 1994).

Související pojmy: Dovednosti měkké; Kompetence; Nábor; Znalosti explicitní; Znalosti tacitní

Zdroje:

CAROLL, J. B. *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies*. New York: Cambridge University Press, 1993. ISBN 978-05-2138-712-5.

HUNTER, J. E. a R. F. HUNTER. The Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological bulletin*. 1984, roč. 96, č. 1, s. 72. ISSN 0033-2909.

HUNTER, J. E. Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*. 1986, roč. 29, č. 3, s. 340-362. ISSN 0001-8791.

WRIGHT, P. M., G. C. MCMAHAN a A. MCWILLIAMS. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 1994, roč. 5, č. 2, s. 301-326. ISSN 0958-5192.

DOVEDNOSTI MĚKKÉ

Soft skills

Autoři: Ivan Luhový, Lukáš Adamovic

Měkké dovednosti jsou dovednosti v řízení sebe sama a také interpersonální dovednosti, tedy interakce člověka se svým okolím. Tento pojem charakterizuje jisté kariérní atributy, kterými může jednatlivec disponovat (Mitchell a kol., 2010). Jsou jimi např. týmové, komunikační, vůdčí, emoční, řešitelské dovednosti (James a James, 2004), ale i etické smýšlení a dovednost efektivní organizace času. Jelikož se tyto dovednosti týkají interakce jedince s okolím, výrazně ovlivňují pracovní výkon (Hendarman a Tjakraatmadja, 2010). Měkké dovednosti se v literatuře označují mnoha termíny. Jsou to např. osobnostní rysy, nekognitivní dovednosti, nekognitivní schopnosti, povaha, socioekonomické dovednosti. Tyto různé termíny však nejsou synonymy a podstatu významu termínu měkké dovednosti vystihují jen do určité míry (Heckman a Kautz, 2010). Za tzv. tvrdé dovednosti (hard skills) jsou naopak považovány odborné znalosti a dovednosti.

Související pojmy: Dovednosti kognitivní; Dovednosti tvrdé; Kompetence; Znalosti explicitní; Znalosti tacitní

Zdroje:

HECKMAN, J. J. a T. KAUTZ. Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*. 2010, roč. 19, č. 4, s. 451-464. ISSN 0927-5371.

HENDARMAN, A. F. a J. H. TJAKRAATMADJA. Relationship among soft skills, hard skills, and innovativeness of knowledge: workers in the knowledge economy era. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2010, roč. 52, č. 52, s. 35-44. ISSN 1877-0428.

JAMES, R. F. a M. L. JAMES. Teaching career and technical skills in a „mini” business world. *Business Education Forum*. 2004, č. 59, s. 39-41. ISSN 0007-6678.

MITCHELL, G. W., L. B. SKINNER a B. J. WHITE. Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. *Delta Pi Epsilon Journal*. 2010, č. 52, s. 43-53. ISSN 0011-8052.

DOVEDNOSTI TVRDÉ

Hard skills

Autoři: Matej Karaba, Tomáš Hajný

Termín hard skills (česky tvrdé dovednosti) označuje technické či odborné dovednosti jedince, to znamená dovednosti získané prostřednictvím vzdělávání a praktického tréninku, požadované pro zastávání určité práce nebo pro vykonávání specializovaného úkolu. Tyto dovednosti jsou měřitelné (Bhatnagar, 2012). Označují odborné know-how, přičemž při ucházení se o pracovní pozici se jejich úroveň odhaduje např. podle kvalifikovaných pracovních posudků nebo studijních výsledků (Peters-Kühlinger, 2007).

Při porovnání se soft skills (česky měkké dovednosti), které v rámci manažerské práce představují komunikaci a leadership, zahrnují hard skills např. analýzu rizika, kontrolu kvality, plánování nebo tvorbu rozpočtu. Zároveň se soft skills a hard skills doplňují (Kloppenborg, 2010). Od manažerů je pro efektivní výkon práce vyžadována adekvátní kombinace soft skills a hard skills (Dubrin, 2010).

Související pojmy: Dovednosti kognitivní; Dovednosti měkké; Kompetence; Znalosti explicitní; Znalosti tacitní

Zdroje:

DUBRIN, A. J. *Essentials of Management*. Mason, OH: South-Western, 2010. ISBN 05-384-7823-3.

HATNAGAR, N. *Effective Communication and Soft Skills*. New Delhi: Dorling Kindersley, 2012. ISBN 978-81-317-6034-5.

KLOPPENBORG, T. J. *Contemporary Project Management: Organize, Plan, Perform*. Mason, OH: South Western, Cengage Learning, 2012. ISBN 05-384-7702-4.

PETERS-KÜHLINGER, G. Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.

DYNAMIKA SKUPINOVÁ

Group dynamics

Autoři: Kamil Novotný, Veronika Balíková

Skupinová dynamika je termín zastřešující veškeré behaviorální a psychologické procesy, děje a interakce vyskytující se jednak mezi členy jedné sociální skupiny, ale i mezi sociálními skupinami jako takovými (Cartwright a Zander, 1968). Za obecně uznávaný základ pro skupinovou dynamiku je považován Le Bonův (1996) poznatek o nakažlivosti určitých typů jednání v rámci skupiny. Pojem skupinová dynamika byl poprvé použit v polovině 20. stol. Kurtem Lewinem (Dion, 2000).

Studium skupinové dynamiky, navzdory svým počátkům v oblasti psychologie, se rychle rozšířilo do všech oblastí společenských věd (Forsyth, 2006). V oblasti managementu jsou zkoumány např. vlivy skupinové či týmové diverzity na výkon nebo vliv organizační struktury na podnikovou flexibilitu (Anderson, De Dreu a Nijstad, 2004). Základním poznatkem je znalost vývoje skupin. Téměř všechny skupiny procházejí v rámci svého životního cyklu stejnými fázemi, kterými jsou formování, bouření, normování, optimální výkon a ukončení (Tuckman a Jensen, 1977; Výrost, 2008). Zkoumány jsou ale mnohé další atributy jako např. rychlost růstu skupin či míra fluktuace členů (Backstrom a kol., 2006).

Související pojmy: Koheze skupinová; Budování, rozvoj týmu; Role týmové Belbinovy

Zdroje:

ANDERSON, N., C. K. W. DE DREU a B. A. NIJSTAD. The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*. 2004, roč. 25, č. 2, s. 147-173.

ISSN 0894-3796.

BACKSTROM, L., D. HUTTENLOCHER, J. KLEINBERG a X. LAN. Group formation in large social networks. In *Proceedings of the 12th ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining*. Philadelphia, USA: ACM Press, KDD, 2006, s. 44-54. ISBN 1-59593-339-5.

BON, G. L. The Crowd: a study of the popular mind [online]. *Gutenberg*, [Cit. 18. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/445/pg445.html>

CARTWRIGHT, D. a A. ZANDER. *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper, 1968.

DION, L. Group cohesion: from „field of forces“ to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2000, roč. 4, č. 1, s. 7-26. ISSN 1089-2699.

FORSYTH, R. *Group Dynamics*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2006. ISBN 04-950-0729-3.

TUCKMAN, B. W. a M. A. C. JENSEN. Stages of small group development revisited. *Group & Organization Studies*. 1977, roč. 4, č. 2, s. 419-427. ISSN 1059-6011.

VÝROST, J. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

E-LEARNING

E-learning

Autoři: Lukáš Zíka, Yvonne Mahdalová

E-learning lze definovat jako vzdělávání založené na elektronických médiích s využitím interaktivních prvků ve studiu (Vaněk, 2008). Podle Zounka (2009) zahrnuje jak teorii a výzkum, tak i jakýkoliv reálný vzdělávací proces, v němž jsou využívány informační a komunikační technologie pracující s daty v elektronické podobě. Rozlišují se dvě formy e-learningu: asynchronní, určený pro samostudium, a synchronní, při kterém je student veden instruktorem v reálném čase (Clark a Mayer, 2011).

E-learning je často využívanou formou vzdělávání ve školách a v dalších vzdělávacích institucích nebo např. pro domácí výuku jazyků. Hlavní výhodou e-learningu je jeho dosah – v minimálním čase může oslovit velké množství lidí i na velkou vzdálenost (Clark a Mayer, 2011). S rozvojem technologie chytrých telefonů, které jsou často dostupnější než PC (Hartley a Sekhon, 2014), se začíná používat i pojem m-learning (mobile learning), který přesněji vymezuje e-learning prováděný s pomocí mobilních telefonů.

S pojmem e-learning jsou úzce spojeny další pojmy, např. asynchronní vzdělávání, on-line vzdělávání, síťové vzdělávání a další (Haythornthwaite a Andrews, 2011). E-learning často bývá zaměňován s pojmem on-line learning, což ale vzhledem k povaze slova „on-line“ není přesné, neboť i přes často nezastupitelnou úlohu internetu není jeho využití při e-learningu zcela nutnou podmínkou.

Související pojmy: Univerzita firemní; Výuka kombinovaná; Vzdělávání a rozvoj pracovníků; Vzdělávání just-in-time; Vzdělávání systematické

Zdroje:

CLARK, R. C. a R. E. MAYER. *E-learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2011. ISBN 978-1-118-08621-6.

HARTLEY, D. a M. SEKHON. *Basics of E-learning Revisited*. Alexandria: American Society for Training and Development, 2014. ISBN 978-156-2869-540.

HAYTHORNTHWAITE, C. A. a R. ANDREWS. *E-learning Theory and Practice*. Los Angeles: Sage, 2011. ISBN 978-1-84920-470-5.

VANĚK, J. *E-learning, jedna z cest k moderním formám vzdělávání*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2008. ISBN 978-807-2484-713.

ZOUNEK, J. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-802-1051-232.

EFEKT SKLENĚNÉHO STROPU

Glass ceiling effect

Autoři: Zuzana Rabčanová, Lukáš Búry

Skleněný strop představuje neviditelné překážky, které brání kvalifikovaným ženám a minoritám postupovat v kariérním žebříčku a získat si uznání za práci. Překážky existují, i když je zákonem zakázána diskriminace nebo i když podniková politika podporuje rovnost šancí. Jednotlivci kariérně postupují až ke skleněnému stropu. Za ním vidí další pozice, avšak nevidí, co jim brání dostat se na ně. Podle Zachariasiewicz (1993) a Calverta (2006) zpopularizoval termín „glass ceiling effect“ Wall Street Journal v roce 1986.

Oakley (2000) kategorizuje příčiny vedoucí k vzniku skleněného stropu na: a) postupy v náborové činnosti, v procesu povýšení; b) kulturní a behaviorální příčiny – preferovaný styl vedení, chování na základě stereotypů; c) uzavřené mužské kruhy – zachovávání status quo, „old-boy network“ (vzájemné napomáhání si bývalých spolužáků).

Wirth (2001) navrhuje pro „rozbití“ skleněného stropu zajistit: a) podporu mladých žen s potenciálem růstu při studiu netradičních oborů; b) objektivní výběr zaměstnanců; c) rovný přístup ke vzdělání, odborné přípravě, zaškolování v práci; d) výraznější pravomoci ženám.

Související pojmy: Diskriminace přímá; Efekt skleněného útesu; Efekt skleněného výtahu

Zdroje:

CALVERT, L. *The Glass Ceiling and the Impact of Ethnicity: An Investigation of Barriers to Organizational Advancement for African American Women*. Minnesota: Capella University, 2006. ISBN 978-05-4274-532-4.

OAKLEY, J. G. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*. 2000, roč. 27, č. 4, s. 321-334. ISSN 0167-4544.

WIRTH, L. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office, 2001. ISBN 978-92-2110-845-0.

ZACHARIASIEWICZ, R. Breaking the glass ceiling. *Credit World*. 1993, roč. 81, č. 5, s. 21. ISSN 0011-1074.

EFEKT SKLENĚNÉHO ÚTESU

Glass cliff effect

Autor: Adam Adday

Efekt skleněného útesu souvisí s termínem „skleněný strop“, jenž je známý jako neviditelná bariéra dělící ženy od pozic ve vyšším managementu (viz heslo Efekt skleněného stropu). Skleněný útes definujeme jako situaci, v které dochází k povýšení ženy do vysoké a náročné pozice a zároveň ke zdánlivému překročení skleněného stropu. K povýšení však dochází v krizovém stavu, kdy evidentně hrozí selhání v blízké budoucnosti a hledá se řešení pro složitou hospodářskou situaci. Právě v takových případech je častěji než za jiných okolností dosazena do vedoucí pozice žena, která má ovšem těžší výchozí pozici, než muž povýšený za jednodušších okolností (Michelle a Haslam, 2005). Takto povýšené ženy jsou často poslední nadějí podniku na záchranu v době krize, a když neobstojí, bývají odvolány. Tím se zdánlivě prokáže nekompetentnost a nevhodnost žen vykonávat práci na vyšších pozicích. Na rozšířený stereotyp muže ovládajícího organizaci v době prosperity a ženy v době krize poukázali ve svých experimentech např. Bruckmuller a Branscombová (2011). Abychom se vyhnuli efektu skleněného útesu, je potřeba sledovat ženy na pracovních pozicích ve středním managementu a povyšovat je na základě jejich schopností (Králíková, 2006).

Související pojmy: Diskriminace přímá; Efekt skleněného stropu; Efekt skleněného výtahu

Zdroje:

BRUCKMULLER, S. a N. R. BRANSCOMBE. How women end up on the „Glass Cliff“. *Harvard Business Review*. 2011, roč. 89, č. 1-2, s. 26.

ISSN 0017-8012.

KRÁLÍKOVÁ, A. „Osmóza“ žen do vyšších pozic nefunguje, musíme je cíleně podporovat. In *Rovné příležitosti do firem – speciální vydání*. Praha: Gender studies, 2006, str. 15-16 ISBN 80-86520-15-3

MICHELLE, K. R. a S. A. HASLAM. The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*. 2005, roč. 16, č. 2, s. 81-90. ISSN 1467-8551.

EFEKT SKLENĚNÉHO VÝTAHU

Glass elevator effect

Autor: Jan Machala

Jde o pojem popisující situaci, kdy muži jsou v profesích, kde dominují ženy, povyšováni ve srovnání se ženami snáze a rychleji, než odpovídá jejich vzdělání a praxi (Renzetti, 2005). Výraz se začal používat v 90. letech 20. stol., kdy se do centra pozornosti dostávala nerovnováha mezi pohlavími v managementu (Vlach, 2008). Skleněný výtah byl zařazen mezi ostatní neviditelné bariéry: skleněný útes (Glass cliff, viz heslo Efekt skleněného útesu) a skleněný strop (Glass ceiling, viz heslo Efekt skleněného stropu), které brání ženám v profesním růstu. Muži bývají podle teorie skleněného výtahu povyšováni do vedoucích pozic z historických důvodů. Dle Winsona (1992) muži již od pradávna zaujímají role vůdce, a to zvláště v ženském kolektivu. Neuvědomování si těchto genderových stereotypů může vést k diskriminaci lépe kvalifikovaných žen a dosazování méně schopných mužů na vyšší pozice.

Proti hypotéze, kterou skleněný výtah vyjadřuje, stojí studie Skevingtona and Dawkese (1988) nebo Winsona (1992), které ukazují, že častější povyšování mužů než žen je způsobeno vyššími mužskými aspiracemi. Winson (1992) říká, že na otázku, zda by chtěl/a být povýšen/a, odpovědělo ano 100 % mužů a jen 53 % žen z organizací zabývajících se zdravotní péčí, kde byl průzkum prováděn. Důvodem vyšších aspirací mužů může být snaha získat vyšší socioekonomický status, a stát se tak atraktivnějším pro ženy. Procházka, Vaculík a Smutný (2013) poukazují na pětici výzkumů z různých zemí, podle kterých ženy vybírají partnera výrazně častěji než muži partnerku právě na základě socioekonomického statusu. Z toho vyplývá, že povyšování mužů v ženských kolektivech může být dáno jejich vůlí, nikoliv (jen) diskriminací.

Související pojmy: Diskriminace přímá; Efekt skleněného stropu; Efekt skleněného útesu

Zdroje:

DAWKES, D. a S. SKEVINGTON. Recruit and retain. Fred Nightingale. *Nurs Times*. 1988, roč. 84, č. 21, s. 49-51. ISSN 0954-7762.

PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

RENZETTI, C. M. a D. J. CURRAN. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.

VLACH, J., Z. ŠNAJDROVÁ, T. KOZELSKÝ, a J. MUSIL. *Gender v managementu*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008.

ISBN 978-80-7416-003-5.

WINSON, G. A study of nurse career paths. *Nurs Times*. 1992, roč. 88, č. 41, s. 60-64. ISSN 0954-7762.

MICHELLE, K. R. a S. A. HASLAM. The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 2005, roč. 16, č. 2, s. 81-90. ISSN 1467-8551.

EFEKT ZRCADLA

Similarity error, „similar-to-me“ attribution

Autoři: Dominika Mandžáková, Ján Tomčík

Efekt zrcadla je podle Koubka (2003) hodnotitelská chyba, k níž dochází v případě, že osoba vedoucí přijímací pohovor má tendenci hodnotit uchazeče ne podle zvolených kritérií a nároků, ale podle podobnosti se sebou samým (Urban a kol., 2011). Vnímaná podobnost se může týkat např. místa původu, dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností (Foot a Hook, 2002). Tato přirozená tendence ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou jako my, nebo s námi sdílejí určité podobnosti, vede k jejich lepšímu. Avšak podobnosti mohou být zcela irelevantní vzhledem k pracovní pozici, o kterou se hodnocený uchází (Bernardi a Russel, 1993), takže hodnocení ovlivněné efektem zrcadla je nepřesné. Bránit se vlivu efektu zrcadla, stejně jako jiným hodnotitelským chybám, můžeme např. využitím více hodnotitelů nebo zácvkem hodnotitelů zahrnujícím vysvětlení efektu a jeho dopadů (Vaculík, 2010).

Anglický termín „Similarity error“ může být snadno chybně zaměněn s termínem „Similarity heuristic“. Similarity heuristic (heuristika podobnosti) je jednou z heuristik reprezentativnosti, která spočívá v tom, že určitý subjekt zařazujeme do nějaké kategorie spíše než do jiné na základě jeho vnější podobnosti s jinými známými subjekty z daných kategorií (Read a Grushka-Cockayne, 2011). Příkladem heuristiky podobnosti je třeba zařazení dlouhovlasého uchazeče o práci do kategorie líných lidí, protože známe několik líných dlouhovlasých lidí. V případě efektu zrcadla jde o podobnost jiného člověka se mnou samotným, v případě heuristiky podobnosti jde o podobnost subjektu (např. i člověka) s jinými subjekty.

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Chyba posuzovatele; Nábor

Zdroje:

BERNARDI, H. J. a J. E. A. RUSSEL. *Human Resource Management – An Experimental Approach*. McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-004916-5.

FOOT, M., a C. HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.

ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha:

Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

READ, D a Y. GRUSHKA-COCKAYNE. The similarity heuristic. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2011, roč. 24, č. 1, s. 23-46. ISSN 1099-0771.

URBAN, J., J. STÝBLO a M. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

VACULÍK, M. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

EMPOWERMENT (ZPLNOMOCNĚNÍ)

Empowerment

Autoři: Zuzana Korytiaková, Václav Ilčík

Empowerment znamená přenos moci a odpovědnosti z vyšších úrovní řízení v hierarchii organizace na nejnižší úroveň (Langbein, 2000). Tato rozšířená varianta delegování poskytuje prostor pro samostatné rozhodování zaměstnanců na místě realizace činností (Tureckiová, 2007). Posiluje pravomoci zaměstnanců, kteří se spolupodílejí na vytváření a rozhodování o tom, jaké cíle a úkoly jsou pro organizaci klíčové. Zaměstnanci sami rozhodují i o způsobech realizace procesů a o tom, jaké metody a techniky budou při dosahování cílů využívány (Tureckiová, 2007). Takový postup u pracovníků vytváří pocit spoluvlastnictví a spoluodpovědnosti vůči organizaci (Lukášová, 2010). Cílem empowermentu v oblasti řízení HR je pomocí rozšiřování kompetencí motivovat zaměstnance k vyšším výkonům.

Termín empowerment není shodný s termínem delegování. Na rozdíl od (dočasného) delegování jde o trvalý proces, úkoly a pravomoci nejsou účelově přeneseny na konkrétního zaměstnance, ale dochází k přenášení pravomocí, které se stávají součástí popisu daného pracovního místa. Pravomoci a odpovědnost se tak zvýší systémově u všech pracovníků zařazených na toto pracovní místo (Armstrong a Stephens, 2008).

Související pojmy: Delegování; Motivace vnitřní

Zdroje:

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

LANGBEIN, L. I. Ownership, empowerment, and productivity: some empirical evidence on the causes and consequences of employee discretion. *Journal of Policy Analysis and Management*. 2000, roč. 19, č. 3, s. 42-49. ISSN 0048-3486.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ

Evaluation of learning

Autoři: Libor Vošický, Jana Petrová

Evaluace vzdělávání je systematické zkoumání kvality a hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho dílčích součástí. Hamblin (1974) pod proces evaluace vzdělávání zahrnuje získání informací o dopadech vzdělání a z nich vycházející ocenění jeho přínosu. Vzdělání je důležité hodnotit kvůli posouzení jeho účinnosti při dosahování cílů, stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity, a aby se ukázalo, v jakých oblastech je zapotřebí zlepšení nebo změn pro zefektivnění vzdělávání (Amstrong, 2014).

Kirkpatrick (1994) doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání, a to reakce účastníků na vzdělání; hodnocení poznatků o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání; hodnocení chování účastníků po návratu do práce; a hodnocení výsledků, ve kterém se zkoumá efektivnost nákladů vynaložených na vzdělání proti výnosům ze vzdělávání. Reid, Barrington a Brown (2004) dodávají, že pravděpodobnost efektivní evaluace vzdělávání vzrůstá s rostoucí péčí o posuzování potřeb a definice cílů.

Související pojmy: návratnost prostředků vložených do lidského kapitálu; Vzdělávání a rozvoj; Vzdělávání systematické

Zdroje:

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-1407-3.

HAMBLIN, A. C. *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. ISBN 978-00-7084-442-1.

KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994. ISBN 978-15-7675-384-4.

REID, M. A., H. BARRINGTON a B. BROWN. *Human Resource Development: Beyond Training Interventions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. ISBN 978-18-4398-013-1.

EXPATRIACE

Expatriation

Autoři: Pavol Gábryš, Dominika Rosová

Expatriace je proces vysílání pracovníků žít a pracovat v jiné než domovské zemi, nejčastěji pro dceřinou pobočku dané společnosti (Štrach, 2009). Většinou jde o vedoucí pracovníky a důvodem pro jejich nasazení v zahraničí bývá šíření znalostí mateřské společnosti, usnadnění komunikace s pobočkami a obohacování vlastních zkušeností pracovníka. Mateřská společnost se často může spolehnout i na jejich vyšší loajalitu, podobně jako u lokálních manažerů (Deresky, 2011).

Problémy nejčastěji spočívají ve finanční náročnosti (Armstrong, 2009), náročné adaptaci na nové prostředí a demotivaci lokálních zaměstnanců, kteří mají pocit, že nemohou dosáhnout na nejvyšší pozice, případně proto, že jsou ohodnoceni méně než expatrianti (Deresky, 2011). Dalším problémem bývá i nespokojenost rodinných příslušníků.

Pro úspěch expatriace je potřebná správná politika výběru pracovníků s důrazem na jejich schopnost adaptace (Phatak a kol., 2009), dostatečná příprava a trénink pro zjednodušení procesu přizpůsobení a zmenšení kulturního šoku (Deresky, 2011), vhodný způsob odměňování a výška tzv. „pay/foreign service premium“ (dočasné zvýšení mzdy kompenzující nepohodlí spojené s přesunem do zahraničí) a plán návratu po skončení úkolu v zahraničí (tzv. repatriace), nejlépe s předem připravenou pozicí pro expatrianta.

Související pojmy: Plánování lidských zdrojů; Poměr pracovní; Řízení kariéry

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

DERESKY, H. *International Management: Managing Across Borders and Cultures: Text and Cases*. Boston: Pearson, 2011. ISBN 978-01-3254-555-6.

PHATAK, A. V., R. S. BHAGAT a R. J. KASHLAK. *International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2009. ISBN 978-00-7321-057-5.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-2472-987-9.

FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Employee turnover, labour turnover

Autoři: Šárka Löflerová, Barbora Oremusová, Tereza Svobodová

Pojem fluktuace označuje pohyb pracovních sil. Obvykle je fluktuace chápána jako odchody zaměstnanců (dobrovolné i nedobrovolné), je vyjádřena v procentech a počítána jako podíl odchozích pracovníků a průměrného počtu zaměstnanců za určité časové období (rok) vynásobený stem (Branham, 2004). Do nákladů fluktuace se však započítávají nejen náklady spojené s odchodem zaměstnanců (např. outplacement, předávní práce), ale rovněž náklady na získání a zapracování nového pracovníka na uvolněnou pozici (Kirschenbaum a Weisberg, 2002). I proto je někdy fluktuace chápána jako pojem spojený jednak s odchody starých, jednak s příchody nových zaměstnanců. V tomto pojetí fluktuace vyjadřuje jak pohyb z organizace, tak i pohyb do organizace (Armstrong, 2007).

Nejvýznamnějšími negativními důsledky fluktuace jsou ztráta vyškolených zaměstnanců, únik interních informací a ztráta know-how organizace. Dále fluktuace může vést k zhoršení vztahů se zákazníky, vyšší nedůvěře dodavatelů i zvýšení nákladů spojených s udržením funkčních procesů a se zamezením propadu prodeje. Vysoká fluktuace může také vyvolat nespokojenost a pocity nejistoty u ostatních zaměstnanců (Ertl, 2005). Vysoká fluktuace souvislosí s tzv. „odcizením“, které má za následek kontraproduktivní chování některých zaměstnanců v rámci podniku a může např. poškodit jméno organizace, jít proti jejím zájmům či narušit pracovní morálku (Branham, 2009). Mezi pozitivní dopady fluktuace lze zařadit udržení fungování „vnitřního trhu práce“ a příliv nových pracovníků spolu s nápady a inovacemi, které eliminují stereotypy. K dalším pozitivům patří optimalizace a zlevnění personálního plánování, řízení rozvoje zaměstnanců a nástupnictví a stabilizace produktivního personálu, čímž se zvyšuje výkonnost organizace. Fluktuaci lze také využít jako ukazatel personální a manažerské práce na úrovni celé organizace nebo jejích částí (Ertl, 2005).

Související pojmy: Outplacement; Trh práce externí; Zaměstnatelnost

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-802-4729-039.

ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. PersonAll trainig & consulting, 2005 [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

KIRSCHENBAUM, A. a J. WEISBERG. Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, roč. 23, č. 1, s. 109-125. ISSN 0894-3796.

FORMOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY ORGANIZACE

Staffing

Autoři: Jan Rozehnal, Filip Ondrák

Pojem staffing (Wágnerová, 2001) je možné chápat jako procesy formování pracovní síly tak, aby byla zajištěna potřebná pracovní síla k naplnění cílů podniku (alternativní význam slova staffing označuje chování podřízených vůči nadřízenému, které má vést k jeho sesazení). Jde o proces výběru a získávání pracovníků z vnějších zdrojů nebo z řad současných pracovníků organizace (Bláha, 2005), jejich rozmisťování, udržování v odpovídajícím počtu a kvalitě a vyhodnocování jejich práce za účelem zajištění pozitivního dopadu na výkon, další rozvoj a konkurenceschopnost podniku. Dosahování podnikových cílů a náplň práce by měly být v souladu s individuálními cíli zaměstnanců, a tím přispět k jejich spokojenosti, efektivitě a k vytváření kladného vlivu na fungování organizace jako celku (Ployhart, 2005).

Související pojmy: Plánování lidských zdrojů; Plánování nástupnictví; Trh práce externí; Zaměstnatelnost

Zdroje:

BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

PLOYHART, E. R. a kol. *Staffing Organizations: Contemporary Practice And Theory*. United Kingdom: Taylor & Francis, 2005. ISBN 0-8058-5579-3.

WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

GAINSHARING

Gainsharing

Autoři: Martin Bednář, Veronika Slezáková

Gainsharing (český ekvivalent neexistuje, pojem by bylo možné volně přeložit např. jako „podíl na zlepšení“) je systém zapojení zaměstnanců do procesu rozdělování zisků plynoucích především z růstu efektivity. Základem je sdílení odpovědnosti za zvyšování efektivity organizace (šetření nákladů, zvyšování kvality, produktivity atd.) a odměňování pozitivních výsledků. Gainsharing je někdy chybně zaměňován s profit sharingem. Hlavní rozdíl spočívá v podstatě rozdělovaných prostředků – zatímco u profit sharingu jsou to peníze z rostoucího zisku společnosti, u gainsharingu jde o prostředky získané z úspor spojených s větší efektivitou (Mericle a Kim, 2004). Existují tři druhy gainsharingu: 1) improshare spočívá ve zvyšování produktivity prostřednictvím podpory týmové práce – za lepší výsledky je tak odměňován každý člen pracovního týmu, v němž k zlepšení došlo (Snell, 2012); 2) Scanlonův plán vychází z předpokladu, že zaměstnanci by měli sami od sebe hledat cesty k zvyšování efektivity – soustředí se hlavně na mzdové náklady a jejich snižování (Snell, 2012); 3) Ruckerův plán je podobný Scanlonovu plánu, ale záběr oblastí zvyšování efektivity je podstatně větší a komplexnější (zaměřuje se např. na spotřebu materiálu, energií atd.) (Singh, 2009).

Související pojmy: Odměna za výkonnost podniku; Podíl na zisku; Systém mzdový Halseyův prémiový; Systém mzdový Rowanův prémiový; Strategie odměňování

Zdroje:

MERICLE, K. S. a T. KIM. *Gainsharing and Goalsharing: Aligning Pay and Strategic Goals*. Westport, CT, United States: Praeger, 2004.

ISBN 978-15-6720-492-6.

SINGH, B. D. *Compensation and Reward Management*. New Delhi, India: Excel Books India, 2009. ISBN 978-81-7446-546-7.

SNELL, S. A. *Managing Human Resources*. Boston: South-Western College Pub, 2012. ISBN 978-11-1153-282-6.

GENERACE HR

HR Generations; Workplace Generations

Autoři: Michal Jirásek

Za generaci lze obecně považovat všechny lidi narozené v určitém období, kteří jsou tak ovlivňováni stejnými celospolečensky významnými událostmi a prostředím dané doby. Existuje řada klasifikací těchto generací (přehled viz Reeves a Oh, 2008), které se částečně liší v přesném vymezení let a někdy i v názvech generací. V českém prostředí (Bejtkovský, 2016) je nejčastěji používáno rozdělení na Tichou či Tradiční generaci (narozenou před rokem 1946), poválečnou generaci Baby boomers (narozenou od roku 1946 do začátku 60. let 20. stol.), generaci X (narozenou od začátku 60. let do začátku 80. let), generaci Y (nejčastěji do ní bývají řazeni lidé narození od začátku 80. let do poloviny 90. let) a generaci Z (narozenou na přelomu tisíciletí). Lidé z jednotlivých generací sdílejí určité charakteristiky, ať už v pracovním či mimopracovním prostředí (Lancaster a Stillman, 2002), nicméně i zde se mohou projevovat velké individuální rozdíly. Management lidských zdrojů musí k charakteristikám generací přihlížet prakticky ve všech oblastech od nábory přes odměňování až po vzdělání a rozvoj. Na druhé straně, generace představují pouze měkký faktor, jehož vliv může být snadno překonán jinými (např. postavením v hierarchii organizace, Deal a kol., 2003).

Související pojmy: Generace X, Generace Y, Generace Z, Trh práce externí

Zdroje:

BEJTKOVSKÝ, J. The employees of baby boomer generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*. 2016, roč. 8, č. 4, s. 105-123. ISSN 1804-171X.

DEAL, J. J., a kol. Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2003, roč. 65, č. 2, s. 1-16. ISSN 1065-9293.

LANCASTER, L. C. a STILLMAN, D. *When Generations Collide*. New York: Collins Business, 2002. ISBN 978-0-0666-2107-4.

REEVES, T. C. a OH, E. Generational Differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. van Merriënboer a M. P. Driscoll (Eds.), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: Third Edition*. New York: Taylor & Francis, 2008. ISBN 978-0-8058-5849-5.

GENERACE X

Generation X; The Slackers

Autoři: Lenka Janošová

Generace X (nebo také Generation Golf či Slackers) je termín používaný k označení generace narozené mezi rokem 1966 a počátkem 80. let 20. stol. (Coupland, 1991). Doba, v níž tato generace vyrůstala (studená válka), se odrazila v jejích názorech. Nadšení předchozí poválečné generace (tzv. baby boomers) rychle opadlo a vystřídala je politická apatie, uvolnění sociálních norem (zvýšená rozvodovost, mimomanželské svazky) či odpor k tradičním náboženstvím (Bruch a kol., 2009).

Zaměstnanci generace X se vyznačují silným kariérismem, touhou po materiálním zajištění a nízkou loajalitou k zaměstnavateli. Ve svých rozhodnutích jednájí pragmaticky, pokud jim aktuální pracovní pozice nepřináší dostatek materiálního zajištění, nemají problém ji rychle vyměnit za jinou (Reisenwitz, Iyer, 2009). Důležité jsou pro ně krátkodobé, rychle viditelné odměny za práci, na druhé straně nebojí se učit nové věci, jsou flexibilní a umějí pracovat samostatně. Manažeři by proto měli podporovat takovou firemní kulturu, která umožňuje sebevyjádření jednotlivce, nabízí osobnostní rozvoj a neustálé inovace (Jurkiewicz, 2000).

Související pojmy: Generace HR, Generace Y, Generace Z, Trh práce externí

Zdroje:

BRUCH, H., KUNZE, F. a BÖHM, S. Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Springer-Verlag, 2009. ISBN 978-3-8349-1042-4.

COUPLAND, D. Generation X: Tales for an Accelerated Culture. United States: St. Martin's Press, 1991. ISBN 0-312-05436-X.

JURKIEWICZ, C. L. Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*. 2000, roč. 29, č. 1, s. 55-74. ISSN 0091-0260.

REISENWITZ, T. H. a IYER, R. Differences in generation X and generation Y: implications for the organization and markets. *Marketing Management Journal*. 2009, roč. 19, č. 2, s. 91-103. ISSN 1534-973X.

GENERACE Y

Generation Y; The Millennials

Autoři: Romana Sikorová, Dominika Mandžáková

Generace Y zahrnuje lidi narozené v období od začátku 80. let do poloviny 90. let 20. století. V širším vymezení bývají do této generace někdy řazeni lidé narození od poloviny 70. let až do konce 20. století. Vyznačují se nízkou loajalitou k zaměstnavateli, preferují krátkodobé pracovní vztahy, jejich snahou je sladit svůj pracovní a osobní život, jsou technologicky zdatní a mobilní, jsou ochotní učit se, očekávají uznání a individualizovaný přístup (Dvořáková, 2012). Dle Sheahana (2005) jsou to lidé velmi vyzrálí, kteří vyrůstali v nestabilním rodinném zázemí, tudíž také odolní. Vyznačují se pragmatičností a iniciativním duchem – jsou velmi inovativní, kreativní a nápavití. Disponují schopností manipulovat a snahou vytěžit z dané příležitosti co nejvíce. Finančně jsou dobře zajištěni a pohybují se v technologicky vyvinutém prostředí. Díky tomu jsou optimističtí a mají vysokou sebedůvěru. Věří, že klíčem k úspěchu je pokročilé vzdělání, proto inklinují k neustálému rozvíjení se. Jejich snahou je nalezení cesty k otevřené a tolerantní společnosti, boj proti rasismu, sexismu a homofobii. Představují novou vlnu dobrovolnictví zaměřenou na řešení problémů sounáležitosti a životního prostředí (Tulgang a Martin, 2001).

Související pojmy: Generace HR, X Generace, Y Generace, Z Generace, Trh práce externí

Zdroje:

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.

ISBN 978-80-7400-347-9.

SHEAHAN, P. *Generation Y: Thriving (and Surviving) with Generation Y at Work*. Prahan: Hardie Grant Books, 2005. ISBN 1-74066-317-9.

TULGAN, B. a C. MARTIN. *Managing GENERATION Y*. Amherst: HRD Press, 2001. ISBN 0-87425-622-4.

GENERACE Z

Generation Z; Net Generation; Facebook Generation

Autoři: Lenka Janošová

Do generace Z, neboli tzv. facebookové či síťové generace, řadíme skupinu lidí narozených po roce 1995 do roku 2010 (Zemke a kol. 2000). Zaměstnanci této generace považují za důležité dosahovat rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Jejich celoživotním cílem není pouze materiální zajištění, ale rovněž osobnostní rozvoj a perspektiva růstu v dané pracovní pozici. Nebojí se otevřeně vyslovit své podněty a připomínky, ale očekávají také častou zpětnou vazbu a uznání za svůj pracovní výkon (Merrick, 2016). Vůči ostatním generacím mohou být vnímáni jako příliš sebevědomí, na druhé straně bývají velmi kreativní, přicházejí se spoustou nových nápadů, které umějí dobře komunikovat, ačkoli jejich realizaci nedokáží vždy domyslet do důsledků.

Příjemná atmosféra na pracovišti je pro ně stejně důležitá jako finanční ohodnocení práce, její náplň nebo možnosti kariérního růstu, proto je nezbytné, aby byly možné mezigenerační problémy řešeny okamžitě, nejlépe formou diskuze dotčených osob (Bencsik a kol., 2016). Pracovníci generace Z jsou zvyklí navazovat virtuální pracovní vztahy, neboť vyrůstali v neustálém kontaktu s IT technologiemi, jejichž ovládání je pro ně zcela intuitivní. V důsledku toho ale vykazují menší ochotu naslouchat, hůře se socializují a mívají nižší úroveň schopnosti formálně komunikovat s okolím. Proto je vhodné nabízet této skupině neformální vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou podávány interaktivními formami výuky (Iorgulescu, 2016).

Související pojmy: Generace HR, Generace X, Generace Y, Trh práce externí

Zdroje:

BENCSIK, A., HORVÁTH-CSÍKOS, G., a JUHÁSZ, T. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 2016, roč. 8, č. 3, s. 90-106.

ISSN 1804-171X.

IORGULESCU, M. Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural*

Management Journal. 2016, roč. 18, č. 1, s. 47-54. ISSN 2286-0452.

MERRICK, Chris. X, Y, Z-generations in the workforce. *Training Journal*. 2016, č. 3, s. 21–24. ISSN 1465-6523.

ZEMKE, R., RAINES, C., a FILIPCZAK, B. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*.

New York: American Management Association, 2000. ISBN 978-0814404805.

GENERALISTA HR

HR generalist

Autoři: Simona Jursová, Lenka Polláková

HR generalista je v podniku personalistou, do jehož kompetencí spadájí všechny činnosti týkající se personalistiky – nábor pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, vzdělávání a také personální administrativa. Je podporou pro manažery a hlavním pojítkem mezi obchodními jednotkami a organizací HR (Lawler, 2005). Linioví manažeři se na HR generalistu obrazejí v případě, že se snaží zvýšit týmovou efektivitu, implementovat novou strategii či potřebují radu nebo pomoc při rozvoji pracovníků. Generalista musí při výkonu této pozice vycházet z hloubkových analýz a posudků v oblastech jako management změny, zaměstnanecká politika atd. (Armstrong, 2009). Dobrý HR generalista by měl mít schopnost ovlivňovat druhé, prodat své myšlenky, sledovat dění a trendy vně podniku a na jejich základě být schopen implementovat změny podporující zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Schoonover, 2003). Nezbytná je v neposlední řadě dokonalá orientace v platné legislativní úpravě (Národní soustava povolání, 2013).

Související pojmy: HR Business Partner; Řízení lidských zdrojů; Specialista HR; Struktura organizační

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

LAWLER, E. E. From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*. 2005, roč. 44, s. 165–169. ISSN 0090-4848.

SCHOONOVER, S. C. *Human Resource Competencies for the New Century*. Falmouth: Schoonover Associates, 2003. ISBN n. d.

Katalog povolání – Personalista [online]. *Národní soustava povolání*, [cit. 23. 4. 2013]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/kartap.aspx?idjp=102138&kodsm1=2>

HEADHUNTING

Headhunting

Autoři: Veronika Gombárová, Vojtěch Barot

Headhunting (do češtiny se nepřevádí, volný překlad by zněl „lovení hlav“) je výraz pro metodu hledání zaměstnanců a jejich lanaření (přetahování). Headhunting jako metoda najímání pochází z USA z roku 1926, ale až po druhé světové válce nastal rozvoj firem zaměřených na headhunting. V Evropě k tomu došlo o 15–20 let později (Harrison, 1995).

Pomocí této metody vyhledávají headhunteeři zaměstnance na vedoucí pozice ve firmách nebo na vysoce specializované pozice. Headhunter nachází a identifikuje nejlepší možné kandidáty na danou pracovní pozici. Nerozhoduje o přijetí, ani je nenajímá. Je nutné, aby rozuměl odvětví, pro které hledá zaměstnance. Headhunterské firmy si také vytvářejí pro své potřeby databázi uchazečů (Garrison-Jenn, 2005).

Existují dva typy firem: velké globální headhunterské firmy a malé firmy specializující se na jedno odvětví či oblast (Donkin, 2006). Nevýhodou jsou velké náklady za služby těchto firem. Výhodou je to, že zaměstnanci cíleně nalezení headhuntery zůstávají ve firmě déle a mají lepší výsledky (Harrison, 1995).

Související pojmy: Nábor; Lovec mozků (headhunter); Trh práce externí

Zdroje:

DONKIN, R. Headhunters stalked by the threat of regulation: A growing executive search industry is facing calls for greater transparency and a standardized service. *Financial Times*. 2006, 8. 6. 2006, s. 9. ISSN 0307-1766.

GARRISON-JENN, N. *Headhunters and How to Use Them: A Guide for Organisations and Individuals*. Bloomberg Press, 2005. ISBN 978-18-4765-026-9.

HARRISON, B. J. What you should know about executive search firms. *Fund Raising Management*. 1995, roč. 26, č. 4, s. 34-37. ISSN 0016-268X.

HODNOCENÍ KOLEGOU

Peer appraisal

Autoři: Kateřina Lukášová, Martina Běčáková

Hodnocení kolegu je jednou z metod hodnocení, které se využívají v rámci řízení pracovního výkonu. Zatímco u jiných metod je pracovník hodnocen nadřízeným, v této metodě je výkon jedince hodnocen jedním nebo více spolupracovníky, kteří nejsou přímými nadřízenými nebo podřízenými (Peiperl, 1999). Jde tedy o proces, při němž je výkon jedince hodnocen kolegy, zastávajícími více či méně stejnou pozici v organizaci (McCarthy a Garavan, 2001).

Tato metoda se využívá zejména v situacích, kdy je důležitá týmová práce. Výhodou metody je, že spolupracovníci mají jasnější představu o efektivnosti každého jednotlivce. Tím vzniká spolehlivější a ucelenější obraz přínosnosti daného pracovníka. Nevýhody spočívají v tom, že kolega nemusí být ochotný vyjádřit svůj upřímný názor, neboť např. nechce urazit svého kamaráda či vypadat, že na kolegu donáší. Do hodnocení se může negativně promítnout i rivalita či žárlivost mezi kolegy (Bláha, Mateicius a Kaňáková, 2005).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Chyba posuzovatele; Řízení výkonu; Sebehodnocení

Zdroje:

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Computer Press Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

MCCARTHY, A. M. a T. N. GARAVAN. 360-degree feedback processes: Performance improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*. 2001, roč. 25, č. 1, s. 532. ISSN 0309-0590.

PEIPERL, M. A. Conditions for the success of peer evaluation. *International Journal of Human Resource Management*. 1999, roč. 10, č. 3, s. 429-458.

ISSN 0958-5192.

HODNOCENÍ METODOU NUCENÉHO POŘADÍ

Forced ranking evaluation

Autoři: Michal Volník, Richard Hierweg

Hodnocení metodou nuceného pořadí je metoda hodnocení pracovníků, která se odvinula od metody forced distribution, nuceného rozdělení (Armstrong, 2009). Jejich společnou charakteristikou je klasifikace hodnocených zaměstnanců do výkonnostních skupin na základě Gaussovy křivky, přičemž do každé z těchto skupin musí být přidělen určitý počet pracovníků (Pilarová, 2008). Účelem takého rozdělení je především hodnocení zaměstnanců středními hodnotami u manažerů, kteří neradi používají velmi nízké, nebo velmi vysoké hodnocení (Armstrong, 2011). Podstatou nuceného pořadí je to, že výkon jednotlivého pracovníka není posuzován samostatně, ale v porovnání s výkony ostatních lidí v podobných rolích. Následně je vytvořeno pořadí a každý pracovník je zařazen do jednoho ze tří pásem výkonu, přičemž horní pásmo tvoří 20–25 %, střední 65–70 % a dolní pásmo 10–15 % zaměstnanců. Takové porovnání pak slouží k identifikaci perspektivních pracovníků, a naopak těch nejméně výkonných. Nucené pořadí se obvykle používá u výše postavených pracovníků, u nichž mají rozdíly ve výkonu pro organizaci závažnější důsledky (Armstrong, 2011).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Motivace výkonová; Řízení výkonu; Výkon nedostatečný

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

HODNOCENÍ PRÁCE

Job evaluation

Autoři: Eva Nohejlová, Vojtěch Rujbr

Hodnocení práce charakterizuje relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednoho druhu práce ve srovnání s ostatními druhy práce ve firmě (Veber, 2014). Je to systematický proces určování hodnoty každé práce a každého pracovního místa v organizaci. Zajišťuje, aby odměna pracovníka byla diferencována podle požadavků, náročnosti a pracovních podmínek konkrétního pracovního místa (Koubek, 2011).

Cílem hodnocení práce je stanovit relativní hodnotu prací založenou na spravedlivém a jednotném posouzení. To slouží k zabezpečování stejné odměny za práci stejné hodnoty a k vytvoření spravedlivých mzdových a platových stupňů a struktur (Armstrong, 2009).

Hodnocení práce je hodnocením typových pracovních pozic, nikoliv konkrétních pracovníků. Bere tedy v úvahu charakteristiky pracovního místa (např. požadavky na pracovníka, pracovní podmínky), nikoliv výkon pracovníka nebo jeho přístup k práci.

Podle Koubka (2015) se při hodnocení práce postupuje následovně: nejprve se shromáždí informace o práci (pracovním místě), poté se zvolí faktory k určení hodnoty různých prací (např. dovednosti, odpovědnost, pracovní podmínky) a následně se připraví a realizuje plán, v kterém se tyto faktory využijí k hodnocení různých prací v organizaci. Celý proces je vhodné dostatečně dokumentovat, aby bylo možné nastavený systém pravidelně revidovat, a také využít podkladové informace pro vysvětlování rozdílů v odměňování pracovníkům (Bergmann a Scarpello, 2001). Kritika uvádí (Armstrong, 2009), že hodnocení práce může v organizacích vytvářet zbytečné a nežádoucí hierarchie a mocenské vztahy.

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Odměna celková; Řízení výkonu; Struktura tarifní a mzdová

Zdroje:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009.

ISBN 978-80-247-2890-2.

BERGMANN, T. J. a V. G. SCARPELLO. Point method of job evaluation.

In *Compensation decision making*. New York, NY: Harcourt, 2001, str. 263-273.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2011.

ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

HODNOCENÍ VÝKONU

Performance appraisal

Autoři: David Novák, Karin Nagyová

Hodnocení výkonu je proces, při kterém hodnotitel hodnotí výkon jednotlivců, poskytuje jim zpětnou vazbu o plnění jejich cílů, ale také je koučuje tak, aby své aktivity zaměřili na zlepšení výkonu (Janišová a Křivánek, 2013). Podle Dvořákové (2012) je cílem hodnocení výkonu motivovat pracovníka k společné formulaci pracovních cílů s vedoucím pracovníkem, aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Podle Arthura (2008) je hlavním cílem hodnocení výkonu zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Cíle hodnocení výkonu lze naplňovat pomocí identifikace potenciálu pracovníka, poskytování zpětné vazby pracovníkům, monitorování výkonu a umožnění jednání pracovníka s nadřízeným o jeho vlastních ambicích (Hroník, 2006). Nejefektivnější systémy hodnocení výkonu jsou pak ty, které jsou považovány za prospěšné nejen pro zaměstnance, ale také pro hodnotitele a společnost jako celek (Arthur, 2008).

Aby byl systém hodnocení výkonu efektivní, je třeba jej aplikovat spravedlivě, rovnoměrně a s důrazem na objektivní hodnocení (Arthur, 2008). Tapamoy (2008) dále vyzdvihuje, že systém hodnocení výkonu musí být dobře definován, monitorován a podporován společností.

Postupy a metody hodnocení výkonu se mohou lišit na různých pozicích a v různých typech organizací. Např. ve veřejném sektoru často není možné použít ekonomická výkonová kritéria, jako je zisk či tržby, a obtížněji se tak posuzuje jak výkonnost jednotlivců, tak výkonnost týmů, organizačních jednotek či celých organizací. Pro tyto organizace mohou existovat speciální postupy a metody, které umožňují hodnotit výkon např. s ohledem na naplňování veřejného zájmu nebo potřeb společnosti (Stejskal a kol., 2013).

Související pojmy: Hodnocení práce; Pohovor motivačně-hodnotící; Řízení výkonu; Výkon nedostatečný

Zdroje:

ARTHUR, D. *Performance Appraisals: Strategies for Success*. New York: American Management Association, 2008. ISBN 07-612-1462-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.

ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

STEJSKAL, J. a kol. *Měření hodnoty veřejných služeb (na příkladu veřejných knihoven)*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-412-5

TAPAMOY, D. *Performance Appraisal and Management: Concepts, Antecedents and Implications*. New Delhi: Indianbooks, 2008. ISBN 978-817-4466-730.

HRY MANAŽERSKÉ

Business games

Autoři: Klára Vaculíková, Maria Chernyshova

Manažerské hry jsou metody vzdělávání pracovníků mimo pracoviště, orientované na rozvoj praktických schopností a dovedností účastníků, zejména vedoucích pracovníků (Koubek, 2007). Představují obsahově vymezenou skupinu tzv. simulačních her, přičemž specifikace je dána simulovaným manažerským prostředím, kvazireálnými (tj. simulovanými reálnými) hospodářskými, resp. podnikovými podmínkami (Smutný, 2007). Podstatou manažerských her je vytvoření kvazireálného prostředí, v jehož rámci účastníci získávají potřebné zkušenosti pro následnou reflexi, sledují důsledky svých rozhodnutí v reálném čase (Angelidas a Paul, 1999). Účastníci na sebe berou určitou sociální roli, v jejímž rámci řeší konkrétní situaci (Koubek, 2007), a jednájí podle předem stanoveného scénáře či popisu postavy (Prokopenko a Kubr, 1996). Určitý prostor pro vlastní dotváření dané role však zůstává zachován (Koubek, 2007). Cílem těchto simulací je nejen rozvoj dosavadních dovedností (např. v oblasti interpersonálního jednání, analyzování problémů, rozhodování a podobně), ale také identifikace reálných potřeb a problémů jednotlivých účastníků (Prokopenko a Kubr, 1996).

Související pojmy: Budování, rozvoj týmu; Návratnost prostředků vložených do lidského kapitálu; Trénink outdoorový; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

ANGELIDES, M. C. a R. J. PAUL. A methodology for specific, total enterprise, role-playing, intelligent gaming-simulation environment development. *Decision Support Systems*, 1999, roč. 25, č. 2, s. 89-108. ISSN 0167-9236.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PROKOPENKO, J. a M. KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

SMUTNÝ, P. Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku. Disertační práce. Brno: ESF MU, 2007.

HUMANIZACE PRÁCE

Humanisation of work

Autoři: Martina Paulíková, Marek Lakota

Humanizace práce je sociální proces, zahrnující opatření k zlepšování pracovních podmínek (Dvořáková, 2012). Toto pojetí vychází z humanistické psychologie, která zdůrazňuje potřebu seberealizace. Zaměřuje se především na optimalizování monotónní dělnické práce, aby její náplň byla zajímavější, rozmanitější, odpovědnější a samostatnější. Způsob, jak toho dosáhnout, zahrnuje např. obohacování práce (job enrichment), rozšiřování práce (job enlargement) nebo rotaci po pracovišti či vytváření autonomních pracovních týmů (Nakonečný, 1992). Cílem těchto opatření je zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, poskytnutí příležitostí pro další rozvoj kompetencí pracovníků i ovlivňování celkové demokratizace pracovního života (Dvořáková, 2012). Úkolem humanizace práce je také umožnit každému pracovníkovi profesní růst a pozitivně ho motivovat k maximálnímu výkonu (Hersey a kol., 2001).

Související pojmy: Plánování lidských zdrojů; Řízení lidských zdrojů; Závazek vůči organizaci

Zdroje:

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.

ISBN 978-80-7400-347-9.

HERSEY, P., K. BLANCHARD a D. JOHNSON. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001. ISBN 0-13-017598-6.

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

Management press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

CHYBA POSUZOVATELE

Assessor error

Autoři: Martina Běčáková, Terézia Oravcová

Chyba posuzovatele (nebo též hodnotitelská chyba) je chyba v úsudku, jež se může objevit při pozorování a hodnocení jiné osoby. Lze ji definovat jako rozdíl mezi výsledkem skutečného lidského posouzení a objektivním, přesným posouzením, které není zkreslené předsudky nebo dalšími subjektivními vlivy. Chyby posuzovatele mohou významně ovlivnit kvalitu hodnocení, zejména objektivitu a reálnost výsledků hodnocení (Lukovac, Pamucar a Jovanovic, 2012). Hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele (vzdělání, zkušenosti, předsudky, sebevědomí). Chyby jsou běžnou součástí hodnocení, protože hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní (Wagnerová, 2005).

Nejčastějšími hodnotitelskými chybami jsou (Dvořáková, 2007; Kvasničková a Berka, 2010; Wagnerová, 2005): předsudky hodnotitele (zaujatost); efekt prvního dojmu; haló efekt; chyba favorismu (znevýhodňování, nebo naopak protežování) a zkreslení hodnocení na základě sympatií zaměstnanců k hodnotiteli; hodnocení zaměstnance podle vlastní osoby (podobné hodnocení hodnoceného zvýhodňuje), chyba kontrastu (srovnávání zaměstnanců mezi sebou) a distribuční chyby (posuzovatel hodnotí příliš přísně, či naopak příliš mírně nebo hodnotí všechny zaměstnance průměrně – tedy vždy jen na jedné části škály).

Pro eliminaci chyb posuzovatele jsou vhodné tyto kroky: kvalitní příprava posuzovatele a důkladně vypracované dokumenty k hodnocení, zahrnutí více posuzovatelů a jejich důkladné proškolení, rozlišování objektivních informací od domněnek (Lukovac, Pamucar a Jovanovic, 2012; Molek, 2008).

Související pojmy: Assessment centrum; Hodnocení kolegu; Hodnocení výkonu; Měření lidského kapitálu; Sebehodnocení

Zdroje:

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-893-4.

KVASNIČKOVÁ, I. a M. BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. České Budějovice: Nová Forma, 2010. ISBN 978-808-7313-732.

LUKOVAC, V., D. PAMUCAR a V. JOVANOVIĆ. Assessor distributional errors in evaluating employees' work quality – identification and decrease. In

Proceedings of the XIII International Symposium SymOrg 2012. Belgrade: University of Belgrade, 2012, s. 848-853. ISBN 978-8676802555.

MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-807-3940-638.

WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903-5164-6.

INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

Work Ability Index

Autor: Lenka Janošová

Work Ability Index (WAI) vyjadřuje, jak schopný (dobrý) bude zaměstnanec v budoucnosti, pokud vezmeme v úvahu požadavky na práci, zdraví a duševní zdroje. Pro hodnocení konceptu pracovní schopnosti byl index zaveden finským výzkumníkem Ilmarinenem (2006; 2009), který se zabýval otázkou, jak dlouho jsou zaměstnanci schopni aktivně se účastnit pracovního procesu. Index pracovní schopnosti WAI je považován za vhodný ukazatel brzkého odchodu do důchodu, jehož pomocí lze včas odhalit blížící se problémy a podniknout včasná preventivní opatření. Finské longitudinální studie potvrzují (např. Tuomi, 1997), že zaměstnanci s vysokým WAI odcházejí do důchodu později a vykazují vyšší kvalitu života i po odchodu do penze.

Hodnoticí dotazník WAI vyplňují sami zaměstnanci, čímž se liší od tradičních nástrojů, kdy je hodnocená osoba a hodnotitel odlišný. Hodnocení se provádí v sedmi oblastech: současná pracovní kapacita, schopnost k práci ve vztahu k fyzickým a duševním požadavkům pracoviště, diagnostikovaná zdravotní omezení, odhadované zhoršení pracovní schopnosti v důsledku zdravotních omezení, absence kvůli nemoci, odhadovaná průceschopnost v budoucích letech, duševní schopnost. Výborná pracovní schopnost značí plný soulad nároků na pracovníka s jeho možnostmi. Skóre WAI klesá s věkem, nízkou kvalifikací, noční prací, délkou pracovních hodin, nedostatkem podpory nadřízených či negativními sociálními vazbami. Odstraněním těchto překážek lze hodnotu indexu zvýšit, a tím zlepšit úroveň pracovní schopnosti (Nunes, 2011).

Související pojmy: Koncept pracovní schopnosti; Kvalita pracovního života; Pohoda pracovní; Práce na míru; Řízení kariéry

Zdroje:

ILMARINEN, J. The Work Ability Index (WAI). *Occupational Medicine*. 2006, roč. 57, č. 2., s. 160. ISSN 1471-8405.

ILMARINEN, J. Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2009, roč. 35, č. 1, str. 1-5. ISSN 0355-3140.

NUNES, I., A. COSTA a R. PUGA-LEAL. An exploratory study of the Work Ability Index (WAI) and its components in a group of computer workers. *Work*. 2011, roč. 39, č. 4, s. 357–367. ISSN 1051-9815.

TUOMI, K., J. ILMARINEN, M. KLOCKARS, CH. NYGÅRD, J. SEITSAMO, P. HUUHTANEN a R. MARTIKAINEN. Finnish research project on ageing workers in 1981 - 1992. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*. 1997, č. 23, s. 7-11. ISSN 0355-3140.

INTELIGENCE EMOČNÍ

Emotional intelligence

Autoři: Lukáš Žák, Martin Kyslinger

Pojem emoční inteligence uvedli poprvé v roce 1990 P. Salovey a J. D. Mayer. Lze ji chápat jako schopnost zvládnání svých emocí a umění vcítit se do emocí ostatních jedinců. S emoční inteligencí úzce souvisí emoční kvocient. Ten slouží jako číselný ukazatel hodnotící to, jak dokáže člověk zacházet s vlastními emocemi. Zároveň udává schopnost jedince spolupracovat se svým sociálním okolím (Nakonečný, 2000). Podle Golemana se emoční inteligence skládá ze čtyř složek, které se vzájemně ovlivňují. Jsou to sebeuvědomění, sebeřízení, sociální uvědomění a sociální dovednosti. Lidé s těmito vlastnostmi jsou si vědomi svých slabin, umějí usměrňovat své reakce, dokážou se sami motivovat, berou v úvahu pocity ostatních a jsou schopni je nasměrovat k požadovanému výsledku (Goleman, 1995). Emočně inteligentní manažeři tedy mohou řídit nejen sebe, ale také ostatní, mnohem efektivněji. Silné emoční propojení manažerů a ostatních lidí v organizaci způsobuje lepší povědomí podřízených o tom, co je po nich požadováno, a tím zvyšuje výkonnost organizace (Ebrary, 2005).

Související pojmy: Dovednosti kognitivní; Potenciál lidský

Zdroje:

Ebrary, Inc. *Discovering Emotional Intelligence: An Emerald Guide*. Bradford, England: Emerald Group Publishing, 2005. ISBN 978-18-4663-275-4.

GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.

ISBN 05-530-9503-X.

NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.

KODEX ETICKÝ

Code of ethics

Autoři: Martina Tuhá, Lukáš J. Horčíčka

Kodex je definován jako systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity (Rolný, 2007). Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Etický kodex musí být srozumitelný, výstižný, odborně fundovaný a nesmí připouštět odlišný výklad (Putnová a Seknička, 2007).

Kodexy etiky jsou nejvýznamnější a nejpoužívanější nástroje etického řízení, které zdůrazňují komplexnost pohledu na činnost podniku i na práva a povinnosti zaměstnavatelů, zaměstnanců a zákazníků. Pozornost je věnována i okolí podniku, např. investorům, dodavatelům, odběratelům, věřitelům a konkurenci (Putnová a Seknička 2007). Kodexy jsou zaváděny kromě podnikové sféry také v bankovníctví, pojišťovnictví a státní správě jako nástroj profesní etické orientace (Rolný, 2007).

K úspěšnému zavedení etického kodexu je mimo jiné třeba seznámit s ním všechny zaměstnance a přidružené společnosti, informovat je o povinnosti porozumět mu a pomoci jim při pochopení a aplikování kodexu. Dále vymezit managementu jednotlivé funkce při zavádění a stanovit postup při stížnostech (Ferrell, 2002).

Související pojmy: Diskriminace přímá; Role HR etická; Příležitosti rovné, strategie gender mainstreaming; Spravedlnost distributivní; Spravedlnost procedurální

Zdroje:

FERRELL, L., J. FRAEDRICH a O. FERRELL. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin, 2002. ISBN 0-61812-414-4.

PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-621-3.

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-8707-145-8.

KOHEZE SKUPINOVÁ

Group cohesion

Autoři: Lenka Galusová, Tomáš Macháček

Skupinová koheze je definována jako soudružnost skupiny, pospolitost a vzájemnost, vytvářející atmosféru přátelství a bezpečí (Matoušek a kol., 2008). Nemusí však nutně znamenat, že všichni členové skupiny jsou přátelé. Jde spíše o pocit sdílený celou skupinou, že každý jedinec má ve skupině místo (Kratochvíl, 2005) a že ke skupině „náleží“ a liší se od jedinců mimo skupinu (Hayes, 2005). Podle některých autorů přemíra koheze vede k stagnaci vývoje skupiny, k nemístné spokojenosti a vytváří iluzi, že není třeba se snažit o změnu (Matoušek a kol., 2008). Naopak jiní autoři tvrdí, že koheze je přímo spjata s produktivitou (Stogdill, 1972), přispívá k zlepšení schopnosti řešit problémy a k otevřenější komunikaci ve skupině (Dailey, 1977) a že kohezní skupina je schopna lépe dosahovat složitějších cílů (Klein a Mulvey, 1995).

Související pojmy: Budování, rozvoj týmu; Dynamika skupinová

Zdroje:

- DAILEY, R. C. The effects of cohesiveness and collaboration on work groups: A theoretical model. *Group and Organization Studies*. 1977, roč. 2, č. 4, s. 461-469. ISSN 1059-6011.
- HAYES, N. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- KLEIN, H. J. a P. W. MULVEY. Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Behavior Decision Processes*. 1995, roč. 61, č. 1, s. 44-53. ISSN 0749-5978.
- KRATOCHVÍL, S. *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén, 2005. ISBN 80-7262-347-8.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.
- STOGDILL, R. M. Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1972, roč. 8, s. 26-43. ISSN 0030-5073.

KOMPETENCE

Competency/competence

Autor: Viktor Kulhavý

Pojem kompetence je v současnosti používán v několika významech, přičemž různí autoři nejsou při jeho použití jednotní. Za prvé může jít o soubor oprávnění či pravomocí, kterými pracovník disponuje. Druhý význam představuje způsobilosti či předpoklady k vykonávání určité činnosti – kompetence zde vyjadřuje kvalifikaci či schopnost dosahovat při výkonu dané činnosti požadovaného standardu (tzv. britský přístup). Třetí význam popisuje kompetenci jako behaviorální charakteristiku osobnosti, díky níž dosahuje pracovník při své pracovní činnosti výborných výsledků (tzv. americký přístup). Mezi složky kompetence v tomto třetím významu řadíme schopnosti, dovednosti, vědomosti, zkušenosti, vlastnosti, postoje, návyky a další složky osobnosti, které ovlivňují pracovní chování (Boyatzis, 2008; Horton, 2002; Kubeš a kol., 2004).

Za průkopníka kompetenčního přístupu je označován David McClelland, který upozornil na potřebu identifikace výkonných pracovníků podle kompetencí, na rozdíl od dříve používaných znalostních a dovednostních testů (Rodriguez a kol., 2002). Za hlavního propagátora kompetenčního přístupu je však považován Richard Boyatzis, který se kompetencemi zabýval ve své známé publikaci *Kompetentní manažer* (Armstrong, 2006).

Analýza kompetencí pracovníků je využívána zejména pro řízení výkonu pracovníků, získávání a výběru, vzdělávání a rozvoje pracovníků a jejich odměňování (Armstrong, 2006). Vybrané kompetence jsou v podnikové praxi sdružovány do tzv. kompetenčních modelů.

Související pojmy: Model kompetenční

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 2008, roč. 27, č. 1, s. 5–12. ISSN 0262-1711.

HORTON, S. Competencies in People Resourcing. People Resourcing: HRM in Practice. Essex: Pearson Education, 2002. ISBN 978-0273655800.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-2470-698-9.

RODRIGUEZ, D., R. PATEL, A. BRIGHT, D. GREGORY, a M. K. GOWING. Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*. 2002, roč. 41, č. 3, s. 309–324. ISSN 0090-4848.

KOMUNITY PRAXE

Communities of practice

Autoři: Tien Manh Nguyen, Vojtěch Carda

Komunita praxe (často se používá anglická zkratka CoP – Community of Practice) je společenství lidí, kteří sdílí společný zájem nebo obor, a jejichž cílem je rozvoj znalostí v dané oblasti. Komunita praxe je založena na procesu sdílení informací a zkušeností, který dává jednotlivým členům skupiny možnost od sebe se vzájemně učit, rozvíjet se a formovat své znalosti (Eckert, 2006).

Činnost komunity praxe může vznikat spontánně nebo cíleně. Spontánní komunita praxe je definována samovolným úsilím účastníků skupiny setkávat se nad společným zájmem a diskutovat o něm. V případě cíleně vzniklé komunity praxe jde o účelově vytvořený tým lidí, který směřuje k nabytí konkrétní úrovně znalostí členů (Lave a Wenger, 1991), popř. k dalším cílům, jako jsou např. inovace.

V důsledku pokroku v informačních technologiích doznal koncept komunity praxe v poslední době znatelných změn. Pracovní skupiny přesouvají své interakce z reálného do virtuálního světa a tvoří virtuální komunity praxe, VCoP (Dubé, Bourhis a Jacob, 2005). Poznatky z odborné praxe a znalosti jsou tak stále častěji sdíleny prostřednictvím internetových platform, videokonferencí, e-mailů atd., s jejichž pomocí lidé přejímají nové vědomosti (Wenger, 2005).

Související pojmy: Evaluace vzdělávání; Kroužky kvality; Organizace učící se; Vzdělávání a rozvoj; Zapojení pracovníků

Zdroje:

DUBÉ, L., A. BOURHIS a R. JACOB. The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*. 2005, roč. 18, č. 2, s. 145-166. ISSN 0953-4814.

ECKERT, P. Communities of practice. In *Encyclopedia of Language and Linguistics*. Boston: Elsevier, 2006, s. 683-685. ISBN 978-0080-4437-0614.

LAVE, J. a E. WENGER. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge university press, 1991. ISBN 0-5214-2374-0.

WENGER, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge university press, 1999. ISBN 0-5216-6363-6.

KONCEPT PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

Work ability concept

Autor: Lenka Janošová

Koncept pracovní schopnosti je mnohostranný pojem, jenž nesouvisí pouze se zdravím, ale také s kompetencemi, hodnotami, pracovním prostředím a sociálními vztahy. Zaměstnanec přispívá k své pracovní schopnosti znalostmi, dovednostmi, postoji či motivací, pracovní podmínky ji pak ovlivňují skrze způsoby vedení, osoby působící v managementu, pracovní prostředí včetně sociálních vazeb na pracovišti (Hasselhorn, 2008). Ilmarinen a Tuomi (2004) chápou pracovní schopnost jako výsledek interakce zaměstnance a jeho práce – pracovní schopnost tedy říká, jak schopný (dobrý) je zaměstnanec v současnosti a jak schopný (dobrý) bude v blízké budoucnosti s ohledem na zdravotní, duševní a pracovní nároky. Finský autor Ahonen (2002) se svým týmem zkoumal, jaké socio-ekonomické dopady na celou ekonomiku mají opatření zaváděná na podporu a udržování pracovní schopnosti. Jeho výsledky potvrzují, že opatření napomohla zvýšení produktivity práce a poklesu v počtu osob odcházejících do předčasného důchodu.

Ilmarinen (2004) zavedl pro hodnocení zmíněného konceptu Index pracovní schopnosti – Work Ability Index (WAI). Po letech zkoušení a vylepšování byl Index WAI použit pro vytvoření modelu „Dům pracovních schopností“, do kterého byly, kromě zdraví a funkční kapacity (měřeno indexem WAI), přidány další dimenze, a to: kompetence, hodnoty, postoje, motivace, pracovní podmínky a role managementu (Štorová, 2012).

Související pojmy: Index pracovní schopnosti; Kvalita pracovního života; Pohoda pracovní; Práce na míru; Řízení kariéry

Zdroje:

AHONEN, G., L. M. BJURSTRÖM a T. HUSSI. Economic effectiveness of the maintenance and promotion of work ability. In *Maintenance of Work Ability Research and Assessment: Summaries*. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health, Finnish Institute of Occupational Health. Social Insurance Institution, 2002. ISBN n. d.

HASSELHORN, H. M. *Work Ability-Concept and Assessment*. Germany: University of Wuppertal, 2008. ISBN n. d.

ILMARINEN, J. Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2009, roč. 35, č. 1, s. 1-5. ISSN 0355-3140.

ŠTOROVÁ, I. a J. FUKAN. *Zaměstnanec a věk, aneb Age management na pracovišti*. Šumperk: Jena, 2012. ISBN 978-808-7137-352.

TUOMI, K., J. ILMARINEN, A. JAHKOLA, L. KATAJARINNE a A. TULKKI. *Work Ability Index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 1998. ISBN 951-802-202-X.

KOTVA KARIÉROVÁ

Career anchor

Autoři: Karel Košař, Vladimír Zeman

Kariérová kotva je představa člověka o tom, k čemu má nadání, co ho motivuje a jaké hodnoty vnímá jako nejdůležitější v souvislosti s kariérou (Bělohávek, 1996).

Edgar Schein definoval následujících osm rozdílných kategorií (Kasper a Mayrhofer, 2005): 1. Manažerská kompetence – pracovníci s přáním převzít vedoucí úlohy; 2. Technicko-funkční kompetence – osoby dávající přednost odborné specializaci; 3. Jistota a stabilita – touha po trvalém zaměstnání; 4. Samostatnost a nezávislost – osoby, které chtějí co možná nejméně restrikcí a kontrol; 5. Podnikatelská kreativita – potřeba budovat a vytvořit něco samostatného; 6. Služba nebo odevzdání se myšlence nebo věci – ústřední význam zde mají hodnoty; 7. Totální výzva – úspěchem je překonání těžkých překážek; 8. Integrace životního stylu – touha po integraci soukromého života a povolání.

Každý člověk vnímá některé z těchto kategorií jako důležitější než jiné. Ty nejdůležitější tvoří jeho osobní kariérové kotvy (Arnold, 2007). Při volbě zaměstnání či povýšení pak lidé na základě svých kotev zvažují, jestli je práce bude uspokojovat. Jestliže práce není v souladu s kariérovou kotvou, pak ji pracovník vnímá jen jako nepřijemnou povinnost. Naopak implementace správných kotev do kariéry člověka přináší větší satisfakci v práci (Vanneste, 2005).

Související pojmy: Řízení kariéry; Závazek vůči organizaci

Zdroje:

ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-2511-518-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-858-3909-1.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-8613-157-2.

VANNESTE, J. M. *Schein's Career Anchor Model and Its Relevance to Career Satisfaction: A Case Study of Engineers at Micro Motors*. Minnesota: Capella University, 2005. ISBN 978-04-9697-453-5.

KOUČINK

Coaching

Autoři: Matej Leffler, Dita Přikrylová

Koučink je specifická, motivující forma komunikace dvou stran neboli spolupracovníků. Jde o vedení rozhovoru mezi koučem (trenér, vedoucí, školitel) a koučovaným (svěřenec, kolega, podřízený). Kouč koučovaného vede při vytváření jeho vlastní cesty k dosažení cílů, klade mu otázky k problematice z jiných úhlů pohledu, pomáhá mu projít si v představách cestu řešení, prověřit a vyhodnotit různé možnosti, stanovit akční kroky (Podaná, 2012). Cílem koučinku může být zvyšování produktivity, výkonu, loajality, soustředění či zapojení u koučované osoby. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je (Whitmore, 2009). Koučink je umění usnadňovat lidem uvolnění jejich potenciálu se záměrem dosahovat smysluplných, významných cílů (Rosinski, 2009) a maximalizovat jejich výkon (Whitmore, 2009).

Související pojmy: Motivace vnitřní; Poradenství; Rozvoj při práci (rozvoj za chodu)

Zdroje:

PODANÁ, R. Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-2474-519-0.

ROSINSKI, P. Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. Praha: Management Press, 2009.

ISBN 978-80-7261-195-9.

WHITMORE, J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose – The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009. ISBN 978-18-5788-535-4.

KROKY DISCIPLINÁRNÍ

Disciplinary actions

Autoři: Jiří Prášek, Lukáš Žák

Zaměstnavatel má možnost (nikoliv povinnost) zavést systém disciplinárních kroků, které mu umožňují výchovné i kárné působení na pracovníky při porušování pracovní kázně (Koubek, 2001). Důvodem zavedení disciplinárních kroků je, aby zaměstnanec převzal odpovědnost za své vlastní chování, a to zejména v případech, kde zlepšení nenastává v rozumném čase a míře (Minor, 1995). Mezi dva základní typy disciplinárních kroků patří: slovní kroky používané k řešení méně závažných přestupků – většinou prostřednictvím přímého nadřízeného formou pohovoru se zaměstnancem, kdy cílem pohovoru je vysvětlit zaměstnanci možné další důsledky jeho jednání (Falcone, 2010); písemné kroky (důtky) využívané v případech opakovaného porušování pracovní kázně nebo závažnějších přestupků. Tyto kroky jsou zaznamenávány do pracovníkových materiálů. Zde může být uvedeno i upozornění, že by další porušení pracovní kázně mohlo být důvodem k ukončení pracovního poměru nebo spolupráce (Falcone, 2010). Při hrubém porušení pracovní kázně umožňuje zákoník práce okamžité rozvázání pracovního poměru nebo ukončení spolupráce (Koubek, 2001).

Související pojmy: Atmosféra důvěry; Pohoda pracovní; Poměr pracovní; Vyjednávání kolektivní

Zdroje:

FALCONE, P. 101 Sample Write-Ups for Documenting Employee Performance Problems – A Guide to Progressive Discipline & Termination. New York: AMACOM Books, 2010. ISBN 978-0-8144-1546-7.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistik. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MINOR, M. Preventing Workplace Violence: Positive Management Strategies. California: Crisp Publications, 1995. ISBN 1-56052-258-5.

KROUŽKY KVALITY

Quality circle

Autoři: Martin Pudil, Jiří Novotný

Kroužky kvality jsou jedna z metod, využívaných v rámci japonské filosofie kaizen. Jde o malé (obvykle 5–11 členů) neformální skupinky nejlepších pracovníků společnosti, kteří ve svém volném čase zasedají k poradám, na nichž řeší jimi zvolený problém (Svozilová, 2011). Zvolený cíl bývá nejčastěji zaměřen na zlepšování kvality různých prvků společnosti (Duchuň a Šafránková, 2008). Zpravidla se k dosažení daného cíle používá metoda PDCA – Plan, Do, Check, Act (Mika, 2006). Ačkoliv jsou kroužky kvality organizovány dobrovolně, ve volném čase pracovníků, aplikace nápadů pro zkvalitnění chodu firmy bývají managementem ohodnoceny. Kroužky kvality tak nemají pouze primární cíl v podobě vyřešení problému v dané oblasti, ale působí pozitivně na zaměstnance, kterým tato aktivita dodává větší motivaci pro pracovní výkony, týmovou práci, seberealizaci a participaci ve firmě (Duchuň a Šafránková, 2008).

Související pojmy: Komunity praxe; Organizace učící se; Vzdělávání a rozvoj; Zapojení pracovníků

Zdroje:

DUCHUŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

MIKA, G. *Kaizen Event Implementation Manual*. Society of Manufacturing Engineers, 2006. ISBN 0-87263-849-9.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

KULTURA ORGANIZAČNÍ

Corporate culture

Autoři: Michal Chorvát, Petra Polášková

Organizační kulturu (někdy se také uvádí termín „podniková kultura“) můžeme chápat jako soubor předpokladů, hodnot, postojů, norem chování sdílených v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění, chování a výtvorech členů organizace (Blažek, 2011). Fenomén podnikové kultury je formován vlivem množství kombinací lidských etnik a kulturních dědictví (Sadri a Lees, 2001). Další faktory, které ji ovlivňují, jsou události z historie, geografická poloha a obor, ve kterém podnik působí (Addis, 2010). Podniková kultura může být popsána i jako ledovec; většinou je mnohem větší ta část, která není vidět. Viditelná část je dress kód, pracovní prostředí, benefity, popisy práce, politika, procedury, systémy a procesy. Neviditelná část je popis věcí „tak jak se opravdu dějí“, akceptované normy, nepsaná pravidla, postoje, přesvědčení, předpoklady, nálady, emoce a interpretace (Addis, 2010). Ve firmách je běžné, že existuje jedna dominantní kultura a více subkultur (van der Does a Caldeira, 2006). Identifikaci podnikové kultury lze provést průzkumem mezi zaměstnanci, který může být zaměřen na zjišťování firemních hodnot, misí a interakcí s ostatními spolupracovníky, jejich názory apod. (van der Does a Caldeira, 2006).

Související pojmy: Atmosféra důvěry; Dimenze organizační kultury; Poměr pracovní; Závazek vůči organizaci

Zdroje:

ADDIS, S. Corporate culture: Lessons learned from feathered friends. *Rough Notes*. 2010, roč. 12, s. 84-86. ISSN 0035-8525.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

VAN DER DOES, L. a S. J. CALDEIRA. Leaders profit by strengthening corporate culture. *Nation's Restaurant News*. 2006, roč. 40, č. 29, s. 10-37.

ISSN 0028-0518.

SADRI, G. a B. LEES. Developing corporate culture as a competitive advantage. *The Journal of Management Development*. 2001, roč. 20, č. 9, s. 853-859.

ISSN 0262-1711.

KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Quality of working life

Autoři: Šimon Harant, Jan Janík

Mnohoznačný pojem vztahující se k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí. Může se týkat např. autonomie práce, uznání, sounáležitosti, funkčního postupu a rozvoje, odměňování apod. Jde o všeobecnou spokojenost s pracovním životem (Koubek, 2003). Podle Taylorovy definice souvisí kvalita pracovního života se základními vnějšími faktory práce, jako jsou mzda, pracovní doba a pracovní podmínky, a vnitřními faktory práce samotné (Taylor, 2008). Sama oblast práce pak spadá do širšího konceptu celkové kvality života (Vinopal, 2011). Je-li hlavním předmětem zájmu kategorie kvality pracovního života, pak je tato kategorie většinou chápána jako aspekt a prostředek naplňující kvalitu života celkově (Vinopal, 2011).

Za účelem systematického přístupu ke kvalitě pracovního života je důležité spojit do souvislého celku objektivní charakteristiky pracovního prostředí a výkonu, subjektivní spokojenost zaměstnanců a jejich osobní obavy a štěstí – původce kvality pracovního života (Monkevičius, 2014). Studie naznačují (Sirgy a Wu, 2009), že štěstí v pracovním životě by nemělo záležet na jednom faktoru, ale na souboru faktorů, které zajišťují rovnováhu v pracovním životě. Když vezmeme v úvahu tento fakt, můžeme rozdělit pracovní prostředí a kvalitu faktorů výkonu do následujících vzájemně souvisejících kategorií: mzda, ochrana, rovnováha (pracovní a osobní život), vztahy, růst, seberealizace (Monkevičius, 2014).

Související pojmy: Pohoda pracovní; Motivace vnitřní; Spokojenost pracovní

Zdroje:

KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

MONKEVIČIUS, A. Quality of working life concept and empirical indicators. *Intellectual Economics*. 2014, roč. 8, č. 1, str. 8-24. ISSN: 1822-8038.

SIRGY, J. a J. WU. The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life? *Journal of Happiness Studies*. 2009, roč. 10, č. 2, str. 183-196. ISSN 1389-4978.

TAYLOR, S. *People Resourcing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2008. ISBN 978-18-4398-198-5.

VINOPAL, J. Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Czech Sociological Review*. 2011, roč. 47, č. 5, str. 937-965. ISSN 0038-0288.

LOVEC MOZKŮ (HEADHUNTER)

Executive search consultant (Headhunter)

Autoři: Petra Hajnová, Monika Crhánková

Executive search consultant je specializovaný poradce, najímáný firmami k vyhledávání a získávání nejvhodnějších kandidátů na specifické, často vysoce postavené manažerské pozice (Harrison, 1995). Lze se také setkat s termínem headhunter (Jenn, 2005), v češtině někdy označovaným jako „lovec mozků“ či „lovec hlav“.

Executive search consultant (dále jen konzultant) si vytváří vlastní síť kontaktů, pomocí nichž oslovuje potenciální kandidáty (Staecker, 1995). Pro efektivní vyhledávání a naplnění požadavků klienta je nezbytné, aby konzultant dobře rozuměl oblasti businessu, ve které klient působí (Jenn, 2005). Proto proces vyhledávání začíná schůzkou konzultanta s klientem, kde jsou sděleny požadavky na obsazovanou pozici. Následně konzultant provádí rozsáhlý průzkum pracovního trhu, oslovuje vhodné kandidáty a zve je na osobní schůzku. Vhodní uchazeči jsou doporučeni klientovi, který na základě svého rozhodnutí pozve vybrané kandidáty na pohovor. Pokud z výběrového řízení vzejde kandidát, jemuž je nabídnuto pracovní místo u klienta, úkol konzultanta je splněn a konzultant dostává provizi v domluvené výši. Může se však stát, že klient si žádného z uchazečů nevybere a proces vyhledávání se vrátí do prvotních fází (Melançon, 2002).

Související pojmy: Headhunting; Nábor on-line; Řízení výběrové; Trh práce externí

Zdroje:

HARRISON, B. J. What you should know about executive search firms. *Fund Raising Management*. 1995, roč. 26, č. 4, s. 4. ISSN 0016-268X.

JENN, N. G. *Headhunters and How to Use Them: A Guide for Organisations and Individuals*. London: Profile, 2005. ISBN 18-619-7734-4.

MELANÇON, R. M. *The Secrets of Executive Search: Professional Strategies for Managing Your Personal Job Search*. New York, NY: John Wiley, 2002.

ISBN 04-712-4415-5.

STAECKER, D. Before you hire an executive search consultant. *Nonprofit World*. 1995, roč. 13, č. 6, s. 1. ISSN 8755-7614.

MANAGEMENT PRACOVNÍ ABSENCE

Absence management

Autoři: Daniel Kerekes, Peter Záhora

Absence management je řídicí proces, který souvisí s absencí zaměstnanců. Zahrnuje rozvoj a implementaci politik a programů řešících problematiku absencí, jakož i sběr, monitoring a vyhodnocování dat o absencích zaměstnanců (James, Cunningham a Dibben, 2002). Absence management řídí absence související s pracovní neschopností zaměstnanců ze zdravotních důvodů. Důraz klade také na řízení nevysvětleného, neplánovaného a nadměrného absentérství (Garner, 2015). Cílem absence managementu v podnikové praxi je snižování nákladů souvisejících s absentérstvím zaměstnanců (Anderson, 2004; IPMAHR, 2015). K dosažení těchto cílů slouží především aplikované standardy upravující oznamování nepřítomnosti, její řešení a ověřování, způsoby její evidence, sankcionování, apod. Standardy by měly být závazné jak pro zaměstnance, tak pro management (Bennett, 2002; Whitaker, 2001; Evans a Walters, 2002). Existuje všeobecná shoda na tom, že absence management spadá pod zodpovědnost liniových manažerů.

Baker-McClearn a kol. (2010) poukazují na to, že nesprávné praktiky absence managementu vytvářejí tlak na zaměstnance, aby pracovali i v případech částečné nebo dokonce úplné pracovní neschopnosti, což může mít negativní vliv na jejich výkonnost či budoucí pracovní neschopnost.

Související pojmy: Absentérství; Angažovanost pracovní

Zdroje:

Absence management [online]. *International Public Management Association for Human Resources*, [Cit. 13. 3. 2015]. Dostupné z: <http://ipma-hr.org/hr-resources/hr-management-glossary#1>

ANDERSON, E. What's absent in absence management? *Employee Benefits Journal*. 2004, roč. 29, č. 1, s. 25-30. ISSN 0361-4050.

BAKER-MCCLEARN, D., K. GREASLEY, J. DALE a F. GRIFFITH. Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and

- the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*. 2010, roč. 12, č. 2, s. 311–328. ISSN 0954-5395.
- BENNETT, H. Employee commitment: the key to absence management in local government? *Leadership & Organization Development Journal*. 2002, roč. 23, č. 8, s. 430-441. ISSN 1472-5347.
- EVANS, A. a M. WALTERS. *From Absence to Attendance*. London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2002. ISBN 978-08-5292-935-3.
- GARNER, J. C. What is absence management and why should I care? *Newsbriefs*. 2007, roč. 26, č. 4. ISSN n. d.
- JAMES, P., I. CUNNINGHAM a P. DIBBEN. Absence management and the issues of job retention and return to work. *Human Resource Management Journal*. 2002, roč. 12, č. 2, s. 82-94. ISSN 0954-5395.
- WHITAKER, S. The management of sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*. 2001, roč. 58, č. 6, s. 420-424. ISSN 1351-0711.

MARKETING PERSONÁLNÍ

Personnel marketing

Autoři: Nela Štyrská, Michal Kováč

Pojem personální marketing si lze (Koubek, 2007) představit jako uplatnění marketingového přístupu v personální oblasti. V tomto případě jsou za zákazníky organizací považováni zaměstnanci, ať už současní, nebo potenciální. Lze konstatovat, že jde o aktivity podniku vedoucí k získávání a udržování si nejlepších zaměstnanců. Cílem uplatňování personálního marketingu je vytvoření dobré pověsti zaměstnavatele, která kladně ovlivňuje zájem lidí o práci v dané organizaci (Koubek, 2007; Kociánová, 2010). Můžeme tedy shrnout, že jde především o to, rozpoznat, co člověk, který pro podnik představuje zdroj pracovní síly, potřebuje a od zaměstnavatele očekává, a snažit se jeho potřeby efektivně uspokojit. V rámci koncepce personálního marketingu se organizace rovněž snaží o vytvoření atmosféry, která motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům (Bennet a Strydom, 2001).

Související pojmy: Budování pověsti zaměstnavatele; Pověst zaměstnavatele; Trh práce externí

Zdroje:

BENNETT J. A. a J. W. STRYDOM. *Introduction to Travel and Tourism Marketing*. Juta and Company, 2001. ISBN 0-7021-5636-1.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATICE BOISOTOVA

Boisot's matrix

Autoři: Alina Dubovskaja, David Duranti

Boisotova matice, známá také jako I-Space, představuje znalosti uspořádané do matice (Boisot, 1995). Matice rozeznává čtyři úrovně (Bureš, 2007): 1. Patentová znalost je kontextově závislá a v organizaci je vytvářena díky jejímu rozvoji; 2. Osobní znalost nelze kodifikovat a přenášet, je závislá na subjektu a na jeho osobních zkušenostech, je velmi těžké ji sdílet; 3. Znalost ve všeobecném povědomí je všeobecně rozšířená, málo kodifikovaná a je vytvářena na základě osobních zkušeností; 4. Veřejná znalost je kodifikovaná, rozptýlená, často má strukturovanou formu. Jsou to učebnice, vědecké časopisy atd. Její výhodou je možnost přenosu.

Model nebyl široce uznán kvůli nedostatečnému zpracování, jde však o jeden z prvních modelů v oblasti ekonomického řízení (Bureš, 2007). Tento model je výstižným příkladem pro pochopení znalostí jako pojmu a byl základem pro další složitější modely např. Cynefin (Bocharova, 2011).

Související pojmy: Znalosti explicitní

Zdroje:

BOCHAROVA, M. A. The Review of Knowledge Management Models.

In YERZHNKYAN, B. H. (Ed.), *Theory and Practice of Institutional Reforms in Russia: Collection of Scientific Works*. Moskva: CEMI Russian Academy of Sciences, 2011. ISBN 978-5-8211-0717-6.

BOISOT, M. H. *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. London: Routledge, 1995. ISBN 978-041-5114-905.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self awareness. *Journal of Knowledge Management*. 2002, roč. 6, č. 2, s. 100-111.

ISSN 1367-3270.

MENTOROVÁNÍ

Mentoring

Autoři: Andrea Bohuslavová, Marie Lišková

Mentorování je jednou z metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti při výkonu práce (Armstrong, 2009). Mentorování je proces, v kterém speciálně vybraní a trénovaní jedinci poskytují vedení, pragmatické rady a soustavnou podporu školeným pracovníkům (Armstrong, 2009). Školený si svého mentora vybírá sám (Koubek, 2007), nebo je mu mentor přidělen (Armstrong, 2009). Mělo by jít o manažera nebo zkušeného pracovníka, který není zaměstnancovým přímým nadřízeným. Vztah školitele a školeného je dlouhodobý (Personalistika, 2011). Mentor školenému pomáhá nejen při práci, ale také s kariérním růstem. Výhodou této metody je neformální vztah mezi mentorem a vzděláným pracovníkem, který vytváří pocit důvěry podporující výkonnost, účinnost, spolehlivost a výnosnost této metody (Dvořáková, 2012). Nevýhody lze spatřovat v tom, že taková výuka probíhá při plném pracovním nasazení, nebo v problémech plynoucích z volby nevhodného mentora (Koubek, 2007).

Související pojmy: Koučink; Poradenství

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

ASPI. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 978-80-7357-627-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

METODA BARS

BARS method

Autoři: Lenka Valouchová, Adéla Trlidová

Tato zkratka označuje počáteční písmena slovního spojení v anglickém jazyce – Behaviorally Anchored Rating Scales, což v překladu do českého jazyka znamená behaviorálně zakotvené hodnoticí škály (Wágenerová, 2008).

Metoda má hodnotit pracovní chování zaměstnanců (přístup k práci, dodržování postupů) tak, aby jejich práce byla úspěšně vykonávána. Metoda vytváří stupnice, které náležejí ke každému úkolu (neboli dimenzi) vykonávanému na daném pracovním místě. Tato stupnice může mít 5–7 bodovacích stupňů, hodnotitel může volit body na stupnici nebo vyznačit hodnocení kdekoliv na dané stupnici bez ohledu na umístění bodů (Parrill, 1999). Škála bývá nejčastěji brána jako přímá úměra, tedy např. 7 bodů je nejlepší hodnocení. Hodnoty na stupnicích u jednotlivých úkolů se následně mohou sečíst, zprůměrovat či různé zkombinovat.

Výhodu této metody můžeme spatřovat v tom, že se na přípravě podílejí zaměstnanci, jde tedy o společné dílo, a pravděpodobnost přijatelnosti hodnocení pracovníky je vyšší. Tento způsob hodnocení také snižuje tzv. inter-rater bias (křížová spolehlivost mezi hodnotiteli) jasným definováním požadovaného chování. Nevýhodou je náročnost na čas a úsilí v přípravné části této hodnoticí metody (Koubek, 2007).

Související pojmy: Hodnocení kolegy; Hodnocení výkonu; Sebehodnocení

Zdroje:

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PARRILL, S. *Revising Rating Format Research: Computer-Based Rating Formats and Components of Accuracy*. Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1999. Master Thesis.

WÁGENEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

METODA DELFSKÁ

Delphi method

Autoři: Jakub Považan, Hana Stojanovová

Delfská metoda je způsob skupinového rozhodování navržený tak, aby byl získán subjektivní názor expertů pomocí strukturovaného, anonymního sběru dat (Khan, 2006). Skupina expertů se při tom snaží dosáhnout vzájemné shody názorů na vývoj všech možných faktorů, které mohou mít později vliv na budoucí potřebu pracovních sil v organizaci (Koubek, 2006). Sběr dat probíhá během opakovaných kol. Po každém kole obdrží účastníci zpětnou vazbu, aby mohli své předpovědi upravit, a došlo tak k jejich společnému konsenzu (Khan, 2006). Celá diskuse je uskutečňována skrze prostředníka, jehož úkolem je shromažďovat, sumarizovat a znovu zprostředkovávat expertům informace od ostatních zúčastněných odborníků (Koubek, 2006). Aby se zamezilo předsudkům, nedochází k poradám odborníků a jejich identitu zná pouze prostředník (Khan, 2006). Jak ukazují zkušenosti, metoda poskytuje možnou představu o potřebě pracovníků zhruba na dobu jednoho až dvou let (Duda, 2008).

Související pojmy: Advokát ďáblův; Organizace učící se; Znalosti explicitní

Zdroje:

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing, 2008.

ISBN 978-80-87071-89-2.

KHAN, K. B. *New Product Forecasting: An Applied Approach*. New York: M. E. Sharpe, 2006. ISBN 978-0765-620-194.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

METODA HODNOCENÍ 20-70-10

20-70-10 model

Autoři: Lenka Poklopová, Alina Dubovskaja

Metoda hodnocení pracovníků 20-70-10 představuje variantu nucené distribuce, kdy jsou pracovníci rozděleni na 20 % nejlepších, 70 % průměrných a 10 % podprůměrných (Armstrong, 2011). Ti nejlepší jsou po zásluze odměněni, a tím motivováni k ještě většímu úsilí. Průměrným je dána možnost školení a zvyšování odborné kvalifikace, aby mohli dále růst. Skupiny podprůměrných pracovníků s neuspokojivým výkonem by se měl podnik zbavit (Hroník, 2006). Autorem metody je Jack Welch, který ji poprvé použil ve společnosti General Electric (Armstrong, 2011). Uplatnění 20-70-10 je vhodné v soutěživém a individualistickém prostředí, s kterým se setkáváme především v obchodních společnostech. Metoda 20-70-10 dnes není v praxi příliš běžná, protože tříúrovňová stupnice neumožňuje dostatečnou diferenciaci pracovníků, klasifikace je značně subjektivní a označování pracovníků za „průměrné“ či „podprůměrné“ může být demotivující (Armstrong, 2007). Metoda zároveň využívá pouze jedno kritérium pro hodnocení, kterým je celkový výkon (Jackson a Schuler, 1999).

Související pojmy: Hodnocení metodou nuceného pořadí; Hodnocení výkonu; Odměňování výkonově založené

Zdroje:

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-2531-198-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-2471-458-2.

JACKSON, S. E. a R. S. SCHULER. Managing Human Resources: A Partnership Perspective. Cincinnati: South-Western, 1999. ISBN 0-32-400-415-X.

METODA KLÍČOVÉ UDÁLOSTI

Critical incident technique, CIT

Autoři: Kateřina Kukrechtová, Karel Složil

Metoda klíčové události (CIT) byla poprvé popsána v roce 1954 Johnem C. Flanaganem. Flanagan (1954, s. 327) ji definoval jako „soubor postupů pro sběr výsledků přímého pozorování lidského chování za účelem zjištění jejich potenciální schopnosti řešit praktické problémy a rozvíjet široké psychologické principy“. Hlavním účelem CIT bylo odlišit efektivní a neefektivní chování na pracovišti (Coetzer a Redmond, 2011). Dnes má široké psychologické i edukační přesahy (Ash, Dowding, Shakespeare a Finch, 2011; Couch, 1971). Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během sledovaného intervalu (obvykle 14 dní až 1 měsíc). Každé události přisuzuje hodnotitel určitou váhu. Metoda je orientována na konkrétní situaci a vede hodnotitele k tomu, aby reagoval a poskytl hodnocenému zpětnou vazbu na místě. Její výhodou je malá časová a administrativní náročnost (Hroník, 2006).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Chyba posuzovatele; Zpětná vazba 360°

Zdroje:

ASH, S., K. DOWDING a J. SHAKESPEARE-FINCH. Using critical incident interviews to identify the mental health knowledge, skills and attitudes of entry-level dietitians. *Nutrition & Dietetics*. 2011, roč. 68, č. 4, s. 297-304.

ISSN 1747-0080.

COETZER, A. a J. REDMOND. Decision making regarding employee access to training and development in medium-sized enterprises: A proposed study employing the Critical Incident Technique. *Small Enterprise Research*. 2011, roč. 18, č. 2, s. 119-129. ISSN 1321-5906.

COUCH, P. D. a G. B. STROTHER. A critical incident evaluation of supervisory training. *Training & Development Journal*. 1971, roč. 25, č. 9, s. 6-11.

ISSN 0041-0861.

FLANAGAN, J. C. Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 1954, roč. 51, č. 4. ISSN 0033-2909.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

METODA LIFO

LIFO method

Autoři: Jan Machala, Věra Mádlová

Metoda LIFO (Last In First Out) je jednou z metod propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Podle této metody jsou přednostně propouštěni lidé, kteří v podniku pracují nejkratší čas. Organizace tak dodržuje morální princip, který říká, že pracovníci s delším trváním zaměstnaneckého poměru mají silnější právo nebýt propuštěni (Kociánová, 2010). Podnik díky tomu nepřichází o nejzkušenější pracovníky. Některé země mají princip metody LIFO zakotven v zákonech, např. Švédsko v zákoně EPA-Employment Protection Act (Below a Skogman, 2008). Nevýhodou metody může být stárnutí personálu, propadnutí investic vložených do získání nových pracovníků či nepřihlížení k pracovnímu výkonu při propouštění (Koubek, 2007). Některými zdroji bývá tento přístup označován jako diskriminační pro mladé zaměstnance (Snape a Redman, 2003). I proto organizace upouštějí od jeho širokého používání ve prospěch jiných metod. Dalším významem hesla LIFO je označení způsobu oceňování zásob v podniku.

Související pojmy: Plánování lidských zdrojů; Zeštíhlování

Zdroje:

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

SNAPE, E. a T. REDMAN. Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*. 2003, roč. 13, č. 1., str. 78-89. ISSN 0954-5395.

VON BELOW, D. a T. P. SKOGMAN. Last in, first out? *Institute for Labour Market Policy Evaluation*. 2008, č. 27.

METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Selection methods

Autoři: Petra Špičáková, Pavel Bednařík

Metody výběru pracovníků lze chápat jako postupy využívané pro výběr toho uchazeče, který nejlépe splňuje nároky daného pracovního místa. Nemusí to však nutně znamenat, že jde o nejkvalifikovanějšího uchazeče (Langerová a Vacíková, 2007).

Pro konkrétní výběr metody jsou podle Kolmana (2010) klíčová následující kritéria: 1. schopnost rozlišovat mezi uchazeči; 2. validita a reliabilita – metoda měření musí spolehlivě měřit to, co měřit má, a umožňovat dělat platné závěry; 3. spravedlivost – metoda nesmí diskriminovat příslušníky zvláštních podskupin populace; 4. vhodnost/aplikovatelnost – metoda musí být pro organizaci přijatelná a zařaditelná mezi dosavadní administrativní postupy v organizaci; 5. náklady na vývoj/používání – finanční i časové náklady by měly být kompenzovány potenciálním přínosem použité metody.

Nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i nejdůležitější metodou je výběrový pohovor (Koubek, 2015). Dalšími často používanými metodami jsou dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, assessment centra a zkoumání referencí. Malé a střední firmy přistupují nejčastěji ke zkoumání životopisů, výběrovým pohovorům a zkoumání referencí, zatímco assessment centra patří k metodám, které využívají spíše velké podniky (Zaharie, 2013).

Nejvyšší prediktivní validitu (schopnost predikovat ukazatele spojené s budoucím výkonem uchazečů) mají řešení úkolů z praxe (work sample tests), testy inteligence, strukturované výběrové rozhovory, znalostní testy na odbornou problematiku a testy integrity. O něco nižší validitu mají assessment centra, nestrukturované rozhovory a osobnostní dotazníky zaměřené na svědomitost. Téměř nulovou validitu má grafologie (Schmidt a Hunter, 1998).

Související pojmy: Assessment centrum; Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání; Pohovor behaviorální; Řízení výběrové

Zdroje:

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGEROVÁ, P. a E. VACÍKOVÁ. *Personalistika, aneb Řízení lidských zdrojů: praktická příručka pro začínající podnikatele*. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-138-2.

SCHMIDT, F. L. a J. E. HUNTER. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 1998, roč. 124, č. 2, s. 262-274. ISSN 0033-2909.

ZAHARIE, M. Job recruitment and selection practices in small and medium organizations. *Oeconomica*. 2013, roč. 58, č. 2, s. 86-94. ISSN 1220-0506.

MĚŘENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU

Human capital measurement

Autoři: Andrea Lunterová, Rostislav Šutora

Měření lidského kapitálu lze definovat jako hledání vazeb, korelací a v ideálních případech zkoumání příčiny souvislostí mezi různými skupinami údajů o lidských zdrojích s využitím statistických metod (Armstrong, 2002).

Měření lidského kapitálu může poskytnout východisko pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a následné monitorování a hodnocení efektivity personální práce. Bez měření si podnik nemusí uvědomovat svůj potenciál (Vodák, 2011). Becker (2002) ve svém výzkumu shrnul, že efektivní měření lidského kapitálu může být pro podnik konkurenční výhodou a Matthevman a Matignon (2004) dodávají, že může také sloužit jako jeden z nástrojů při rozhodování v podniku.

Je navrhována řada modelů a ukazatelů k měření lidského kapitálu, ovšem ucelený systém, případně nějaký komplexní nástroj na měření, neexistuje (Bartoňková a Kuchaříková, 2010). Modely a ukazatele jsou často závislé na kontextu, liší se v průběhu času a v závislosti na potřebách organizační strategie (Baron, 2007). Vodák (2011) udává, že měřit lidský kapitál je možné např. prostřednictvím ukazatelů fluktuační, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, resp. jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, nebo spokojenosti zaměstnanců. Mezi další ukazatele řadí Gates (2008) loajalitu pracovníků nebo věkové složení pracovní síly atd.

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Plánování lidských zdrojů; Řízení lidských zdrojů; Řízení výkonu

Zdroje:

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

ISBN 80-247-046-2.

BARON, A. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2007. ISBN 07-494-5137-8.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-7625-1.

BECKER, B., M. HUSELID a D. ULRICH Six key principles of measuring human capital performance in your organization [online]. *State University of New York at Buffalo*, [Cit. 19. 3. 2015]. Dostupné z: <http://mgt.buffalo.edu/departments/ohr/becker/Publications/Six%20Key%20Principles.pdf>

GATES, S. Strategic human capital measures: Orientation, accountability, and communication [online]. *The Conference Board*, [Cit. 21. 4. 2015]. Dostupné z: <http://royjwest.com/docs/ConferenceBoardreportwithMVCICaseStudy.pdf>

MATTHEWMAN, J. a F. MATIGNON. Human capital reporting: An internal perspective [online]. *CIPD*, [Cit. 21. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.workinfo.com/free/downloads/humancapguide0105.pdf>

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 80-247-3651-9.

MÍRA NEZAMĚŠTNANOSTI

Unemployment rate

Autor: Lenka Janošová

OECD, ILO a Eurostat využívají k měření míry nezaměstnanosti tzv. harmonizovanou míru nezaměstnanosti, jež udává počet nezaměstnaných osob jako procento pracovní síly. Pracovní síla se skládá ze zaměstnaných, OSVČ, nezaměstnaných a neplacených rodinných zaměstnanců. Nezaměstnaným je ten, kdo je během vybraného období bez práce (tzn., že nebyl sebezaměstnán nebo nepůsobil v placeném zaměstnání), je připraven okamžitě nastoupit do práce a aktivně podniká kroky k nalezení práce (např. registrace na úřadu práce nebo v personální agentuře, sledování nabídek na pracovních portálech, kontaktování potenciálních zaměstnavatelů, snaha o založení vlastního podnikání) (OECD, 2015; ILO, 2015; Eurostat, 2015).

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (resp. úřady práce, které ukazatel sledují) přešlo od ledna 2013 na nový ukazatel registrované nezaměstnanosti v ČR pod názvem „Podíl nezaměstnaných osob“, který vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let ze všech obyvatel ve stejném věku (za dosažitelné považujeme evidované nezaměstnané, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí zaměstnání, např. pracovní neschopnost nebo výkon trestu). Tento ukazatel nahrazuje dosud používanou míru registrované nezaměstnanosti, která poměřuje všechny dosažitelné uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. Nový ukazatel opticky snížil míru nezaměstnanosti, jelikož ekonomicky aktivních osob je méně než celkové populace v daném věku, tudíž údaje předcházející říjnu 2012, kdy úřady začaly paralelně využívat oba ukazatele, nelze porovnávat s novými daty.

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Trh práce externí; Zaměstnatelnost

Zdroje:

Definice nezaměstnanosti [online]. *OECD*, [Cit. 2. 12. 2015]. Dostupné z:

<http://stats.oecd.org/mei/default.asp?lang=e&subject=10>

Definice nezaměstnanosti [online]. *Eurostat*, [Cit. 2. 12. 2015]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Glossary:Unemployment>

Definice nezaměstnanosti [online]. *ILO*, [Cit. 2. 12. 2015]. Dostupné z:

<http://laborsta.ilo.org/applv8/data/c3e.html>

Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti [online]. *MPSV ČR*,

[Cit. 2. 12. 2015]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/>

MOBILITA VERTIKÁLNÍ

Vertical mobility

Autoři: Hana Košařová, Martina Byrtusová

Vertikální mobilita je jedním ze základních druhů sociální mobility. Ta je chápána jako proces, v jehož rámci dochází k pohybu jednotlivců a skupin z jedné socioekonomické pozice do jiné, tedy k pohybu nahoru a dolů po socioekonomickém žebříčku. Z ekonomického hlediska je nutné děj sledovat, neboť s sebou přináší změny organizace práce a rozložení vzácných zdrojů (Hughes a kol., 1999). Vzestupná mobilita je charakterizována zvýšením statusu či vlastnictví, a tedy i mzdy (Giddens, 1999), což může být v podnikové praxi způsobeno např. kariérním postupem či zvýšením kvalifikace, které je v současnosti chápáno jako klíč k úspěchu a konkurenceschopnosti každé firmy (Koubek, 2007). V případě mobility sestupné dochází k snížení sociálního statusu, mzdy apod. Příčinami může být přeřazení na nižší funkci nebo ztráta práce. Mohou ji doprovázet psychické problémy a strach z budoucnosti (Giddens, 1999).

Související pojmy: Deskillling; Struktura organizační; Zaměstnatel-nost

Zdroje:

GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.

HUGHES, M., C. KROEHLER a J. VANDER ZANDEN. *Sociology: The Core*. Boston: McGraw-Hill College, 1999. ISBN 0-07-031144-7.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

MODEL EXCELENCE EFQM

EFQM Excellence Model

Autoři: Jan Sekanina, Antonín Kočí

EFQM Excellence Model byl vytvořen neziskovou organizací European Foundation for Quality Management a vychází z konceptu Total Quality Managementu. Model slouží jako nástroj k rychlejšímu a snadnějšímu zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu, dále také k vytváření základní struktury pro systém managementu a pro usnadnění komunikace uvnitř organizace. Na základě svých výsledků se organizace srovnávají mezi sebou.

Model je založen na zkoumání příčin a následků a ve své nejjednodušší formě obsahuje 9 faktorů. Existuje pět „umožňujících“ faktorů – Vedení, Řízení lidí, Zdroje, Politika a strategie a Procesy, dále čtyři „výsledkové“ faktory – Spokojenost lidí, Spokojenost zákazníků, Vliv na společnost a Výsledky organizace. Model ukazuje, že nejlepších Konečných výsledků organizace se dosahuje pomocí Vedení (Armstrong, 2006). Model usnadňuje uchopení, často vysoce komplexních, vztahů příčin a následků, a tím umožňuje organizacím urychlit proces objevování svých nedostatků a následně stimuluje nalézání řešení. Model má za úkol dát firmě nástroj, jak dosáhnout udržitelného stupně excelence (EFQM, 2010).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Systém práce vysokého výkonu; Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti; Řízení výkonu

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2006.

ISBN 978-80-247-1407-3.

EFQM Excellence Model. Brusel: European Foundation of Quality Management, 2010. ISBN 978-90-5236-501-5.

WONGRASSAMEE, S., J. E. L. SIMMONS a P. D. GARDINER. Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*. 2003, roč. 7, č. 1, s. 14-29. ISSN 1368-3047.

MODEL KOMPETENČNÍ

Competency model / framework

Autoři: Filip Kessner, Jakub Krchňák

Kompetenční modely popisují znalosti, dovednosti a charakteristiky, které jsou nezbytné pro efektivní práci zaměstnanců v daném podniku (Sanghi, 2007). Definují také kritéria, podle kterých můžeme určit míru přítomnosti té které kompetence (Hroník, 2005). Za hlavní důvody, proč podniky kompetenční modely využívají, jsou považovány: sjednocení chování zaměstnanců s podnikovou strategií; přijímání nejlepších dostupných uchazečů; maximalizace produktivity (Sanghi, 2007). Podle Mansfielda (2005) kompetenční modely rovněž pomáhají soustředit hodnocení zpětné vazby 360° na relevantní kompetence.

Kompetenční modely spojují personální a business strategii podniku. Lze proto použít tzv. sociálně-psychologické východisko a model tvořit „odspodu“ z personální strategie, či naopak použít strategické východisko a tvořit model „odshora“ (Hroník, 2007). Tvorba modelu odshora více akcentuje strategické potřeby podniku, avšak tvorba odspodu, zejména podpořená zapojením řadových zaměstnanců do procesu tvorby modelu, může být lépe přijata zaměstnanci a celkově vést k lepším výsledkům. Talbot (2004) na příkladu britského systému vzdělávání studentů ve zdravotnictví demonstuje, jak může model tvořený striktně odshora zapříčinit apatii a ztrátu motivace zaměstnanců, resp. studentů. Modely lze tvořit na míru pro konkrétní pozice či skupiny pozic – tzv. single-job přístup nebo je lze navrhnout obecně pro celý podnik – tzv. one-size-fits-all přístup (Ziegheim, 1996).

Související pojmy: Design pracovního místa; Kompetence; Vazba zpětná 360°

Zdroje:

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance – vše o assessment centre*. Brno: ERA group, 2005. ISBN 978-80-7366-020-2.

MANSFIELD, R. S. Practical Questions in Building Competency Models [online]. *Workitect*, [Cit. 17. 4. 2015]. Dostupné z <https://www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf>

SANGHI, S. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. London: SAGE Publications, 2007. ISBN 978-0-7619-3598-8.

TALBOT, M. Monkey see, monkey do: a critique of the competency model in graduate medical education. *Medical Education*. 2004, roč. 38, č. 6, s. 587-592. ISSN 0308-0110.

ZIEGHEIM, P. K., G. L. LEDFORD a J. R. SCHUSTER. Competencies and competency models: Does one size fit all? *ACA Journal*. 1996, roč. 5, č. 1, s. 56-65. ISSN 1068-0918.

MOTIVACE PRACOVNÍ

Work motivation

Autoři: Aneta Jakubíková, Simona Malanová

Motivace představuje souhrn důvodů (vědomých i nevědomých), které určují chování a jednání člověka a také jeho vůli dosahovat cíle (Hauser, 2014). Pracovní motivace (někdy je nazývána motivace zaměstnanců) je soubor sil utvářených jak uvnitř člověka, tak i působením vnějších vlivů, které určují vztah člověka k vykonávané práci, tedy jeho pracovní chování. Tyto síly určují, k čemu bude člověk směřovat, jak se bude chovat, jak dlouho se tak bude chovat a jak intenzivní toto chování bude (Pinder, 2008).

Pracovní motivace souvisí s vnitřní dispozicí člověka přijímat pozitivní podněty (stimuly) a vyhýbat se podnětům negativním. Podnětem v tomto smyslu může být např. očekávaná odměna nebo trest (Deckers, 2001). Motivaci můžeme klasifikovat jako vnější a vnitřní. Vnitřní motivace je činnost prováděná z vlastní vůle bez ohledu na možnost budoucí odměny nebo trestu. Naopak vnější motivace vychází ze stimulace vnějšími faktory, např. odměnou a trestem (Sansone a Harackiewicz, 2000). Problematika pracovní motivace je vysvětlována prostřednictvím řady motivačních teorií, které popisují různé způsoby aktivace určitého druhu chování u člověka při jeho orientování se na cíl.

Související pojmy: Motivace vnitřní; Motivace výkonová; Spokojenost pracovní; Stimul; Teorie potřeb; Teorie spravedlnosti; Teorie stanovování cílů

Zdroje:

DECKERS, L. *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*. Boston: Allyn and Bacon, 2001. ISBN 0-2052-7115-4.

HAUSER, L. Work motivation in organizational behavior. *Economic, Management, and Financial Markets*. 2014, roč. 9, čís. 4, s. 239-246, ISSN 1842-3191.

PINDER, C. C. *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press, 2008. ISBN 978-0805-8560-40.

SANSONE, C. a J. M. HARACKIEWICZ. *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. New York: Academic Press, 2000. ISBN 0-1261-9070-4.

MOTIVACE VNITŘNÍ

Intrinsic motivation

Autoři: Lenka Krejčířová, Andrea Řezníčková

Ryan a Deci (2000) vymezují vnitřní motivaci jako motivaci k činnosti, která člověka sama o sobě těší, uspokojuje, z níž má dobrý pocit či při ní pociťuje radost (např. ze zdolání určité výzvy). Nevykonává ji kvůli vnějšímu nátlaku, pobídkám nebo odměně. Čili můžeme říci, že je člověk vnitřně motivován, pokud příčiny chování vycházejí z jeho nitra a k uspokojení potřeb dochází zejména díky radosti z činnosti či z výkonu (Kasper a Mayhofer, 2005). Ryan a Deci (2000) rozlišují mezi vnitřní a zvnitřněnou (tzv. autonomní) motivací. Za autonomní považují takovou motivaci, kdy jsou původně vnější podněty zvnitřněny, a člověk tak nevnímá vnější tlak. Zatímco vnitřní motivace je spojena pouze s činnostmi, které člověka samy o sobě baví, autonomní motivace se může objevit i u nezábavných činností.

V praxi se s využitím vnitřní motivace můžeme setkat zejména v oblasti motivace pracovníků. Ryan a Deci (2010) uvádějí, že aby byl podpořen potenciál pracovníků k podání dlouhodobého maximálního výkonu, je třeba každému navrhnout pracovní místo „na míru“ tak, aby korespondovalo s jeho vnitřními motivátory. Vnitřní i autonomní motivace mají na rozdíl od čistě vnější motivace dlouhodobější charakter – nevyhasnou, když člověk dosáhne na odměnu.

Související pojmy: Motivace pracovní; Motivace výkonová

Zdroje:

ARNOLD, J., R. RANDALL a kol. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2010.

ISBN 978-0-273-71121-6.

KASPER H. a W. MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

RYAN, R. M. a E. L. DECI. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000, roč. 25, č. 1, s. 54-67. ISSN 0361-476X.

MOTIVACE VÝKONOVÁ

Achievement motivation

Autoři: Michal Kováč, David Jahn

Výkonová motivace je determinantou výkonu, přičemž výkonem rozumíme snahu o dosažení cíle. Výkon můžeme charakterizovat rovnicí: schopnosti x výkonová motivace. Výkonová motivace charakterizuje a organizuje chování a prožívání na pozadí vnitřních standardů výkonnosti, přičemž toto chování může mít dva základní směry – vyhnout se neúspěchu nebo přiblížení se k cíli (Elliot a Dwecková, 2005). V pojetí klasického přístupu jde o tendenci přiblížit se úspěchu nebo oddálit se od neúspěchu na základě nevědomých motivů. Působí tu situační proměnné, oddálené následky a výchovné vlivy. Příklad: jedinec s výrazným motivem úspěchu se bude angažovat v řešení výkonového problému, neboť očekává uspokojující emoční zkušenost. V pojetí atribučního přístupu je výkonové jednání považováno za výsledek kauzálních úsudků. Neúspěch se připisuje nedostatku úsilí (motivace), které se dá vždy zvýšit, a nikoli nedostatečným schopnostem. To nutí jedince k vyššímu výkonu (Nakonečný, 1997). Výkonová motivace se uplatňuje v typicky výkonových oblastech (sport, škola, zaměstnání), ale také v oblastech na první pohled banálních, jako je např. čištění zubů (Vaněk, 1982).

Související pojmy: Motivace pracovní; Motivace vnitřní

Zdroje:

ELLIOT, A. J. a C. DWECKOVÁ. *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 2005. ISBN 15-9385-123-5.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academica, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

VANĚK, M., V. HOŠEK a F. MAN. *Formování výkonové motivace*. Praha: UK, 1982. ISBN 80-85255-98-7.

MYSTERY SHOPPING (UTAJENÝ NÁKUP)

Mystery shopping

Autoři: Klára Pavlíková, Jan Pošmourný

Mystery shopping (MS) je jednou z metod hodnocení pracovníků, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem (prodejci, zákaznická péče) (Hroník, 2006). MS je prováděn anonymně, kdy se nejčastěji externí pozorovatelé hodnotící kvalitu výkonu chovají jako zákazníci a zaměstnanec nemá možnost od běžných zákazníků je odlišit. Mystery shopper předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit, může také vyvolat tzv. kritické události (critical incident), jako je např. reklamace vadného produktu (Wagnerová, 2011). Následně vyplní dotazník, kde zhodnotí z různých hledisek chování zaměstnance. Těmito hledisky bývají nejčastěji: znalost nabízených produktů, rychlost, péče o zákazníka nebo obecné komunikační dovednosti uplatněné při řešení situace (Jankal a Jankalová, 2011). MS má různé podoby, z nichž je častý mystery calling využívaný např. pro hodnocení služeb call center (Hroník, 2006).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Kompetence

Zdroje:

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-2471-458-2.

JANKAL, R. a M. JANKALOVÁ. Mystery shopping – The tool of employee communication skills evaluation. *Business: Theory & Practice*. 2011, roč. 12, č. 1, s. 45-49. ISSN 1648-0627.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-701-0.

MZDA VARIABILNÍ

Variable pay

Autoři: Marcela Leugnerová, Jakub Procházka

Variabilní (proměnlivá) mzda je odměna závislá na výkonu, přičemž výše této mzdy je proměnná a je udělována pouze v případě, že výkon dosáhne specifikované kvality (Pankaj, 2010). Někdy je též označována jako „riziková odměna“ (existuje riziko, že ji zaměstnanec nedostane; Armstrong a Stephens, 2007).

Variabilní mzda může mít různé podoby: týmové odměny, individuální výkonostní odměny, bonusy a prémie, podíl na zisku aj. Pankaj (2010) upozorňuje, že poměr fixní a variabilní složky mzdy by se měl proměňovat v závislosti na tom, v jakém stadiu vývoje se organizace nachází (v náročnějších obdobích, kdy se pracovníci setkávají s výzvami, by měla být větší fixní složka, v klidnějších obdobích naopak variabilní složka).

Cílem variabilní mzdy je odměnit nadprůměrný výkon a výsledky a motivovat zaměstnance k dalšímu vysokému výkonu. Studie z různých odvětví se neshodují na tom, jestli tento cíl variabilní mzda naplňuje – např. Wickramasinghe a Wickramasinghe (2016) na vzorku 900 pracovníků dokázali, že variabilní mzda je jedním z prediktorů pracovního výkonu. Naopak Ogundeji, Bland a Sheldon (2016) v metaanalýze studií ze zdravotnictví poukazují na to, že velikost efektu variabilní mzdy na výkon je malá. Mnozí autoři (přehled viz Armstrong a Stephens, 2007) upozorňují na rozporuplné výsledky výzkumů v důsledku toho, že zavádění a udržování systémů variabilní mzdy je náročné a ne vždy se podaří. Aby byl takový systém efektivní, je zapotřebí, aby: a) pracovníci měli kontrolu nad vlastním výkonem (nebyli hodnoceni za práci ostatních), b) manažeři důvěřovali systému variabilní mzdy, byli schopni dobře a objektivně hodnotit podřízené a dávali jim kvalitní zpětnou vazbu na jejich výkon (Armstrong a Stephens, 2007).

Někteří autoři (Cable a Judge, 1994) uvádějí, že zaměstnanci preferují organizace, kde je upřednostňována fixní mzda. Preference však závisí i na dalších faktorech: např. na osobnostních vlastnostech pracovníků (vnímání rizika – ti, co je vnímají negativně, preferují fixní

plat), na jejich dovednostech (čím lepší dovednosti mají, tím více preferují variabilní mzdu; Fehrenbacher, Kaplan a Pedell, 2016), povaze mzdy (v experimentu bylo zjištěno, že studenti preferují variabilní mzdu, pokud závisí na individuálním výkonu, nikoli na výkonu týmu; Kuhn a Yockey, 2003).

Související pojmy: Motivace výkonová; Odměna celková; Odměna za výkonnost podniku; Odměňování výkonově založené

Zdroje:

ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *A handbook of employee reward management and practice*. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2007.

ISBN 978-07-4946-964-1.

CABLE, D. M. a JUDGE, T. A. Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 1994, roč. 47, č. 2, s. 317–348.

FEHRENBACHER, D. D., KAPLAN, S. E. a PEDELL, B. The relation between individual characteristics and compensation contract selection. *Management Accounting Research*. 2016 (in press).

KUHN, K. M. a YOCKEY, M. D. Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 2003, roč. 90, č. 2, s. 323–341. ISSN 0749-5978.

OGUNDEJI, Y. K., BLAND, J. M. a SHELDON, T. A. The effectiveness of payment for performance in health care: A meta-analysis and exploration of variation in outcomes. *Health Policy*, roč. 120, č. 10, s. 1141–1150. ISSN 0168-8510.

PANKAJ, M. M. Realigning fixed and variable pay in sales organizations: An organizational life cycle approach. *Compensation & Benefits Review*, 2010, roč. 42, č. 6, s. 488–498. ISSN 0886-3687.

WICKRAMASINGHE, V. a WICKRAMASINGHE, G. L. D. Variable pay and job performance of shop-floor workers in lean production. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2016, roč. 27, č. 2, s. 287–311. ISSN 1741-038X.

NASLOUCHÁNÍ ZAMĚSTNANCŮM

Employee voice

Autoři: Dominika Sedláčková, Jana Stibůrková

Employee voice (česky volně přeloženo jako „naslouchání zaměstnancům“ či doslovně jako „hlas zaměstnanců“) se zabývá právem pracovníků vyslovovat se k záležitostem, které se jich v jejich organizaci týkají, a spolurozhodovat o nich (Armstrong, 2007).

Tento termín pokrývá celou škálu procesů a struktur, které umožňují zaměstnancům přispívat k rozhodovacímu procesu firmy (Boxall a Purcell, 2003). Vyjadřuje individuální nespokojenost vyplývající z dílčích problémů jednotlivých zaměstnanců. V kolektivním měřítku má naslouchání zaměstnancům funkci protipólu managementu, stejně tak je přínosem jeho rozhodovacího procesu. Dále je možné vyložit si naslouchání zaměstnancům jako určitou vzájemnost, tedy fungující spolupráci, jejímž důsledkem je dlouhodobá životaschopnost organizace (Dundon a kol., 2004).

Efektivita využití employee voice v organizaci závisí na úrovni schopností a znalostí manažerů i zástupců zaměstnanců. Je žádoucí shodnout se na kombinaci metod, které jsou vhodné právě pro konkrétní organizaci a jsou v souladu s širším cílem dané organizace (Cox a kol., 2006).

Související pojmy: Průzkum postojů pracovníků; Styl vedení participativní; Vazba zpětná 360°; Whistle-blowing

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BOXALL, P. F. a J. PURCELL. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 03-337-7820-0.

COX, A., S. ZAGELMEYER a M. MARCHINGTON. Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 2006, roč. 16, č. 3, s. 250-267. ISSN 1748-8583.

DUNDON, T., A. WILKINSON, M. MARCHINGTON a P. ACKERS. The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 2004, roč. 15, č. 6, s. 1149-1170. ISSN 0958-5192.

NADBYTEČNOST

Redundancy

Autoři: Petra Kadlecová, David Novák

Nadbytečnost lze charakterizovat jako jeden z důvodů pro ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Příčinou většinou bývá zrušení zaměstnancova pracovního místa. Zaměstnavatel však může dát zaměstnanci výpověď pro nadbytečnost i z důvodu změny pracovní náplně nebo technického vybavení, nedostatku práce, zvýšení efektivity nebo jiných změn, které nastaly v organizaci (Hůrka, 2012). Výběr nadbytečných zaměstnanců záleží na zaměstnavateli, který si sám zvolí, s kým rozváže pracovní poměr (Fetter, 2010). Propouštění probíhá na základě několika kritérií. Nejdříve je pracovníkům nabídnut dobrovolný odchod (tzv. dobrovolná nadbytečnost), za který obdrží peněžní kompenzaci. Mimo jiné může zaměstnavatel postupovat i podle metody LIFO (propuštěn je zaměstnanec s nejkratší dobou zaměstnání). Pracovní poměr lze rozvázat také na základě špatné pracovní kázně, sociálního hlediska či pracovního výkonu (Kocianová, 2010). Podle § 67 odst. 1, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (ke dni 13. 5. 2015), přísluší zaměstnanci při rozvázání pracovního poměru pro nadbytečnost zákonné odstupné. Jeho výše se pak odvíjí od délky trvání pracovního poměru u zaměstnavatele.

Nadbytečnost však může být zneužita. Zaměstnavatel záměrně provede reorganizaci práce, aby mohl dát výpověď nevyhovujícímu zaměstnanci. Na jeho místo pak následně přijme jiného zaměstnance. V tomto případě se výpověď považuje za neplatnou (Fetter, 2010).

Související pojmy: Bumping; Metoda LIFO; Nadbytečnost dobrovolná; Odstupné

Zdroje:

FETTER, R. W. *Propouštění ze zaměstnání: rozvazování pracovního poměru pro nadbytečnost a z jiných organizačních důvodů*. Ostrava: Key Publishing, 2010.

ISBN 978-80-7418-088-0.

HŮRKA, P. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 4. 2012*. Olomouc: ANAG, 2012.

ISBN 978-80-7263-727-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-497-3.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (ke dni 13. 5. 2015).

NADBYTEČNOST DOBROVOLNÁ

Voluntary redundancy

Autoři: Martin Stachovec, Gabriela Dvořáčková

Jde o poskytnutí extra odstupného (nadstandardního příspěvku) pro dobrovolníky, kteří jsou ochotni vzdát se zaměstnání v době krize podniku – snaha o zmírnění množství nedobrovolně propuštěných. Existuje zde však riziko odchodu zaměstnanců důležitých pro podnik (Hřebíček, 2008). Motivací k takovému kroku může být mimo finanční aspekt i víra, že dřívějším odchodem pracovník snáze a rychleji opět získá nové zaměstnání (Armstrong, 2002).

Dobrovolná nadbytečnost je nejvíce rozšířený mechanismus používaný pro redukci pracovní síly v ekonomických a sociálních odvětvích. Je výhodná pro vládu (zvyšuje pravděpodobnost menší nezaměstnanosti), zaměstnavatele (snadný způsob, jak zredukovat počet zaměstnanců) a zaměstnance (férový přístup, finanční polštář zajišťující stejnou životní úroveň v čase hledání práce, menší psychická zátěž v důsledku učinění vlastního rozhodnutí) (Heeryd, 2000).

Související pojmy: Bumping; Metoda LIFO; Nadbytečnost; Odstupné

Zdroje:

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

ISBN 80-247-0469-2.

HEERYD, E. *Insecure Workforce*. London: Routledge, 2000.

ISBN 978-0415186711.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů: Distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.

NASTAVENÍ K SELHÁNÍ

Syndrom set-up-to-fail

Autoři: Zuzana Hošalová, Jan Rozehnal

Popisuje dynamiku, v níž zaměstnanec vnímaný svým nadřízeným jako podprůměrný nebo slabý, naplňuje nízké očekávání manažera. Přesto, že je schopen podávat lepší výkon, nevyužívá naplno svůj skutečný potenciál. Počátek rozvoje tohoto syndromu bývá neznatelný, prvotním impulsem může být určitý neúspěch zaměstnance, např. nesplnění termínu (Manzoni a Barsoux, 1998, 2002). Už v prvních týdnech si manažer často zařadí podřízeného do skupinky silnějších či slabších zaměstnanců (Manzoni a Barsoux, 2008). V druhém případě začne podřízeného více kontrolovat a přidělovat mu méně náročné úkoly. I když si to manažer neuvědomuje a je jeho záměrem výkon zaměstnance zlepšit, svým chováním ve skutečnosti podporuje klesající tendenci. Zaměstnanec to totiž vnímá jako nadměrnou kontrolu a nedostatek důvěry ze strany manažera, což vede k jeho frustraci (Manzoni a Barsoux, 2002). Zvrátit dynamiku set-up-to-fail syndromu je velmi obtížné. Zaměstnanec brzy upadne do apatie a jeho práce se stává jen mechanickým plněním příkazů (Manzoni a Barsoux, 1998). Syndrom může vyvrcholit až dobrovolným nebo nedobrovolným odchodem z organizace (Manzoni a Barsoux, 1998, 2002).

Související pojmy: Chyba posuzovatele; Výkon nedostatečný

Zdroje:

MANZONI, J. F. a J. L. BARSOUX. New leaders: Stop downward performance spirals before they start. *Harvard Management Update*. 2008, roč. 13, č. 10., s. 1-6. ISSN 1525-9595.

MANZONI, J. F. a J. L. BARSOUX. The set-up-to-fail syndrome. *Harvard Business Review*. 1998, č. 2., s. 101-113. ISSN 0017-8012.

MANZONI, J. F. a J. L. BARSOUX. *The Set-Up-To-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail*. Boston: Harvard Business School Press, 2002. ISBN 08-758-4949-0.

NÁBOR

Recruitment

Autoři: Magdaléna Spišiaková, Petra Slavíková

Nábor označuje proces vyhledávání vhodných uchazečů pro volnou pracovní pozici (Kociánová, 2010). Zdrojem pro vyhledávání pracovníků může být buď vnější trh pracovních sil, nebo vlastní firma (Hanzelková a kol., 2012). Někteří autoři rozlišují obecnější pojem „získávání pracovníků“ zahrnující potenciální kandidáty na vnějším i vnitroorganizačním trhu práce a „nábor“ jako specifický způsob získávání pracovníků pouze z externích zdrojů (Koubek, 2007). Hlavním cílem náborového procesu je poskytnout dostatečné množství informací o nabízeném místě tak, aby přilákalo co nejvíce kvalifikovaných uchazečů a zároveň aby byli odrazeni ti nevhodní (Decenzo a Robbins, 2005). Mělo by tak být učiněno s přiměřenými náklady a v žádaném termínu (Koubek, 2007). Nábor/získávání pracovníků je jedním z kroků výběrového řízení.

Související pojmy: Nábor on-line; Realistické představení pracovní pozice; Řízení výběrové

Zdroje:

DECENZO, D. A. a S. P. ROBBINS. *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Wiley, 2005. ISBN 04-7165-680-1.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a L. KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NÁBOR ON-LINE

Online recruitment

Autoři: Vojtěch Klement, Marián Miškovič

On-line recruitment nebo e-recruitment je proces získávání pracovníků pomocí nástrojů založených na počítačových sítích, jakou jsou firemní, veřejnosti přístupné stránky (Armstrong, 2007). Hlavní součástí náboru on-line je inzerce volných pracovních míst na vlastních internetových stránkách nebo na specializovaných serverech (Kociánová, 2010) a dále pak on-line nástroje výběru a předvýběru kandidátů, jako jsou on-line diagnostika, on-line znalostní testy nebo elektronické dotazníky sbírající biodata o kandidátech.

Smyslem on-line recruitmentu je učinit získávání pracovníků efektivnějším, zejména zásluhou snížení nákladů. Díky on-line inzerci je možné dosáhnout vyššího počtu kandidátů a usnadnit proces výběru použitím on-line předvýběru kandidátů, který automaticky redukuje počet nevyhovujících (Kouřil, 2005). Na to navazuje on-line psychodiagnostika, což jsou elektronické diagnostické nástroje, které obsahují výkonové testy (např. na logické myšlení, koncentraci, paměť a další), a dále dotazníky měřící osobnostní, kompetenční a motivační profil pracovníka (Dvořáková, 2012).

Nábor on-line umožňuje také uvádět více informací o volném pracovním místě (popř. je aktualizovat) a zajišťovat lepší komunikaci mezi organizací a uchazeči.

Související pojmy: Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání; Lovec mozků (Headhunter); Nábor

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUŘIL, M. Budoucnost a trend online recruitmentu [online]. *Daňáři online – Daňový portál profesionálů a daňových poradců*, [Cit. 15. 3. 2015]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1153v1129-budoucnost-a-trend-online-recruitmentu-ii/?search_query=\\$index=695](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1153v1129-budoucnost-a-trend-online-recruitmentu-ii/?search_query=$index=695)

NÁVRATNOST PROSTŘEDKŮ VLOŽENÝCH DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

HR Return on investment (HR ROI)

Autoři: Milan Gašo, Klaudia Omastová

Návratnost prostředků vložených do lidského kapitálu vyjadřuje procentní výnos jedné jednotky peněz investované do rozvoje lidského kapitálu. Vedle benchmarkingu je tato metoda další způsob, jak lze posoudit efektivnost HR oddělení (Armstrong, 2009). Návratnost prostředků vložených do lidského kapitálu (HR ROI) se matematicky vyjadřuje v procentuálním vyjádření.

Zatímco náklady na rozvoj lidského kapitálu zjistíme z vnitropodnikového účetnictví relativně přesně, odhad výnosů z investic do lidského kapitálu je problematický, a to jak v rovině časové, tak poměrové (Schuler a Jackson, 2007) – efekt investic do lidského kapitálu se obvykle projevuje v různě dlouhých časových obdobích; stejně tak sporné je i samotné určení toho, jak moc se podílejí dopady investic do lidského kapitálu na dodatečném výnosu ve srovnání s jinými vlivy (Millmore a kol., 2007). Přesto někteří autoři považují HR ROI za jedinou užitečnou metodu vyčísující přínos investic do lidských zdrojů a zdůrazňují fakt, že odhady výnosů z investic do lidského kapitálu mají obdobnou vypovídající hodnotu jako odhady výnosů z marketingové činnosti nebo odhady amortizace majetku, a proto by je i každý personalista měl být schopen aspoň přibližně vyčíslit (Kearns, 2006).

Související pojmy: Benchmarking; Potenciál lidský; Řízení lidských zdrojů; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 07-494-5242-0.

KEARNS, P. Evaluating the ROI from learning. *Industrial and Commercial Training*. 2006, roč. 37, č. 6, s. 187-220. ISSN 0019-7858.

MILLMORE, M. *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*. Harlow: Prentice Hall, 2007. ISBN 978-027-3681-632.

SCHULER, R. S. a S. E. JACKSON. *Strategic Human Resource Management*. Malden: Blackwell, 2007. ISBN 978-140-5149-594.

OBOHACOVÁNÍ PRÁCE

Job enrichment

Autoři: Martin Kyslinger, Jana Suková

Pod pojmem obohacování práce rozumíme kvalitativní změnu představující obohacování původně jednoduché práce s cílem vytvořit takovou pozici, kde pracovník může identifikovat úkoly nebo činnosti, jejichž výsledkem je rozeznatelný a definovatelný výrobek. Zároveň by takto navržené pracovní místo mělo nabízet co možná nejvíce rozmanitosti a odpovědnosti za rozhodování a práce sama poskytovat přímou zpětnou vazbu týkající se kvality odvedené práce (Armstrong, 2007). Koubek (2001) jej definuje jako vertikální seskupování pracovních úkolů a v souvislosti s tím označuje rozšiřování obsahu práce (job enlargement) jako horizontální seskupování pracovních úkolů.

Před aplikací této metody je třeba provést analýzu dané pracovní pozice s cílem zjistit, zda je v současnosti navržena správně, jaký je její motivační potenciál, jaká je současná úroveň motivace a spokojenosti pracovníků, kteří ji vykonávají, a jejich citlivost na změny v náplni práce (Hackman a kol., 1975).

Termín obohacování práce byl poprvé vymezen americkým psychologem Frederickem Herzbergem.

Související pojmy: Motivace pracovní; Práce na míru; Rozšiřování obsahu práce

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HACKMAN, J. R., G. OLDFHAM, R. JANSON a K. PURDY. A new strategy for job enrichment. *California Management Review*. 1975, roč. 17, č. 4., str. 57-71. ISSN 0008-1256.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

OBTĚŽOVÁNÍ SEXUÁLNÍ

Sexual harassment

Autoři: Lukáš Búry, Pavol Gábryš

Obecně jde o nežádoucí chování, nevíтанé sexuální návrhy, žádosti o sexuální přízeň a další verbální i neverbální projevy či o fyzický kontakt sexuální povahy (Noe, 2009). Sexuální obtěžování je i součástí pracovního života (Armstrong, 2007). Obtěžující osoba (zaměstnavatel, nadřízený) dává najevo, že reakce druhé strany, ať už odmítavá nebo akceptující, bude mít důsledky v pracovních vztazích spočívajících v získání či nezískání určitých výhod. Záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti zaměstnance nebo vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího nebo urážlivého pracovního prostředí. Nezáleží na tom, jak takové jednání vnímá původce, ale jak ho vnímá obtěžovaná osoba – zaměstnanec (Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011). K sexuálnímu obtěžování může docházet mezi příslušníky opačného i stejného pohlaví. Zahrnuje nevhodné poznámky, narážky nebo vtipy se sexuálním podtextem, sexuálně motivovaná gesta, e-maily nebo vystavené obrázky, dotýkání se a sexuální návrhy druhé osobě (Kocianová, 2012). Sexuální obtěžování je považováno za diskriminaci (Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011).

Související pojmy: Diskriminace přímá; Kvalita pracovního života; Role HR etická

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-2473-269-5.

NOE, R. A. *Fundamentals of Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2009. ISBN 978-00-7029-289-5.

URBAN, J., J. STÝBLO a M. VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ODBORY

Trade union

Autoři: Michaela Slováčková, Ondřej Seidl

Odbory představují dočasnou nebo trvalou organizaci vytvořenou za účelem regulace vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem nebo mezi zaměstnanci, resp. zaměstnavateli, navzájem (Pattanayak, 2005). Lowes (2006) dodává, že tato organizace zahrnuje členy, kteří mají totožného zaměstnavatele nebo pracují ve stejném oboru. Odbory pro své členy plní především dvě funkce: reprezentují je a vyjednávají za ně. Vyjednávání se obvykle týká mzdy/platu, pracovních hodin, benefitů, pracovních podmínek a obecně životní úrovně členů odborů (Pattanayak, 2005). Kromě těchto funkcí spatřuje Pattanayak (2005) důležitost odborů ve třech jejich principech: v jednotě je síla, rovné odměňování za stejnou práci a poskytování jistoty. Vznik odborů byl průvodním jevem růstu výrobního průmyslu na počátku 19. stol. ve Velké Británii, poté se odbory začaly rozšiřovat do dalších zemí (Lowes, 2006). Vedle znaků, typických pro všechny odbory jsou mezi nimi i odlišnosti ve velikosti, charakteristice členství, metodách dosahování cílů nebo jejich požadavcích a hodnotách (Burchielli, 2006). Kritici považují odbory za prodlouženou ruku politických stran (Pattanayak, 2005), tvrdí také, že škodí jejich nečlenům, jelikož zvyšují náklady na pracovní sílu, čímž roste nezaměstnanost (Levine, 2001).

Související pojmy: Pohoda pracovní; Poměr pracovní; Šikana na pracovišti; Vyjednávání kolektivní; Zapojení pracovníků

Zdroje:

BURCHIELLI, R. The purpose of trade union values: An analysis of the ACTU statement of values. *Journal of Business Ethics*. 2006, roč. 68, č. 2, s. 133-142.

ISSN 0167-4544.

LEVINE, P. The libertarian critique of labor unions. *Philosophy and Public Policy Quarterly*. 2001, roč. 21, č. 4, s. 17-24. ISSN 1067-2478.

LOWES, D. E. *The Anti-Capitalist Dictionary: Movements, Histories*. New York: Zed Books, 2006. ISBN 978-184-2776-834.

PATTANAYAK, B. *Human Resource Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2005. ISBN 81-203-2711-X.

ODLIV MOZKŮ

Brain drain

Autor: Oldřich Kašík

Pojem odliv mozků (brain drain) vyjadřuje mezinárodní přesun vysoce kvalifikovaného lidského kapitálu (vysokoškolsky vzdělaných lidí s odpovídajícími znalostmi a schopnostmi), přičemž tento transfer nejčastěji probíhá ze zemí rozvíjejících se do zemí rozvinutých (Vavrečková a Baštýř, 2009). Podle Gibsona a McKenzieho (2011) byl tento termín poprvé použit v 50. a 60. letech 20. stol. britskou Královskou společností při odlivu vědců a technologů z Velké Británie do USA. Z počátku byl odliv mozků z rozvojových zemí vnímán veskrze negativně, jelikož zdrojovou zemi ochuzoval o investice, které vynaložila na vzdělávání jedinců, a ti pak své schopnosti využívali jinde (Vavrečková a Baštýř, 2009). Nová literatura zabývající se tímto jevem ovšem popisuje i pozitivní stránky. Mezi ty podle Özdena a Schiffa (2006) patří posílení obchodu mezi původní a novou zemí emigrantů, remittance, nové přímé zahraniční investice do rozvíjející se země a rozvoj znalostí, které přinášejí reemigranti. Vyšší zisky emigrantů v zahraničí také posilují význam vzdělávání v rozvojových zemích. Opakem odlivu mozků je příliv mozků.

Související pojmy: Příliv mozků; Znalosti explicitní

Zdroje:

GIBSON, J. a D. MCKENZIE. Eight questions about brain drain. *Journal of Economic Perspectives*. 2011, roč. 25, č. 3, s. 107-128. ISSN 0895-3309.

ÖZDEN, C. a M. SCHIFF. *International Migration, Remittances, and Brain Drain*. Washington, DC: World Bank, 2006. ISBN 978-0-8213-6372-0.

VAVREČKOVÁ, J. a I. BAŠTÝŘ. Působení fenoménu brain drain v ČR a výdělková motivace odborníků k práci v zahraničí. Praha: VÚPSV, 2009.

ISBN 978-80-7416-049-3.

ODMĚNA CELKOVÁ

Total reward

Autoři: Martin Kuchovský, Jiří Pospěch

Celková odměna zahrnuje odměny všechny typů – nepřímé i přímé, vnitřní i vnější, jež zaměstnanci plynou z jeho pracovněprávního vztahu (Manas, Graham, 2003). Alternativně lze na tento pojem pohlížet i ze strany zaměstnavatele tak, jak to dělá sdružení WorldAtWork. To celkovou odměnu vnímá jako souhrn nástrojů, které jsou k dispozici zaměstnavateli k účelu zaujetí, motivování a udržení pracovníků (WorldatWork, 2015).

Ve výsledku celková odměna obsahuje tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat (včetně proměnlivé složky) a zaměstnanecké benefity, ale navíc také nepeněžní, nehmatatelné a nekvantifikovatelné prvky jako prostor pro získávání pravomoci/odpovědnosti, příležitosti ke vzdělávání, kariérnímu růstu a celkovému rozvoji, vnitřní motivace plynoucí z práce samé nebo kvalita pracovního života, které zaměstnanci organizace nabízí (Thompson, 2002). Zmíněné tradiční prvky zpravidla nazýváme „transakční“ částí odměny a nehmatatelné prvky „vztahovou“ částí. Tyto dvě části pak dohromady tvoří celkovou odměnu (Armstrong, 2009).

Související pojmy: Spokojenost pracovní; Struktura tarifní a mzdová; Výhody zaměstnanecké; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009.

ISBN 978-80-247-2890-2.

MANAS, T. M. a M. D. GRAHAM. *Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-based plans*. New York: American Management Association, 2003. ISBN 08-144-0722-6.

THOMPSON, P. a M. D. GRAHAM. *Total Reward: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002. ISBN 08-529-2975-7.

What is Total Rewards? [online]. *WorldatWork: The Total Rewards Association*, [Cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp>

ODMĚNA ZA VÝKONNOST PODNIKU

Pay for organizational performance

Autoři: Adam Adday, Michal Jirásek

Odměna za výkonnost podniku je forma ohodnocení pracovníků, při níž se zaměstnanci podílejí na výsledcích celého podniku (nebo úseku, kde pracují). Tato metoda je známá už desítky let (Coates, 1991). Její výhodou je, že podněcuje pracovníky k tomu, aby více uvažovali a jednali tak, jako by byli vlastníky podniku. To by je mělo vést k realizaci takových rozhodnutí, která pomohou celé organizaci, a k větší ochotě spolupracovat v týmu a radit kolegům.

Ovšem ukázalo se, že ne vždy vede tato forma ohodnocení k vyšší výkonnosti pracovníků (Bryson a kol., 2012). Některé výzkumy považují vhodnost této metody za těžko prokazatelnou a aplikovatelnou ve všeobecném měřítku – pro různé druhy podniků a prostředí, v kterém se nachází (Long a kol., 2012).

Je důležité uvědomit si limity tohoto způsobu odměňování. V dobách poklesu výkonnosti podniku se to negativně projeví na mzdách zaměstnanců, což podniku pomáhá tato těžká období překonat. Jedním z řešení je nastavení určitých hranic, pod které mzda neklesne ani v období poklesu tržeb.

Systém efektivněji funguje v menších organizacích, a to zejména proto, že ve větší organizaci je přidaná hodnota výkonu jednotlivce jednodušeji přehlednější. Podstatná je i skutečnost, že se o mezní přínos dělí více lidí zároveň (Jensen a kol., 1976).

Související pojmy: Hodnocení práce; Hodnocení výkonu; Podíl na zisku; Odměna celková

Zdroje:

BRYSON, A., R. FREEMAN, C. LUCIFORA, M. PELLIZZARI a V. PEROTIN. Paying for performance: incentive pay schemes and employees' financial participation. *The Centre for Economic Performance Publications Unit, The London School of Economics and Political Science*. 2012, č. 1112, s. 1-20.

ISSN 2042-2695.

COATES, E. M. Profit sharing today: plans and provisions. *Monthly Labor Review*. 1991, roč. 114, č. 4, s. 19–25. ISSN 0098-1818.

JENSEN, M. a W. MECKLING. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976, roč. 3, č. 1, s. 305–60. ISSN 0304-405X.

LONG, R. a T. FANG. Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data. *Industrial & Labor Relations Review*. 2012, roč. 65, č. 4, s. 899-927. ISSN 0019-7939.

Pay for organizational performance [online]. *Hearst Newspapers, LLC*, [Cit. 3. 5. 2015]. Dostupné z <http://www.whatishumanresource.com/pay-for-organizational-performance>

ODMĚŇOVÁNÍ VÝKONOVĚ ZALOŽENÉ

Performance-related pay

Autoři: Adam Znamenáček, Jaroslav Kovařík

Výkonově založené odměňování je takové odměňování za práci, které je z určité části závislé na výkonu pracovníka. Odměňovat lze na základě výkonu individuálních zaměstnanců, týmu nebo celé organizace, přičemž nejčastější je odměňování na základě individuálního výkonu. Pro hodnocení výkonu se používají objektivně měřitelná kritéria. Mezi dvě hlavní patří míra naplnění předem stanoveného cíle a hodnocení podle zásluh, jež se určuje na základě behaviorálních vlastností (např. zodpovědnost, kooperace, absentérství) (Salaman, Storey a Billsbery, 2005).

Problémem je často správné určení hodnotících kritérií (Gerard, 2006), podle kterých je určena výše odměny. Pokud jsou nastavena špatně, vede výkonově založené odměňování k horším výsledkům firmy, jelikož se pracovníci soustředí zejména na naplnění kritérií, což ovšem nevede k naplnění firemních cílů.

Výkonově založené odměňování se používá za účelem motivace zaměstnanců k vyšším výkonům. Vede k vyšším výkonům zejména u manuálních jednoduchých prací. Pokud je při práci potřeba využívat kognitivních schopností, vede tato forma odměňování obecně k horším výkonům (Ariely a kol., 2005).

Související pojmy: Hodnocení práce; Hodnocení výkonu; Klíčové ukazatele výkonosti; Motivace pracovní; Motivace výkonová

Zdroje:

ARIELY, D., U. GNEEZY, G. LOEWENSTEIN a N. MAZAR. Large Stakes and Big Mistakes [online]. *Federal Reserve Bank of Boston*, [Cit. 19. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.bostonfed.org/economic/wp/wp2005/wp0511.pdf>

SALAMAN, G., J. STOREY a J. BILLSBERRY. *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. Milton Keynes: Open University in association with Sage Publications, 2005. ISBN 1-4129-1901-0.

GERARD, P. *Performance and Reward: Managing Executive Pay to Deliver Shareholder Value*. Leicester: Matador, 2006. ISBN 978-1905-2373-88.

ODOLNOST

Resilience

Autoři: Tomáš Macháček, Magdaléna Spišiaková

Resilience (odolnost) je univerzální schopnost, která umožňuje jednotlivci, skupině či společnosti předejít, minimalizovat či překonat poškozující dopad a důsledky nepřízní či protivenství (Greene, 2002). Kromě odolnosti vůči stresogenním situacím vystihuje elastičnost, přizpůsobivost i návrat systému k původním podmínkám (fyziologické, psychologické či sociální rovnováze), aniž by došlo k jeho deformaci (Šolcová, 2007). Resilience není osobnostní rys, ale jedinec projevuje svoji resilienci ve svém chování a jednání (Šolcová, 2007). Resilientní (odolní) zaměstnanci prokazují flexibilitu, výdrž, optimistický postoj a otevřenost k učení se. Nedostatečná resilience se projevuje rychlým mentálním vyčerpáním, mdlobami, nevolnostmi, depresemi, pasivním postojem a cynismem (Pulley, 2001). Vyvíjí se v průběhu života a lze ji cíleně cvičit, trénovat, kultivovat a posilovat (Šolcová, 2007). Zdrojem odolnosti je převážně osobnost jedince a jeho sociální opora (Šolcová, 2009).

Související pojmy: Dovednosti měkké

Zdroje:

GREENE, R. R. *Resiliency: An Integrated Approach to Practice, Policy, and Research*. Michigan: NASW Press, 2002. ISBN 0-87101-350-9.

PULLEY, M. L. a M. WAKEFIELD. *Building Resiliency: How to Thrive in Times of Change*. Greensboro: Center for Creative Leadership, 2001.

ISBN 978-19-3297-313-6.

ŠOLCOVÁ, I. *Některé psychofyziologické souvislosti resilience*. Praha: Psychologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-8617-412-9.

ŠOLCOVÁ, I. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada, 2009.

ISBN 978-80-2472-947-3.

ODPOVĚDNOST HMOTNÁ

Material responsibility

Autoři: Tomáš Štěpán, Josef Janoušek

Hmotná odpovědnost je podle českého práva definována jako „odpovědnost zaměstnance za schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat.“ (Marelová, 2012). Předpoklady pro vznik hmotné odpovědnosti jsou podle § 252 zákoníku práce:

- a) vznik škody,
- b) zavinění zaměstnance,
- c) písemná dohoda o odpovědnosti.

Škodou ve formě schodku se rozumí rozdíl mezi skutečným stavem svěřených hodnot a údaji v účetní evidenci. Zavinění zaměstnance je předpokládané, tzn., že zaměstnanec musí dokázat, že za uvedenou škodu nezodpovídá. Dohoda o odpovědnosti může být uzavřena pouze písemně s osobou starší 18 let a musí být tímto zaměstnancem vlastnoručně podepsána. Předmětem dohody o odpovědnosti (Blanpain, 2008) mohou být pouze hodnoty určené k oběhu nebo obratu (např. zboží, zásoby materiálu, ceniny), s nimiž má zaměstnanec možnost osobně disponovat po celou dobu, po kterou mu byly svěřeny. Hmotná odpovědnost zaniká dnem skončení pracovního poměru nebo dnem odstoupení od dohody o odpovědnosti (zákoník práce, § 252).

Související pojmy: Hodnocení práce

Zdroje:

BLANPAIN, R. *European Labour Law*. Austin: Wolters Kluwer, 2008.

ISBN 978-90-4112-767-9.

MARELOVÁ, L. *Úskalí hmotné odpovědnosti zaměstnanců*. ASPI, Wolters Kluwer ČR, 2012.

MARELOVÁ, L. *Úskalí hmotné odpovědnosti zaměstnanců*. In: ASPI [právní informační systém][cit. 18. 04. 2015].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

ODSTUPNÉ

Severance payment

Autoři: Laura Beinhauerová, Vendula Mošová

Odstupné je peněžité plnění, kdy je smluvním stranám dána možnost, aby na základě ujednání mohly jednostranným úkonem zrušit mezi nimi uzavřenou smlouvu zaplacením předem dohodnuté částky. Sjednáním odstupného tak lze dosáhnout zrušení uzavřené smlouvy, která se pro některou ze smluvních stran po jejím uzavření stane nevýhodnou (Faldyna a kol., 2007). V pracovněprávních vztazích náleží odstupné zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou mu zaměstnavatelem. A to z důvodu, že se buď zaměstnavatel ruší, nebo přemísťuje pracovní místo, či stane-li se zaměstnanec podle zaměstnavatele nadbytečným (zákoník práce, § 67). Odstupné je v takovýchto případech v české legislativě zaručeno podle délky pracovního poměru ve výši nejméně jednonásobku průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec již nemůže vykonávat danou práci v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, náleží mu odstupné ve výši nejméně dvacetinásobku jeho průměrného výdělku (zákoník práce, § 67). Byeongju (2005) dochází k závěru, že v nesouměrném vztahu mezi pracovníkem a organizací funguje v rámci propouštění zaměstnanců odstupné jako optimální nástroj.

Související pojmy: Nadbytečnost; Nadbytečnost dobrovolná; Outplacement; Smlouva kolektivní; Vyjednávání kolektivní

Zdroje:

FALDYNA, F., J. HUŠEK a T. POHL. *Zajištění a zánik obchodních závazků*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-154-2.

BYEONGJU, J. *Optimal Severance Payment: Theory and Practice*. Praha: CERGE-EI, 2005. ISBN 80-7343-049-5.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

ORGANIZACE UČÍCÍ SE

Learning organization

Autoři: Alena Hudcová, Hana Nováková

Základem učící se organizace je intenzivní a kolektivní vzdělávání, neustálá transformace řízení a používání znalostí k dosažení cílů podniku (Gilley a Maycunich Gilley, 2000). Taková organizace se podle Častorála (2008) vyznačuje tím, že vytváří příležitosti pro učení, inspiroje, motivuje a stimuluje k využívání příležitostí k uplatnění znalostí. Dále také vytyčuje vize, postavené na znalostech, a vytváří podmínky k jejich sídlení všemi pracovníky organizace. Učící se organizace je prostředkem nejen ke zlepšení organizační kultury, ale také k přípravě organizace na budoucnost. Jejím základním stavebním materiálem jsou jednoznačně lidé (Wood a Wood, 2009).

Senge (1990) uvádí pět principů potřebných pro vytvoření takovéto organizace, kterými jsou osobní úsilí, mentální modely, sdílené vize, týmové učení a systémové myšlení. Autor shrnuje význam učící se organizace do jednoduchého tvrzení, že v dnešní době je jedinou reálnou konkurenční výhodou schopnost učit se rychleji než konkurence. Podle Trunečka (2004) vzniká učící se organizace jako přímá reakce na měnící se situaci ve svém okolí. Nesmíme tedy opomenout, že učení úzce souvisí se změnou. Podle Tobina (1994) se organizace musí učit, aby se změnila, a musí být otevřená změnám, aby se mohla učit.

Související pojmy: Organizace znalostně intenzivní; Pracovník znalostní; Vzdělávání a rozvoj; Vzdělávání systematické; Zapojení pracovníků

Zdroje:

ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.

GILLEY, J. W. a A. MAYCUNICH GILLEY. *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the-art Human Resource Practices*. Cambridge: Perseus Books, 2000. ISBN 0-7382-0073-5.

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990. ISBN 978-0-385-51725-6.

TOBIN, D. R. *Re-educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. Essex Junction: John Wiley & Sons, 1994. ISBN 978-0-471131-89-2.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004.

ISBN 80-7179-884-3.

WOOD, J. a E. WOOD. *Budoucnost vývoje firem*. Praha: Alfa, 2009.

ISBN 978-80-87197-15-8.

ORGANIZACE ZNALOSTNĚ INTENZIVNÍ

Knowledge-intensive organisation

Autoři: Jakub Duhonský, Aneta Jakubíková

Pod pojmem znalostně intenzivní organizace rozumíme organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající v řídicí praxi pozitivní vývojové trendy (Truneček, 2004). Označení podniku za znalostně intenzivní rovněž znamená, že znalosti v něm hrají větší význam než ostatní vstupy, tedy např. práce či kapitál (Rylander a Peppard, 2005). Alternativním a častěji používaným pojmem (byť s o něco užším významem) je „knowledge intensive firm“ (Rylander a Peppard, 2005), obvykle překládaný jako znalostní podnik (Truneček, 2004).

Klíčovým prvkem znalostně intenzivní organizace je její strategie, od níž se následně odvíjí veškeré podnikové dění. V souladu se strategií jsou stanoveny klíčové podnikové procesy, z kterých by měla vycházet organizační struktura. Vše uvádí v soulad odpovídající informační technologie. S ní souvisí i vysoká náročnost znalostně intenzivní organizace na lidské zdroje, jakožto nositele znalostí (Truneček, 2004). Právě vytváření a sdílení znalostí je dnes pro znalostně intenzivní organizace nezbytným prostředkem k řešení komplexních problémů a k inovaci (Massaro, 2014). Mnozí autoři už v druhé polovině 20. stol. dokonce považovali znalostně intenzivní organizace za vstup do nové éry ekonomického rozvoje, kde jsou znalosti a informace primárními zdroji pro vytváření přidané hodnoty (Bell, 1973; Winter, 1987; Drucker, 1993).

Související pojmy: Model kompetenční; Kultura organizační; Organizace učící se; Pracovník znalostní; Strategie znalostního managementu

Zdroje:

BELL, D. *The Coming of Post Industrial Society: A Venture in Social Forecasting.*

New York: Basic Books, 1973. ISBN 0-465-01281-7.

DRUCKER, P. *From Capitalism to Knowledge Society. Post-Capitalist Society.*

New York: Harper Collins, 1998. ISBN 978-0887306617.

MASSARO, M. Knowledge sharing, control mechanisms and intellectual liabilities in knowledge-intensive firms. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2014,

roč. 12, č. 2, s. 110-120. ISSN 1479-4411.

RYLANDER, A. a J. PEPPARD. What Really is a Knowledge-Intensive Firm? (Re)framing Research in the „Knowledge Economy“ [online]. *CiteSeerX*, [Cit. 19. 3. 2015]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.1571&rep=rep1&type=pdf>

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 8-0864-1967-3.

WINTER, S. Knowledge and Competence as Strategic Assets. The Strategic Management of Intellectual Capital. Cambridge: Ballinger, 1998.

ISBN 978-0750698504.

OUTPLACEMENT

Outplacement

Autoři: Ivana Jurajová, Barbora Oremusová

Outplacement popisuje úsilí, které vynakládá propouštějící společnost na pomoc propouštěným pracovníkům při hledání nové práce (Papalexandris, 1996). Jde o poskytnutí aktivní pomoci a podpory ze strany zaměstnavatele pracovníkům, kteří jsou propouštěni z důvodu nadbytečnosti (Stýblo, 2005). Představuje balík služeb, který má zvýšit šanci na nalezení nové práce, nicméně umístění do nové práce jako takové není jednou z těchto služeb (Gelb, 1986). Outplacement zajišťuje propouštějící společnost vlastními silami nebo prostřednictvím externí služby. Jeho cílem je minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti (Kocianová, 2010) a důvodem pro jeho zavedení „bývá nejčastěji zmírnění sociálních dopadů hromadného propouštění, stabilizace současných zaměstnanců a podpora firemní kultury“ (Stýblo, 2005, s. 55). Mezi outplacementové služby patří např.: poskytnutí informací o postupu na úřadech, pomoc s vytvořením životopisu a motivačního dopisu, vzdělávání, pomoc při navazování pracovních kontaktů, poradenství psychologa a další (Kocianová, 2010).

Související pojmy: Nadbytečnost; Plánování retence; Pohovor výstupní

Zdroje:

GELB, B. G. When and how to use outplacement. *Business Horizons*. 1986, roč. 29, č. 5, s. 55-59. ISSN 0007-6813.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

PAPALEXANDRIS, N. Downsizing and outplacement: The role of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 1996, roč. 7, č. 3, s. 605-617. ISSN 0958-5192.

STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců): praxe a právní souvislosti. Praha: ASPI, 2005.

ISBN 80-735-7094-7.

OUTSOURCING PERSONÁLNÍ PRÁCE

Outsourcing of HR functions

Autoři: Michaela Vasil'ková, Kateřina Půžová

Outsourcing obecně představuje proces, kdy organizace převádí některé úkony, jež dosud realizovala sama, na cizí subjekt, od kterého je pak nakupuje. Jde tedy o využívání externích služeb. V kontextu personální práce je to přenechání některé z aktivit personálního oddělení manažerským, konzultačním nebo jiným agenturám či firmám, které působí v oblastech, jako je získávání pracovníků, přímé vyhledávání vedoucích pracovníků, vzdělávání, péče o pracovníky a o jejich zdraví (Armstrong, 1999). Důvody pro zadávání některých personálních činností externím společnostem jsou úspory nákladů personálního útvaru, přístup k složitějším technologiím, zlepšování úrovně služeb, kromě toho přístup ke know-how a dalším organizačním politikám (Belcourt, 2006). Na externí dodavatele nelze přenést rozhodovací pravomoc, jejich úkol spočívá zejména ve vypracování doporučení (Koubek, 2007).

Související pojmy: Centrum sdílených služeb; Subdodavatelství

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

BELCOURT, M. Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 2006, roč. 16, č. 2, s. 269-279. ISSN 1053-4822.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PADÁK ZLATÝ

Golden parachute

Autoři: Filip Šulák, Jiří Prášek

Zlatý padák je jednou z doplňkových forem odměňování, která je založena na vyplacení peněžní či nepeněžní odměny pracovníkovi v případě odvolání z funkce (Koubek, 2011). Zlatý padák, jenž vzniká na základě ustanovení v manažerských nebo jiných smlouvách řídících pracovníků, je často využíván ve společnostech, které procházejí restrukuralizací managementu z důvodu akvizice či fúze (Lambert 1985). Tato metoda ohodnocení podle jejich zastánců pomáhá dotčeným top manažerům zůstat objektivními při vyhodnocování vhodnosti výše zmíněných změn právní a ekonomické samostatnosti (Choe, 1999). Mezi nejčastější odměny formou zlatého padáku patří finanční odstupné nebo akcie společnosti, případně jejich kombinace (Fiss a kol., 2012).

Související pojmy: Odstupné; Pouta zlatá; Zeštíhlování

Zdroje:

FISS, P., M. KENNEDY a G. DAVIS. How golden parachutes unfolded: Diffusion and variation of a controversial practice. *Organization Science*, 2012, roč. 23, č. 4, s. 1077-1099. ISSN 1047-7039.

CHOE, CH. Optimal Executive Compensation: Bonus, Golden Parachutes, Stock Ownership and Stock Options. Bundoora, VIC: Schools of Economics and Commerce, 1999. ISBN 978-186-4461-817.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LAMBERT, R. a D. LARCKER. Golden parachutes, executive decision-making and shareholder wealth. *Journal of Accounting and Economics*, 1984, roč. 2, č. 7, s. 179-203. ISSN 0165-4101.

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Human resources planning

Autoři: Katarína Villínová, Pavel Kadlec

Plánování lidských zdrojů je proces, jenž má za úkol zajistit podniku správné lidi ve správné době na správném místě a ve správném počtu (Duda, 2008). Koubek (2007) v rámci tohoto procesu uvádí požadavky na optimální motivaci, flexibilitu a rozmístění pracovníků v podniku a přiměřené náklady. Zula a Chermack (2007) dále pod pojmem plánování lidského kapitálu chápou kromě již zmíněných charakteristik i odbornou přípravu a vzdělávání lidí s cílem získat konkurenční výhodu.

Plánování lidských zdrojů, známé i pod pojmy personální plánování, plánování lidského kapitálu či plánování pracovníků, má podle Koubka (2007) vést k naplňování podnikových cílů, a tudíž je důležité vnímat ho jako nástroj řízení organizace a součást strategického plánování. I když lze pracovníky považovat za nejdůležitější zdroj v podniku (Armstrong, 2002), personální plánování je odvozeno od primárního plánování výroby, technického rozvoje či prodeje výrobků a služeb (Koubek, 2007).

V procesu plánování je nutné předvídat jak budoucí potřebu lidí (prognóza poptávky), tak budoucí zdroje lidí (prognóza nabídky) a sladit poptávku s nabídkou (Armstrong, 2002). Při tom lze využít intuitivní i kvantitativní metody, přičemž intuitivní jsou poměrně operativnější a rychlejší, kvantitativní (matematické, statistické) naopak vyžadují určitou dobu na shromáždění dat (Hroník, 1999).

Související pojmy: Architektura HR; Plánování rozvoje individuální; Plánování nástupnictví; Řízení výběrové

Zdroje:

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

ISBN 80-247-0469-2.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008.

ISBN 978-80-87071-89-2.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ZULA, K. J. a T. J. CHERMACK. Integrative literature review: Human capital planning. *Human Resource Development Review*, 2007, roč. 6, č. 3, s. 245-262. ISSN 1534-4843.

PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ

Succession planning

Autoři: Lukáš J. Horčíčka, Jan Grygárek

„Jedná se o dynamický, časově neohraničený proces, který systematicky hledá, posuzuje a rozvíjí talent vůdcovství (Leadership) pro budoucí úkoly a role v podniku“ (Maginn, 2008, s. 40). Tento proces, který je součástí strategického managementu lidských zdrojů, byl dříve chápán pouze jako proces identifikace potencionálně vhodných kandidátů na klíčové pozice. Dnes však převažuje spíše důraz na zajišťování rozvoje těchto následníků – vytváření rezervoáru talentů (Armstrong, 2007). Jako hlavní výhoda tohoto procesu je uváděno, že „rozvoj talentů uvnitř organizace vede k vytváření vůdců, kteří si skrze své znalosti a zkušenosti lépe zajistí důvěru organizace a budou následně lépe přijati jako kompetentní a schopní vedoucí“ (Harrison, 2006, s. 22). Součástí tohoto procesu je také řízení následnictví a za jeho cíle lze považovat především dosažení organizační udržitelnosti a růstu (Horváthová, 2011).

Související pojmy: Plánování lidských zdrojů; Řízení kariéry; Vůdcovství, vedení

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.

HARRISON, M., T. MCKINNON a P. TERRY. 2006. Effective succession planning. *T + D*. 2006, roč. 60, č. 10, s. 22-23. ISSN 1535-7740.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

MAGINN, M. Who's next? Succession planning. *Management Quarterly*, 2008, roč. 49, č. 2, s. 40-46. ISSN 0025-1860.

PLÁNOVÁNÍ RETENCE

Retention planning

Autoři: Tomáš Császári, Natália Janotková

Pojem plánování retence označuje úsilí podniku udržet si zkušené zaměstnance, a vyhnout se tak nákladům spojeným s jejich odchodem. Každý jedinec má na trhu svou hodnotu. Pokud je tržní hodnota jedince vyšší, než je odměna za jeho práci, nabídne svůj talent někde jinde (Armstrong, 1999). Zaměstnavatelé tak v rámci plánování stabilizace pracovní síly hledají řešení jak zvýšit spokojenost současných zaměstnanců, a zredukovat tak dodatečné náklady spojené s přijímáním zaškolováním nových pracovníků (Vnoučková, 2013).

Jelikož má každý zaměstnanec jiné potřeby, dochází k tomu, že manažeři neumějí odhadnout správný způsob jakým zvýšit jejich spokojenost: „Když nevíš, co způsobuje problém, tak nemůžeš čekat, že ho vyřešíš“ (Branham, 2004). Právě proto se doporučuje vést s odcházejícími zaměstnanci závěrečné pohovory (tzv. exit interviews) o hlavních důvodech jejich odchodu. Jedinci na odchodu totiž zpravidla prozradí víc než ti, kteří v podniku stále pracují. Pro malé organizace je doporučováno zaměřit se na snížení nespokojenosti zejména v oblasti odměňování, uznání a jistoty zaměstnanců, a to u každé z významných zaměstnaneckých skupin (Krausert, 2014). U velkých organizací jsou to pak zejména vztahy, organizační komunikace a kultura (Vnoučková, 2013).

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Pohovor výstupní; Spokojenost pracovní; Stabilizace zaměstnanců

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.

ISBN 80-716-9614-5.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004.

ISBN 80-251-0223-7.

KRAUSERT, A. HRM Systems for Knowledge Workers: Differences Among Top Managers, Middle Managers, and Professional Employees. *Human Resource Management*. 2014, roč. 53, č. 1, s. 67-87. ISSN 1748-8583.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013.

ISBN 978-80-904645-9-9.

PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE INDIVIDUÁLNÍ

Personal development planning (PDP)

Autoři: Veronika Balíková, Kamil Novotný

Individuální plánování rozvoje (PDP) je proces vytváření akčního plánu založeného na vědomostech, reflexi, stanovení cílů a plánování osobního rozvoje v rámci kariéry, vzdělávání nebo pro celkové zlepšení. Plánování osobního rozvoje je považováno za klíčovou součást řízení pracovního výkonu. Při plánování rozvoje musejí být cíle jedince spojeny s cíli organizace (Armstrong, 2011). Výsledný plán bývá často označován (Smith, 2012) jako IDP (individual development plan) nebo PEP (personal enterprise plan).

Rozvojový plán je základní metodou plánování kariéry. Navazuje na hodnocení pracovníků, při kterém nadřizený společně s hodnoceným dospějí k dohodě o dalším rozvoji, na což navazuje stanovení rozvojových cílů a oblastí. Pro vytváření tohoto plánu by měla být využita odpovídající metodika systematizující celý proces tvorby (Hroník, 2007). Plán osobního rozvoje poskytne pracovníkovi vzdělávací akční plán. Za jeho plnění je sám zodpovědný, přičemž je podporován manažery a celou organizací. Vzdělávací akční plán zahrnuje soubor vzdělávacích a rozvojových aktivit, jako je např. samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektu, rozšíření nebo obohacování práce. Obsahuje tak opatření dohodnutá k zlepšení výkonu a rozvoji znalostí, dovedností a schopností (Armstrong, 2009).

Související pojmy: Development centrum; Kotva kariérová; Motivačně-hodnotící pohovor; Plánování lidských zdrojů; Řízení kariéry; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

SMITH, J. Personal Development Planning – What You Need to Know: Definitions, Best Practices, Benefits and Practical Solutions. Aspley: Emereo Publishing, 2012. ISBN 978-1743332054.

PODÍL NA ZISKU

Profit-sharing

Autoři: Martin Hodač, Martina Sikorová

Podíl na zisku je tradiční způsob finančního odměňování zaměstnance za výkon (Coates, 1991; Matthews, 1989). Obecně lze chápat podíl na zisku jako jakýkoliv odměňovací způsob, v kterém výše finanční odměny přímo souvisí se ziskem podniku v určitém období (Kruse, 1992). Tento pojem je často uváděn jako synonymum k termínu „profit related pay“ (Coyle-Shapiro a kol., 2002), ovšem např. Duncan (1998) tyto termíny rozlišuje. „Podíl na zisku“ (profit-sharing) vnímá jako určitý bonus k fixnímu neboli základnímu platu, naopak „profit related pay“ představuje jako plat, který je závislý pouze na podílu na zisku firmy. Jako zastávce využívání podílu na zisku lze uvést např. Tysona (1996), naopak jako oponenty Katze a Meltze (1991).

Související pojmy: Odměna celková; Stimul; Výhody zaměstnanecké

Zdroje:

COATES, E. M. Profit sharing today: plans and provisions. *Monthly Labor Review*. 1991, roč. 114, č. 4, s. 19-25. ISSN 0098-1818.

COYLE-SHAPIRO, J. A-M., P. C. MORROW, R. RICHARDSON a S. R. DUNN. Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management*, 2002, roč. 41, č. 4, s. 423-439. ISSN 0090-4848.

DUNCAN, C. Why profit related pay will fail. *Industrial Relations Journal*. 1998, roč. 19, č. 3, s. 186-200. ISSN 0019-8692.

KATZ, H. C. a N. M. MELTZ. Profit sharing and auto workers earnings – The United States vs. Canada. *Relations Industrielles*, 1991, roč. 46, č. 3, s. 515-530. ISSN 1703-8138.

KRUSE, D. L. Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States. *Economic Journal*, 1992, roč. 102, č. 410, s. 24-36. ISSN 1468-0297.

MATTHEWS, D. The British experience of profit-sharing. *Economic History Review*, 1989, roč. 42, č. 4, s. 439-464. ISSN 1468-0289.

TYSON, D. E. *Profit Sharing in Canada*. Toronto: John Wiley and Sons, 1996. ISBN 978-0-471-64146-9.

POHODA PRACOVNÍ

Employee well-being

Autoři: Kristýna Strnadová, Róbert Kubín

Pracovní pohoda (neboli zaměstnanecká pohoda) je stav, jehož tradiční podstata vychází z pracovního stresu a ochrany zdraví při práci. Pokud je zaměstnanec motivován a veden k dobrým výkonům, odráží se pracovní pohoda na jeho prožívání. Může to být zaměstnancovo odhodlání, uspokojení z vykonané práce či vyváženost spokojenosti v poměru práce a volného času (Salanova a kol., 2013).

Existuje šest forem zaměstnanecké pohody, a to fyzická pohoda, emocionální/subjektivní pohoda, psychická pohoda, sociální blahobyt, etická pohoda a duchovní blaho (Pawar, 2013).

Peccei (2004) naznačuje, že přijetí progresivních politik a personálních postupů (např. výběr, školení, odměny atd.) pomáhá maximalizovat zaměstnaneckou pozitivní emoční reakci při práci, a tím aktivně přispívá k celkové produktivitě a efektivnosti systému.

Koncept zaměstnanecké pohody, jejímž výsledkem jsou zdraví a schopní zaměstnanci, stimuluje růst organizace nejen v oblasti lidských zdrojů (Cooper a Robertson, 2001), neboť pracovní pohoda zaměstnanců generuje i vyšší produkci, zisky a věrné zákazníky (Harter, Schmidt, 2003).

Související pojmy: Atmosféra důvěry; Motivace vnitřní; Spokojenost pracovní; Vyváženost pracovního a soukromého/rodinného života

Zdroje:

HARTER, J. K., F. L. SCHMIDT, a C. L. M. KEYES. Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington D.C.: American Psychological Association, 2003, s. 205-224. ISBN n. d.

PAWAR, B. S. A proposed model of organizational behavior aspects for employee performance and well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 2013, roč. 8, č. 3, s. 339-359. ISSN 1871-2584.

PECCEI, R. *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004. ISBN 90-5892-059-3.

ROBERTSON, I. T. a C. L. COOPER. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

ISBN 978-0-471-49257-3.

SALANOVA, M a kol. Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress & Health*, 2014, roč. 30, č. 1, s. 71-81.

ISSN 1532-3005.

POHOVOR BEHAVIORÁLNÍ

Behavioural interview

Autoři: Veronika Šimová, Karel Košar

Strukturovaný rozhovor se používá jako metoda hodnocení pracovníků (obvykle hodnocení kompetencí) nebo při výběru zaměstnanců. Cílem behaviorálního pohovoru je získat či doplnit poznatky o kompetencích zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání. Metoda je postavena na předpokladu, že dřívější chování je prediktorem budoucího chování. Tedy že pokud se uchazeč choval určitým způsobem v minulosti, je pravděpodobné, že se tak bude chovat i v budoucnu (Kolman, 2010). Volíme otázky, jimiž se ptáme na konkrétní situace, úkoly, činnosti a pracovní výsledky, ke kterým chování posuzovaného vedlo. Zaměřujeme se na skutečné chování uchazeče v daných situacích a na z něho vyplývající kompetence (Arnold, 2007). Podle předem připraveného popisu žádaných kompetencí by měl personalista rozpoznat, co je považováno za efektivní chování, a podle toho hodnotit odpovědi účastníka (Armstrong, 2009). Prediktivní validita behaviorálního interview je v porovnání s nestrukturovanými výběrovými metodami vysoká, a proto tato metoda hodnocení uchazečů patří v současnosti mezi hojně využívané (Kurian a kol., 2016).

Související pojmy: Dovednosti měkké; Kompetence; Metody výběru pracovníků; Řízení výběrové

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-2511-518-3.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KURIAN, S., RIBEIRO, N., a D. R. GOMES. The Relevance of Behavioral Event Interview (BEI) in Selection Processes: A Corporate Sector Study. *IUP Journal Of Organizational Behavior*. 2016, roč. 15, č. 1, s. 37-48.

ISSN 0972-687-X.

POHOVOR MOTIVAČNĚ-HODNOTICÍ

Performance review

Autoři: Magdalena Maxová, Filip Kessner

Motivačně-hodnoticí pohovor je metoda používaná k hodnocení pracovníků, kterou lze popsat (Koubek, 2007) jako otevřený rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným, který má pevně stanovenou strukturu a zúčastněné strany si v něm navzájem sdělují svá očekávání týkající se pracovních cílů a zpětnou vazbu z pohledu jejich dosažení. Alternativně se též používá zkrácený termín hodnoticí pohovor (Armstrong, 1999).

Motivačně-hodnoticí pohovor je veden přímým nadřízeným pracovníka (Bedrnová a Nový, 2007) a je rozdělen na dvě části – v první části pracovník hodnotí sám sebe pomocí sebehodnocení a v druhé je hodnocen nadřízeným (Hroník, 2006). Pohovor by měl být zaměřen nejen na zlepšení pracovního výkonu, ale i na rozvoj pracovníka. Jestliže má mít pohovor pozitivní motivační vliv, je třeba využít analýzu dosavadního výkonu k přípravě budoucího rozvoje a výkonu pracovníka (Armstrong, 2009). Přidruženými metodami jsou třistašedesátistupňová zpětná vazba a řízení podle cílů.

Pohovor může být nerelevantní, pokud je hodnotitel přísný, shovívavý, unáhlený, ovlivněný sympatiemi či antipatiemi, hodnotí na základě minulosti, soudí podle sebe či úmyslně chybí (Kociánová, 2010). Odborné zdroje potvrzují, že pravidelné hodnocení pracovníků má pozitivní vliv na jejich postoj, výkon i úroveň aspirace (Cook, 1969).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Chyba posuzovatele; Motivace pracovní; Řízení výkonu; Sebehodnocení; Vazba zpětná 360°

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.

ISBN 978-80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

COOK, M. The impact on managers of frequency of feedback. *Journal of Business Communication*, 1969, roč. 6, č. 3, s. 17-31. ISSN 0021-9436.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

POHOVOR VÝSTUPNÍ

Exit interview

Autoři: Lucie Valovičová, Jan Ondračka

Výstupní pohovor je rozhovor, který je prováděn s pracovníkem při jeho dobrovolném odchodu z organizace (Vymětal, 2008). Cílem výstupního pohovoru je zjistit důvody odchodu zaměstnance, příčiny jeho nespokojenosti na pracovišti a možnosti zlepšení. Pokud je výstupní pohovor efektivně proveden, slouží jako dobrý nástroj k získání cenné zpětné vazby a informací o fungování podniku. Jeho výsledky mohou významně přispět k snížení fluktuace a zvýšení produktivity (Russo, 2000).

Výstupní pohovor se zaměstnanci by měl vést vyškolený pracovník personálního oddělení, který nemá se zaměstnancem úzký vztah. Výsledky pohovoru je nutné poskytnout vedoucím manažerům k vyhodnocení a zvážení případných nápravných opatření. Důležité je zajištění anonymity a důvěrnosti, a to již při pohovoru – tak, aby odpovědi pracovníků byly co nejméně zkreslené. Tento požadavek může být obtížné naplnit v menší firmě s nižším počtem zaměstnanců, kde je jednodušší spojit odpovědi s konkrétní osobou. V takovém případě je zajištění anonymity možné vyřešit tím, že data z pohovoru s odcházejícím zaměstnancem budou vedoucím manažerům poskytnuta až po uplynutí delší doby a odchodu dalších zaměstnanců z podniku (Branham, 2009).

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Outplacement; Plánování retence

Zdroje:

BRANHAM, L. The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late. New York: AMACOM, 2005.

ISBN 978-0814408513.

RUSSO, A. T. Minimizing Employee Turnover by Focusing on the New Hire Process. Prescott: Universal publishers, 2000. ISBN 1-58112-713-8.

VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

POMĚR PRACOVNÍ

Employment relationship

Autoři: Klaudia Omastová, Ivana Durcová

Pracovní poměr je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jeho obsahem je výkon práce za odměnu, při kterém zaměstnavatel řídí zaměstnance a zaměstnanec se tomuto řízení v rámci platných právních předpisů podřizuje (Urban, 2004).

Pracovní poměr lze charakterizovat jako smluvní a závazkový vztah, v jehož rámci se jeden účastník (zaměstnanec) zavazuje pro druhého účastníka (zaměstnavatele) vykonávat práci za mzdu (Galvas, 2012).

Rousseau a Wade-Benzoni (1994) rozlišují dva typy smluv definujících zaměstnanecký vztah, a to smlouvy transakční, které mají dobře popsané podmínky výměny mezi oběma stranami (jsou obvykle vyjádřeny v penězích, mívají omezené trvání a bývají v nich specifikovány požadavky na výkon), a relační smlouvy, které obsahují obecnější ustanovení za použití abstraktnějších termínů (bývají uzavírány na dobu neurčitou, požadavky na výkon jsou neúplné nebo neurčité). Zaměstnanecký vztah je také možné vyjádřit v podobě psychologické smlouvy, která má podle Guzza a Noonana (1994) jak transakční, tak relační kvality.

Související pojmy: Dohoda o pracovní činnosti; Dohoda o provedení práce; Systém Švarc; Zaměstnanec agenturní (dočasné přidělení zaměstnance)

Zdroje:

GALVAS, M. *Pracovní právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2012.

ISBN 978-80-2105-852-1.

GUZZO, R. A. a K. A. NOONAN. Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*. 1994, roč. 33, č. 3, s. 447-462. ISSN 0090-4848.

ROUSSEAU, D. M. a K. A. WADE-BENZONI. Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*. 1994, roč. 33, č. 3, s. 463-489. ISSN 0090-4848.

URBAN, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

PORADENSTVÍ

Counselling

Autoři: Libor Imrich, Lubomír Vrána

Jde o formu konzultací, kde je vyžadováno aktivní zapojení vzdělávaného, jemuž je věnován široký prostor. Dochází zde k vzájemnému ovlivňování vzdělávaného a konzultanta. Školitel si tím formuje a projevuje své pracovní schopnosti.

Counselling staví školitele a zaměstnance na roveň a je vnímán spíše jako vzájemné konzultování a ovlivňování (Dvořáková, 2007). Při řešení klientových problémů se více počítá s podněcováním, podporou a usměrňováním jeho vlastní aktivity ve smyslu podílení se na řešení problému (Paulík, 2005). Vzdělávaný pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá své návrhy řešení, a tím vzniká zpětná vazba např. pro obohacování stylů vedení (Koubek, 2012). Tato metoda se používá např. při hledání vhodné pracovní pozice vzdělávaného (Brown, 2013). Slouží také jako doplněk k samostudiu a pomoc pro jeho organizaci.

Související pojmy: Koučink; Mentorování; Vzdělávání just-in-time

Zdroje:

BROWN, S. a R. LENT. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: Wiley, 2013. ISBN 0-471-28880-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

PAULÍK, K. *Uplatnění věd o člověku v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-7042-690-X.

POSTOJE PRACOVNÍ

Job attitudes

Autor: Jakub Procházka

Pracovní postoje jsou vyjádřením hodnotícího vztahu pracovníka k jeho práci nebo k věcem souvisejícím s jeho prací (např. k organizaci, pracovnímu týmu). Pracovních postojů je řada, nejčastěji zkoumanými jsou „pracovní spokojenost“ a „závazek vůči organizaci“. Méně často jsou zkoumány postoje „identifikace s organizací“ a „ponoření se do práce“ (Riketta, 2008). Jednotlivé pracovní postoje spolu úzce souvisejí, a proto je někteří autoři od sebe neodlišují a píšou o „celkovém pracovním postoji“ nebo také o tzv. A-faktoru (Newman, Joseph a Hulin, 2010). Pracovní postoje mají množství příčin, např. osobnostní charakteristiky pracovníka, vnímanou spravedlnost v organizaci, jasnost pracovní role, míru transformačního stylu vedení nadřízeného (Meyer a kol., 2002) nebo charakteristiky pracovní pozice jako přítomnost zpětné vazby, míra autonomie a důležitost, nejednotvárnost a úplnost úkolu (Hackman a Oldham, 1980). Pozitivní pracovní postoje souvisejí pozitivně s výkony pracovníků a negativně s jejich absentérstvím a fluktuací (Harrison, Newman a Roth, 2006).

Související pojmy: Absentérství; Fluktuace zaměstnanců; Spokojenost pracovní; Spravedlnost distributivní; Styl vedení transformační; Závazek vůči organizaci

Zdroje:

HACKMAN, J. R. a G. R. OLDDHAM. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980. ISBN 978-0-20102-779-2.

HARRISON, D. A., D. A. NEWMAN a P. L. ROTH. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 2006, roč. 49, č. 2, s. 305-325. ISSN 0001-1273.

MEYER, J. P., D. J. STANLEY, L. HERSOVITCH a L. TOPOLNYTSKY. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, roč. 61, č. 1, s. 20-52. ISSN 0001-8791.

NEWMAN, D. A., D. L. JOSEPH a C. L. HULIN. Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude „A-factor". In *Handbook of Employee Engagement*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2010, s. 43-61.

ISBN 978-1-84844-821-6.

RIKETTA, M. The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 2008, roč. 92, č. 2, s. 472-481. ISSN 0021-9010.

POUTA ZLATÁ

Golden handcuffs

Autoři: Hana Stojanovová, Klára Vaculíková

Zlatá pouta je termín označující výměnu určité kompenzace (ve formě platby, benefity nebo pobídky) poskytnuté zaměstnavatelem za zaměstnancův souhlas zůstat zaměstnaný ve společnosti po specifikované časové období (Nissley a Hartigan, 2001). To má zabránit odchodu klíčových zaměstnanců, zejména během fúzí, snižování počtu zaměstnanců či reorganizací společností (Griffeth a Hom, 2001). Společnosti získávají konkurenční výhodu tím, že minimalizují transakční náklady spojené s hledáním a získáním nové pracovní síly (Sengupta a kol., 2007). Použití zlatých pout jako prostředku sloužícího k udržení zaměstnanců je nicméně často kritizováno, protože ve všeobecně přijímaných teoriích motivace nejsou peníze dominantním faktorem vedoucím k pracovnímu uspokojení, a naopak mohou v tomto kontextu působit kontraproduktivně (Stern, 1981). Zlatá pouta mohou být vnímána jako úplatek uměle navozující oddanost, kdy zaměstnanci setrvávají v dané společnosti ne proto, že chtějí, ale čistě z finančních důvodů (Griffeth a Hom, 2001).

Související pojmy: Padák zlatý; Plánování lidských zdrojů; Plánování retence

Zdroje:

GRIFFETH, R. W. a P. W. HOM. *Retaining Valued Employees*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. ISBN 0-76191-306-8.

NISSLEY, N. a R. HARTIGAN. When golden handcuffs become more than a retention strategy. *Advances in Developing Human Resources*, 2001, roč. 3, č. 1, s. 96-99. ISSN 1523-4223.

SENGUPTA, S., K. WHITFIELD a B. MCNABB. Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, roč. 18, č. 8, s. 1507-1538.

ISSN 0958-5192.

STERN, A. D. R. Retaining good managers without golden handcuffs. *Business Horizons*, 1981, roč. 24, č. 6, s. 76-81. ISSN 0007-6813.

POTENCIÁL LIDSKÝ

Human potential

Autoři: Petra Polášková, Jitka Bláhová

Soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšovat jeho konkurenceschopnost, se nazývá lidský potenciál. Je to způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama (Vodák a Kucharčíková, 2011). Podle Whitmora (2009) souvisí s něčím, co leží uvnitř člověka a čeká na odhalení. Pokud manažer či kouč nevěří, že lidé mají více schopností, než právě ukazují, nemůže jim pomoci rozvíjet se. Lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace a je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. Rozvoj lidského potenciálu se děje pomocí řízení lidského kapitálu, které se týká získávání, analyzování a poskytování údajů, jež tvoří informační podklady pro řízení hodnoty, řízení lidí, pro strategická, investiční a provozní rozhodnutí (Armstrong, 2011). Lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál k současnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Související pojmy: Humanizace práce; Řízení lidských zdrojů

Zdroje:

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-2531-198-1.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-651-8.

WHITMORE, J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Boston: Nicholas Brealey, 2009. ISBN 978-185-7885-354.

POVĚST ZAMĚSTNAVATELE

Employer brand

Autoři: Jakub Juráň, Patrik Dillinger

Employer brand (pověst zaměstnavatele) je soubor klíčových vlastností, které si současní nebo potenciální zaměstnanci spojují s organizací jakožto jejich zaměstnavatelem. Takové vlastnosti mohou být ekonomické (plat a benefity), funkční (učení se novým dovednostem aj.) nebo psychologické (míra ztotožnění se aj.) (Mosley, 2009). Pověst zaměstnavatele je tedy v podstatě image firmy jako zaměstnavatele (Dell a Ainspan, 2001). Každá organizace disponuje svým „brandem“ (značkou, pověstí), kterou vnímají a považují za důležitou všechny zájmové skupiny (stakeholders). Takovýto brand může být známý méně či více a mohou s ním být spojeny negativní nebo pozitivní emoce (Bednář, 2013).

Snaha organizace o komunikaci se zájmovými skupinami za účelem odlišení se a zvýšení své žádanosti jako zaměstnavatele se nazývá employer branding (budování značky) (Jenner a Taylor, 2008). Neexistuje žádná standardizovaná technika jak měřit oblíbenost značky nebo úspěšnost jejího budování, nicméně mezi tradiční měřítka patří např. náklady na přijetí zaměstnance, míra spokojenosti uchazečů, množství času potřebné k nalezení vhodného kandidáta, počet zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců nebo absentérství (Perry, 2011).

Související pojmy: Budování pověsti zaměstnavatele; Marketing personální; Trh práce externí; Výhody zaměstnanecké

Zdroje:

MOSLEY, R. Employer brand: The performance driver no business can ignore [online]. *SlideShare*, [Cit. 23. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/afvh/employer-branding-the-performance-driver-no-business-can-ignore-by-shoulders-of-giants?related=1>

DELL, D. J. *Engaging Employees Through Your Brand*. New York, NY: Conference Board, 2001. ISBN 0-8237-0737-7.

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

JENNER, S. a S. TAYLOR. Employer branding: The latest fad or the future for HR? [online]. *CIPD Championing better work and working lives*, [Cit. 19. 3.

2015]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>

PERRY, K. Kelly Services – Building a strong employer brand: at all times for a sustainable organization [online]. *SlideShare*, [Cit. 23. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/perryky/kelly-services-building-a-strong-employer-brand>

PRACOVNÍK ZNALOSTNÍ

Knowledge worker

Autoři: Petr Malešák, Tereza Uhrová

Znalostní pracovník je pracovník, který je schopen využít své znalosti, zkušenosti a dovednosti pro řešení určitých problémů (Armstrong a Taylor, 2014). Takový pracovník je odborníkem nejen ve svém oboru, ale měl by se také orientovat v oborech souvisejících (Truneček, 2003).

Znalostní pracovník má často znalosti či soubor znalostí, které jsou pro podnik důležité a k nimž mají ostatní pracovníci omezený, či dokonce žádný přístup. Tito pracovníci si přitom mnohdy ani sami neuvědomují, jakými znalostmi disponují (Mládková, 2005). Pro podnik jsou často klíčoví, s jejich odchodem odchází z podniku také část podnikového know-how, proto je důležité znalostním pracovníkům poskytnout dostatečnou motivaci. Mezi vhodné motivátory patří práce, která je pro ně výzvou, přispívá k jejich osobnostnímu růstu, nabízí jim možnost neustálého vzdělávání, poskytuje určitou autonomii i zodpovědnost a přináší dostatečnou peněžní motivaci a uznání (Šajeva, 2007). Příkladem znalostních pracovníků mohou být např. lidé, jejichž činnost je zaměřena na informace a počítače, ale také pracovníci ve zdravotnictví či automechanici (Frick, 2011).

Související pojmy: Organizace znalostně intenzivní; Znalosti tacitní

Zdroje:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2014.

ISBN 978-0749-4696-41.

FRICK, D. E. a P. F. DRUCKER. Motivating the knowledge worker. *Defense Acquisition Research Journal*, 2011, roč. 18, č. 4, s. 368-387. ISSN 2156-8391.

MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

ŠAJEVA, S. Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge. *Economics & Management*, 2007, č. 12, s. 643-652. ISSN 1802-3975.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

PRÁCE NA MÍRU

Tailoring

Autoři: Vojtěch Barot, Filip Šulák

Tailoring může být chápán dvěma způsoby, a to jako vytváření (šití) pracovních úkolů a pracovního místa na míru pracovníkovi, nebo jako proces rozmisťování pracovníků (Koubek, 2004).

V prvním případě jde o dlouhodobý proces (což se často považuje za nevýhodu), v němž po určitém čase nastává potřeba doladit určité aspekty pracovního místa či úkolu, jelikož se pracovník sám, i tedy jeho pracovní schopnosti a preference, mění. Tento způsob tvorby práce má však řadu výhod. Mezi největší patří fakt, že si pracovník práce, kterou umí a preferuje, daleko více váží a je ochoten pracovat i za menší finanční ohodnocení. Tato metoda se s úspěchem používá u čerstvých absolventů vysokých škol, kteří po nástupu do pracovního poměru projdou různými odděleními, a poté se dohodnou s vedením o práci, kterou budou trvaleji vykonávat (Armstrong, 2006). Ve druhém případě je důležitý hlavně profil pracovníka, jeho pracovní orientace a preference. Těm se přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa. Již tedy nejde o rozmisťování pracovníků jako spíše o „rozmisťování“ pracovních úkolů (Koubek, 2001). Jedním z moderních přístupů k tailoringu je využití gamifikace některých pracovních činností zvyšující pracovní pohodu zaměstnanců, produktivitu a redukující kognitivní přetížení (Oravec, 2015).

Související pojmy: Design pracovního místa; Motivace pracovní

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4631-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

ORAVEC, J. A. Gamification and multigamification in the workplace: Expanding the ludic dimensions of work and challenging the work/play dichotomy. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*. 2015, roč. 9, č. 3, s. 59-71. ISSN 1802-7962.

PREBOARDING

Preboarding

Autoři: Martin Zavadil, Tomáš Beneš

Preboarding je integrační proces mezi právě přijatým zaměstnancem a přijímající firmou, jehož záměrem je usnadnit pracovníkovi adaptaci na nové pracovní prostředí ještě předtím, než oficiálně nastoupí na svou pracovní pozici. Jde o časový úsek mezi dnem přijetí zaměstnance a prvním dnem jeho nástupu do práce (Miles a Bennet, 2007). Kromě podpisu pracovní smlouvy patří mezi hlavní úkony preboardingu např. seznámení zaměstnance s etickým kodexem, firemní kulturou společnosti, bezpečnostními předpisy a interními směrnicemi, získání potřebných přístupových hesel, výběr benefitů (zaměstnaneckých výhod), nastavení e-mailové adresy a další administrativní a logistické úkony nezbytné pro hladké začlenění zaměstnance do firmy (Fleck, 2007). V rámci preboardingu firma nově přijatému zaměstnanci rovněž pomáhá s navazováním prvních kontaktů a budováním jeho sociální sítě. Díky tomu se pak noví zaměstnanci mohou cítit více zapojení a ztotožnění s organizací, a při nástupu do práce tak být mnohem uvolněnější a sebevědomější (Alarcon, 2008).

Související pojmy: Adaptace zaměstnance; Kodex etický; Kultura organizační; Proces adaptační; Výhody zaměstnanecké

Zdroje:

ALARCON, G. Why inductions should start long before employee's first day. *People Management*. 2008, roč. 14, č. 9, s. 16. ISSN 1358-6297.

FLECK, C. Now boarding new hires. *Staffing Management*, 2007, roč. 3, č. 3, s. 39-40, 42. ISSN 1555-2586.

MILES, S. A. a N. BENNETT. Best practices in succession planning. *Heidrick & Struggles, Forbes*. 2007.

PRINCIP PETERŮV

Peter principle

Autoři: Marek Lakota, Barbora Leskovjanová

Peterův princip vyjadřuje skutečnost, že „každý zaměstnanec má tendenci být povýšen na takovou pozici v hierarchii, na kterou už nestačí“ (Peter a Hull, 1969, s. 172). Baruch (Baruch, 2004) dodává, že se tak děje v případě, kdy jsou nastavena kritéria povýšení. Tato povýšení bývají často prováděna jako motivační stimul a nemusejí nutně vést k tomu, že zaměstnanec nebude práci zvládat, ale např. k tomu, že mu nebude vyhovovat (Faiburn a Malcolmson, 2001). Z výše uvedeného vyplývá, že organizace tíhnou k neefektivitě, jelikož „každý post má tendenci být obsazen zaměstnancem, který není schopen naplnit své povinnosti“ (Peter a Hull, 1969, s. 173). Základním vysvětlením principu je skutečnost, že firmy systematicky činí špatná rozhodnutí v povýšeních. Nebo lze princip chápat tak, že pokles schopností po povýšení je přirozeným důsledkem statistického procesu „regrese k průměru“; pracovníci jsou povýšeni za to, že dosáhli jisté úrovně schopností. Pokud však jsou jejich schopnosti tvořeny fixní a variabilní složkou, po povýšení variabilní složka statisticky zmizí (Lazear, 2004).

Související pojmy: Řízení kariéry

Zdroje:

BARUCH, Y. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 2004, roč. 9, č. 1, s. 58-73. ISSN 1362-0436.

FAIRBURN, J. A. a J. M. MALCOMSON. Performance, promotion, and the Peter principle. *The Review of Economic Studies*, 2001, roč. 68, č. 1, s. 45-66. ISSN 0034-6527.

LAZEAR, E. P. The Peter principle: A theory of decline. *Journal of Political Economy*, 2004, roč. 112, č. S1, s. 141-163. ISSN 0022-3808.

PETER, L. J. a R. HULL. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York: William Morrow & Co. Inc, 1969. ISBN 06-882-7544-3.

PROCES ADAPTAČNÍ

Adaptation process

Autoři: Tomáš Karas, Nela Štyrská

Adaptační proces, onboarding, nebo také organizační socializace, je proces, jehož prostřednictvím se osoby mimo organizace stávají osobami v rámci organizace. Je to proces, který pomáhá novým zaměstnancům získat vědomosti, zručnosti a chování, které potřebují pro úspěch v jejich nové organizaci (Bauer a Erdogan, 2011). Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách, pracovní a sociální. Při pracovní adaptaci jde o přizpůsobení se nového pracovníka podmínkám pracovní činnosti, při sociální adaptaci o jeho začlenění do struktury sociálních vztahů (Špalková, 2004).

Teorie se rozchází ohledně vlivu, který mají účastníci adaptačního procesu na jeho průběh. Někteří autoři zdůrazňují vliv vlastností a schopností nového zaměstnance a jeho ochotu a schopnost proaktivní adaptace, jiní zdůrazňují vliv formálních socializačních taktik využívaných organizací. Další naznačují, že přizpůsobení se děje primárně přes interpersonální komunikaci mezi novým zaměstnancem a dlouhodobými členy organizace (Kammeyer-Mueller a Wanberg, 2003).

Související pojmy: Adaptace zaměstnance; Preboarding

Zdroje:

BAUER, T. N. a B. ERDOGAN *Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Washington: American Psychological Association, 2011. ISBN n. d.

KAMMEYER-MUELLER, J. D. a C. R. WANBERG. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*. 2003, roč. 88, č. 5. ISSN 0021-9010.

ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3502-1.

PROGRAM ABSOLVENTSKÝ

Trainee programme/management trainee

Autoři: Tomáš Klusák, Jana Lauermannová

Jde o pracovní zkušenost připravenou speciálně pro absolventy, která umožňuje mladým talentovaným lidem získat správné pracovní návyky, detailně se seznámit s konkrétní společností a připravit pro budoucí řídicí pozice (Personalistika, 2005). Společnosti pro sebe takto získají prověřené zaměstnance, o nichž vědí, že zapadnou do kolektivu (Žufan, 2012) a jsou vhodné na konkrétní řídicí pozici. Do trainee programu je možno se přihlásit po ukončení vysoké školy, někdy i během studia. Tyto programy jsou většinou nabízeny velkými nadnárodními společnostmi (Horvátová, 2011). Trainee program obvykle trvá 6 až 18 měsíců. Po tuto dobu se zpravidla spojuje výuka a rotace mezi různými odděleními, divizemi či pracovními skupinami (Rudman, 1994), díky čemuž má pracovník možnost uvědomit si, do jaké části společnosti by rád patřil. Trainee program tak není přímo spojen s konkrétní pozicí.

Související pojmy: Organizace učící se; Rozvoj při práci; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011 Praha: ASPI, 2005. ISBN 8-07357-148-X.

RUDMAN, J. *Social Services Management Trainee*. Syosset: National Learning Corporation, 1994. ISBN 978-0-8373-1993-3.

ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

PROGRAM PODPORY ZAMĚSTNANCŮM

Employee Assistance Program, EAP

Autoři: Jan Grygárek, Jan Sekanina

Tento koncept, který by se dal také přeložit jako program pomoci pracovníkům, vznikl v 60. letech 20. stol. v USA, ale v ostatních zemích se začal prosazovat až později (Armstrong, 2007).

Smyslem těchto programů je pomoci zaměstnancům s těžkými životními situacemi a problémy. Jako příklady můžeme uvést problémy se stresem, alkoholem, drogami, manželské či finanční otázky.

Na tyto služby, které se netýkají pracovních záležitostí (Dědina a Cejthamr, 2005) si zaměstnavatelé většinou najímají externí agentury, které zabezpečují čtyřicetihodinovou pomoc na telefonu a následně zprostředkují telefonní poradu se specialistou. Lze však nabídnout i osobní konzultaci ve firemní lékařské ordinaci.

Důležitým prvkem těchto programů je zachování anonymity uživatelů, což přispívá k zvýšení důvěryhodnosti těchto služeb. Zaměstnavatelé však dostávají od zprostředkovatelských agentur informace o čerpání jejich služeb na základě pohlaví, pracovní pozice nebo věku. Úhrady za tyto úkony mohou být účtovány paušálně nebo na základě poskytnutých výkonů. Tyto služby se mohou týkat až každého čtvrtého zaměstnance podniku (Armstrong, 2007).

Související pojmy: Výhody zaměstnanecké

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

Drug Abuse Curriculum for Employee Assistance Program Professionals. Rockville: U. S. Department of Health and Human Services, 1990.

PRŮZKUM POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ

Employee attitude survey

Autoři: Natália Janotková, Andrea Lunterová

Průzkum postojů pracovníků je metoda, kterou management získává informace o vztazích pracovníků k různým aspektům jejich práce a o hlavních faktorech, jež tyto vztahy ovlivňují. Průzkumy mezi pracovníky představují způsob komunikace směrem nahoru, od pracovníků k managementu (Gennard a Judge, 2005).

Mezi často zkoumané postoje řadíme např. závazek vůči organizaci, oddanost pracovníků, pracovní spokojenost, spokojenost s mzdovým ohodnocením, spokojenost s nadřazeným (Rogelberg a kol., 2000). Gennard a Judge (2005) mezi tyto postoje zahrnují také vnímání spravedlnosti v organizaci z pohledu pracovníků, povědomí pracovníků o strategii a dlouhodobých cílech organizace, možnosti vzdělávání apod.

Účel průzkumu spočívá ve včasné varování před problémy, které by mohly vést k závažným obtížím v pracovních vztazích. Průzkum je také považován za efektivní nástroj pro zhodnocení morálky a oddanosti pracovníků vůči organizaci (Gennard a Judge, 2005).

Průzkum se skládá z několika fází, včetně plánování a návržení formy průzkumu, sběru a analýzy dat, zpětné vazby a implementace výsledků průzkumu (Knapp a Mujtaba, 2010). Je důležité, aby průzkum poskytoval dostatečnou zpětnou vazbu a promítl se do výsledných opatření, v opačném případě může vést k negativním zaměstnaneckým postojům (Church a Oliver, 2006) a může snížit pravděpodobnost účasti jednotlivců v budoucích průzkumech, stejně jako vnímání jejich hodnoty ze strany pracovníků (Rogelberg a kol., 2001).

Související pojmy: Postoje pracovní; Spokojenost pracovní; Spravedlnost distributivní; Spravedlnost procedurální; Závazek vůči organizaci

Zdroje:

GENNARD, J. a G. JUDGE. *Employee Relations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development Publishing, 2005. ISBN 1-8439-8063-0.

CHURCH, A. H. a D. H. OLIVER. The importance of taking action, not just sharing survey feedback. In *Getting Action from Organizational Surveys: New Concepts, Technologies, and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006, s. 102-130. ISBN 978-0-7879-7937-9.

KNAPP, P. a B. G. MUJTABA. Designing, administering and utilizing an employee attitude survey. *Journal of Behavioral Studies in Business*. 2010, roč. 2, č. 1, s. 1-14. ISSN 1941-5508.

ROGELBERG, S. G., A. LUONG, M. E. SEDERBURG a D. S. CRISTOL. Employee attitude surveys: Examining attitudes of noncompliant employees. *Journal of Applied Psychology*. 2000, roč. 85, č. 2, s. 284-293. ISSN 0021-9010.

ROGELBERG, S. G., G. G. FISHER, D. C. MAYNARD, M. D. HAKEL a M. HORVATH. Attitudes toward surveys: Development of a measure and its relationship to respondent behavior. *Organizational Research Methods*. 2001, roč. 4, č. 1, s. 3-25. ISSN 1552-7425.

PŘEDSTAVENÍ PRACOVNÍ POZICE, REALISTICKÉ

Realistic job preview

Autoři: Klára Drozdeková, Marek Honza

Jde o poskytování úplných a pravdivých informací o nabízené pracovní pozici uchazeči o zaměstnání, a to informací o pozitivních a negativních rysech a souvislostech práce (Koubek, 1995). Obecně řečeno, novou pracovní pozici většina společností nováčkům přeceňuje, a to vytváří falešná očekávání. Informováním uchazeče o všech pozitivních a negativních nabízené pozice umožňuje uchazeči lépe se rozhodnout. Vyvaruje se díky tomu šoku nového zaměstnance z reality dané pozice, a tím se snižuje hrozba zaměstnancova předčasného odchodu (Griffeth a Hom, 2001).

Realistické informace může zaměstnavatel předávat různými způsoby, a to verbálně, písemně nebo také pomocí videa. Je ale prokázáno, že video nebo verbální komunikace je přesvědčivější než psaná informace (Phillips, 1998).

Většina výzkumníků měla tendenci předpokládat, že se realistickým představením pracovní pozice sníží fluktuace vždy a všude. Ale pro efektivní využití úplných a pravdivých informací o pracovní pozici je zapotřebí, aby byly správně přijaty, pochopeny, uchovány a využity a také aby se s nimi zaměstnanec ztotožnil a bral je v potaz při svém rozhodování (Adeyemi-Bello a Mulvaney, 1995).

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Nábor; Řízení výběrové

Zdroje:

ADEYEMI-BELLO, T. a W. MULVANEY. The development and administration of realistic job previews. *Equal Opportunities International*. 1995, roč. 14, č. 5, s. 1-7. ISSN 0261-0159.

GRIFFETH, R. W. a P. W. HOM. *Retaining Valued Employees*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, 2001. ISBN 07-619-1306-8.

KOUBEK, J. *Personální řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-707-9629-4.

PHILLIPS, J. M. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*. 1998, roč. 41, č. 6, s. 673-690. ISSN 0001-4273.

PŘESUN ZAMĚSTNANCŮ NA JINOU POZICI

Redeployment

Autoři: Vojtěch Rujbr, Lukáš Zíka

Redeployment je proces přesunu zaměstnanců v rámci organizace z pozic s přebytkem pracovních sil do oddělení s jejich nedostatkem v důsledku měnící se nebo sezónní potřeby práce. Proces přesunu se typicky skládá z těchto činností: identifikace oddělení s přebytkem a nedostatkem pracovní síly, informování zaměstnanců o nutnosti provedení přesunu a vysvětlení důvodů, identifikace požadavků a kompetencí na cílové pozici a nalezení vhodných kandidátů pro přesun. Pro úspěšné provedení přesunu je mnohdy nutná rekvalifikace zaměstnance (Armstrong, 2007).

Pokud je přesun proveden správně, znamená přínos jak pro organizaci, tak pro pracovníka. Organizace sladí nedostatek a přebytek pracovní síly a zaměstnanec se vyhne riziku ztráty pracovního místa z důvodu přebytku pracovní síly (MacKay, 2007). Zároveň se dá očekávat zvýšení motivace zaměstnance v důsledku změny pracovního místa (Milkovich, Boudreau, 1988).

Nová pozice by měla přibližně odpovídat původní pozici co do předmětu činnosti, kompetencí a ohodnocení. Pokud tomu tak není, hrozí obavy ze strany zaměstnanců a jejich nechuť provádět jakékoliv změny, což sníží pracovní pohodu a výkonnost (Armstrong, 2007).

Související pojmy: Design pracovního místa; Outplacement; Rotace práce; Rozšiřování obsahu práce; Řízení lidských zdrojů;

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

MACKAY, A. *Recruiting, Retaining and Releasing People: Managing Redeployment, Return, Retirement and Redundancy*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-075-0683-067.

MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU. *Personnel/Human Resources Management: A Diagnostic Approach*. Homewood: Irwin, 1988.

ISBN 0-25605-963-2.

PŘÍLEŽITOSTI ROVNÉ, STRATEGIE GENDER MAINSTREAMING

Gender mainstreaming

Autor: Adriana Wyrobková

Gender mainstreaming je inovativní strategie pro realizaci rovných příležitostí pro muže a ženy ve všech oblastech a na všech úrovních na základě zohlednění jejich diverzity a odlišných výchozích pozic – konkurenceschopnosti (Blickhauser a von Bargaen, 2007). Pojem byl poprvé použit v r. 1985 na Světové konferenci žen v Nairobi a dále postulován na stejné konferenci v Pekingu v r. 1995 za účelem rovnoměrné distribuce moci mezi muži a ženami v oblasti ekonomické, pracovní, politické a společenské. Jde o uplatňování genderové citlivosti (tj. posouzení odlišných východisek a dopadů na muže a ženy) při přijímání důležitých opatření a rozhodnutí v organizacích. Je to holistický přístup, který nepojímá muže a ženy jako oddělené skupiny, ale zohledňuje jejich vzájemné vztahy při plánování, implementaci a hodnocení zaváděných procesů a politik (EK, 2008). Mezi jeho základní principy patří směr „shora dolů“, tj. zodpovědnost za realizaci nesou vedoucí pracovníci/pracovnice i ostatní zaměstnanci/zaměstnankyně a „dvojitá strategie“, tj. integrace také specifických politik jen pro muže nebo ženy v rámci gender mainstreamingu (Blickhauser a von Bargaen, 2007). Podstatou je rovnoměrný podíl žen a mužů na struktuře, rozvoji a výsledcích organizace za účelem posílení sociální spravedlnosti, demokracie a udržitelného rozvoje společnosti. Jejich integrace zlepšuje kvalitu, efektivitu a image podniku (EK, 2008).

Související pojmy: Efekt skleněného stropu; Efekt skleněného útesu; Efekt skleněného výtahu

Zdroje:

BLICKHAUSER, A. a H. VON BARGEN. Gender mainstreaming [online]. *Gender Toolbox*, [Cit. 19. 4. 2013]. Dostupné z: http://www.gendertoolbox.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming_cz.pdf

COUNCIL OF EUROPE. *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strasbourg: Rees, 1998.

EVROPSKÁ KOMISE. *Manuál pro Gender Mainstreaming politik zaměstnanosti, sociálního začleňování a sociální ochrany*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008. ISBN 978-92-79-09261-9.

PŘIPOUTÁNÍ K PRÁCI

Job embeddedness

Autor: Daniel Malec

Jde o soubor několika sil a vazeb, které udržují zaměstnance v jeho zaměstnání. Zaměstnanci jsou připoutáni k organizaci různými druhy sil, jež si lze představit dohromady jako síť, která drží zaměstnance v zaměstnání a čím více vazeb ho drží, tím je menší pravděpodobnost, že organizaci opustí (Sekiguchi a kol., 2008). Job embeddedness se skládá z tří elementů: „vazeb” (links), „kompatibility” (fit) a „obětí” (sacrifices). Nárůst těchto elementů zvyšuje velikost embeddedness (Halbesleben a Wheeler, 2008). „Vazby” vyjadřují počet vztahů s ostatními lidmi a aktivitami, které člověk má. „Kompatibilita” vyjadřuje, jak se hodnoty a postoje jedince shodují s těmi, co má organizace. „Obětí” jsou věci, finanční i sociální, o které přijdeme při opuštění práce (Mitchell a Lee, 2001).

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Postoje pracovní; Závazek vůči organizaci

Zdroje:

HALBESLEBEN, R. B. J. a A. R. WHEELER. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*. 2008, roč. 22, č. 3, s. 242-256. ISSN 0267-8373.

SEKIGUCHI, T., J. P. BURTON a C. J. SABLYNSKI. The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader – member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*. 2008, roč. 61, č. 4, s. 761–792. ISSN 1744-6570.

MITCHELL, R. T. a T. W. LEE. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*. 2001, roč. 23, s. 189-246. ISSN 0191-3085.

PŘÍLIV MOZKŮ

Brain gain, Brain circulation

Autor: Eva Lysoňková

Brain gain velmi úzce souvisí s pojmem brain drain (viz heslo Odliv mozků), může být výsledkem tohoto jevu (Beine a kol., 2011). Je úzce spojen s migrací kvalifikované pracovní síly, obvykle z rozvojových zemí, za vzděláním a pracovními příležitostmi. Intuitivně se brain drain projevuje více u rozvojových zemí (z kterých kvalifikovaná pracovní síla častěji odchází), zatímco brain gain u vyspělých zemí (Lien a Wang, 2005), kam přicházející pracovníci přinášejí kreativitu a inovace (West, 2010). Hunger (2002) představuje nový pohled na problematiku, který pokládá kvalifikované osoby odcházející z rozvojových zemí za potenciální zdroj budoucího socioekonomického rozvoje jejich vlasti. Děje se tak buď formou návratu emigrantů s novými znalostmi a zkušenostmi, nebo navázání spolupráce těchto vzdělaných osob působících v zahraničí s rodnou zemí. Výsledek odlivu lidského kapitálu tedy nemusí mít na rozvojové země pouze negativní dopad, jak se v minulosti předpokládalo (Hunger, 2002).

Související pojmy: Expatriace; Odliv mozků

Zdroje:

BEINE, M., F. DOCOQUIER a C. ODEN-DEFOORT. A panel analysis of the brain gain. *World Development*. 2011, roč. 39, č. 4, s. 523-532. ISSN 0305-750X.

HUNGER, U. The „Brain Gain“ Hypothesis: Third World Elites in Industrialized Countries and Socioeconomic Development in their Home Country. Working papers No. 47. UC San Diego: Center for Comparative Immigration Studies, 2002.

LIEN, D. a Y. WANG, Y. Brain drain or brain gain: A revisit. *Journal of Population Economics*, 2005, roč. 18, s. 153-163. ISSN 0933-1433.

WEST, D. M. *Brain Gain: Rethinking U.S. Immigration Policy*. Washington DC: Brookings Institution Press, 2010. ISBN 978-0-8157-0482-9.

ROLE HR, ETICKÁ

Ethical role of HR

Autoři: Jana Petrová, Thuong Hien Ngo

HR profesionálové hrají důležitou roli v procesu vytváření, aktualizování, sdělování, zavádění a vynucování etických programů (Sandler, 2005). Jejich povinností je vytvářet dlouhodobou hodnotu, která přináší užitek všem stakeholderům, a vracet část přebytku zpět společnosti, neboť té organizace vděčí za svůj prospěch (Caldwell a kol., 2011). Také podle Rose (2008) by měli HR profesionálové dbát na to, aby byla organizace důvěryhodná pro své stakeholdery, hájila jejich zájmy, nezapojovala se do aktivit, které představují reálnou, zjevnou nebo potenciální hrozbu střetu zájmů. Zároveň ale musí zajistit, aby si organizace zachovala svoji profesionální integritu (Rose, 2008).

Armstrong (2007) tvrdí, že se personalistů týkají etické normy ve třech směrech: jejich vystupování jako odborníků (profesionálního vystupování), hodnot, kterými se řídí jejich chování a etických norem jejich firem. Profesionální vystupování spočívá v demonstrování čestnosti, poctivosti, pracovitosti a vhodném chování ve všech svých aktivitách. Také musejí vytvářet a zlepšovat základní hodnoty organizace a etolerovat nezákonnost nebo nestejnost příležitostí. V rámci etických norem je to pak etický kodex, který obsahuje principy chování, jež organizace dodržuje při svém podnikání a ve vztahu se svými stakeholdery. Kodex také zpravidla shrnuje morální normy, jejichž dodržování se od pracovníků očekává (Armstrong, 2007).

Související pojmy: HR Business Partner; Kodex etický; Příležitosti rovné; Spravedlnost interakční

Zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

CALDWELL, C., D. X. TRUONG, P. T. LINH a A. TUAN. Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*. 2010, roč. 98, čís. 1, s. 171-182. ISSN 0167-4544.

ROSE, A., C. BINGHAM, C. PORTER a D. SIMMONDS. *Exploring Human Resource Management*. London: McGraw-Hill Higher Education, 2008.

ISBN 978-0077111021.

SANDLER, S. How HR can facilitate ethics. *HR Focus*. 2005, roč. 82, č. 4, str. 11-14. ISSN 1059-6038.

ROLE TÝMOVÉ, BELBINOVY

Belbin's team roles

Autoři: Miriama Lachatová, Michal Volník

Termín „týmová role“ se vztahuje k tendenci lidí chovat se při práci určitým způsobem, podílet se na činnosti skupiny a navazovat vztah s druhými (Belbin, 2003). Belbin na základě svých výzkumů pojmenoval 9 týmových rolí, a to: inovátor (tvořivý, nápaditý, nekonvenční), vyhledávač zdrojů (nadšený a komunikativní), koordinátor (vyzrálý, sebejistý a schopný), usměrňovač (inspirující, náročný a dynamický), monitor vyhodnocovač (střízlivý pohled na věc, přesný úsudek), týmový pracovník (kooperativní, mírný, vnímavý), realizátor (spolehlivý, disciplinovaný, výkonný), kompletovač finišer (pečlivý, svědomitý, snaživý), specialista (cílevědomý, iniciativní, oddaný) (Belbin, 2003). V nejúspěšnějších týmech jsou zastoupeny všechny týmové role. Role, kterou člověk ve skupině zastává, není pevná a může se podle okolností měnit, jeden člověk také může zastávat více rolí (Dědina a Cejthamr, 2005). Teorii týmových rolí vážně oslabila zjištění, že není schopna vyrovnat se s individuálními rozdíly (Hayes, 2005). Rozmach digitálních technologií přinesl rozvoj tzv. virtuálních týmů – výzkumy ukazují, že nejkritičtějšími týmovými rolemi v tomto prostředí jsou koordinátor, realizátor a kompletovač-finišer (Eubanks a kol., 2016).

Související pojmy: Dynamika skupinová; Řízení výkonu

Zdroje:

BELBIN, R. M. *Team Roles at Work*. Amsterdam: Elsevier, 2003.

ISBN 0-7506-2675-5.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

EUBANKS, D. L., PALANSKI, M., OLABISI, J., JOINSON, A., a J. DOVE. Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers In Human Behavior*. 2016, roč. 61, č. 1, s. 556-568. ISSN 0747-5632.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005.

ISBN: 80-7178-983-6.

ROTACE PRÁCE

Job rotation, Cross training

Autoři: Róbert Adamčík, Juraj Klučka

Rotace práce je jednou z metod vzdělávání pracovníků při výkonu práce na pracovišti (on the job). Je to pohyb pracovníků od jednoho úkolu k úkolu jinému. Jejím cílem je „rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že budou postupně pracovat v různých útvarech“ organizace, a zároveň „snížit monotonii a zvýšit rozmanitost práce“ (Armstrong, 2007). „Výhodou rotace práce pro organizaci je flexibilní a dobře trénovaná pracovní síla“ (Milkovich-Boudreau, 1988). Je stále používanější metodou vzdělávání řídicích a univerzálnějších pracovníků. Rotace práce je důležitým nástrojem zvyšování flexibility samotných pracovníků i celé firmy. Její nevýhodou může být fakt, že pracovník nemusí na každém pracovišti nebo pracovní funkci uspět (Koubek, 2011). „Tak jako všechny činnosti v podniku, tak i rotace práce musí být pečlivě naplánovaná a kontrolovaná. To znamená, že by měl existovat program, který by stanovoval, co by se měl pracovník na každém pracovním místě naučit, a taktéž osoba, která by kontrolovala efektivnost téhle metody“ (Armstrong, 2002).

Související pojmy: Design pracovního místa; Přesun zaměstnanců na jinou pozici; Rozvoj při práci

Zdroje:

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

ISBN 80-2470-469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-823-9.

MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU. *Personnel/Human Resources Management: A Diagnostic Approach*. Homewood: Irwin, 1988.

ISBN 0-25605-963-2.

ROZŠIŘOVÁNÍ OBSAHU PRÁCE

Job enlargement

Autoři: Karel Složil, Adam Vaško

Termín „job enlargement“ (či přesněji „horizontál job enlargement“) se nejčastěji používá pro horizontální seskupování pracovních úkolů – pro kvantitativní rozšiřování pracovní náplně, kdy pracovník plní více úkolů podobné povahy (Koubek, 2001). Přístup rozšiřování obsahu práce se začal uplatňovat s cílem dosáhnout větší pestrosti vykonávaných činností (Blažek, 2011). Jde o despecializaci, dochází ke spojení úkolů, které byly dosud od sebe odděleny, do jedné práce, aby byla zvýšena rozmanitost opakující se práce (Armstrong, 2009). Dalším důsledkem je snížení jednostranného zatížení lidského organismu nebo zvýšení spokojenosti pracovníka s prací (Koubek, 2001).

Vedle termínu „job enlargement“ existuje termín „job enrichment“ (obohacování práce) znamenající vertikální seskupování pracovních úkolů (Koubek, 2001). Job enlargement je vždy spojen s nárůstem úkolů či povinností, tedy s kvantitativním rozšiřováním práce, zatímco job enrichment představuje kvalitativní změnu, směřuje k tomu, aby byla práce zajímavější, a nemusí být nutně spojen se zvýšením pracovní zátěže.

Job enrichment je synonymem pro termín „vertical job enlargement“ a je blízký termínu „empowerment“ (zplnomocnění). Jde o rozšiřování pravomocí pracovníka, zvýšení jeho rozhodovacích pravomocí a zařazování úkolu typického pro vyšší pozice, i když pracovník není povýšen (Wang a Lee, 2009).

Rozšiřování obsahu práce je jeden z nástrojů využívaných při tzv. redesignu pracovní pozice. Redesign pracovní pozice je přístup směřující k zvýšení vnitřní motivace pracovníků skrze zvýšení variability pracovních úkolů, kompletnosti práce a autonomie při práci (Arnold a Randall, 2010).

Související pojmy: Design pracovního místa; Humanizace práce; Motivace vnitřní; Obohacování práce; Rotace práce

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

ARNOLD, J. a R. RANDALL. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0273711216.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

WANG, G. P. a LEE, P. D. Psychological empowerment and job satisfaction; an analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 2009, roč. 34, s. 271-296.

ROZVOJ MIMO PRÁCI

Off-the-job training

Autoři: Karin Nagyová, Jan Zábranský

Rozvoj mimo práci je vzdělávací aktivita, která se uskutečňuje mimo prostředí, v němž zaměstnanci vykonávají práci (Jacobs, 2003). Jsou tak ušetřeni velké části stresu a zátěže, jaká se jinak vyskytuje na jejich pracovišti, což jim umožňuje učit se lépe a rychleji, jelikož se více koncentrují na vzdělávací proces (Murugam, 2004).

Na rozdíl od rozvoje při práci je tento typ rozvoje využíván zejména u pozic, jejichž pracovní náplň je komplexnější a důležitá pro organizaci (Kovach a Kohen, 1992), z tohoto důvodu jsou častými adresáty hlavně zaměstnanci na manažerských pozicích (Hashim, 2013). Koubek (2015) mezi metody používané k vzdělávání mimo pracoviště řadí např. přednášku, demonstraci, workshop, e-learning, assessment centrum, případovou studii, outdoor training či simulaci.

Související pojmy: Development centrum; E-learning; Trénink outdoorový; Rozvoj při práci; Studie případová; Workshop (dílna)

Zdroje:

HASHIM, M. *A Guide to Human Resource Management*. Miami: Academic Press Corporation, 2013. ISBN 978-1-936040-54-4.

JACOBS, R. *Structured On-the-job Training*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003. ISBN 978-1-57675-242-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOVACH, K. A. a COHEN, D. J. The relationship of on-the-job, off-the-job, and refresher training to human resource outcomes and variables. *Human Resource Development Quarterly*. 1992, roč. 3, č. 2, s. 157-174. ISSN 1044-8004.

MURUGAM, M. *Management Principles and Practices*. New Delhi: New Age International, 2004. ISBN 81-224-1506-7.

ROZVOJ PŘI PRÁCI

On-the-job training

Autoři: Ivana Durcová, Josef Riesner

Rozvoj při práci (anglicky zkracovaný jako OJT) je proces vzdělávání, tedy nabývání schopností a znalostí při výkonu práce samotné. Zaměstnanci se učí v běžném pracovním režimu a v reálném pracovním prostředí. Jde o neformální vzdělávání, při kterém se pracovníci učí ze zkušeností spolupracovníků (Armstrong, 2007). Pozorování zkušenějších kolegů může díky komunikaci, výměně zkušeností, vzájemné pomoci a spolupráci celý proces učení se urychlit (Reynolds, 2004).

Jednotlivé metody rozvoje při práci jsou uskutečňovány ve spolupráci se zkušenějším kolegou, přímým nadřízeným nebo vzdělavatelem. Řadí se mezi ně např. koučing, mentoring, rotace práce a asistování (Koubek, 2015). V posledních letech se začal využívat také e-learning, zejména tam, kde je v rámci vzdělávání potřeba pracovat s aktuálními informacemi, jako např. v oblasti informačních technologií (Batalla-Busquets a Pacheco-Bernal, 2013).

Mezi přínosy rozvoje při práci patří rychlé a snadné zavedení, vyšší flexibilita v rámci obsahu i rychlosti tréninku, absence potřeby speciálního vybavení a okamžité předávání zkušeností a znalostí. K nevýhodám lze zařadit nedostatek času a příp. i vzdělávacích schopností vzdělavatele, nedostatečnou rychlost práce vzdělávaného pracovníka, odmítání jeho zodpovědnosti za provedenou práci (Davies, 2001). Dalšími nevýhodami mohou být pracovní tlak, rušivé pracovní prostředí nebo nedostatek času na plnění běžných pracovních úkolů (Koubek, 2015).

Související pojmy: Mentorování; Koučink; Rotace práce; Rozvoj mimo práci; Stínování pracovníka

Zdroje:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BATALLA-BUSQUETS, J. a C. PACHECO-BERNAL. On-the-job e-learning: Workers' attitudes and perceptions. International Review of Research in Open and Distance Learning. 2013, roč. 14, č. 1, s. 40-64. ISSN 1492-3831.

DAVIES, E. The Training Manager's Desktop Guide. London: Hawksmere, 2001. ISBN 978-1854-1827-53.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha:

Management Press, 2015. ISBN 978-8072-6128-88.

REYNOLDS, J. *Helping People Learn: Strategies for Moving from Training to Learning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.

ISBN 978-1843-9810-53.

ŘÍZENÍ KARIÉRY

Career management

Autoři: Martina Sikorová, Kristýna Slavíčková

Řízení kariéry neboli kariérní management je stále se opakující proces (De Vos a Dries, 2013), jehož smyslem je pojmenování individuálních kariérních cílů zaměstnanců v kontextu podnikových personálních potřeb (Greenhaus, Callanan a Godshalk, 2010) a stanovení plánů k jejich dosažení (Armstrong, 2007).

Řízení kariéry je možné rozdělit na dva typy, které se vzájemně prolínají (Dvořáková, 2007). Prvním je individuální řízení kariéry zaměstnancem (Dvořáková, 2007), který na základě uvědomění si vlastních znalostí, schopností a identifikace kariérních příležitostí stanovuje své kariérní cíle a podniká potřebné kroky k jejich naplnění (Greenhaus, Callanan a Godshalk, 2010). Druhý typ představuje řízení kariéry zaměstnavatelem, při kterém dochází k analýze personálních potřeb podniku a potenciálu jednotlivých zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Kariérní řízení je tedy jedním z prostředků, které zajišťují rozvoj potenciálu a schopností zaměstnance tak, aby byly zároveň naplněny personální potřeby podniku a individuální kariérní plány zaměstnance (Armstrong, 2007). V současnosti je s řízením kariéry také úzce spojen talent management (Horváthová, 2011), který je považován za součást strategického řízení a je zaměřen na řízení a rozvoj talentovaných zaměstnanců v rámci jednotlivých pozic v organizaci (Swailles, 2013).

Související pojmy: Kotva kariérová; Plánování nástupnictví; Plánování rozvoje individuální; Plánování lidských zdrojů; Řízení lidských zdrojů

Zdroje:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999.

ISBN 80-7169-614-5.

DE VOS, A. a N. DRIES. Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013, roč. 24, č. 9, s. 1816-1831. ISSN 0958-5192.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-893-4.

GREENHAUS, J. H., G. A. CALLANAN a V. M. GODSHALK. Career Management. Thousand Oaks: Sage, 2010. ISBN 978-1-4129-7826-2.

HORVÁTHOVÁ, P. Talent management. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-8357-665-3.

SWAILES, S. The ethics of talent management. Business Ethics: A European Review. 2013, roč. 22, č. 1, s. 32-46. ISSN 0962-8770.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Human Resources Management

Autoři: Monika Crháková, Hana Bachová, Viktor Kulhavý

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je systém činností a strategií, které se zaměřují na úspěšné řízení zaměstnanců na všech úrovních organizace, a přispívají tím k dosažení cílů organizace (Byars a Rue, 2006). Podle Noe a kol. (2010) moderní řízení lidských zdrojů využívá různé přístupy, postupy, procesy a systémy, jejichž prostřednictvím jsou ovlivňovány chování, postoje a výkonnost pracovníků.

Cílem ŘLZ je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů, jako je počet, věková a profesní struktura či formální kvalifikace, tak i stránky kvalitativní, kam řadíme tvořivost, výkonnost, motivaci a identifikaci s cíli firmy (Kleibl, 2001). Řízení lidských zdrojů je úzce spojeno s požadavkem na vyšší produktivitu zaměstnance a produktivita je přímo spojena se zisky společnosti (Kummamuru a Murthy, 2014).

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Označování pracovníků jako „zdrojů“ je však některými autory kritizováno např. z důvodu vnímání lidí jako pasivního výrobního prostředku (Inkson, 2008).

Existují dvě obecné podoby řízení lidských zdrojů: měkké, založené na investicích do lidí, péči o jejich loajalitu, pracovní prostředí, poskytování dostatečně oceňované a smysluplné práce, na oboustranně přínosném vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci; a tvrdé, které se vyznačuje instrumentálním vnímáním lidí jako prostředku pro dosahování cílů organizace, využíváním pracovní síly s vynaložením minimálních nákladů a bez přihlídnutí k zájmům pracovníků.

Související pojmy: Všechny pojmy ve slovníku

Zdroje:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BYARS, L. L. a RUE, L. W. Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2006. ISBN 978-0-07-298728-7.

INKSON, Kerr. Are humans resources? *Career Development International*. 2008, roč. 13, č. 3, s. 270–279. ISSN 1362-0436.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KUMMAMURU, S. a P. N. MURTHY. Human resource management: Towards a human-centric approach. *IUP Journal of Soft Skills*. 2014, roč. 8, č. 4, s. 36-46. ISSN 0973-8479.

NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B. a P. M. WRIGHT. *Human Resources Management*. McGraw-Hill International Edition, 2010.

ISBN 978-0078112768.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ TVRDÉ

Hard HRM

Autoři: Dorota Dušová, Kamila Brázdilová

Tvrdé řízení představuje jeden z přístupů k řízení lidských zdrojů, který je charakteristický důrazem na kvantitativní, měřené a strategické aspekty řízení zaměstnanců. Jde o řízení zaměstnanců jako jakéhokoliv jiného zdroje nutného pro činnost podniku (Storey, 1987). Zaměstnanec tedy ve smyslu tvrdého řízení představuje komoditu (Greenwood, 2002), která slouží podniku jako nástroj pro dosažení jeho cílů (Wilton, 2013). Zaměstnanecký vztah je pak chápán unitaristicky, ve smyslu, že potřeby a zájmy organizace a zaměstnance jsou navzájem totožné (Wilton, 2013), a zároveň jako dočasná ekonomická směna, která zaniká, jakmile přestane být pro své účastníky užitečná (Greenwood, 2002).

Postupy typické pro tvrdé řízení jsou intenzivní vykonávání práce, nízké mzdy, nejistota zaměstnání a následně nízká loajalita zaměstnanců k organizaci (Wilton, 2013). Jelikož je zaměstnanec chápán jako jeden z faktorů výrobního procesu, je mzda určována jeho výkonem (Gill, 1999). Jak uvádí Guest (1999), zaměstnanci jsou ve smyslu tvrdého řízení využíváni na základě „podnikatelského diktátu“ a faktory jako blaho a zájmy pracovníků se stávají bezvýznamnými. Smyslem aplikace tvrdého řízení je zejména potřeba rychle reagovat na hrozby narůstající konkurence.

Související pojmy: Řízení lidských zdrojů; Řízení podle cílů; Teorie X a Y, McGregorova; Transakční styl vedení;

Zdroje:

GILL, C. Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management. *Working Paper Series*. 1999, roč. 9, č. 13. ISSN 1038-7448.

GREENWOOD, M. R. Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*. 2002, roč. 36, č. 3, s. 261-278. ISSN 0167-4544.

GUEST, D. E. Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*. 1999, roč. 9, č. 3, s. 5-25. ISSN 0954-5395.

STOREY, J. Developments in the management of human resources: an interim report. *Warwick Papers in Industrial Relations*. 1987, č. 17. ISSN 0964-539X.

WILTON, N. *An Introduction to Human Resource Management*. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-144-6255-834.

ŘÍZENÍ OBCHŮZKOU

Management By Walking/ Wandering Around – MBWA

Autoři: Barbora Leskovjanová, Michal Hladký

Způsob řízení zaměstnanců obchůzkou (tzv. MBWA) byl vyvinut v 70. letech 20. stol. vrcholovým managementem společnosti Hewlett-Packard. O zpopularizování tohoto přístupu se zasloužili Tom Peters a Robert Waterman, kteří ve své knize Hledání dokonalosti uvedli, že firmy, jejichž manažeři používají metody MBWA, jsou úspěšnější než jiné (Langley, 2006). Jde o způsob řízení, při kterém vedoucí prochází pracovištěm, a vytváří tak prostor pro sdílení myšlenek a zároveň příležitost pro reflexi. Možnost vedoucích být přímými účastníky této reflexe přispívá k větší flexibilitě podniku (Nonaka a kol., 1998). Tato komunikační technika dostává management ven z kanceláří a přivádí ho do přímého kontaktu se zaměstnanci (Amsbary a Staples, 1991). Aby fungovala správně, musí manažer se zaměstnanci neformálně promlouvat, pokládat jim otázky a projevovat zájem o jejich záležitosti (Langley, 2006). Zavedením tohoto způsobu řízení je možné zabránit pokřivení předávané informace jak od vedení k zaměstnancům, tak i v opačném směru; udržuje vedení a zaměstnance informované (Langley, 2006).

Související pojmy: Styl vedení, participativní; Styl vedení, transformační

Zdroje:

AMSBARY, J. H. a P. J. STAPLES. Improving administrator/nurse communication: A case study of „Management by wandering around.“ *Journal of Business Communication*. 1991, roč. 28, č. 2, s. 101-112. ISSN 2329-4884.

LANGLEY, D. K. The influence of management by walking around on strategic visions. *Collegiate Journal of Organizational Behavior*. 2006, roč. 7, č. 1, s. 21-36. ISSN 0894-3796.

NONAKA, I., P. REINMOELLER a D. SENOO. The ART'of knowledge: Systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*. 1998, roč. 16, č. 6, s. 673-684. ISSN 0263-2373.

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ

Management by Objectives, MBO

Autoři: Kristína Turáková, Tomáš Štěpán

Termín řízení podle cílů (MBO) jako první použil v roce 1954 Peter Drucker. Jde o manažerskou techniku, která se rozvinula se záměrem zvýšit participaci zaměstnanců na řízení organizace, posílit jejich motivaci a upevnit přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení (Drucker, 1986). Skládá se z tří kroků. V prvním kroku stanoví nadřízený společně se zaměstnancem jeho cíle na nejbližší období. Následně zaměstnanec pracuje na splnění vytyčených cílů. Posledním, třetím krokem je hodnocení, kdy zaměstnanec a nadřízený zhodnotí dosažené výsledky a následuje stanovení cílů na další období (Bělohávek, 1996). Výhodou metody MBO je vyšší zainteresovanost podřízených a jejich ztotožnění se s cíli, vývoj účinné kontroly (Pfeiffer, 1977). Mezi její nedostatky patří časová náročnost (souvisí s povahou stanovení cílů na základě dohody, průběžnou kontrolou a průběžnou zpětnou vazbou), přílišná byrokracie a obtížnost stanovení cílů (Šuleř, 1995).

Související pojmy: Motivace vnitřní; Řízení podle kompetencí; Styl vedení, participativní; Styl vedení, transakční; Teorie stanovování cílů

Zdroje:

DRUCKER, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper Business, 1986. ISBN 0-88730-613-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-7261-064-3.

PFEIFFER, J. W. a J. E. JONES. *The Annual Handbook for Group Facilitators*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1977. ISBN 978-08-8390-091-8.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubiko, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ

Management by Competencies – MBC

Autoři: Václav Ilčík, Lenka Poklopová

Řízení podle kompetencí (MbC) je koncepce řízení firem, vycházející z teorie vitality a teorie omezení. Motivací k rozvoji této koncepce byla snaha o eliminaci úzkých míst (Goldratt, 1990), vznikajících ze střetu požadavků managementu na výkon a omezených lidských zdrojů k jejich dosahování (Plamínek, 2005). Základním nástrojem MbC je tzv. kompetenční model (Pilařová, 2008), předem definující očekávané kompetence a roli ideálního pracovníka, vybraného pro danou pozici (Robbins, 2009). Čím lépe naplňuje vybraný pracovník předem stanovená kritéria, tím snáze dochází k rozšíření úzkého místa. MbC rozlišuje pouze role vedoucí, řídicí a výkonné, nezabývá se vlivem majitelů a akcionářů na řízení firmy (Barták, 2010). Z koncepce MbC dále vychází tzv. metoda stanovení úloh, používaná při hodnocení výkonů a při hodnocení a rozvoji kompetencí manažerů, administrativních pracovníků a obchodníků (Pilařová, 2008).

Související pojmy: Kompetence; Model kompetenční; Řízení podle cílů

Zdroje:

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-8719-734-9.

GOLDRATT, E. M. *Theory of Constraints*. Great Barrington: North River Press, 1990. ISBN 0-88-4271-66-8.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2472-042-5.

PLAMÍNEK, J. a R. FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-2471-074-9.

ROBBINS, S. P. a M. K. COULTER. *Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 978-01-3209-071-1.

ŘÍZENÍ RŮZNORODOSTI

Diversity management

Autor: Marie Součková

Diversity management (řízení různorodosti) je přístup respektující a plně akceptující rozmanitost a rozdílnost, kterou s sebou přinášejí lidé reprezentující různé sociální skupiny a prostředí (Eger, 2009). Různorodost lidí z hlediska věku, pohlaví, duševních a fyzických charakteristik, sexuální orientace, etnické příslušnosti, náboženského vyznání a dalších znaků je považována za přirozený jev a jeden z faktorů přispívajících k zvyšování efektivity a kvality práce (Klarsfeld, 2010).

Cílem diversity managementu je budovat inkluzivní organizační kulturu, podporovat rovné příležitosti a umožňovat všem pracovníkům uplatnit svou odlišnost ve prospěch celku a rozvíjet svůj potenciál (Bedrnová a Nový, 2007). To může být realizováno pomocí systematických postupů majících zajistit strategickou výhodu na trhu. Dílčími součástmi jsou mimo jiné: 1) age management – řízení zohledňující věk zaměstnanců (viz heslo Age management); 2) gender management – řízení zohledňující kulturní atributy spojené s rodovou příslušností; přístup odráží snahu propojovat perspektivy náležející v dané společnosti spíše ženám či mužům, ale zároveň zeslabovat vliv limitujících genderových stereotypů a překonávat dualitu „mužského“ a „ženského“ (pracovního) světa (Gatrellová a Swanová, 2008); 3) intercultural management – řízení zohledňující aspekty spojené s rozdílným kulturním zázemím, z něhož pracovníci pocházejí a které formuje jejich způsob myšlení, prožívání a (pracovního) chování; operuje s nástroji pro překonávání bariér napříč zeměpisnými lokalitami, kde organizace působí, a také využívá postupy pro posilování sounáležitosti pracovníků z různých národů/kultur v rámci podniku (Jacobová, 2003).

Související pojmy: Efekt skleněného stropu; Efekt skleněného výtahu; Kultura organizační; Příležitosti rovné, strategie gender mainstreaming; Řízení zaměstnanců podle věku

Zdroje:

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

GATRELL, C. a E. SWAN. *Gender and Diversity in Management*. London: Sage Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-2823-6.

JACOB, N. *Intercultural Management*. London: Kogan Page Publishers, 2003.
ISBN 0-7494-3582-8.

KLARSFELD, A. *International Handbook on Diversity Management at Work*.
Glos: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. ISBN 978-1-84720-890-3.

ŘÍZENÍ TALENTŮ

Talent management

Autoři: Daniel Poráč, Miriama Lachatová

Armstrong (2009) považuje za talent management proces identifikace, rozvoje, nábory, udržení a umístování těchto talentovaných lidí, jehož cílem je zabezpečit tok talentů v organizaci s ohledem na to, že talent je hlavním zdrojem společnosti. Podobně talent management vnímají i Berger a Berger (2003) jako systematický proces identifikace, udržení, rozvoje a podpory nejlepších lidí v organizaci. V praxi je tak talent management souborem procesů, kde dvěma základními modely talent managementu jsou tradiční lineární model (získat-rozmístit-rozvíjet-udržet) a Model Develop-Deploy-Co-nnect, který poskytuje vzájemné propojování zaměstnanců v rámci organizace, a tím jim umožňuje učit se jeden od druhého a růst (Horvátová, 2011).

Související pojmy: Kotva kariérová; Plánování nástupnictví; Plánování rozvoje individuální; Řízení kariéry

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BERGER, L. A. a D. R. BERGER. *Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 978-0-0714-1434-0.
HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE VĚKU

Age management

Autoři: Marie Lišková, Michal Chorvát

Age management je podle Cimbálníkové (2012) řízení zohledňující věk zaměstnanců, které má zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Strategie age managementu se dělí podle svého rozsahu na – age management jedince, kolektivu, organizace a celé společnosti (Pillinger, 2008).

Z velké části je odezvou na změny demografické struktury, která se jeví jako problém pro vyspělé země. Avšak nemusí se zaměřovat pouze na starší obyvatelstvo, ale má za cíl podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti (Cimbálníková, 2012). Age management je, zejména na podnikové úrovni, využíván k podpoře věkové diverzity zaměstnanců, kdy se věkově odlišné skupiny pracovníků navzájem pozitivně ovlivňují (Kociánová, 2012). Firmy se věnují starším zaměstnancům, např. ve změně pracovní doby s ohledem na jejich potřeby, rozvíjení jejich kompetencí, průběžné vzdělávání a zvýšení spoluúčasti. Tím rozvíjejí jejich potenciál a udržují ve firmě jejich zkušenosti.

Související pojmy: Kultura organizační; Příležitosti rovné, strategie gender mainstreaming; Řízení různorodosti; Strategie znalostního managementu; Znalosti tacitní

Zdroje:

CIMBÁLNIKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012.

ISBN 978-80-904531-5-9.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012.

ISBN 978-80-247-3269-5.

PILLINGER, J. *Demographic Change in the Electricity Industry: Toolkit on Promoting Age Diversity and Age Management Strategies*. Dublin: European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF, 2008.

ŘÍZENÍ VÝBĚROVÉ

Selection process

Autoři: David Jahn, Jan Machala

Výběrové řízení je komplexním procesem, jehož cílem je vyhledání a přijetí do společnosti nových zaměstnanců takové kvality, aby pokryli její požadavky (Armstrong, 2009). Během tohoto procesu je tak potřeba rozpoznat a následně přijmout nejlepšího – nebo lépe řečeno nejvhodnějšího – kandidáta na volné pracovní místo (Thomson, 2007). K tomu dochází na základě hodnocení způsobilosti uchazečů prakticky vykonávat práci na požadované pozici. Je proto důležité posuzovat jak odborné, tak i osobnostní charakteristiky uchazeče (Koubek, 2009). Samotné hodnocení by mělo probíhat podle předem vymezených požadavků odpovídajících specifickým konkrétního místa, popř. ideálnímu profilu uchazeče (definovaného mírou znalostí, dovedností či vzděláním), kterého společnost hledá (Armstrong, 2009). V současné době se prosazují formy strukturovaných interview založených na zjišťování, jak by se uchazeč zachoval v hypotetické situaci (situační interview) nebo jak se v určité situaci v minulosti zachoval (behaviorální interview). Způsob, jakým se tazatel dotazuje, patří mezi nejpodstatnější proměnnou ovlivňující prediktivní validitu interview (Culbertson a kol., 2017).

Výběrové řízení má obvykle více fází, v rámci kterých organizace oslovuje uchazeče o práci, získává o nich informace, vybírá mezi nimi a komunikuje s nimi. V průběhu výběrových řízení se využívá zpravidla několik metod výběru (viz heslo Metody výběru pracovníků).

Související pojmy: Assessment centrum; Lovec mozků (Headhunter); Metody výběru pracovníků; Nábor; Pohovor behaviorální; Životopis

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

CULBERTSON, S. S., WEYHRAUCH, W. S. a A. I. HUFFCUTT. A tale of two formats: Direct comparison of matching situational and behavior description interview questions. *Human Resource Management Review*. 2017, roč. 27, č. 1, s. 167-177. ISSN 1053-4822.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009.
ISBN 978-80-261-168-3.

THOMSON, R. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 2007.
ISBN 978-80-7357-267-9.

ŘÍZENÍ VÝKONU

Performance management

Autoři: Radomír Ondruš, Lucie Valovičová

Řízení výkonu je systematický proces vedoucí k vyššímu výkonu zaměstnanců, a tím i celé organizace (Dvořáková, 2004). Pomocí tohoto systému organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny (Armstrong, 2011).

Klíčovým principem řízení výkonu je vytváření pracovních úkolů a pracovních míst na míru schopnostem a preferencím každého jednotlivého pracovníka, čímž budou jeho pracovní schopnosti optimálněji využity (Koubek, 2004). Řízení je prováděno dohodou mezi pracovníkem a jeho nadřízeným o budoucím pracovním výkonu a osvojováním si schopností potřebných k dosažení tohoto výkonu (Koubek, 2004).

Důraz je kladen na kontinuální rozvíjení pracovníkových schopností, což pozitivně souvisí se zvyšováním jeho spokojenosti s kvalitou pracovního života (Koubek, 2004). Jde o soustavnější a integrovanější přístup k řízení výkonnosti než dřívější přístup izolovaných hodnocení výkonu (Wagnerová, 2005).

Aby byla implementace systému řízení výkonu úspěšná, je nezbytné především stanovit cíle, kterých má být dosaženo, a manažeři musejí mít o systému řízení výkonu dostatečné informace a znalosti. Špatně zavedený systém může negativně ovlivnit ziskovost organizace a výkonnost pracovníků (Rashidi, 2015).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Klíčové ukazatele výkonnosti; Motivačně-hodnotící pohovor; Výkonově založené odměňování

Zdroje:

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-2531-198-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004.

ISBN 80-726-1116-X.

RASHIDI, R. A review of performance management system. International Journal of Academic Research. 2015, roč. 7, č. 1, s. 210-214. ISSN 2348-7666.
WAGNEROVÁ, I. Řízení výkonnosti. Brno: Marek Konečný, 2005.
ISBN 80-903516-5-4.

SDÍLENÍ PRACOVNÍ POZICE

Job sharing

Autoři: Ondřej Juříček, Martin Holub

V případě tzv. job sharingu hovoříme o pružném pracovním režimu, kdy dvě nebo více osob uzavřou s organizací smlouvu, že společně zajistí plnění úkolů na jednom pracovním místě (Koubek, 1997). Job sharing může mít podobu dělení dnů nebo týdnů mezi střídajícími se pracovníky nebo jejich střídání po celých týdnech (Armstrong, 2009). Obvykle iniciativa k takovému řešení vychází přímo z řad zaměstnanců, a to s ohledem na sladění jejich časových rozvrhů (Milkovich a Boudreau, 1997). Proto je tato forma využívána zejména u studentů a matek na mateřské dovolené (Noe, 2009). Odměna za odvedenou práci pak může být dělena na základě odpracovaných hodin nebo dohodou mezi spolupracovníky. Mezi hlavní výhody job sharingu patří: snížení fluktuace, zabezpečení kontinuity na pracovním místě nebo zvýšení produktivity práce. V job sharingu lze však spatřit i nevýhody, zejména vyšší administrativní náklady nebo riziko sdílené odpovědnosti zaměstnanců (Armstrong, 1999).

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Příležitosti rovné, strategie gender mainstreaming; Řízení zaměstnanců podle věku; Řízení různorodosti

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.

ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-8594-351-4.

MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU. *Human Resource Management*. Chicago: Irwin, 1997. ISBN 0-25619-354-1.

NOE, R. A. *Fundamentals of Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2009. ISBN 978-007-0292-895.

SEBEHODNOCENÍ

Self-appraisal

Autoři: Ivana Hričovská, Klára Drozdeková

Sebehodnocení v kontextu pracovní pozice je procesem zamyšlení se nad vlastní prací a výkonem, jehož účelem je vytvoření podkladů pro pracovní klasifikaci a srovnání rozdílů v posudcích nadřízeného a podřízeného. Tím, že si zaměstnanec sám v tomto procesu uvědomí skutečnosti týkající se vlastní práce a výkonnosti, může jeho zvýšená motivace vést k zlepšení výkonnosti či k mobilizaci rezerv. Taktéž se zvyšuje angažovanost zaměstnance v procesu hodnocení (Wagnerová, 2008).

Obecně je sebehodnocení považováno za přínosné, avšak kvůli častým tendencím zaměstnanců prezentovat se v příznivém světle se nepoužívá jako podklad administrativních rozhodnutí (Wagnerová, 2008). Někteří autoři upozorňují, že nemusí jít jen o pozitivní zkresení, ale jde o řadu dalších nepřesností, kterých se jednotlivci ve svém subjektivním vnímání dopouští (Yammarino a Atwater, 1993). V praxi je však sebehodnocení aplikováno často, protože je efektivním nástrojem programového zaměření na seberozvíjení, osobní růst a cíle (Hospodářová, 2008). Sebereflexe vlastní pracovní výkonnosti má výhody, mezi které patří např. samostatné určení vlastních silných a slabých stránek a následné zlepšení v problémových oblastech (Wagnerová, 2008). Nejčastěji je používáno ve formě zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnoticího formuláře (Koubek, 2011).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Hodnocení práce; Výkon nedostatečný

Zdroje:

HOSPODÁŘOVÁ I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOUBEK J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

YAMMARINO, F. J., a L. E. ATWATER. Understanding Self-Perception Accuracy: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*. 1993, roč. 32, č. 2/3, s. 231-247. ISSN 1099-050X.

WAGNEROVÁ I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

SÍŤOVÁNÍ

Networking

Autoři: Jaromír Kovář, Martin Zavadil

Networking je proces vytváření kontaktů (vytváření sítí = networking) s lidmi, kteří mohou podat osobní doporučení, radu, informace nebo jinak pozitivně ovlivnit výsledek práce. Někdy bývá tímto termínem označována také schopnost efektivně komunikovat a vytvářet vztahy s kýmkoliv, kdykoliv a kdekoliv (Boe, 2000). Ačkoliv rozšíření internetu a dalších komunikačních a informačních kanálů networking výrazně usnadnilo, tento proces je přirozený a existuje již od počátku lidské společnosti (Österle a kol., 2001). Jedním z hlavních přínosů vytváření a udržování sítě kontaktů je zvýšení produktivity, efektivnosti a úspěšnosti díky osobnímu přístupu. Část obchodu, ať už jde o zakázky nebo výběr pracovního místa, se provádí právě přes již navázané známosti a do dalších informačních kanálů se nemusí informace dostat. Networking vyžaduje aktivní přístup, vybudování sítě potřebuje čas a odhodlání. Větší význam má v organizacích s flexibilnější a méně formální organizační strukturou. Pracovník může zařídit více přes síťovou strukturu, než by zvládl přes formální kanály (Armstrong, 2009). V posledních letech nabývá na významu termín social networking – což je vytváření sítě kontaktů na sociálních sítích.

Související pojmy: Komunity praxe; Sociální média (v HR); Zaměstnatelnost

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

BOE, A. *Úspěšný networking: zábavné a prosperující obchodní vztahy*. Brno: J. Alman, 2000. ISBN 80-86135-10-1.

ÖSTERLE, H., E. FLEISCH a R. ALT. *Business Networking, Shaping Collaboration Between Enterprises*. Berlin, 2001. ISBN 978-3-642-56502-1.

SMLOUVA KOLEKTIVNÍ

Collective agreement

Autoři: Sabina Lovasová, Ivana Jurajová

Kolektivní smlouva je právní dokument, který je výsledkem kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců, odborovými organizacemi. Představuje nástroj pro ochranu zaměstnanců (Werther, 1990). Jejím obsahem jsou kolektivní vztahy (mezi odborovými organizacemi a podnikem), individuální pracovní vztahy (pracovní doba, pracovní poměr, apod.) a mzdová oblast (základní mzda, příplatky, benefity) (Koubek, 2007). Postup jejího uzavírání upravuje zákon (zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání). Kolektivní smlouva musí být písemná a podepsaná oběma stranami na témže listě. Je účinná od prvního dne období, na které byla uzavřena (Kahle, 2008).

Související pojmy: Odbory; Výhody zaměstnanecké; Vyjednávání kolektivní

Zdroje:

KAHLE, B. Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008. Praha: Pragoeduca, 2008. ISBN 978-80-7310-031-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

WERTHER, W. B. Canadian Human Resource Management. Toronto: McGraw-Hill, 1990. ISBN 00-754-9799-9.

Zákon č. 2/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů k datu 23. 3. 2015

SOCIÁLNÍ MÉDIA (V HR)

Social media (in HR)

Autor: Adam Adday

Sociální média přinášejí nové možnosti a způsoby, jakými mohou lidé na trhu práce hledat informace o volných pracovních pozicích. Stejně tak jde o vhodný nástroj pro podniky, jehož prostřednictvím mohou budovat image zaměstnavatele na internetu a díky němuž mohou jejich personalisté mnohem rychleji a efektivněji nacházet vhodné uchazeče a zvat je na pohovor (Frost, 2013).

Ve výzkumu provedeném v USA společností Jobvite (2013) na vzorku 1600 personalistů se ukázalo, že 94 % zaměstnavatelů používá nebo plánuje používat při hledání uchazečů o zaměstnání sociální síť – 94 % z nich používá LinkedIn, 65 % Facebook a 55 % Twitter. V dalším výzkumu v USA (Olivas a kol., 2013) 35 % personalistů uvedlo, že předem odmítlo uchazeče na základě nevhodných informací umístěných na jejich profilech.

Také v České republice používají velké společnosti sociální síť k náboru pracovníků a budování své pozice atraktivního zaměstnavatele (Micik a kol., 2015).

Možným rizikem použití sociálních médií je diskriminace uchazečů na základě osobních údajů, které není zvykem uvádět v životopisech (Brown a kol., 2011). Proto by podniky měly nastavit pravidla a vést své HR pracovníky ke korektnímu a legálnímu používání sociálních médií (Calvasina a kol., 2014).

Související pojmy: Nábor; Pověst zaměstnavatele; Řízení výběrové

Zdroje:

BROWN, V. a VAUGHN, E. The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business & Psychology*. 2011, roč. 26, č. 2, s. 219-225. ISSN 0889-3268.

CALVASINA, G., R. CALVASINA a E. CALVASINA. Social media and human resource staffing: legal, policy and practice issues for employers. *Journal of Legal, Ethical & Regulatory Issues*. 2014, roč. 17, č. 2, s. 51-60.

ISSN 1544-0036.

FROST, S. Top 10 reasons a business should use social networking in its promotional plan [online]. *Houston Chronicle*, [Cit. 3. 5. 2015]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/top-10-reasons-business-should-use-social-networking-its-promotional-plan-20337.html>

Social recruiting survey results [online]. *Jobvite*, [Cit. 11. 5. 2015]. Dostupné z: http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2013_SocialRecruitingSurveyResults.pdf

MICIK, M. a L. EGER. Recruiting talents with social media. *Actual Problems of Economics*. 2015, roč. 165, č. 3, s. 266-274. ISSN 1993-6788.

OLIVAS-LUJAN, M. R. a T. BONDAROUK. *Social Media in Human Resources Management*. Bingley: Emerald, 2013. ISBN 978-17-8190-901-0.

SOCIOGRAM

Sociogram

Autoři: Petra Slavíková, Zuzana Holubová

Pojem sociogram zavedl v roce 1934 psychiatr J. L. Moreno. Jde o grafické zobrazení vztahů mezi členy sociální skupiny. Zaměřuje se především na neformální strukturu skupiny, tzn. na sympatie, antipatie a indiferentní vztahy mezi členy, dále pak zjišťuje, jaké podskupiny se v rámci skupiny tvoří (Pavlica, 2000). Lidé, obecněji jednotky skupiny, jsou zobrazeni jako body, vztahy mezi nimi jako čáry (Wasserman, 1994). Sociogram může být neuspořádaný, terčový, resp. kruhový a hierarchický (Petrušek, 1969). Další rozdělení je na sociogram individuální, kdy je vytvořen zvláště pro každého jednotlivce, a strukturální, kdy je tvořen pro všechny členy skupiny navzájem (Malátek a Polonský, 1998). Pokud je počet členů příliš velký, je k vytvoření sociogramu potřeba počítače využívajícího matematické algoritmy, nebo se musí skupina rozdělit do menších částí, kde ale hrozí překrývání sociálních skupin (Kadushin, 2012).

Související pojmy: Dynamika skupinová

Zdroje:

KADUSHIN, Ch. *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-01-9537-946-4.

MALÁTEK, V. a D. POLONSKÝ. *Metody sociologického výzkumu*. Karviná: Slezská univerzita, 1998. ISBN 80-7248-015-4.

PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-8611-925-4.

PETRUSEK, M. *Sociometrie: teorie, metoda, techniky*. Praha: Svoboda, 1969.

WASSERMAN, S. a K. FAUST. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994. ISBN 0-52-1387-07-8.

SPECIALISTA HR

HR specialist

Autoři: Lenka Polláková, Simona Jursová

Na rozdíl od HR generalisty se orientuje na užší personální problematiku. Osoba, která v organizaci zastává pozici HR specialisty, se může věnovat např. oblasti talent managementu při řízení lidských zdrojů. Je tedy zodpovědná za plánování a provádění náboru, přijímání a uvolňování zaměstnanců. Dále plánuje a připravuje jejich vzdělávání, rozvoj a kariérní růst, hodnotí jejich činnosti a spolupracuje s vedením firmy při vytváření a naplňování systému odměňování a hodnocení zaměstnanců. Jiným příkladem specializace je problematika pracovních vztahů, tedy jednání s externími organizacemi, např. s úřady práce, sociálními úřady apod.; vzdělávání a rozvoje pracovníků, při kterém specialista zajišťuje přípravu a koordinaci realizace vzdělávacích aktivit; nebo zaměření na hodnocení a odměňování pracovníků (Katalog povolání, 2013). HR specialista je vysoce integrován do podnikových procesů, podílí se na rozhodování a jedná jako obchodní partner podniku. Vyvíjí HR strategie, intervnuje, inovuje a operuje jako interní konzultant za účelem udržení základních hodnot a etických principů organizace (Armstrong, 2009). Významnou roli zastává HR specialista v managementu změny, kde funguje jako podpůrná jednotka při představování nového procesu změny napříč celou organizací (Millmore, 2007).

Související pojmy: HR Business Partner; Řízení lidských zdrojů; Generalista HR; Struktura organizační

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

Katalog povolání – Personalista specialista [online]. *Národní soustava povolání*, [Cit. 26. 4. 2013]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102137&kod_sm1=2

MILLMORE, M. *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*. Harlow: Prentice Hall, 2007. ISBN 978-02-7368-163-2.

SPOKOJENOST PRACOVNÍ

Job satisfaction

Autoři: Lucia Zdechovanová, Dorota Dušová

Pojetí pracovní spokojenosti v literatuře není jednotné. Mezi autory nicméně převládá pojetí pracovní spokojenosti jako pozitivního či negativního postoje, který lidé zaujímají k své práci a k různým aspektům práce (Spector, 1997).

V rámci pracovní spokojenosti lze rozlišovat mezi spokojeností celkovou (představující obecnou míru spokojenosti s prací) a dílčí (vztahující se k jednotlivým aspektům práce) (Eid a Larsen, 2008). Mezi nejčastěji uváděné faktory ovlivňující pracovní spokojenost patří plat, kariérní postup, spolupracovníci, nadřizený pracovník a obsah práce (Eid a Larsen, 2008). Pracovní spokojenost je ovlivněna řadou dalších situačních faktorů, např. mírou uznání, nefinančními benefity, osobním rozvojem, pracovními podmínkami, politikou organizace či bezpečností práce (Spector, 1997). Rozdíly v pracovní spokojenosti mezi jednotlivci vysvětlují i osobnostní faktory jako povaha a dispozice pracovníka a v souvislosti s globalizací jsou uváděny i kulturní vlivy (Saari a Judge, 2004). Zároveň je u řady zaměstnanců pracovní spokojenost spjata se spokojeností v soukromém životě (Judge a Watanabe, 1994).

Nízká pracovní spokojenost předpovídá vyšší míru fluktuace a absentérství (Saari a Judge, 2004), naopak vysoká míra pracovní spokojenosti bývá spojována s lepším pracovním výkonem zaměstnanců (Petty a kol., 1984).

Mezi metody měření pracovní spokojenosti patří např. rozhovory se zaměstnanci, vyplňování zaměstnaneckých dotazníků či skupinové diskuze (Saari a Judge, 2004).

Související pojmy: Absentérství; Fluktuace zaměstnanců; Motivace pracovní; Pohoda pracovní; Postoje pracovní; Průzkum postojů pracovníků

Zdroje:

EID, M. a R. J. LARSEN. *The Science of Subjective Well-being*. New York: Guilford Press, 2008. ISBN 978-1-59385-581-9.

JUDGE, T. A. a S. WATANABE. Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1994, roč. 67, č. 2, s. 101-107. ISSN 2044-8325.

PETTY, M. M., G. W. MCGEE a J. W. CAVENDER. A Meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*. 1984, roč. 9, č. 4, s. 712-721. ISSN 0363-7425.

SAARI, L. M. a T. A. JUDGE. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. 2004, roč. 43, č. 4, s. 395–407. ISSN 0090-4848.

SPECTOR, P. E. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage, 1997. ISBN 0-7619-8922-6.

SPRAVEDLNOST DISTRIBUTIVNÍ

Distributive justice

Autoři: Peter Záhora, Katarína Ragačová

V HR kontextu jde v užším pojetí o vnímanou spravedlnost velikosti odměny, kterou dostávají zaměstnanci za svoji práci (Folger a Konovsky, 1989), v širším pojetí o vnímání spravedlnosti v rozdělování všech faktorů ovlivňujících blaho členů organizace – tedy odměn materiální i nemateriální povahy, nákladů podaného výkonu a jejich poměru (Deutsch, 1975).

Zakládá se na osobních představách o tom, kdo si zaslouží jakou část ze zdrojů, které mají být rozděleny. Tyto představy většinou spadají do jedné ze tří kategorií: rozdělení na bázi zásluhovosti, kdy každý dostane odměnu podle odvedeného výkonu; na bázi rovnosti, kdy každý dostane stejně a rozdělení podle potřeb jednotlivců (Deutsch, 1975). Představy zaměstnanců o tom, co je spravedlivé, se často liší podle situace.

Distributivní spravedlnost souvisí se spravedlností procedurální (vnímání spravedlnosti procesů, které byly použity pro určení výšky odměny zaměstnanců), spravedlností interakční (zacházení s lidmi při uplatnění zmíněných procesů) (Lavelle, Rupp a Brockner, 2007) a také ovlivňuje pracovní spokojenost a pracovní výkon (Roch a Shanock, 2006).

Distributivní (někdy také distribuční) spravedlnost je koncept vycházející z teorie spravedlnosti amerického psychologa J. S. Adamse.

Související pojmy: Odměna celková; Spokojenost pracovní; Spravedlnost procedurální; Teorie spravedlnosti

Zdroje:

DEUTSCH M. Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*. 1975, roč. 31, č. 3, s. 137-149. ISSN 0022-4537.

FOLGER R. a M. KONOVSKY. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*. 1989, roč. 32, č. 1, s. 115-130. ISSN 0001-4273.

LAVELLE, J. J., D. E. RUPP a J. BROCKNER. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*. 2007, roč. 33, č. 6, s. 841-866.

ISSN 0149-2063.

ROCH, S. G. a L. R. SHANOCK. Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*. 2006, roč. 32, č. 2, s. 299-322. ISSN 0149-2063.

SPRAVEDLNOST PROCEDURÁLNÍ

Procedural justice

Autoři: Jana Stibůrková, Milan Gašo

Procedurální spravedlnost je definována jako subjektivně vnímaná spravedlnost rozhodovacích procesů, které jsou důležité pro výsledné rozhodnutí (Leventhal, 1980). Jde o vnímání jednotlivce, že proces, kterým prošel, byl vhodný, dobře navržený a dobře řízený (Arnold a Randall, 2010).

Aby bylo dosaženo procedurální spravedlnosti, je třeba, aby proces splňoval 6 základních podmínek: konzistenci, rozhodování bez předpokladů, přesnost informací použitých při procesu, možnost nápravy nesprávného rozhodnutí, reprezentaci potřeb, hodnot a názorů stran ovlivněných procesem, a také kompatibilitnost s fundamentálními morálními a etickými hodnotami (Leventhal, 1980).

Spravedlnost interakční, která se zabývá lidským faktorem procesu, konkrétně chováním lidí, kteří činí rozhodnutí vůči příjemci, je určitým rozšířením konceptu procedurální spravedlnosti. Ta souvisí i se spravedlností distributivní, která se na rozdíl od procedurální soustřeďuje na spravedlnost výstupu a nikoliv procesu samotného (Cohen-Charash a Spector, 2001). Studie ukázaly, že spravedlnost výstupu nebyla ve zkoumaných případech tak důležitá jako spravedlnost procesu, který k výstupu vedl (Lind a Tyler, 1988).

Procedurální spravedlnost ovlivňuje pozitivně pracovní výkon, pracovní spokojenost a spokojenost se mzdou. Omezuje kontraproduktivní pracovní chování a odchod pracovníků (Cohen-Charash a Spector, 2001).

Související pojmy: Spokojenost pracovní; Spravedlnost distributivní; Teorie spravedlnosti

Zdroje:

ARNOLD, J. a R. RANDALL. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2010.

ISBN 978-0273711216.

COHEN-CHARASH, Y. a P. E. SPECTOR. The Role of justice in organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2001,

roč. 86, č. 2, s. 278-321. ISSN 0749-5978.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory?. In *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press, 1980, s. 27-55. ISBN 978-1-4613-3089-9.

LIND, E. A. a T. R. TYLER. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press, 1988. ISBN 978-03-0642-726-8.

STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Employee stabilisation

Autoři: Matěj Schánilec, Marek Socha

Stabilizace zaměstnanců je časem neohraničený proces směřující proti nežádoucí fluktuaci kvalifikovaných pracovníků a k zajištění vhodného lidského kapitálu pro budoucí období. Tento proces zahrnuje řadu dílčích opatření, jako jsou vylepšování a individualizace systému odměňování (Reed, 2001), vhodné zadávání pracovních úkolů, vytváření oddanosti k práci, podporování sociálních vazeb v podniku a další (Armstrong, 2007). Tato opatření nejen směřují k udržení zaměstnance v podniku, ale také významně snižují personální náklady a předcházejí poklesu produktivity (Dvořáková, 2007). Podle Armstronga (2007) je pro vhodnou stabilizaci zaměstnanců klíčová správná analýza důvodů odchodů pracovníků.

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Plánování retence; Pohovor výstupní; Spokojenost pracovní

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.

ISBN 978-80-7400-347-9.

REED, A. *Innovation in Human Resource Management: Tooling Up for the Talent Wars*. CIPD Publishing, 2001. ISBN 0-85292-928-5.

STALKING

Stalking

Autoři: Juraj Klučka, Andrea Bohuslavová

Stalking (z angl. stopování, nebezpečné pronásledování) lze definovat jako úmyslné pronásledování a obtěžování jiné osoby, které snižuje kvalitu života a ohrožuje její bezpečnost. Následkem je narušení soukromí, osobní svobody a lidské důstojnosti. V nezávažnějších případech poškozuje duševní a tělesné zdraví oběti, či dokonce ohrožuje její život (Čírtková, 2008). Specifickým typem je stalking na pracovišti (součást tzv. mobbing), jehož podstatou je psychický teror v pracovním životě zahrnující hostilní a neetickou komunikaci, přičemž je zaměřen ze strany jedné nebo více osob vůči jiné osobě (Kubáni, 2007). Obětí stalkingu se může stát kdokoli (Čírtková, 2008).

Stalking je označován za zločin 90. let 20. stol. (Jurtela, 2007). V této době totiž fenomény pronásledování upoutávají pozornost vyvolanou skutečnými případy. Negativní fenomén stalkingu se vyskytuje v různých oblastech a situacích, pracoviště nevyjímaje (Čírtková, 2008).

Související pojmy: Šikana na pracovišti

Zdroje:

ČÍRTKOVÁ, L. *Moderní psychologie pro právníky*. Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-80-247-2207-8.

JURTELA, S. *Häusliche Gewalt und Stalking*. Wien: Studien Verlag, 2007.

ISBN 978-3-7065-4500-6.

KUBÁNI, V. *Mobbing, bullying a diskriminácia na pracovisku*. Psychologická revue II, 2007. ISBN 978-80-8068-674-1.

STIMUL

Incentive

Autoři: Jiří Novotný, Martin Pudil

Stimuly (nebo též incentivy) jsou vnější síly, směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí a podněcujících výzev (Dvořáková, 2007). Ovlivňují tedy motivaci zvnějšku. Rozlišujeme negativní (tresty) a pozitivní (odměny) stimuly. Pozitivně může působit peněžní stimul (z angl. monetary incentive), negativně nějaká hrozba či finanční sankce (McKinsey, 2012). V oblasti lidských zdrojů je častým tématem souvisejícím se stimuly motivační schéma v podniku (z angl. incentive scheme) a jeho správné nastavení (Banker a kol., 2011). Problém v nastavení spočívá v tom, jak spravedlivě ohodnotit a zároveň motivovat zaměstnance, od vedoucích pracovníků, u kterých se často používá stimulace zaměstnaneckými akciemi (equity incentives) (Young, 2012), až po jejich podřízené, u nichž se zpravidla uplatňuje finanční motivace (Bailey a Fessler, 2011).

Související pojmy: Motivace pracovní; Motivace výkonová

Zdroje:

BAILEY, CH. a N. FESSLER. The moderating effects of task complexity and task attractiveness on the impact of monetary incentives in repeated tasks. *Journal of Management Accounting Research*. 2011, roč. 23, s. 189-210. ISSN 1049-2127.

BANKER, R. D., R. HUANG a R. NATARAJAN. Equity incentives and long-term value created by SG&A expenditure. *Contemporary Accounting Research*. 2011, roč. 28, č. 3, s. 794-830. ISSN 1911-3846.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

McKINSEY, J. O. Does your CEO compensation plan provide the right incentives? *McKinsey Quarterly*. 2012, roč. 6, č. 2, s. 20-25. ISSN 0047-5394.

YONG, CH. On the implementation of equity incentive and the risk control in chinese listed companies. *Asian Social Science*. 2013, roč. 8, č. 11, s. 133-137. ISSN 1911-2017.

STÍNOVÁNÍ PRACOVNÍKA

Job shadowing

Autoři: Vladimír Zeman, Lenka Valouchová

Jde o praktickou vzdělávací metodu, kdy jednotlivec (shadower) má možnost pracovat určitý čas bok po boku s odborníkem (shadowee) v konkrétní pracovní oblasti (Lozada, 2001). Shadower sleduje odborníka, klade mu otázky, vytváří si cenné kontakty a hlavně ihned praktikuje nově získané dovednosti. Stínování využívají organizace v různých formách. V rámci jedné organizace stínují zaměstnanci práci kolegy nebo kolegů z jiného oddělení, a mají tak možnost vidět společnost z jiné perspektivy, poznat úkoly druhých a případně uvědomit si dopady svých rozhodnutí (Miriam, 1998). Při nabírání nových pracovníků napomáhá stínování rychlejšímu a přesnějšimu pochopení přidělených úkolů a získání jistoty. Metodu lze také využít k přímé výměně nejlepší postupů (Best practices) v daném oboru mezi společnostmi nebo institucemi (Gordon, 1997). Stínování doporučují také střední školy svým studentům, s cílem vyjasnit si své budoucí kariérní plány v praxi přímo na pracovišti.

Související pojmy: Mentorování; Rozvoj při práci

Zdroje:

GORDON, J. a D. PARKES. Capacity-building in Poland and Albania: The role of work shadowing in personal and professional development author. *European Journal of Education*. 1997, č. 32, s. 15. ISSN 0141-8211.

LOZADA, M. Job shadowing: Career exploring at work. *Techniques*. 2001, roč. 76, č. 8. s. 30-33. ISSN 1527-1803.

MARIANI, M. Job shadowing for college students. *Occupational Outlook Quarterly*. 1998, roč. 42, č. 2. s. 46-49. ISSN 0199-4786.

STRATEGIE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Knowledge management strategies

Autoři: Simona Malanová, Vendula Novotná

Strategie znalostního managementu udávají směr a usnadňují řízení znalostního managementu (Greiner, Böhmman a Krcmar, 2007). Tyto strategie vymezují klíčové potřeby a otázky v organizaci, pro které navrhnou vhodná řešení a pomáhají naplňovat dlouhodobé podnikové cíle (Haggie a Kingston, 2003). Strategie znalostního managementu se snaží poskytnout správné znalosti správným osobám ve správné formě a ve správný čas (Truneček, 2004).

Jelikož se znalostní management týká širokého spektra oborů, je potřeba, aby strategie znalostního managementu zahrnovaly různé situace a faktory znalostního managementu, které dokáží využít intelektuálního kapitálu organizace (Earl, 2001). Z toho důvodu existuje velké množství odlišných strategií znalostního managementu a každá organizace si vytváří vlastní strategii tak, aby korespondovala s jejími cíli (Donoghue, Harris a Weitzman, 1999).

Strategie znalostního managementu lze rozdělit podle stylů do dvou kategorií. První popisuje systémově orientované strategie zabývající se explicitními znalostmi, které vytvářejí systém databází a algoritmů existující mimo hlavy svých tvůrců. Druhá sdružuje strategie orientované na lidi a zaměřuje se na neformulované, tacitní znalosti, jež jsou získávány při interakcích mezi lidmi; ty se snaží udržovat mezi co nejvíce pracovníky a trvale je oživovat (Bureš, 2004; Hroník, 2007).

Související pojmy: Kompetence; Organizace znalostně intenzivní; Pracovník znalostní; Znalosti explicitní; Znalosti tacitní;

Zdroje:

BUREŠ, V. Klasifikace znalostí, znalostní strategie a styly znalostního managementu. *E+M Ekonomie a Management*. 2004, roč. 7, č. 1, s. 43-48.

ISSN 1212-3609.

DONOGHUE, L., J. HARRIS a B. WEITZMAN. Knowledge management strategies that create value [online]. *ehrCentral*, [Cit. 8. 3. 2015]. Dostupné

z: www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_Strategies_That_Create_

Value.pdf

EARL M. Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*. 2001, roč. 18, č. 1, s. 215-233.

ISSN 0742-1222.

GREINER M. E., T. BÖHMANN a H. KRČMAR. A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2007, roč. 11, č. 6, s. 3-15.

ISSN 1367-3270.

HAGGIE K. a J. KINGSTON. Choosing your knowledge management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*. 2003, roč. 4, č. 1. ISSN 1705-9232.

HROŇÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1457-8.

TRUNEČEK J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004.

ISBN 80-717-9310-8.

STRUKTURA ORGANIZAČNÍ

Organizational structure

Autoři: Vojtěch Carda, Tereza Dvořáková

Organizační struktura je hierarchické členění v rámci organizace, které je koncipováno na základě vztahů podřízenosti a nadřízenosti mezi jednotlivými pracovními úseky a útvary. Tento systém následně určuje pravomoce a odpovědnosti, což vede k lepší koordinaci a zefektivnění informačních toků v organizaci (Cejthamr a Dědina, 2010). V podstatě jde o nástroj k řízení lidí, který napomáhá organizaci k plnění jí vytyčených cílů (Synek, 2002).

Základní členění organizačních struktur je na formální a neformální. Formální úpravu představují pevně sepsané pracovní směrnice a oficiálně nastavené organizační principy. Naopak v neformálních strukturách se tvoří přirozené vztahy, které spontánně vznikají na půdě organizace. Tyto vlivy se v každé organizaci prolínají a představují jedinečný funkční systém (Veber, 2009).

Organizační struktury dosahují mnoha forem, není ale možné jednoznačně konstatovat, jaký způsob je ten jediný optimální. Jednotlivé organizace se od sebe vzájemně liší a své struktury si musejí vystavět s ohledem na své individuální potřeby (Toth, 2014).

Související pojmy: Kultura organizační; Subdodavatelství; Systém Švarc; Zeštíhlování

Zdroje:

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-8024733487.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002.

ISBN 80-717-9736-7.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-8072-6120-00.

TÓTH, E. Regenerace organizačního řízení: imperativ doby [online]. *ModerniRizeni.cz: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě*, [Cit. 20. 3. 2015].

Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-61741090>

STRUKTURA TARIFNÍ A MZDOVÁ

Grade and pay structures

Autoři: Samuel Kovačovský, Tomáš Császári

Tarifní a mzdové struktury určují rámec, který podnikům umožňuje zařadit jednotlivé pracovní pozice do hierarchie podniku, ohodnotit je a informovat zaměstnance o kariérních a mzdových příležitostech (Armstrong, 2009). Tarifní a mzdovou strukturu lze z jiného pohledu definovat jako nástroj rozdělování prostředků na mzdy, stimulaci k dosahování cílů zaměstnavatele nebo jako mechanismus regulace personálních výdajů, popř. jako prostředek ochrany zaměstnanců v mzdové oblasti (Tomší, 2008). Tarifní strukturu tvoří sekvence tarifů nebo pásem, v nichž jsou umístěny skupiny prací, které jsou v podstatě srovnatelné (Armstrong, 2009). Z tarifní struktury se stává mzdová struktura, když se tarifním stupňům přiřadí mzdové rozpětí se stanoveným minimem a maximem. Rozpětí by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu, zásluh a schopností (Koubek, 2015). Jinak řečeno, mzdová struktura definuje rozdílné úrovně mzdy/platu za práci vzhledem k mzdovotvorným faktorům, kterými jsou vnitřní hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon, chování při práci a tržní cena práce (Veber, 2000).

Související pojmy: Hodnocení metodou nuceného pořadí; Hodnocení práce; Mzdový systém, Halseyův prémiový; Mzdový systém, Rowanův prémiový; Odměna celková

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage, 2009. ISBN 978-0749452421.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-8072-6128-88.

TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-8073-5734-09.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-8072-6120-00.

STUDIE PŘÍPADOVÁ

Case Study

Autoři: Vladimír Sorokin, Ondřej Kopecký, Adriana Wyrobková

Case study je jednou z metod rozvoje a vzdělávání pracovníků. Účastníci analyzují skutečnou nebo smyšlenou situaci (např. nějaký organizační problém), dále ji diagnostikují a nakonec navrhnou její řešení (Tureckiová, 2004). Case study je zaměřena především na analytické myšlení, získávání a vyhodnocování informací. Výstupem není tedy řešení reálného, nýbrž hypotetického problému. Důležitým rysem této metody je kompatibilita s různými efektivními metodami rozvoje a vzdělávání pracovníků na pracovišti (Bodreau a Milkovich, 1998). Patří sem analýzy událostí, rozhodnutí, osob, období, projektů, opatření, institucí nebo jiných systémů, které jsou studovány komplexně jednou nebo více metodami (Mathis a Jackson, 2008). Jejím předmětem obvykle bývá případ z určité třídy jevů, které je možno studovat v rámci určitého analytického rámce.

Související pojmy: Rozvoj mimo práci; Workshop (dílno)

Zdroje:

BODREAU, J. W. a G. T. MILKOVICH. *Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Homewood: Business Publication, 1998.

ISBN 0-256-05963-2.

MATHIS, R. a J. H. JACKSON. *Human Resource Management*. Mason: Thomson Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

ISBN 80-247-0602-4.

STYL VEDENÍ PARTICIPATIVNÍ

Participative/Participatory management style

Autoři: Ivana Slobodová, Marek Štepita

V literatuře se můžeme setkat s názvy participativně-skupinový styl vedení nebo Systém 4 (Likert a kol., 2008). Je to styl vedení s vysokým zaměřením na tým, komunikaci, informační tok a neustálé vylepšování (plánů, výstupů, řízení, organizace). Využívá malé množství prvků autoritářství a kontroly. V týmu se dodržují definované týmové role, úroveň autority, kontroly a informovanosti. Vstupy, rozhodovací proces a odpovědnost jsou sdíleny v týmu, i napříč celou organizací. Úroveň participace členů je různá (Yee-Melichar a kol., 2011). Manažer se opírá o neformální autoritu. Je členem týmu, ale odpovídá za výsledek práce skupiny. O svých záměrech stále informuje. Diskutuje, prosazuje názory skupiny a své logicky zdůvodňuje. Nepoužívá sankce a příkazy, dokáže přijímat kritiku (Lipták, 1991). Podřízení mají značnou autonomii při rozhodování, jsou motivováni odměnami a spoluúčastí na řízení (Koontz a Weihrich, 1998). Tento styl je využíván zejména manažery vyznávajícími teorií Y (více McGregorova teorie X a Y). V současnosti je velmi rozšířený (Blažek, 2011).

Související pojmy: Delegování; Naslouchání zaměstnancům; Teorie X a Y, McGregorova; Teorie situačního vedení; Styl vedení transformační; Vůdcovství, vedení; Zapojování pracovníků

Zdroje:

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*.

Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998.

ISBN 80-7219-014-8.

LIPTÁK, F. *Metódy a štýly riadenia – Príručka identifikovania a diagnostikovania*. Bratislava: Medzinárodná účasť Bradlo, 1991.

ISBN 80-7127-006-7.

MODAFF, D. P., J. A. BUTLER a S. DeWINE. *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings*. Glenview: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-2057-9825-4.

YEE-MELICHAR, D., A. R. BOYLE a C. FLORES. *Assisted Living Administration Management: Effective Practices and Model Programs in Elder Care*. New York: Springer Publishing Company, 2011. ISBN 978-0-8261-0466-3.

STYL VEDENÍ TRANSAKČNÍ

Transactional Leadership

Autoři: Tereza Dvořáková, Tamara Kusá

Transakční styl vedení je specifickým stylem vedení, který je založen na monitorování následovníků a principu výměny zdrojů (Keller, 2006). Transakční leader dává následovníkům to, co chtějí, výměnou za něco, co naopak potřebuje on. Leader a pracovníci jsou tak na sobě vzájemně závislí (Kuhnert a Lewis, 1987).

Transakční leadership má tři dimenze: podmíněné odměňování, aktivní řízení podle odchylek a pasivní řízení podle odchylek. Podmíněné odměňování je založeno na tom, že leader jasně zadá úkoly a stanoví, jak bude jejich splnění odměňovat. Principem řízení podle odchylek je, že leader provádí korektivní opatření, pokud pracovníci nesplňují zadané úkoly podle jeho očekávání. Aktivní leadeři předvídají problémy a zasahují předtím, než chování způsobí problémy. Pasivní leadeři naopak čekají, až problém nastane (Judge a Piccolo, 2004).

Transakční styl vedení je součástí stejné teorie jako styl transformační. Oba tyto styly poprvé pojmenoval Burns v roce 1978 a jeho teorii následně upravil a rozvinul Bass (1985). Na rozdíl od transformačního stylu vedení, transakční styl nepůsobí tolik na vnitřní motivy následovníků, ovlivňuje spíše vnější motivy a jeho vztah k efektivitě leadera není za všech okolností pozitivní (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013). Podle Basse (1985) může být leader svým chováním vůdcem transformačním, transakčním, obojím nebo ani jedním.

Související pojmy: Odměna celková; Styl vedení transformační; Vůdcovství, vedení

Zdroje:

BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985. ISBN 978-00-2901-810-1.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. ISBN 978-0061965579.

JUDGE, T. A. a R. F. PICCOLO. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 2004, roč. 89, č. 5, s. 755-768. ISSN 0021-9010.

KELLER, R. T. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*. 2006, roč. 91, č. 1, s. 202-210. ISSN 0021-9010.

KUHNERT, K. W. a P. LEWIS. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*. 1987, roč. 12, č. 4, s. 648-657. ISSN 0363-7425.

PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

STYL VEDENÍ TRANSFORMAČNÍ

Transformational leadership

Autoři: Kristýna Böhmová, Blanka Doktorová

Transformační styl vedení je specifický druh leadershipu, založený na schopnosti vůdce ovlivňovat. Ta vede následovníky nejen k naplnění očekávání lídra, ale často i k překonání požadavků a očekávání (Bass, 1985). Pojem byl poprvé použit historikem a politologem J. M. Burnsem v roce 1978, důkladněji pak rozpracován psychologem B. Bassem v 80. letech 20. stol. (Chuman, 2010). Jde o proces, v němž si vůdci a následovníci navzájem pomáhají v dosažení vyšší úrovně morálky a motivace (tedy splnění nějakého společného vyššího cíle). Stylem vymezeným vůči transformačnímu leadershipu je transakční leadership, který je založen na prosté směně práce za odměnu (Judge, 2004). Transformační vůdce následovníky nekontroluje, ale snaží se je ovlivňovat a podněcovat jejich vnitřní motivovaci k výkonu (Thépot, 2008). Obecně platí, že čím více vůdce projevuje chování transformačního lídra, tím větší je výkon jeho podřízených (Howell, 1993). Čtyřmi složkami transformačního leadershipu jsou charisma, inspirativní vliv, intelektuální stimulace a osobní přístup (Bass, 1990).

Související pojmy: Delegování; Motivace výkonová; Motivace pracovní; Styl vedení participativní; Styl vedení transakční; Vůdcovství, vedení; Zapojení pracovníků

Zdroje:

BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985. ISBN 0-02-901810-2.

BASS, B. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990, roč. 18, č. 3, s. 19-31. ISSN 0090-2616.

HOWELL, J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*. 1993, roč. 78, č. 6, s. 891. ISSN 0021-9010.

CHUMAN, K. *Management. Concepts, Practice & Cases*. Noida, UP, India: Tata McGraw-Hill Education, 2010. ISBN 978-0-07-018218-6.

JUDGE, T. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 2004, roč. 89, č. 5, s. 755-768. ISSN 0021-9010.

THEPOT, J. Leadership styles and organization: A formal analysis. *Revue Sciences de Gestion*. 2008, č. 65, s. 287-306. ISSN 1160-7742.

STYLY UČENÍ, HONEYHO A MUMFORDOVY

Honey and Mumford learning styles

Autoři: Antonín Kočí, Kateřina Kukrechtová

Honeyho a Mumfordova teorie učení rozeznává čtyři styly učení, resp. čtyři typy učících se osob, a to aktivisty, reflektory, teoretiky a pragmatiky (Vodák a Kucharčíková, 2011). Aktivisté jsou otevření novým zkušenostem, nejsou předpojatí a nechají se ovlivnit novými poznatky. Typickým nacházením řešení je pro ně brainstorming. Reflektori zkoumají nové zážitky ze všech úhlů, jsou přemýšliví, metodičtí a opatrní. Typický postup je pro ně shromažďování a analýza dat. Teoretici z nových poznatků krok za krokem utvářejí logické postupy a celky, tíhnou k perfekcionismu. Typické jsou pro ně modely, teorie, systémové myšlení. Pragmatici chtějí nové myšlenky okamžitě prověřit, nápady cíleně vyhledávají a experimentují s nimi. Typické je pro ně testování nápadů v praxi (Honey a Mumford, 1992). Žádný ze stylů není výlučný a běžně u lidí najdeme kombinaci více stylů. Určení stylu učení může sloužit pro navržení a provedení výukových aktivit tak, aby odpovídaly stylu učení účastníků, a tím byly efektivnější (Armstrong, 2009).

Od 90. let 20. stol. bývají teorie stylů učení a jejich využití v managementu terčem kritiky (např. Reynolds, 1997).

Související pojmy: Potenciál lidský

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

HONEY, P. a A. MUMFORD. *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead: Peter Honey Publications, 1992. ISBN 978-09-5084-447-3.

REYNOLDS, M. Learning styles: a critique. *Management learning*. 1997, roč. 28, č. 2, s. 115-133. ISSN 1350-5076.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

SUBDODAVATELSTVÍ

Subcontracting

Autoři: Adéla Trlidová, Tatiana Trnavská

Subcontracting je součástí subdodavatelské činnosti, tedy smluvní závazek, jímž zadavatel požaduje po dodavateli určitý výkon či službu (Dvořáček a Tyll, 2010). Podle požadavků na subdodávku může mít různé formy jako subdodavatelství v oblasti výroby, logistiky, rozvoje a služeb. Tyto dodávky mohou být celkové, ale i částečné (Pfohl, 2004).

Mezi klady subdodavatelství patří snížení nákladů a zvýšení flexibility v oblasti zaměstnávání lidí. Potýká se i s potencionálními nevýhodami. Důležité je vyjasnění právního postavení osob či firem pracujících na základě subcontractingu, jejich daňové povinnosti a zákony spojené se zaměstnáváním lidí. Problematičtější je také kontrola a řízení těchto lidí či firem (Armstrong, 2007).

Související pojmy: Systém Švarc

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁČEK, J. a L. TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-0102.

PFOHL, H. Ch. *Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen*. Berlin: 2004, ISBN 3-540-00468-8.

SUPERVIZE

Supervision

Autoři: Tomáš Nosál, Romana Frimlová

Supervize je nástroj vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, kdy osoba nebo skupina osob pracuje v reálných podmínkách pod dohledem, vedením zkušenější osoby. Taktéž slouží i jako metoda hodnocení pracovníků se zaměřením na budoucnost (Hroník, 2006). Vymezuje se tedy pozice supervizora a supervidovaného. Důvodem pro supervizi je zlepšení kvality práce, rozvoj pracovníka a jeho dovedností (Matoušek, 2008). Úkolem supervizora je vytyčit hlavní cíle, které má pracovník splnit na své pozici, a jakými způsoby jich může dosáhnout (Noe, 2009). K vykonané činnosti poskytnout zpětnou vazbu a u supervidovaného rozvinout sebereflexi, která povede k pochopení dosud neuvědomělých souvislostí a jejich odrazu v pracovní činnosti (Matoušek, 2008). Podstatnými rysy dobrého supervizora jsou flexibilita, schopnost nahlížet na problémy z různých úhlů, znalosti v daném oboru, kde je supervize vykonávána, překonání obav supervidovaného, schopnost pružně reagovat na jeho požadavky a ochotu měnit své rutinní postupy (Crkalová a Riethof, 2012).

Související pojmy: Mentorování; Rozvoj při práci; Stínování pracovníka

Zdroje:

CRKALOVÁ, A. a N. RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012.

ISBN 978-80-7261-252-9.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-2471-458-2.

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008.

ISBN 978-80-7367-502-8.

NOE, R. A. *Fundamentals of Human Resource Management*. Boston:

McGraw-Hill/Irwin, 2009. ISBN 978-0-0702-9289-5.

SYNDROM PŘEŽIVŠÍCH

Survivor syndrome

Autoři: Jana Nekudová, Laura Beinhauerová

Survivor syndrome, volně přeložený do českého jazyka jako syndrom přeživších, byl poprvé použit v roce 1992 J. Brocknerem (Baruch a Hind, 2000) jako dopad na zaměstnance, kteří si zachovali svoji pracovní pozici ve společnostech, které prošly vlnou propouštění. Přeživšími se tedy myslí ti, kteří ve společnosti zůstali. Série reakcí na tuto traumatickou událost je velmi komplexní. Appelbaum a kol. (1997) identifikoval pocity pracovní nejistoty, nespravedlnosti, deprese, snížení motivace, dále pocity nedůvěry a zrady, přesvědčení o nekompetenci managementu a nespokojenost s propouštěcím procesem. Celý průběh vyústí až k narušené morálce, ztrátě schopnosti učit se a snížené produktivitě (Sahdev, 2003). Nicméně jak uvádí Sahdev (2003) konkrétní reakce pracovníků na propouštění ve společnosti závisí na specifických podmínkách u jednotlivých podniků. K minimalizaci negativních reakcí u zaměstnanců vede především otevřenost vedení společnosti, existence komunikace mezi zaměstnanci a managementem a transparentnost celého procesu propouštění (Baruch a Hind, 2000).

Související pojmy: Fluktuace zaměstnanců; Outplacement; Plánování retence; Pohovor výstupní

Zdroje:

APPELBAUM, S. H a kol. The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*. 1997, roč. 2, č. 6, s. 278–286.

ISSN 1362-0436.

BARUCH, Y. a P. HIND. Survivor syndrome – a management myth? *Journal of Managerial Psychology*. 2000, roč. 15, č. 1, s. 29–45. ISSN 0268-3946.

SAHDEV, K. Survivors' reactions to downsizing: the importance of contextual factors. *Human Resource Management Journal*. 2003, roč. 13, č. 4, s. 56–74. ISSN 1748-8583.

SYSTÉM INFORMAČNÍ, HR

HR information system, HRIS

Autoři: Tomáš Beneš, Vladimír Sorokin

Za HR informační systém (HRIS) je v dnešní době obvykle označován počítačový informační systém pro administrativní řízení HR procesů a postupů. Obecnější definicí je, že jde o jakýkoli systém, který pomáhá organizaci získat, uchovat, zpracovávat, analyzovat a šířit informace o lidských zdrojích v ní. Ideálně by měl být tento systém plně integrovaný a obsahovat kompletní data z celé organizace (Armstrong, 2009). Podle Bláhy (2005) je HRIS podmínkou pro úspěšné strategické i krátkodobé rozhodování manažerů v oblasti lidských zdrojů, neboť jim poskytuje shromážděné a zpracované podklady. Základní položky zpracovávané HRIS jsou potřebné pro: získávání pracovníků (nábor zaměstnanců s podporou systematizace, např. výběrová řízení i vícekolová s několika hodnotiteli; automaticky generované pracovní smlouvy; hlídání termínů ...), odměňování (výpočty mezd dány docházkou, zákonné pojištění, daně, přípojištění ...; výstupy jako výplatní listky a zúčtování mezd), docházku (plánování směn a nepřítomnosti; záznam reálné docházky...) (Rosol, 2012 a, b, c), plánování rozvoje pracovníků (Armstrong, 2009).

Související pojmy: Řízení lidských zdrojů

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ROSOL, I. Software pro řízení lidských zdrojů (1/3). *HRM: Human Resources Management*. 2012a, roč. 8, č. 3, s. 78-79. ISSN 1801-4690.

ROSOL, I. Software pro řízení lidských zdrojů (2/3). *HRM: Human Resources Management*. 2012b, roč. 8, č. 4, s. 66. ISSN 1801-4690.

ROSOL, I. Software pro řízení lidských zdrojů (3/3). *HRM: Human Resources Management*. 2012c, roč. 8, č. 5, s. 70-71. ISSN 1801-4690.

SYSTÉM MZDOVÝ, HALSEYŮV PRÉMIOVÝ

Halsey plan

Autoři: David Uhřík, Ondřej Daňa

Halseyův prémiový systém řadíme mezi způsoby odměn za úsporu času, které patří pod dodatkové mzdové formy. Obdobně také Bedauxův systém a Rowanův systém (Koubek, 2001). Systém vytvořil Frederick Arthur Halsey v roce 1881, když pracoval jako manažer pro Canadian Rand Drill Co., společnost zabývající se zpracováním oceli (Thompson, 1899). V tomto systému se k základní mzdě, která je pevně stanovena, vyplácí pouze část uspořené časové mzdy, a to 30–70 %. Druhá část uspořené časové mzdy připadne podniku, vše podle předem daných časových norem. Pokud pracovník překročí časovou normu, je mu uhrazena plná časová mzda. Když např. uspoří 100 minut, připadne mu navíc odměna za dohodnutých 30–70 minut práce a zbytek zůstane podniku. Na Halseyův systém navazuje obdobný Weirův systém (Randhawa, 2007) a Rowanův prémiový systém.

Související pojmy: Systém mzdový, Rowanův prémiový; Odměna celková; Motivace pracovní; Stimul; Struktura tarifní a mzdová

Zdroje:

DVOŘÁK, J. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

RANDWAHA, G. *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic publishers and distributors, 2007. ISBN 8-1269-0860-2.

THOMPSON, M. Economics in manufactures. *Science*. 1899, roč. 9, s. 583-586. ISSN 0036-8075.

SYSTÉM MZDOVÝ, ROWANŮV PRÉMIOVÝ

Rowan premium bonus scheme

Autoři: Adam Vaško, Petr Hanel

V Rowanově prémiovém mzdovém systému náleží zaměstnanci odměna za uspořený čas, která je závislá na jeho množství (Koubek, 2007). Výše odměny s uspořeným časem roste stále pomaleji. Tedy čím více dělník překračuje normu, tím větší celkovou prémii získává, zároveň je ale premie za každou další uspořenou jednotku vždy nižší, než premie za předchozí uspořenou jednotku. Systém poprvé představil James Rowan v roce 1898. Stejně jako pro Halseyův prémiový systém, z kterého vychází, jsou základem norem dříve vypočítávané veličiny jako čas nutný k nastavení strojů, příprava surového materiálu apod. (Kumar, 2001). Premie k základní mzdě činí tolik procent této mzdy, o kolik byl uspořen normovaný čas (Wohe, 1995).

Celková mzda se počítá podle vzorce (Wohe, 1995):

$(\text{skutečný čas} \times \text{hodinová mzda}) \times 1 + (\text{normovaný čas} : \text{skutečný čas}) / \text{normovaný čas}$.

Související pojmy: Odměna celková; Motivace pracovní; Stimul; Struktura tarifní a mzdová; Systém mzdový, Halseyův prémiový

Zdroje:

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUMAR, A. a R. SHARMA. Personnel Management Theory and Practice. Atlantic Publishers & Distri, 2001. ISBN 978-81-7156-961-8.

WOHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

SYSTÉM PRÁCE VYSOKÉHO VÝKONU

High performance work system

Autoři: Jakub Prášek, Samuel Kovačovský

System práce vysokého výkonu lze vymezit jako skupinu samostatných, avšak navzájem souvisejících HR praktik navržených tak, aby zvýšily schopnosti a úsilí zaměstnanců (Messersmith a kol., 2011). Takovými praktikami jsou např. extenzivní rozvoj a vzdělávání v oblasti všeobecných i firemně specifických dovedností, flexibilní pracovní úkoly, odměny podle výkonu a rozvoje dovedností, strukturované a obsáhlé přístupy k náboru a výběru pracovníků, sdílení informací, poskytování značných benefitů (Takeuchi a kol., 2007). System práce vysokého výkonu považuje zaměstnance za primární zdroj konkurenční výhody, který je obtížné napodobit a v jehož rámci jsou pracovníci schopni neustálého rozvoje a vysokého pracovního výkonu (Zacharatos a kol., 2005). Výsledkem úspěšně implementovaného systému práce vysokého výkonu tak je flexibilní pracovní síla, která disponuje značným množstvím schopností a znalostí na vysoké úrovni a využívá je v rámci pracovních aktivit, díky čemuž organizace dosahuje vysokého výkonu a udržitelné konkurenční výhody (Way, 2002).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Nábor; Řízení výběrové

Zdroje:

MESSERSMITH J. G., P. C. PATEL, D. P. LEPAK a J. S. GOULD-WILLIAMS. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*. 2011, roč. 96, č. 6, s. 1105-1118. ISSN 0021-9010.

TAKEUCHI, R., D. P. LEPAK, H. WANG a K. TAKEUCHI. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organisations. *Journal of Applied Psychology*. 2007, roč. 92, č. 4, s. 1069-1083. ISSN 0021-9010.

WAY, S. A. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*. 2002, roč. 28, č. 6, s. 765-785. ISSN 0149-2063.

ZACHARATOS, A., J. BARLING a R. D. IVERSON. High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*. 2005, roč. 90, č. 1, s. 77-93. ISSN 0021-9010.

SYSTÉM ŠVARC

Švarc system (Permalancer)

Autoři: Josef Janoušek, Martina Glogarová

Švarcsystém (tomuto pojmu je nejbližší anglický výraz permalancer; Derrick, 2012) označuje způsob ekonomické aktivity, při níž osoby vykonávají pro zaměstnavatele běžné činnosti mimo pracovněprávní vztah a nejsou jeho zaměstnanci. Pojem vznikl podle Miroslava Švarce, který tímto způsobem začal podnikat v roce 1990. V České republice byl tento způsob zaměstnávání nejprve výslovně zakázán zákonem o zaměstnanosti (Hospodářská komora České republiky, 2012). V roce 2006 byl tento zákaz zrušen, nicméně Švarcsystém byl nadále považován za způsob daňových úniků. Novelou zákoníku práce je od roku 2012 opět výslovně zakázán (zákon č. 264/2006 Sb.).

Zákon (zákon č. 365/2011 Sb.) švarcsystém definuje pod pojmem „závislá práce“.

Znakem závislé práce je, že je vykonávána:

1. ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance,
2. jménem zaměstnavatele,
3. podle pokynů zaměstnavatele,
4. zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.

Podmínkou závislé práce je, že musí být vykonávána:

1. za mzdu, plat, odměnu za práci,
2. na náklady a odpovědnost zaměstnavatele,
3. v pracovní době,
4. na pracovišti zaměstnavatele, popř. na jiném dohodnutém místě.

Související pojmy: Dohoda o pracovní činnosti; Dohoda o provedení práce; Subdodavatelství

Zdroje:

DERRICK, S. Startups: Going Freelance: How to Set Up and Succeed as a Freelance Worker. Richmond: Crimson, 2012. ISBN 18-545-8672-6.

Zákon č. 264/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce

Zákon č. 365/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů ke dni 11. 5. 2015

Jak na švarcsystém [online]. Odbor legislativy, informací a poradenství Hospodářské komory České Republiky, [Cit. 25. 4. 2013]. Dostupné z: <http://i.iinfo.cz/files/podnikatel/42/prirucka-k-svarcssystemu-1.PDF>

SYSTÉM VYVÁŽENÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI

Balanced scorecard

Autoři: Jakub Bernátek, Iva Michalčíková

Balanced scorecard (zkráceně BSC) je manažerský systém řízení podniku. Prostřednictvím metody BSC lze měřit výkonnost podniku podle čtyř vyvážených perspektiv (Kaplan, 1996): finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, interní podnikové procesy, učení se a růst.

Balanced scorecard propojuje systémy řízení podniku se systémy řízení lidských zdrojů (Bartoňková, 2010). Umožňuje sladit cíle společnosti s cíli dílčích celků, jako jsou oddělení, týmy nebo jednotlivci, a následně dosažený výkon hodnotit. Zdokonaluje proces učení se a zvyšuje efektivitu do rozvoje lidského potenciálu i tím, že propojuje lidský kapitál s podnikovými cíli (Vodák a Kucharčíková, 2011). Metoda BSC je schopna rozložit podnikové aktivity a každé z nich určit přínos pro podnik. Je např. možno zjistit, jak individuální výkon pracovníka přispívá k celkové strategii podniku (Armstrong 2007).

Související pojmy: Měření lidského kapitálu; Řízení lidských zdrojů; Řízení výkonu

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-914-5.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-651-8.

ŠIKANA NA PRACOVIŠTI

Bullying, mobbing, bossing

Autoři: Ondřej Seidl, Filip Balhar

Základem pro definici pojmu bullying (šikana) je popis slova šikana – tělesné, psychické nebo kombinované ponižování, případně týrání jedinců jinými (Hartl a Hartlová, 2000). V rámci šikany na pracovišti je zaměstnanec nejčastěji šikanován ostatními zaměstnanci. Mezi zaměstnanci existují však individuální rozdíly v tom, co považují za neakceptovatelné chování, což stěžuje identifikaci problému v organizaci (Mumel a kol., 2015). Pro takovéto chování se používá termín mobbing, který má tyto charakteristické znaky – opakovanost, dlouhodobost a eskalace.

Mobbing je možné rozdělit do několika kategorií – útok na možnost vyjádřit se, útok na sociální vztahy, útok na pověst, úctu a vážnost, útok na kvalitu pracovního života a útok na zdraví (Zábrodská a Květon, 2012). Speciálním druhem mobbingu je bossing. Tento pojem označuje totéž jednání, jen s tím rozdílem, že šikanování přichází ze strany nadřízeného (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2005). Šikana na pracovišti může zanechat u zaměstnanců dlouhodobé následky v podobě posttraumatické stresové poruchy (PTSD) (Mumel a kol., 2015).

Související pojmy: Atmosféra důvěry; Diskriminace přímá; Kodex etický; Obtěžování sexuální; Pohoda pracovní

Zdroje:

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.

ISBN 80-717-8303-X.

MUMEL, D., SANJA J., TREVEN, S., a D. MALC. Mobbing in Slovenia: Prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*. 2015, roč. 61, č. 1, s. 3-12. ISSN 0547-3101.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2006*.

Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

ZÁBRODSKÁ, K. a P. KVĚTON. Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*. 2012, roč. 4, č. 48, s. 641-668. ISSN 0038-0288.

TEORIE AMO

AMO Theory

Autoři: Martin Kaláček, Katarína Villínová

Teorie AMO předpokládá, že individuální výkonnost člověka může být vyjádřena jako funkce jeho schopností (angl. Abilities), motivace (Motivation) a příležitostí (Opportunities) (Boxall, Purcell, 2003), což lze matematicky zapsat jako $P = f(A, M, O)$. Podle Hutchinsonové (2013) mohou praktiky řízení lidských zdrojů přispět k zlepšení výkonnosti pracovníků pomocí naboru vhodných zaměstnanců a rozvoje jejich pracovních schopností a dovedností, zlepšování motivace k vynaložení dodatečného dobrovolného úsilí a poskytnutí příležitostí k uplatnění jejich potenciálu a k rozhodování o své práci. Pokud některý z těchto tří prvků chybí, může to mít negativní vliv na celkovou výkonnost pracovníků.

Tato teorie byla rozvinuta zejména v rámci studií Baileyho (1993), Applebaumové (2000) a Boxalla a Purcella (2003). Hlavním problémem aplikace této teorie jsou obtížně proveditelné empirické výzkumy vlivu HR na výkonnost podniku. Původní matematické vyjádření teorie pracovalo s výkonností jako s funkcí součinu tří faktorů. Boxall a Purcell (2003) se však domnívají, že přímé závislosti nejsou dobře prokazatelné a vzorec upravili na $P = f(A+M+O)$. Nejnovější úprava (Bos-Nehles, 2013) navrhuje vzorec $P = f A(1+M+O)$.

Související pojmy: Kompetence; Motivace pracovní; Řízení lidských zdrojů; Řízení výkonu; Systém práce vysokého výkonu

Zdroje:

APPELBAUM, E., T. BAILEY, P. BERG a A. L. KALLEBERG. *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornwall University Press, 2000. ISBN 978-0-8014-8655-5.

BAILEY, T. Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 1993, roč. 32, č. 1, s. 30-48.

ISSN 1468-232X.

BOXALL, P. F. a J. PURCELL. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 978-0-3337-7820-3.

BOS-NEHLES, A. C., M. J. VAN REIMSDIJK a J. K. LOOISE. Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*. 2013, roč. 52, č. 6, s. 861-877. ISSN 0090-4848.

HUTCHINSON, S. *Performance Management: THEORY and PRACTICE*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. ISBN 978-1-8439-8305-7.

TEORIE MOTIVAČNÍ, DVOUFAKTOROVÁ, HERZBERGOVA

Herzberg's two factor theory

Autoři: Jana Lauermannová, Matej Karaba

Jde o motivační teorii, rozdělující faktory pracovní (ne)spokojenosti do dvou skupin (Kociánová, 2010) – faktory motivační (satisfaktory týkající se vnitřní motivace) a hygienické (dissatisfaktory, frustrátory týkající se vnější motivace). Hygienické faktory v konečném důsledku nemají vliv na spokojenost, když jsou přítomny, ale projeví se pouze jejich nedostatek, a to negativně. Jsou to faktory, na které si lidé nejčastěji stěžují. Např. pracovní podmínky, jistota pracovního místa nebo výše mzdy (Foot, 2002).

Motivační faktory mají naopak efekt pozitivní, když jsou naplněny, ale pokud se jich nedostává, nezpůsobí ihned nespokojenost. Týkají se hlavně rozvoje osobnosti a seberealizace, míry odpovědnosti, zajímavosti práce, vyslovení uznání (Kociánová, 2010). Teorie navazuje na Maslowův model, kdy motivační faktory odpovídají dvěma nejvyšším patřům jeho pyramidy a hygienické odpovídají třem spodním (Rollinson, 2008). Frederik Herzberg publikoval se svým kolektivem tuto teorii roku 1959 (Rollinson, 2008) na základě průzkumu zdrojů pracovní (ne)spokojenosti. Tento průzkum byl později několikrát kritizován, např. kvůli velmi omezenému vzorku respondentů či nevhodné metodě výzkumu (Armstrong, 2009), nicméně navzdory tomu měla teorie úspěch (Kociánová, 2010).

Související pojmy: Motivace pracovní; Spokojenost pracovní; Teorie potřeb

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 07-494-5242-0.

FOOT, M. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

ROLLINSON, D. *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. New York: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 02-737-1114-8.

TEORIE POTŘEB (MOTIVAČNÍ)

Needs motivation theory

Autoři: Adam Adday

Teorie potřeb předpokládají existenci psychologických potřeb (pravděpodobně biologického původu), které podmiňují lidské chování a motivaci. Mezi nejznámější patří Maslowova teorie hierarchie potřeb (1943) a Herzbergova dvoufaktorová teorie (1968).

Maslowova teorie předpokládá, že ačkoliv má každý člověk odlišné potřeby, lze je kategorizovat do určitých skupin. Dále předpokládá, že zdrojem motivace je neuspokojená potřeba, a to, že aby mohly být uspokojeny potřeby vyšší, musejí být nejdříve uspokojeny potřeby nižší. První skupinou jsou fyziologické potřeby (jídlo, spánek, ...), následuje jistota a bezpečí (týká se hlavně budoucnosti), sounáležitost (např. být členem kolektivu), uznání (cítit se být uznávaný a respektovaný sám sebou a okolím) a seberealizace (to, co člověk dělá, má smysl, realizuje se).

Následovníci Maslowa překonali jeho zjištění. Dnes je známo, že zmíněné potřeby v 5 kategoriích jsou jedněmi ze zdrojů motivace. Prokázalo se také, že vyšší potřeby se mohou objevit, i když nejsou uspokojeny potřeby nižší (Reiss a kol., 2005).

Další takovou teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie (Herzberg, 1968), která popisuje dva faktory ovlivňující motivaci pracovníků. Jsou jimi motivátory, které podporují motivaci a vyvolávají spokojenost (úspěch, profesní růst, uznání, odpovědnost, ...), a hygienické faktory, jejichž nenaplnění vyvolává nespokojenost a zároveň jejich naplnění spokojenost nepřináší (pracovní podmínky, mezilidské vztahy, mzdové podmínky, jistota zaměstnání, ...).

Související pojmy: Motivace pracovní; Motivace vnitřní; Teorie motivační, dvoufaktorová, Herzbergova

Zdroje:

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1987, roč. 65, č. 5, s. 109-120. ISSN 0017-8012.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943, roč. 50, č. 4, s. 370-396. ISSN 0033-2909.

REISS, S. a S. M. HAVERCAMP. Motivation in developmental context: a new method for studying self-actualization. *Journal of Humanistic Psychology*. 2005, roč. 45, č. 1, s. 41-53. ISSN 0022-1678.

TEORIE SITUAČNÍHO VEDENÍ

Situational leadership theory

Autor: Jakub Procházka

Podle teorie situačního leadershipu musí být leader schopen přizpůsobit svůj styl vedení vnějším podmínkám (Ayman, 2004), neboť jen takový leader může být úspěšný (Silverthorne a Wang, 2001). Vnější podmínky, kterým se musí leader přizpůsobit, souvisejí zejména s dvěma charakteristikami podřízených – s pracovní vyspělostí a s psychologickou vyspělostí. Pracovní vyspělost je dána především vzděláním a zkušenostmi podřízených (kompetencemi), psychologická vyspělost vychází ze sebedůvěry, motivace a připravenosti přijmout odpovědnost (Graeff, 1983). Autory původní teorie situačního leadershipu byli na konci 60. let 20. stol. Hersey a Blanchard. Svou teorii nejprve nazvali Teorie životního cyklu při vedení lidí (Life cycle theory of leadership), neboť předpokládali, že optimální styl vedení se liší v různých fázích kariéry podřízených zaměstnanců. Na začátku kariéry jsou zaměstnanci motivovaní, ale nezkušení (vysoká psychologická, nízká pracovní vyspělost) a potřebují direktivní přístup leadera zaměřený na úkol. V další fázi klesá motivace zaměstnanců, ale jejich zkušenosti jsou stále malé (nízká psychologická i pracovní vyspělost). Takovíto zaměstnanci potřebují přístup zaměřený jak na úkol, tak na vztahy. Když zaměstnanci získají zkušenosti a potřebné dovednosti (psychologická vyspělost zůstává nízká, zvýšila se pracovní vyspělost), potřebují od leadera podporu a přístup orientovaný na vztahy. Motivovaným, zkušeným a schopným zaměstnancům je potřeba zejména poskytnout prostor – delegovat na ně pravomoci a zatížit je odpovědností (Hersey a kol., 2008).

Na původní Herseyho a Blanchardovu teorii situačního leadershipu navázaly další situační teorie, které zdůrazňují vliv různých situačních faktorů. Podle Aymana (2004) jsou to great man theory, zeitgeist, kontingentní teorie leadershipu, cognitive resource theory, normativní model rozhodování vůdců a path-goal theory.

Související pojmy: Kompetence; Motivace vnitřní; Vůdčovství, vedení

Zdroje:

AYMAN, R. The nature of leadership. In *Situational and Contingency Approaches to Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

ISBN 978-1-4129-8020-3.

GRAEFF, C. L. The situational leadership theory: A critical view. *The Academy of Management Review*. 1983, roč. 8, č. 2, s. 285-291. ISSN 0363-7425.

HERSEY, P., K. H. BLANCHARD a D. E. JOHNSON. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

ISBN 0-13-017598-6.

SILVERTHORNE, C., a T. H. WANG. Situational leadership style as a predictor of success and productivity among taiwanese business organizations. *Journal of Psychology*. 2001, roč. 135, č. 4, s. 399. ISSN 0022-3980.

TEORIE SMĚNY MEZI LEADEREM A NÁSLEDOVNÍKY

Leader-member exchange theory, LMX

Autor: Jakub Procházka

Podle teorie směny mezi leaderem a následovníky jsou chování a výkon leadera i jeho následovníků ovlivněny kvalitou jejich vzájemného vztahu (Ilies a kol., 2007). Kvalita vztahu mezi leaderem a následovníky je přitom dána kvalitou tzv. sociálních směn, z nichž vyplývá celkový přínos, který má existence vztahu leader-následovník pro obě strany (Messick, 2005).

Messick (2005) uvádí pět typických sociálních směn, které přinášejí výhody jak leaderovi, tak jeho následovníkům. Jsou to:

a) Vize za naplňování vize. Leader nabízí následovníkům vizi, díky které mají následovníci pocit, že někam směřují, že má jejich práce smysl. Za to leader získává pomoc při naplnění své vize.

b) Ochrana za vděčnost a loajalitu. Leader chrání zájmy následovníků, za to získává jejich loajalitu.

c) Úspěch za úsilí při plnění cílů. Leader umožňuje následovníkům dosáhnout spolu s vedenou skupinou úspěchu. To posiluje úsilí následovníků naplňovat cíle, které jim ve skupině náležejí.

d) Náležení ke skupině za spolupráci a ochotu obětovat se. Leader vytváří skupinu, ke které mohou následovníci náležet a ztotožňovat se s ní. Za to jsou následovníci ochotni přinášet osobní oběti pro skupinu a pro leadera.

e) Hrdost za respekt a poslušnost. Atraktivní vize, úspěch a náležení ve skupině vzbuzuje v následovnících hrdost. Hrdí následovníci pak vyjadřují leaderovi respekt a jsou připraveni poslouchat jej.

Platnost teorie směny mezi leaderem a následovníky potvrdila metaanalýza řady výzkumů provedená Gerstnerem a Dayem (1997). Podle této metaanalýzy souvisí kvalita směn mezi leaderem a následovníky s výkonem podřízených, spokojeností podřízených s nadřízeným a s celkovou spokojeností podřízených. Neprokázal se však vztah mezi kvalitou směn a výkonem skupiny vyjádřeným aktuálním ekonomickým obratem.

Související pojmy: Motivace výkonová; Spokojenost pracovní; Styl vedení transakční; Styl vedení transformační; Vůdčovství, vedení

Zdroje:

GERSTNER, C. R. a D. V. DAY. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. 1997, roč. 82, č. 6, s. 827-844. ISSN 0021-9010.

ILIES, R., J. D. NAHRGANG a F. P. MORGESON. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2007, roč. 92, č. 1, s. 269-277. ISSN 0021-9010.

MESSICK, D. M. *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research: On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers*. New Jersey: L. Erlbaum Associates, 2005. ISBN 1-4106-1140-X.

TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Equity Theory

Autoři: Jan Zábranský, Žaneta Krišpínová

Teorie spravedlnosti je teorie pracovní motivace, podle které zaměstnanci srovnávají poměr vstupů (svých „investic“ do práce) a výstupů (toho, co na oplátku získávají) na své pracovní pozici s poměrem ostatních. Stav spravedlnosti nastane, pokud se oba poměry rovnají. V případě jejich nerovnosti pocítuje hodnotitel nespravedlnost, která jej motivuje k tomu, aby dosáhl stavu spravedlnosti nebo nespravedlnost snížil. Síla této motivace je přiměřená velikosti přítomné nespravedlnosti (Adams, 1965; Miner, 2005). Vstupy mohou mít podobu pracovního nasazení, schopností, věku či vzdělání. Výstupy jsou představovány např. finančními odměnami, povýšením nebo zaměstnaneckými výhodami. Vnímané hodnoty výstupů a vstupů jsou dány subjektivně, pracovník tedy může např. vnímat svou odměnu jako nespravedlivou, i když ji manažer považuje za spravedlivou.

Nespravedlnost může být vnímána jako nedocenení i jako přecenění. Vliv pocitu nespravedlnosti na pracovní spokojenost a motivaci je ovlivněna dalšími faktory, např. osobností zaměstnance. „Dobrosrdečný“ člověk s benevolentním vnímáním citlivosti spravedlnosti bude dosahovat vyšší míry uspokojení při nedocenení, naopak osoba „chamtivá“ dosáhne nejvyšší míry satisfakce při přecenění (Huseman, Hatfield a Miles, 1987).

Teorie spravedlnosti bývá kritizována pro svou nespecifičnost a nedostatečnou predikci reakcí při stavu přecenění. Dále svým založením na spravedlivém rozdělení (kdo nejvíc dává, nejvíc bere), které opomíjí rozdělení rovnoměrné, podle potřeb či v závislosti na hierarchii. Původní Adamsova teorie svým zaměřením na distributivní spravedlnost opomíjí spravedlnost procedurální nebo interakční (Bolino a Turnley, 2007), kterými se zabývají novější teorie spravedlnosti v organizaci (organizational justice theories).

Související pojmy: Spokojenost pracovní; Spravedlnost distributivní; Spravedlnost procedurální

Zdroje:

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965, s. 267-299.

ISBN 978-0-12-015202-5.

BOLINO, M. C. a W. H. TURNLEY. Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*. 2007, roč. 29, č. 1, s. 29-50. ISSN 0894-3796.

HUSEMAN, R. C., J. D. HATFIELD a E. W. MILES. A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*. 1987, roč. 12, č. 2, s. 222-234. ISSN 0363-7425.

MINER, J. B. *Organizational Behavior I: Essentials Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M. E. Sharpe, 2005. ISBN 0-7656-1523-1.

TEORIE STANOVOVÁNÍ CÍLŮ

Goal setting theory

Autoři: Patrik Dillinger, Lucia Zdechovanová

Jde o motivační teorii, která vysvětluje vliv cíle a jeho charakteristik na motivaci. Správně stanovené cíle usměrňují pozornost k aktivitám souvisejícím se splněním cíle, vedou lidi k snaze a vytrvalosti a podněcují je k získávání a využití poznatků a strategií týkajících se řešení dané úlohy (Locke a Latham, 2013). Vliv cílů na výkon je vyšší, pokud se pracovník s cílem ztotožní (k tomu dochází, pokud považuje cíl za důležitý a věří, že ho zvládne splnit) a pokud získává k plnění cíle zpětnou vazbu (Locke a Latham, 2002).

Některé typy cílů jsou však více motivující než jiné, množství studií prokázalo, že specifické a náročné cíle jsou plněny s vyšším výkonem, než cíle typu „udělej to nejlíp, jak umíš“ (Zetik a Thulmacher, 2002). Rovněž dosažitelnost a termínovanost cíle podněcuje k podání vyššího výkonu a konečně měřitelnost cíle umožňuje zodpovězení otázky, jestli cíl naplněn byl, nebo ne (Woods a West, 2010). Tyto požadavky jsou známé pod akronymem SMART (Grant, 2012).

Kritikou teorie stanovování cílů jsou práce zabývající se hédonickou adaptací. Ta říká, že člověk se, bez ohledu na pozitivní či negativní životní událost, vrátí k jakési neutralitě v dlouhém období. Proto lidé po dosažení cíle mohou zažít jen chvilkové uspokojení a následující nespokojnost po dobu než naplní další cíl (Diener a kol. 2009).

Související pojmy: Motivace výkonová; Motivace pracovní; Řízení podle cílů

Zdroje:

DIENER, E., LUCAS, R. E. LUCAS a C. N. SCOLLON. Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well being. *American Psychologist*. 2009, roč. 61, č. 4, s. 305-314. ISSN 0003-066X.

GRANT, M. A. An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based Framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*. 2012, roč. 7, č. 2, s. 146-165. ISSN 1750-2764.

LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*. 2002, roč. 57, č. 9, s. 705-717. ISSN 0003-066X.

LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-88548-5.

WOODS S. A. a M. A. WEST. *The Psychology of Work and Organizations*. Andover: South-Western/Cengage Learning, 2010. ISBN 978-1-4080-1886-6.

ZETIK, D. C. a A. F. STUHLMACHER. Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*. 2002, roč. 5, č. 1, s. 35-52. ISSN 1368-4302.

TEORIE X A Y, MCGREGOROVA

McGregor's Theory X and Y

Autor: Eva Lysoňková

Představitel humanistické psychologie Douglas McGregor (1906–1964) pojmenoval písmeny X a Y implicitní teorie motivace (laická přesvědčení o motivaci) rozšířené mezi manažery. Manažeři zastávající teorii X se domnívají, že jsou pracovníci od přírody líní, nemají chuť k práci a nejsou sami od sebe aktivní. Pracovník musí být neustále kontrolován a zvnějšku stimulován především prostřednictvím finanční odměny, výhrůžek nebo pochvaly, aby prováděl svoji práci dobře (Nakonečný, 1992). Naproti tomu manažeři zastávající teorii Y považují pracovníky za z podstaty tvořivé, aktivní a samostatně pracující lidi, kteří si vážící pochvaly, objektivního hodnocení vlastní práce a uznání. Jsou motivováni samotnou náplní práce a příležitostmi pro osobní růst (Adair, 2004). McGregor představil teorii v roce 1957 a předvídal postupný vývoj společnosti směrem k převaze teorie Y (McGregor, 1957).

Související pojmy: Motivace pracovní; Motivace vnitřní; Motivace výkonová

Zdroje:

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.

ISBN 80-8685-110-9.

MCGREGOR, D. The human side of enterprise. *The Management Review*. 1957, roč. 46. č. 11, s. 22-28. ISSN 0025-1895.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

TRÉNINK OUTDOOROVÝ

Outdoor training

Autoři: Martina Byrtusová, Hana Košařová

Outdoor training (outdoor learning, učení se hrou či pohybovými aktivitami) je metoda vzdělávání, které probíhá pomocí nejrozličnějších pohybových aktivit v jiném než v pracovním prostředí. Může jít o vodní a horskou turistiku, slézání skal, průzkum jeskyní, lukostřelbu, různé hry atd. (Armstrong, 2009). Tyto aktivity slouží k rozvíjení manažerských dovedností, např. schopnost komunikovat se spolupracovníky, vést je a pověřovat úkoly, řešit problémy a orientovat se (Koubek, 2001). Mezi další příznivé efekty patří také pozitivnější postoje vůči skupinovému řešení problémů a posílení vnímání vlastní účinnosti ve skupině (groupwork self-efficacy) (Cooley a kol., 2016). Outdoor training je emocionální a vyvolává pocit „jedeme v tom spolu“. Účastníci řeší zadané úkoly v týmech a pod určitým tlakem musejí dělat aktivity, o kterých nic nevědí (Armstrong, 2009). Učení se hrou či pohybovými aktivitami je založeno na pomáhání si a spoléhání na sebe navzájem, na zpětné vazbě, testování hranic, limitů a reality (Hroník, 2007). Po splnění úkolů se debatuje o tom, které manažerské dovednosti byly důležité k vyřešení daného problému, jak se uplatnily a co by se dalo zlepšit (Koubek, 2001). Outdoor training lze zaměřit na různá témata podle požadavků organizace.

Související pojmy: Budování, rozvoj týmu; Dovednosti měkké; Rozvoj mimo práci

Zdroje:

AMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-4945-242-1.

COOLEY, S. J., BURNS, E. V., a J. CUMMING. Using Outdoor Adventure Education to Develop Students' Groupwork Skills. *Journal Of Experiential Education*. 2016, roč. 39, č. 4, s. 329-354. ISSN 10538259.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-457-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

TRH PRÁCE EXTERNÍ

External labour market

Autoři: Katarína Ragačová, Ivo Štěpánek

Externí trh práce je místo, kde se vně organizace setkává nabídka práce s poptávkou po práci, přičemž na straně nabídky v tomto případě vystupují domácnosti, zatímco strana poptávky je tvořena jednotlivými organizacemi (Kaczor, 2013). V češtině je pro tento termín používáno také označení vnější trh práce.

Z pohledu konkrétní organizace je možné se na externí trh práce dívat jako na zásobu potenciálních zaměstnanců, která existuje mimo tuto organizaci (Ehrenberg a Smith, 2009). Externí trh práce zajišťuje získávání zaměstnanců a jejich mobilitu mezi podniky, jež si na tomto trhu navzájem konkurují (Mareš, 2002). V porovnání s interním trhem práce, do kterého spadají současní pracovníci organizace, se externí trh vyznačuje nižší jistotou zaměstnání a nižším mzdovým ohodnocením (Mareš, 2002).

Související pojmy: Nábor; Nábor on-line; Zaměstnatelnost

Zdroje:

EHRENBERG, R. a R. SMITH. *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. Boston: Pearson/Addison Wesley, 2009. ISBN 978-0-321-53896-3.

KACZOR, P. Trh práce, pracovní migrace a politika zaměstnanosti ČR po roce 2011. Praha: Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1930-2.

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. ISBN 80-864-2908-3.

TYPOLOGIE OSOBNOSTI MBTI

Myers Briggs Type Indicator – MBTI

Autoři: Blanka Doktorová, Martin Strachovec, Jakub Procházka

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) je psychologickým osobnostním testem vysoce využívaným v praxi, který pracuje s 16 osobnostními typy (Zemke, 1992). MBTI je založen na čtyřech dvojicích preferencí, z nichž respondenti vyberou (na základě odpovědí na otázky) jednu preferenci z dvojice, jež je samotné nejlépe vystihuje (Helmes, 2012). Preferencemi tohoto testu jsou: extraverte – introverte (E-I), smyslové vnímání – intuice (S-N), myšlení – citění (T-F), posuzující typ – vnímající typ (J-P). Uvedené zkratky představují první písmena z anglického označení preferencí např. J = judging (Abramcuk, 2011). Na základě bodového hodnocení je definován rozměr a síla preferencí. Výsledné čtyři preference jsou pak spojeny, a tím je vytvořena 16členná typologie (Helmes, 2012). Výsledný psychologický portrét je tvořen podle odpovědí na otázky v testu s pouze dvěma možnostmi, např. Jste více a) realista b) filozof. Konkrétně např. MBTI portrét ENFJ odpovídá vůdčí osobnosti (Keirsey, 2006).

Používanost MBTI v personální praxi souvisí s tím, že je test možné získat bezplatně na internetu. Ve srovnání s jinými osobnostními dotazníky má MBTI velmi nízkou reliabilitu a validitu. Problémem testu je zejména nízká test-retest reliabilita (po několika týdnech mají respondenti odlišný výsledek, test tedy neměří stabilní osobnostní charakteristiky) a vzájemná korelace jednotlivých škál (nejde o nezávislé dimenze jako u jiných typologií) (Pittenger, 1993). Navíc žádný výzkum neprokázal, že by skóre MBTI souviselo s úspěšností člověka v zaměstnání (Pittenger, 1993).

Ze stejné typologie jako MBTI vychází také „Dotazník typologie osobnosti“ (GPOP) (Golden, Havlůj, Hoskovicová a Niederlová, 2009), který je podle Seitla (2015) ve srovnání s MBTI obsahově rozvinutější a má lepší psychometrické charakteristiky.

Související pojmy: Assessment centrum; Metody výběru pracovníků

Zdroje:

- ABRAMCUK, F. Test čtyř živlů a jeho vztahy k vybraným testům osobnosti. *E-Psychologie*. 2011, roč. 5, č. 4, s. 1-10. ISSN 1802-8853.
- GOLDEN, J. P., HAVLŮJ, V., HOSKOVCOVÁ, S. a M. NIEDERLOVÁ. *Dotazník typologie osobnosti – GPOP*. Praha: Hogrefe - Testcentrumolden, 2009.
- HELMES, E. Item format and social desirability: Implications for interpretation of the MBTI. *Psychology Research*. 2012, roč. 2, č. 6, s. 361-368. ISSN 2159-5542.
- KEIRSEY, D. a M. BATES. *Jaký jste typ osobnosti?* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1425-6.
- PITTENGER, D. J. Measuring the MBTI ... and coming up short. *Journal of Career Planning and Employment*. 1993, roč. 54, č. 1, s. 48-52. ISSN 0884-5352.
- SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4513-7.
- ZEMKE, R. Second thoughts about the MBTI. *Training*. 1992, roč. 29, č. 4, s. 43. ISSN 0095-5892.

UKAZATELE VÝKONNOSTI, KLÍČOVÉ

Key performance indicators, KPI's

Autoři: Simona Poláková, Zuzana Hošalová

Kaplan a Norton (2005) charakterizovali KPI přesněji volným překladem jako „ukazatele hybných sil výkonnosti“. Podle Fitze-Gibbona (1990) jde o nástroj k měření výkonnosti. KPI jsou užitečnou pomůckou k definování cílů organizace či měření úspěšnosti v konkrétních činnostech organizace (Reh, 2013). Jsou to ukazatele, pomocí kterých jsme schopni pravidelně hodnotit určitý pracovní proces v rámci daného časového období v celé organizaci i u jednotlivých zaměstnanců. Proces nastavený s pomocí těchto ukazatelů pak společnosti napomáhá k snadnějšímu zvládnutí úkolů, dosažení stanovených cílů a měření výkonnosti pracovníků.

Příklad: Je důležité, aby zákaznické oddělení včas vyřizovalo objednávky klientů. Jako KPI se zaměstnancům tohoto oddělení stanoví, že bude 90 % všech objednávek vyřízeno do 48 hodin. Následně se nastaví vnitřní procesy tak, aby bylo možné objednávky takto rychle vyřídit, a sleduje se, zda to zaměstnanci oddělení zvládají.

KPI představují velmi dobrou pomůcku k plánování a hodnocení pracovních procesů (Veber, 2009). Každá organizace má svou vlastní strategii a správně nastavený systém KPI jí může napomáhat k dosažení předem stanovených cílů a poskytnout zpětnou vazbu a kontrolu nad prováděnými činnostmi. Takto nastavený systém KPI vede k motivaci pracovníků naplňovat stanovené cíle. Existuje řada typů KPI: přirozené, strategické, indukované, lokální, testovací atd. (Kemmler, 2010). Sledování aktuálních hodnot KPI poskytuje řídicí složce v organizaci přesné informace o tom, kde má jaký systém slabá místa, a může tak přehodnotit a vylepšit zvolený proces. Nebo naopak informuje, v čem je proces nastaven dobře a kde má organizace silnou pozici. KPI představují měřítko dlouhodobé povahy a pro lepší vyhodnocování je jejich struktura často neměnná, proto je velmi důležité nastavit je od počátku co nejefektivněji a nejpřesněji (Parmenter, 2007).

Související pojmy: Řízení výkonu; Výkon nedostatečný

Zdroje:

FITZ-GIBBON, C. T. *Performance Indicators*. Philadelphia: Multilingual Matters, 1990. ISBN 18-535-9092-4.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

KEMMLER, T. KPI: útok na úspěch [online]. *Eudai – diagnostika, koučování, poradenství*, [cit. 11. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.eudai.com/informacni-zdroje/clanky/kpi-utok-na-uspech/>

PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley, 2007. ISBN 978-047-0095-881.

REH, F. R. *Key Performance Indicators: How an Organization Defines and Measures Progress Toward Its Goals* [online]. *About Money*, [Cit. 11. 4. 2013]. Dostupné z: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

UNIVERZITA FIREMNÍ

Corporate university

Autoři: Žaneta Krišpínová, Michaela Slováčková

Firemní či také podniková univerzita je podle Allena (2002) vzdělávací subjekt, který je strategickým nástrojem, jenž má pomoci své mateřské organizaci v dosahování cílů tím, že provádí činnosti podporující individuální a celopodnikové učení a znalosti.

Hawthorne a kol. (1983) definuje firemní univerzitu jako instituci, která je založena a provozována ziskovou nebo neziskovou organizací, často s externí pomocí, a jež nabízí další vzdělání a učení. Podle Cartera (2002) je to specifický pojem, který se používá k formalizaci a zvýšení prestiže vzdělávání a rozvoje, a také případně posiluje vztah k jedné nebo více konvenčním univerzitám, které spoluvytvářejí nebo akreditují podnikové programy.

Firemní univerzita podporuje dosahování cílů mateřské organizace propojením teorie s praxí. Zároveň by měla významnou měrou přispívat k optimalizaci a zlepšování procesů napříč celou firmou (Stone, 2012). Mezi nejznámější firemní univerzity patří Hamburger University v Chicagu, kterou provozuje společnost McDonald's Corporation (Rolfe, 2011). V České republice lze jako příklad jmenovat Vysokou školu Škoda Auto.

Související pojmy: E-learning; Návratnost prostředků vložených do lidského kapitálu; Vzdělávání systematické; Řízení kariéry; Vzdělávání a rozvoj; Vzdělávání just-in-time

Zdroje:

ALLEN, M. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. New York: AMACOM, 2002.

ISBN 0-8144-0711-0.

CARTER, A., W. HIRSCH a J. ASTON. *Resourcing the Training and Development Function*. IES Report 390. Brighton: Institute of Employment Studies, 2003.

ISBN 1-85184-319-1.

HAWTHORNE, E. M., P. A. LIBBY a N. S. NASH. The emergence of corporate colleges. *Journal of Continuing Higher Education*. 1983, roč. 31, č. 2, s. 2-9.

ISSN 0737-7363.

ROLFE, G. Fast food for thought: How to survive and thrive in the corporate university. *Nurse Education Today*. 2012, roč. 32, č. 7, s. 732-736.

ISSN 0260-6917.

STONE, M. The corporate university in Canada and the U.S.: history, manifestations, and oppositional strategies. *English Studies in Canada*. 2012, roč. 38, č. 1, s. 71-88. ISSN 0317-0802.

ÚVAZKY PRACOVNÍ, FLEXIBILNÍ

Flexible working arrangements

Autoři: Lenka Janošová

V ČR se do této kategorie, podle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), řadí kratší či pružná pracovní doba, práce z domova, práce na dálku, dohody o práci konané mimo pracovní poměr, sdílení pracovního místa či konto pracovní doby. Ve využití těchto alternativních úvazků za zbytkem Evropy výrazně zaostáváme, zatímco v ČR činí podíl flexibilních forem práce zhruba 6 %, průměr v EU je 20 %. V Nizozemsku pracuje na kratší úvazek dokonce téměř 50 % zaměstnanců (Haberlová, 2009; Kotíková, Kotrusová a Vychová, 2013).

Za hlavní důvod jejich nevyužívání považuje Rozenská (2012) nepřipravenost zaměstnanců i podniků na tento druh pracovních úvazků; historicky byli Češi zvyklí na osmihodinové pracovní směny, proto mohou mít k novým formám nedůvěru. Přesto zájem zaměstnanců o jiné formy zaměstnání stoupá v důsledku snahy o sladování rodinného a pracovního života při narození dítěte nebo starání se o dlouhodobě nemocného příbuzného (Formánková, 2012). Pro zaměstnavatele mohou být důvodem využívání sezónní výkyvy v potřebě pracovních sil či snaha udržet si kvalitní, zkušené zaměstnance (např. ženy na rodičovské dovolené, osoby v důchodovém věku apod.). Zálanský (2014) ještě dodává, že většímu rozšíření flexibilních úvazků brání nedostatek zájmu ze strany firem. Dvě třetiny firem nemají žádný program na podporu rodičů s malými dětmi, programy pro zaměstnance starší 55 let nemá více než 90 % podniků. Alternativní formy práce zatím využívají spíše velké nadnárodní společnosti, jako nástroj pro snížení fluktuace a pro udržení vztahů s osobami na rodičovské dovolené.

Související pojmy: Dohoda o pracovní činnosti; Dohoda o provedení práce; Sdílení pracovní pozice; Zaměstnatelnost

Zdroje:

FORMÁNKOVÁ, L. a A. KŘÍŽKOVÁ. Flexibilní pracovní režimy jako nástroj kombinace pracovního a rodinného života. *Fórum sociální politiky*. 2009, roč. 3, č. 2. ISSN 1802-5854.

HABERLOVÁ, V. a R. KYZLINKOVÁ. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009. ISBN 978-807-4160-530.

KOTÍKOVÁ, J., KOTRUSOVÁ, M. a H. VYCHOVÁ. Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2013.

ROZENSKÁ, K. Flexibilita na pracovišti: budeme následovat evropský trend? *Human Resources Management*. 2012, č. 2. s. 58. ISSN 1801-4690.

ZÁLANSKÝ, P. Nevyužitý potenciál částečných úvazků. *E15*. 2014. č. 1569. s. 2. ISSN 1803-4543.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů k datu 8. 5. 2015.

VAZBA ZPĚTNÁ, 360°

360-feedback nebo 360-degree feedback

Autoři: Jitka Bláhová, Kristýna Böhmová

360° zpětná vazba je metodou hodnocení pracovníků. Jde o metodu vícenásobné zpětné vazby, kdy je pracovník anonymně hodnocen podle stejných kritérií (typicky dotazníkem) více různými lidmi (Hroník, 2006), s nimiž je běžně v kontaktu – nadřízenými, kolegy, podřízenými, případně i zákazníky (Kubeš, 2008). Výhodou je objektivnější hodnocení na základě náhledu na pracovníka z více stran, výstup je kvalitnější, omezuje se možnost diskriminace. Nevýhodou je poměrně velká časová náročnost (pro jednoho zaměstnance je vhodné udělat 6–12 hodnocení), proto se používá spíše jen pro manažerské pozice (Folwarczná, 2010). Úskalí spočívá v neochotě dotazovaných podávat negativní zpětnou vazbu. Využívá se nejen k hodnocení, ale také k efektivnímu nastavení osobního rozvoje zaměstnanců, neboť ukáže jejich přednosti a slabiny, čímž se lépe lokalizují oblasti vhodné k rozvoji (Fleenor a kol., 2008).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Kompetence

Zdroje:

- FLEENOR, J. W., S. TAYLOR a C. CHAPPELOW. *Leveraging the Impact of 360-degree Feedback*. San Francisco: Pfeiffer, 2008. ISBN 978-0470184097.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
- KUBEŠ, M. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

VŮDCOVSTVÍ, VEDENÍ

Leadership

Autoři: Tatiana Trnavská, Simona Poláková, Eva Lysoňková

Pojem leadership je možné vysvětlit dvěma způsoby. Na leadership, ve smyslu vedení, lze nahlížet jako na člověka nebo skupinu osob na vedoucích pozicích v podniku (Kotter, 1990). Druhé pojetí chápe leadership (vůdcovství) jako proces ovlivňování chování a myšlení druhých osob (Kotter, 1990). Podle Yukla (2008) jde o záměrné působení vůdce na ty, co jsou vedeni, za účelem změny struktury jejich chování i vzájemných vztahů. Vůdcovství vyžaduje neustálou změnu, nejde o udržování stejného stavu. Změna je výsledkem, o který usilují jak lídr, tak i následovník. Jde o požadovaný budoucí stav nebo sdílený záměr, který zároveň působí jako motivační prvek pro celý tým (Daft, 1999). Podle Kottera (1990) se tato změna projevuje v oblasti určování směru (např. vize a strategie organizace), formování lidí, kterých se dané změny týkají, a zároveň motivování a inspirování těchto osob. Lídr není pouze nadřízený, ale i ten, kdo poskytuje svým podřízeným oporu a pomoc. Stává se koučem a používá metody, kterými uskutečňuje cíle společně s ostatními pracovníky (Daigeler, 2008).

Související pojmy: Styl vedení participativní; Styl vedení transakční; Styl vedení transformační; Teorie situačního vedení; Teorie směny mezi leaderem a následovníky

Zdroje:

DAFT, R. L. *Leadership: Theory and Practice*. Texas: Dryden Press, 1999.

ISBN 0-03-022417-9.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4721-583.

KOTTER, J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press, 1990. ISBN 0-20-918165-7.

YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 2008. ISBN 978-0-13-242431.

VYJEDNÁVÁNÍ KOLEKTIVNÍ

Collective bargaining

Autoři: Ivo Štěpánek, Marie Hrabovská

Kolektivní vyjednávání je forma sociálního dialogu mezi zaměstnavatelem (zastoupeným managementem organizace) a zaměstnanci (zastoupenými odborovou organizací) vedoucí k přípravě a schválení písemné dohody (Byers, 1987). Tato dohoda, obvykle označovaná pojmem kolektivní smlouva, upravuje pro stanovené období výši mezd v podniku, pracovní dobu, zaměstnanecké výhody a další pracovní podmínky (Edralin, 1999).

Kolektivní vyjednávání je často dlouhý a komplexní proces, jehož výsledek závisí na poměru sil mezi odbory a managementem, jejich vyjednávacích schopnostech, přijaté vyjednávací strategii a stanovisku k dané problematice (Ballot, 1996). V průběhu procesu kolektivního vyjednávání může především ze strany odborů docházet k nátlaku na management podniku. Tento nátlak může mít různé formy, přičemž nejčastěji jde o stávky či omezení pracovní doby na určité, předem stanovené časové rozmezí.

Postup kolektivního vyjednávání, uzavírání kolektivní smlouvy, řešení sporů mezi účastníky jednání a také postup při stávkách a výlukách je v České republice legislativně upraven zákonem o kolektivním vyjednávání (MPSV ČR, 2015).

Související pojmy: Odbory; Odměna celková; Poměr pracovní; Smlouva kolektivní; Výhody zaměstnanecké

Zdroje:

BALLOT, M. *Labor-Management Relations in a Changing Environment*.

New York: John Wiley & Sons, 1996. ISBN 04-711-1185-6.

BYARS, L. *Human Resource Management*. Homewood: Irwin, 1987.

ISBN 20-560-3630-6.

EDRALIN, D. Collective bargaining process and its outcome. In *CBE Working Paper Series*. Manila: CHED Center of Development in Business & Management Education, 1999, s. 4-48. ISBN n. d.

Příručka pro personální a platovou agendu [online]. *Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky*, [Cit. 20. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php>

YVÁŽENOST PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO/RODINNÉHO ŽIVOTA

Work-life balance

Autoři: Romana Frimlová, Lenka Galusová

Work-life balance, česky rovnováha pracovního a osobního života, představuje sladění těchto dvou životních oblastí pracovníků. Mezi základní nástroje sladování pracovního a soukromého života patří flexibilní úvazky, práce na dálku a práce z domova, zkrácené úvazky, sdílené úvazky, pružná pracovní doba, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby (Junová, 2012), zprostředkování péče o děti, pracovní volno ve formě mateřské či rodičovské dovolené, kariérní přestávky a další (Dijk a Lippe, 2001). Jednotný návod, jak zharmonizovat pracovní a osobní život, však neexistuje, protože každý člověk má jedinečný životní styl a priority (Bird, 2006). K přizpůsobení pracovních podmínek zdravějšímu životnímu stylu přispívají jak organizace, tak prostřednictvím legislativních norem i stát. Studie prokázaly, že rovnováha pracovního a osobního života se výrazným způsobem podílí na výkonu pracovníků. Výsledky těchto opatření proto neprospívají pouze jedinci, ale společnosti jako celku (Berman, 2002).

Související pojmy: Pohoda pracovní; Spokojenost pracovní

Zdroje:

BERMAN, E. L. Work/life balance. *IEEE Engineering Management Review*. 2002, roč. 30, č. 4, s. 116-118. ISSN 0360-8581.

BIRD, J. Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*. 2006, roč. 33, č. 3, s. 21-30. ISSN 1520-6459.

JUNOVÁ, B. Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí: Průvodce sladováním soukromého a pracovního života [online]. *Práce na dálku*, [Cit. 18. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

VAN DIJK, L. a T. VAN DER LIPPE. *Women's Employment in a Comparative Perspective*. New York: Aldine de Gruyter, 2001. ISBN 02-023-0656-9.

VÝKON NEDOSTATEČNÝ

Underperformance

Autoři: Boris Školník, Petra Špičáková

Nedostatečný výkon je takový výsledek práce pracovníka, který nesplňuje očekávání a nenaplnuje to, co bylo dohodnuto mezi ním a manažerem (Koubek, 2004).

K nedostatečnému pracovnímu výkonu dochází v případě, že pracovník není dostatečně motivován, nemá potřebné znalosti a schopnosti nebo neporozuměl očekáváním nadřízených (Armstrong, 2011). Další příčinou může být nevhodný systém práce, nepřiměřený styl vedení nebo chybný způsob řízení (Koubek, 2004).

Případy nedostatečného výkonu je třeba řešit ihned. Rychlá reakce manažera v takovém případě může předejít dalšímu plýtvání energií a zdroji společnosti, ale i zaměstnance (Poppe a Granko, 2011). V první fázi řešení nedostatečného výkonu je nutné identifikovat problém a následně určit možné příčiny jeho vzniku. Další fází je dohodnutí, odsouhlasení a realizace kroků nutných k odstranění příčin. Poslední fází je monitorování a poskytnutí zpětné vazby (Armstrong, 2009).

Související pojmy: Hodnocení výkonu; Pohovor motivačně-hodnotící; Řízení výkonu

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

POPPE, L. B. a R. P. GRANKO. Managing underperformers. *American Journal of Health-System Pharmacy*. 2011, roč. 68, č. 22, s. 2123-2125. ISSN 1079-2082.

VÝHODY ZAMĚSTNANECKÉ

Employee benefits

Autoři: Peter Huray, Juraj šiška

Zaměstnanecké výhody/benefity představují takové benefity, kterými jsou zaměstnanci odměňováni nad rámec finanční mzdy. Je to široké spektrum rozmanitých požitků, produktů, služeb a péče o zaměstnance, jež mohou mít podobu peněžní i nepeněžní. Jsou to jakékoliv formy příjmů ze závislé činnosti nad rámec mzdy za vykonanou práci a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnanců (Dvořáková, 2012). Cílem zavedení benefitů je snížení nákladů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jimiž jsou benefity vnímány jako prostředky získávání a stabilizace pracovní motivace. Mohou být poskytovány plošně (rovnostářské) – každý zaměstnanec má přístup ke stejné škále benefitů, nebo mohou být individualizované (program flexibilních a kafeteria systémů) (Macháček, 2010).

Příklady nefinančních benefitů: pojistné (zdravotní, sociální), kumulovaný volný čas, příspěvky na odpočinek a volnočasové aktivity, věcné požitky (služební auto, byt, produkty zaměstnavatele), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, účast na zisku, příspěvky na vzdělávání, podpora při neštěstí v rodině atd. (Armstrong, 2006). Míra poskytování nefinančních benefitů se podle některých výzkumů odlišuje např. v závislosti na geografické působnosti podniku, na tom, zda je součástí nadnárodní struktury (MNC) a v souvislosti se změnami externích faktorů jako je legislativa (McGraw, 2015).

Související pojmy: Benefity volitelné; Odměna celková

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

MCGRAW, P. Changing patterns of compensation and benefits in multinational and Australian companies 1996-2009. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*. 2015, roč. 53, č. 1, s. 59-82. ISSN 1744-7941.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefit. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

VÝUKA KOMBINOVANÁ

Blended learning

Autoři: Ladislava Pukančíková, Adam Znamenáček

Termín blended learning označuje kombinaci dvou historicky samostatných modelů výuky a učení: tradiční metody pracující s přímou osobní účastí na výuce, s metodou využívající distančních elektronických kanálů podporujících výuku (Graham, 2005). Hlavním přínosem blended learningu je možnost studovat nezávisle, vlastním tempem a s neomezeným přístupem k výukovým materiálům v rámci samostudia, a současně interakce s lektorem a ostatními studenty při klasické výuce ve třídách (Blended learning, 2015).

V rámci blended learningu rozlišujeme dva základní typy výuky: synchronní a asynchronní. Klíčovou charakteristikou (Jones, 2007) synchronní výuky je mezilidská interakce v reálném čase (workshopy, virtuální třídy apod.), zatímco základem asynchronní výuky je studium, které probíhá podle individuální potřeby a tempa jednotlivce (s využitím e-learningu, elektronických materiálů atd.). Další elektronické prostředky podporující výuku mohou být podle Macdonald (2008) např. webové stránky výukových kurzů, komunikace prostřednictvím e-mailu, prezentace nebo audio/video konference.

Kopecký (2004) formuluje tři základní modely blended learningu: první model kombinuje individuální vzdělávání s podporou facilitátora, druhý kombinuje tradiční výuku ve třídě s on-line vzděláváním a třetí se zaměřuje na sdílení zkušeností. Jednotlivé modely by potom, podle Kopeckého, měly tvořit samostatné etapy vzdělávání.

Související pojmy: Vzdělávání a rozvoj; E-learning; Vzdělávání just-in-time

Zdroje:

Blended learning [online]. *Kontis: e-learning*, [Cit. 20. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.kontis.cz/uvod_coje_blended.asp?menu=elearning&submenu=coje&pos=2

GRAHAM, C. R. *Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco: Pfeiffer Publishing, 2005. ISBN 978-0-7879-7758-0.

JONES, N. The disruptive effect of technology: a university case study. In *Blended Learning*. Edinburg: The Hong Kong Web Society, 2007, s. 114-122.

ISBN n. d.

KOPECKÝ, K. Modely tzv. blended learningu (úvod do problematiky) [online]. *Net-University*, [Cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.net-university.cz/blog/modely-tzv-blended-learningu-uvod-do-problematiky>

MACDONALD, J. *Blended Learning and Online Tutoring: Planning Learner Support and Activity Design*. Aldershot: Gower, 2008. ISBN 978-0-566-08841-4.

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Learning and development (L&D)

Autoři: Jiří Pospěch, Kristýna Stehlíková

Vzdělávání a rozvoj zaměstnance je firmou plánovaný a organizovaný proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, které učením přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Tento proces přitom může probíhat interně na pracovišti, nebo externě mimo podnik ve specializovaných zařízeních (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování sociálních znalostí potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů mezi zaměstnanci (Koubek, 2007). Rozvoj může být vnímán jako „růst a realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí nebo praxe“ (Amstrong, 2007: 445). Firemní vzdělávání zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu, přípravu pracovníků k pracovní činnosti, prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci, profesní rehabilitaci a zvyšování kvalifikace (Bartoňková, 2010). Model cyklu firemního vzdělávání a rozvoje (L&D) zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, návržení intervencí, aplikování a vyhodnocení výsledků (Wilton, 2013).

Související pojmy: Development centrum; Dovednosti měkké; Dovednosti tvrdé; E-learning; Evaluace vzdělávání; Kompetence; Model kompetenční; Koučink; Mentorování; Trénink outdoorový; Rozvoj mimo práci; Rozvoj při práci; Plánování lidských zdrojů; Plánování rozvoje individuální; Řízení kariéry; Stínování pracovníka; Studie případová; Vzdělávání just-in-time; Vzdělávání systematické; Workshop (dílna)

Zdroje:

ARMSTRONG, M., S. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*.

Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.

Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010.

ISBN 978-808-6723-983.

WILSON, J. P. *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*. London: Kogan Page, 2005. ISBN 0-7494-4352-9.

WILTON, N. *An Introduction to Human Resource Management*. London: SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1446-2809-11.

VZDĚLÁVÁNÍ JUST-IN-TIME

Just-in-time training

Autoři: Rostislav Šutora, Ivana Hričovská

Just-in-time vzdělání je definováno jako předávání znalostí, které vyhovuje daným účelům a je dodáno určenému pracovníkovi právě v okamžiku, když je potřebuje (Brandenburg, 2003). Just-in-time vzdělávání je opakem učení se do „zásoby“, tedy uchovávání předem naučených znalostí pro budoucí účely (Hroník, 2007).

Nejlépe koncipované metody just-in-time vzdělávání jsou založeny na principu slyšet, vidět, zkusit si a tento typ vzdělávání často využívá moderních technologií. Pro tyto účely jsou vytvářeny např. nákladově efektivní a vysoce interaktivní hypertextové materiály s multimediálními prvky, videonahrávkami a zvukovými záznamy. Dokonce i mobilní zařízení mohou být dobrým nástrojem, jak podpořit podnikové just-in-time vzdělávání (Argyle, 1996).

Související pojmy: Dovednosti měkké; Dovednosti tvrdé; E-learning; Koučink; Mentorování; Vzdělávání a rozvoj

Zdroje:

ARGYLE, C. Just-in-time training: Lower-cost answer to learning software.

New Hampshire Business Review. 1996, roč. 18, č. 15. ISSN 0164-8152.

BRANDENBURG, D. C. a A. D. ELLINGER. The future: Just-in-time learning expectations and potential implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*. 2003, roč. 5, č. 3. ISSN 1523-4223.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-8024-7145-78.

VZDĚLÁVÁNÍ SYSTEMATICKÉ

Systematic training

Autoři: Ivana Šurdová, Zdeněk Makovec

Systematické vzdělávání je proces specificky navržený k zlepšování a rozšiřování znalostí a schopností pracovníků a k osvojení si postojů vyžadovaných pro adekvátní výkon práce (Bagad, 2011). Připravuje zaměstnance nejen na vykonávání sjednané práce, ale též na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace (Šikíř, 2014), a opírá se tedy o strategii organizace. Systematické vzdělání je nepřetržitým procesem přípravy pracovníků (Bagad, 2011), proto je k jeho popisu používán kruhový model neustále se opakujících fází identifikace potřeby vzdělávání, plánování jejich naplnění, realizace naplánovaných vzdělávacích aktivit a vyhodnocování jejich výsledků (Koubek, 2007). Systematické vzdělávání je vytvořeno specificky pro uspokojení dlouhodobých potřeb organizace (Vodák, 2011). Souvisí rovněž s personálním rozvojem zaměstnanců, což znamená s kariérou zaměstnanců a následnictvím v manažerských funkcích. Zároveň zajišťuje pokrytí plánované poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů (Šikíř, 2014).

Související pojmy: Evaluaace vzdělávání; Management lidských zdrojů; Plánování lidských zdrojů; Plánování nástupnictví; Potenciál lidský; Řízení kariéry

Zdroje:

BAGAD, V. S. *Principles of Management*. Pune: Technical publications, 2011. ISBN 978-81-8431-408-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 80-8594-351-4.

ŠIKÍŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WHISTLE-BLOWING

Whistle-blowing

Autoři: Matěj Bednář, Lenka Krejčířová

Whistle-blowing (někdy též whistleblowing) je odhalení informací současným nebo bývalým členem organizace o nelegálních, nemorálních nebo nelegitimních praktikách, které zpravidla ohrožují veřejnost nebo jdou proti veřejnému zájmu, prováděných jejich zaměstnavatelem. Toto odhalení je adresováno osobě nebo organizaci, jež toto jednání může ovlivnit (Miceli a Near, 1985).

Rozeznáváme dva druhy whistle-blowingu, interní a externí. O interním whistle-blowingu mluvíme tehdy, když zaměstnanec danou informaci odhalí autoritě uvnitř společnosti. Při externím whistle-blowingu pak zaměstnanec danou informaci odhalí vnějšímu orgánu, zpravidla policii, oborové organizaci nebo tisku (Mansbach, 2010).

Whistle-blowing vyžaduje velkou dávku odvahy a odhodlanost, jelikož osobní, společenské, pracovně-právní a profesní důsledky pro whistle-blowera mohou být zničující. Oznámení o špatné činnosti často bývají ignorována a whistle-blowerům se dostane šikany, pomsty nebo přímo rozvázání pracovního poměru. Proto je důležitá i existence dostatečných a jasných mechanismů, které oznamovatel může využít. Ty mu mohou poskytnout jistotu, že jeho oznámení bude prošetřeno (Transparency International, 2009).

Související pojmy: Kodex etický; Šikana na pracovišti

Zdroje:

MICELI, M. P. a J. P. NEAR. Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*. 1985, roč. 38, č. 3, s. 525-544. ISSN 1744-6570.

MANSBACH, A. Internal or external whistleblowing: Nurses' willingness to report wrongdoing. *Nursing Ethics*. 2010, roč. 17, č. 4, s. 483-490. ISSN 0969-7330.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Whistleblowing a ochrana oznamovatelů v České republice*. Praha: Transparency International – Česká republika, 2009. ISBN 978-80-8712-311-9

WORKSHOP (DÍLNA)

Workshop

Autoři: Martina Glogarová, Tomáš Klusák

Workshop (v překladu dílna) je metoda využívaná při rozvoji pracovníků nebo při řešení problému. Svým obsahem má blízko k metodě group exercise (skupinové cvičení). Jde o speciální setkání lidí s odbornými znalostmi a zkušenostmi, týkající se dané problematiky (Koubek, 2007). Často zde vystupuje osoba, označená jako moderátor. Ten asistuje skupině při řešení daného problému, a společně tak zkoumají záležitosti organizace, navrhují kroky a řešení. Moderátor by měl pouze pomáhat skupině, ale neovlivňovat ji. Měla by tak být udržena myšlenka, že jde o vlastní návrhy týmu. Tento princip má vést ke ztotožnění se s problematikou (Armstrong, 2007).

Související pojmy: Rozvoj mimo práci; Studie případová

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-7261-168-3.

ZAMĚSTNANEC AGENTURNÍ (DOČASNÉ PŘIDĚLENÍ ZAMĚSTNANCE)

Agency employment – temporary assignment of employee

Autoři: Vendula Mošová, Jaromír Kovář

Agenturním zaměstnancem rozumíme zaměstnance pracovní agentury na základě písemné smlouvy. Agentury práce působí na poli dočasného zaměstnávání, které je upraveno zákoníkem práce. U agenturního zaměstnávání musíme rozlišit mezi zaměstnavatelem, kterým je agentura práce, a uživatelem, tedy tím, kdo pracovní sílu využívá (Tošovský, 2011). Agentura práce může svého zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce k jinému zaměstnavateli (uživatel) jen na základě písemného ujednání v pracovní smlouvě nebo v dohodě o pracovní činnosti (Jouza a kol., 2005). V pracovní smlouvě mezi agenturou a zaměstnancem musí být uveden druh práce, místo výkonu práce a den nástupu (Armstrong, 2009). Dnem nástupu vzniká pracovní poměr. Výplatu mzdy a cestovní náhrady hradí agentura jako zaměstnavatel (Jouza a kol., 2005). Pracovník nesmí být diskriminován, musí být s ním jednáno rovnocenně jako s ostatními zaměstnanci podle zákoníku práce.

Související pojmy: Poměr pracovní; Subdodavatelství; Systém Švarc

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0749-4524-21.

JOUZA, L., M. ŽENÍŠKOVÁ a M. SALAČOVÁ. *Agenturní zaměstnávání*.

Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-126-9.

TOŠOVSKÝ, A. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.

ZAMĚSTNATELNOST

Employability

Autoři: Filip Balhar, Zuzana Plachá

Zaměstnatelnost je definována Pollardem a Hillagem (1998) jako schopnost jedince pohybovat se samostatně po trhu práce. Zaměstnatelnost jednotlivce zásadně závisí na jeho znalostech, dovednostech a postojích, kterými disponuje, a na způsobu prezentace těchto osobnostních aktiv zaměstnavateli. Pollard a Hillag (1998) uvádějí celkem čtyři složky zaměstnatelnosti. Těmi jsou, kromě již výše uvedených aktiv jednotlivce a schopnosti jejich prezentace, také nasazení jednotlivce a souvislosti mezi osobní situací jednotlivce a externími faktory. Armstrong (2009) soudí, že organizace může zvýšit zaměstnatelnost svých zaměstnanců uvnitř i vně organizace svou politikou rozvoje zaměstnanců. Obecně se nejčastěji sleduje zaměstnatelnost čerstvých absolventů středních a vysokých škol (Brown, Hesketh a Williams, 2004).

Související pojmy: Dovednosti měkké; Dovednosti tvrdé; Kompetence; Nábor; Síťování; Vzdělávání a rozvoj; Trh práce externí

Zdroje:

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-494-5242-1.

BROWN, P., A. HESKETH a S. WILLIAMS. *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*. New York: Oxford University Press, 2004. ISBN 0-1992-6954-8.

POLLARD, E. a J. HILLAGE. *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. Suffolk: Department for Education and Employment, 1998. ISBN 978-08-552-2889-7.

ZAPOJENÍ PRACOVNÍKŮ

Employee participation

Autoři: Mária Kováčová, Jakub Duhonský

Zapojení pracovníků lze definovat jako styl vedení kolektivu založený na informování pracovníků o důležitých oblastech podnikového vývoje, na jejich zahrnutí do rozhodovacího procesu a participaci na řešení problémů, s kterými přicházejí bezprostředně do kontaktu. Cílem je naplno využít potenciál jejich schopností, znalostí a motivace, zlepšit jejich pracovní spokojenost a posílit loajalitu vůči podniku. Přínosem tohoto řídicího stylu může být v konečném důsledku snížení nákladů na řízení zaměstnanců, a tím i zlepšení hospodářského výsledku firmy, tedy produktivity a konkurenceschopnosti (Carney a Getz, 2013).

Důležitá je decentralizace rozhodovacích pravomocí, díky čemuž se mohou zaměstnanci rozhodovat individuálně, a ne jen slepě plnit příkazy. Gosiorovský (2005) uvádí, že typické využití zapojení pracovníků je při práci v týmech, kdy jsou členové povzbuzováni dělat rozhodnutí samostatně, a převzít tak na sebe zodpovědnost. Pracovníci potom vyvíjejí větší úsilí, zlepšuje se sounáležitost s podnikem a nadšení pro práci (Tomeš, 1991). Používá se i termín účast zaměstnanců nebo zaměstnanecká participace.

Související pojmy: Delegování; Naslouchání zaměstnancům; Styl vedení participativní; Styl vedení transformační; Teorie situačního vedení

Zdroje:

CARNEY B. a I. GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. Praha: PeopleComm, 2013.

ISBN 978-8090-4890-73.

GOSIOROVSKÝ, I. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 8-0731-4064-0.

TOMEŠ, I. *Zaměstnanecká participace na řízení podniku*. Bratislava: Výskumný ústav práce a sociálních věcí, 1991. ISBN 8-0713-8016-4.

ZÁVAZEK VŮČI ORGANIZACI

Organizational commitment

Autoři: Marek Socha, Matěj Schánilec

Pojem organizational commitment charakterizuje pracovní postoj, který se nejčastěji překládá jako závazek nebo věrnost organizaci. Je chápán jako ochota zaměstnance vynakládat velké úsilí v zájmu organizace, jako silná touha po setrvání v organizaci a jako přijímání hlavních cílů a hodnot organizace (Porter a Lawler, 1968). Kwantes (2007) uvádí, že vyšší míra organizačního závazku má pozitivní vliv na organizaci ve formě nižší fluktuace zaměstnanců, zvýšeného pracovního úsilí, výkonnosti, produktivity, stabilnější docházky a zvýšení OCB (Organizational Citizenship Behavior). Závazek organizaci můžeme rozdělit na tři složky (Meyer a Allen, 1991): a) Affective commitment, kdy zaměstnanec sdílí s organizací její cíle a hodnoty a jeho závazek k ní je na emoční úrovni; b) Continuance commitment, kdy zaměstnanec zůstává v organizaci, protože je to pro něho výhodnější, než organizaci opustit; c) Normative commitment znamená, že zaměstnanec zůstává v organizaci, protože cítí morální povinnost (např. organizace do zaměstnance investovala prostřednictvím školení a on to hodlá společností splatit).

Související pojmy: Postoje pracovní; Průzkum postojů pracovníků

Zdroje:

KWANTES, C. T. Organizational commitment, intellectual capital and organizational competitiveness. *South Asian Journal of Management*. 2007, roč. 14, č. 3., s. 28-43. ISSN 0971-5428.

MEYER, J. P. a N. J. ALLEN. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991, roč. 1, č. 1, s. 61-89. ISSN 1053-4822.

PORTER, L. W. a E. E. LAWLER. What job attitudes can tell us about employee motivation. *Harvard Business Review*. 1968, roč. 46, č. 1, s. 118-126.

ISSN 0017-8012.

ZEŠTÍHLOVÁNÍ

Delayering

Autoři: Jakub Hýbela, Kristýna Hrušková

Zeštíhlování je proces plánované redukce počtu vrstev v organizační struktuře podniku, který se nejčastěji týká středního managementu. Účelem zeštíhlování je kromě finančních úspor také zefektivnění fungování celého podniku. Proces zrychluje rozhodování i komunikaci v podniku, jelikož informace se z nižších organizačních úrovní předávají přímo na vyšší úrovně, bez nutnosti průchodu skrze střední management. Zeštíhlování může pomoci i v motivaci zaměstnanců, kteří ve štíhlejší organizační struktuře získají více prostoru pro sebevyjádření (Ostroff, 1999).

Samotné zeštíhlování nezaručuje efektivně fungující hierarchii, snížení počtu vrstev v organizační struktuře automaticky nezajišťuje lepší komunikaci a rozhodování ve společnosti (Ashkenas, 1995). Nutná je komplexní proměna celého podniku, která je zaváděna v několika krocích a s níž se zaměstnanci ztotožňují (Kettley, 1995). Důležitou součástí zeštíhlování je i vypořádání se s nadbytečnými manažery tak, aby jejich odchod nepoškodil dobrý obraz podniku a nedemotivoval zbývající zaměstnance.

Související pojmy: Architektura HR; Metoda LIFO; Nadbytečnost; Outplacement; Pohovor výstupní; Struktura organizační; Syndrom přeživších

Zdroje:

ASHKENAS, R. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. ISBN 0-7879-0113-X.

KETTLEY, P. *Is Flatter Better?: Delayering the Management Hierarchy*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1995. ISBN 978-1851-8421-62.

OSTROFF, F. *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers*. New York: Oxford University Press, 1999. ISBN 01-951-2138-4.

ZNALOSTI EXPLICITNÍ

Explicit knowledge

Autoři: Josef Riesner, Mária Kováčová

Explicitními znalostmi se myslí takové znalosti, které lze zachytit v určité formě v rámci systematizovaného jazyka a dále je sdílet. Mohou se vyskytovat ve formě dat, vědeckého vzorce nebo manuálu a jsou jednoduše uchovávány a přenášeny (Nonaka, Toyama a Konno, 2000). Jsou to znalosti spíše objektivního, racionálního a technického charakteru a předávat je lze bez nutnosti osobního kontaktu (Urbancová, 2013). Pro jejich označení se používá i termín formální znalosti.

Explicitní znalosti tedy mají následující znaky (Truneček, 2004): a) lze je formalizovat; b) můžeme je systematicky uspořádat; c) dají se bez větších problémů vyjadřovat; d) dostávají většinou podobu informace; e) jsou docela dobře komunikovatelné; f) lze je sdílet.

Pojem explicitní znalosti pochází z rozdělení pojmu znalosti podle Nonaky a Takeuchiho z roku 1995, a to na znalosti explicitní a tacitní (Urbancová, 2013). Explicitní znalosti mohou vznikat pochopením, charakterizováním a popisem tacitních znalostí, čímž dojde k rozšíření, resp. formalizaci znalostní základny v organizaci. Mohou vznikat také z jiných explicitních znalostí, čímž nedojde k rozšíření znalostní základny organizace, ale pouze k spojení různých explicitních znalostí (Truneček, 2004).

Související pojmy: Organizace učící se; Organizace znalostně intenzivní; Znalosti tacitní

Zdroje:

NONAKA, I., R. TOYAMA a N. KONNO. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. 2000, roč. 33, č. 1, s. 5-34. ISSN 0024-6301.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004.

ISBN 8-0717-9884-3.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-87829-01-1.

ZNALOSTI TACITNÍ

Tacit knowledge

Autoři: Gabriela Dvořáčková, Sabina Lovasová

Tacitní znalosti jsou označovány jako tiché, neviditelné (Mládková, 2005). Jde o obtížně popsatelné a zaznamatelné znalosti. Existují v hlavách lidí, mají subjektivní charakter vázaný na osobnost člověka, který o nich nemusí vědět (Truneček, 2004). Vznikají spolupůsobením explicitních znalostí (tj. zjevných znalostí) a zkušeností, dovedností, osobní intuice a představ (Truneček, 2004). Jsou hluboce zakořeněny v nápadech, hodnotách a emocích (Mládková, 2005). Není je možné popsat slovy (Mládková, 2005), zapsat, nakreslit či jinak znázornit (Truneček, 2004). Jsou vždy spojeny s konkrétní činností, proto existují pouze v určitém okamžiku a během času se vyvíjejí. Mládková uvádí jako příklad čtení rentgenových snímků nebo rozeznání závady podle zvuku motoru. Velmi těžko se předávají někomu jinému a těžko se napodobují (Mládková, 2005). Patří tak mezi potenciálně nejcenější aktiva organizací, pokud jim je dán prostor k jejich využití. (Woods a Cortada, 2000).

Tacitní znalosti jsou obvykle spojeny s konkrétními znalostními pracovníky (viz heslo „Pracovník znalostní“) a snaha o jejich uchování v organizaci je jedním z cílů tzv. managementu znalostí (knowledge management).

Související pojmy: Dovednosti měkké; Dovednosti tvrdé; Kompetence; Pracovník znalostní; Organizace znalostně intenzivní

Zdroje:

MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9310-8.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9884-3.

WOODS, J. A. a J. CORTADA. *The Knowledge Management Yearbook 2000 – 2001*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. ISBN 07-506-7258-7.

ŽIVOTOPIS

Curriculum Vitae

Autoři: Dita Přikrylová, Iveta Chlanová

Životopis je dokument, vyžadovaný např. při výběrovém řízení, který dokládá chronologický průběh osobního života a profesního vývoje uchazeče o zaměstnání (Dvořáková, 2012). Obsahuje data o vzdělání, zastávaných pracovních pozicích a kompetence, mající význam vzhledem k účelu životopisu (Noe, 2009). Vymezují se tři základní podoby, avšak s rozšířením internetové komunikace a standardů se požadavky firem na formu a obsah často liší (Koubek, 2007):

a) Volný životopis je formulován tak, aby vynikla způsobilost uchazeče pro dané pracovní místo, jeho pozitivní rysy a schopnost argumentovat ve vlastní prospěch. Nevýhodou je ale náročnost jeho posouzení a obtížnost srovnávání s ostatními uchazeči.

b) Polostrukturovaný životopis uvádí biodata ve volných formulacích pro účely porovnání způsobilosti uchazečů.

c) Strukturovaný životopis představuje standardizovanou podobu dotazníku, umožňující porovnání zkušeností, dovedností a kompetencí uchazečů. Obsahuje část osobních údajů, část uzpůsobenou popisu předchozích pracovních zkušeností, vzdělání, odborným kvalifikacím a nástrojům, které umí uchazeč využívat pro svou práci (Byars a kol., 1987). Klade se důraz na jeho stručnost, přehlednost, pravdivost a logickou stavbu (Dvořáková, 2007).

V duchu standardizovaných biografí je vymezen i životopis úspěchů, kde uchazeč doplňuje jednotlivé položky dosavadní praxe dosaženými úspěchy (Armstrong, 2002).

Související pojmy: Dovednosti měkké; Dovednosti tvrdé; Kompetence; Metody výběru pracovníků; Nábor; Řízení výběrové

Zdroje:

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

ISBN 80-247-0469-2

BYARS, L. W. a L. L. RUE. *Human Resource Management*. Homewood: Irwin, 1987. ISBN 02-5603-630-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.

ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOE, R. A. *Fundamentals of Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2009. ISBN 978-00-7029-289-5.

SHRNUTÍ

Výkladový slovník řízení lidských zdrojů vysvětluje základní koncepty, přístupy a nástroje používané v praxi i v teoriích z oblasti řízení lidských zdrojů. Zahrnuje 235 běžných termínů vybraných dle jejich výskytu ve vědecké i odborné literatuře. Každý termín zahrnuje anglický překlad a je definován na základě odborných monografií, časopiseckých článků, oborových učebnic, popularizační literatury či významných webových stránek. Slovník vytváří společný terminologický rámec pro výzkumníky, studenty i profesionály v oblasti lidských zdrojů a také pro ty, kteří přichází do kontaktu s oblastí řízení lidských zdrojů z manažerských pozic nebo příbuzných vědeckých či odborných disciplín.

Klíčová slova: Výkladový slovník, řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, management

SUMMARY

The dictionary explains the basic concepts, approaches and tools used in human resource management practice and theories. It includes 235 terms selected according to their occurrence in scientific and professional literature. Each term is translated to English and defined on the basis of monographs, journal articles, handbooks, popularizing literature, or important websites. The dictionary creates a common terminology framework for researchers, students and human resources professionals, as well as for those who come into contact with the human resource management from managerial positions or from related scientific or professional disciplines.

Keywords: Dictionary, Human Resource Management, Human Resources, Management

Vědecká redakce MU:

prof. MUDr. Martin Bareš, Ph.D., Mgr. Iva Zlatušková,
Ing. Radmila Droběnová, Ph.D., Mgr. Michaela Hanousková,
doc. Mgr. Jana Horáková, Ph.D., doc. PhDr. Mgr. Tomáš Janík, Ph.D.,
doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D., Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.,
prof. PhDr. Petr Macek, CSc., doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.,
doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D., Mgr. David Povolný,
Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D., prof. RNDr. David Trunec, CSc.,
prof. MUDr. Anna Vašků, CSc., doc. Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.,
PhDr. Alena Mizerová

Ediční rada ESF MU:

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D., doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.,
doc. RNDr. Milan Viturka, CSc., doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.,
Ing. Eva Hýblová, Ph.D., Ing. Daniel Němec, Ph.D.,
Ing. Mgr. Markéta Matulová, Ph.D.

**Výkladový slovník řízení lidských zdrojů:
koncepty, přístupy, nástroje**

Editoři: Mgr. Ing. Viktor Kulhavý, Ph.D., Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.,
Ing. Michal Jirásek, Ing. et Ing. Lenka Janošová, Mgr. Adriana Wyrobková, Ph.D.,
Bc. Ing. Eva Lysoňková

Autoři: kolektiv akademických pracovníků a studentů Masarykovy univerzity

Jazyková korektura: Miloš Vávrů

Obálka a vstupní strany: Tribun EU, s. r. o.

Tisk: Tribun EU, s. r. o., Cejl 892/32, 602 00 Brno

Vydala Masarykova univerzita, Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno

1. vydání, 2017

ISBN 978-80-210-8701-9



muni
PRESS

