

## Obsah

Seznam obrázků.....	6
Seznam tabulek .....	7
Kapitola 1: PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI.....	8
1.1 Úkoly managementu lidských zdrojů.....	8
1.2 Základní znaky managementu lidských zdrojů.....	10
1.3 Význam a pojetí personální práce v organizaci .....	12
1.4 Současná role personální práce v organizaci .....	13
1.4.1 Nově se rozvíjející personální činnosti .....	14
1.4.2 Funkce personálního útvaru.....	17
1.5 Odborný a osobnostní profil personálního manažera.....	20
Kapitola 2: MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	24
2.1 Definice managementu lidských zdrojů .....	24
2.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	26
2.2.1 Model shody.....	27
2.2.2 Harvardský systém .....	28
2.3 Cíle a politika managementu lidských zdrojů.....	29
2.4 Outsourcing v managementu lidských zdrojů .....	30
2.5 Řízení intelektuálního kapitálu .....	31
2.5.1 Měření lidského kapitálu .....	35
2.5.2 Balanced Scorecard.....	38
Kapitola 3: FORMOVÁNÍ PERSONÁLU ORGANIZACE .....	45
3.1 Personální plánování .....	45
3.1.1 Personální strategie a personální politika .....	46
3.1.2 Definice a oblasti personálního plánování .....	48
3.1.3 Předpověď nabídky a poptávky po lidských zdrojích .....	50
3.1.4 Druhy personálních plánů.....	51
3.2 Získávání pracovníků.....	53
3.2.1 Obsazování volných pracovních míst.....	54
3.2.2 Identifikace zdrojů pracovní síly .....	55

3.2.3 Volba metod získávání pracovníků .....	58
3.2.4 Předvýběr uchazečů .....	61
3.2.5 Zásady efektivního získávání pracovníků .....	62
3.3 Výběr pracovníků .....	63
3.3.1 Kritéria a metody výběru .....	64
3.3.2 Příprava na výběrový pohovor .....	65
3.3.3 Nejčastější chyby při vedení výběrového pohovoru .....	67
3.3.4 Závěrečné rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče .....	69
3.4 Přijímání a adaptace pracovníků .....	70
3.4.1 Založení a vznik pracovního poměru .....	70
3.4.2 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru .....	71
3.4.3 Změny pracovního poměru .....	71
3.4.4 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	72
3.4.5 Adaptace pracovníků .....	72
3.4.6 Adaptivně-vzdělávací program .....	75
3.4.7 Úloha manažera v průběhu adaptace .....	76
3.4.8 Rozmísťování pracovníků a formy mobility pracovníků .....	76
3.4.9 Outplacement .....	78
Kapitola 4: ORGANIZACE PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY .....	83
4.1 Organizace pracovní doby .....	83
4.1.1 Standardní a flexibilní pracovní režimy .....	84
4.1.2 Pracovní prostředí .....	86
4.1.3 Složky pracovního prostředí .....	87
4.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a její řízení v organizaci .....	91
4.2.1 Zdravotní potíže způsobené prací .....	92
4.2.2 Přístupy k tvorbě práce .....	93
Kapitola 5: MOTIVACE K PRÁCI A VEDENÍ PRACOVNÍKŮ .....	96
5.1 Motivace pracovníků .....	96
5.2 Motivační teorie .....	101
5.2.1 Teorie vysvětlující, co člověka motivuje k práci .....	101

5.2.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu .....	105
5.3	Motivace a pracovní výkon .....	108
5.4	Motivační program .....	111
5.4.1	Tvorba motivačního programu v organizaci.....	114
5.5	Vedení lidí v organizacích .....	117
5.5.1	Leadership.....	119
Kapitola 6: HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....		127
6.1	Hodnocení pracovníků .....	127
6.1.1	Identifikace prvků systému hodnocení pracovníků .....	133
6.1.2	Metody hodnocení pracovníků.....	134
6.1.3	Volba prostředí při hodnocení zaměstnanců .....	149
6.1.4	Zavedení systému hodnocení.....	149
6.1.5	Nejčastější chyby při hodnocení .....	151
6.2	Výkon a řízení výkonu .....	152
6.2.1	Fáze řízení výkonu .....	158
6.2.2	Hodnocení pracovního výkonu .....	160
6.2.3	Dohoda o pracovním výkonu .....	161
Kapitola 7: ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....		167
7.1	Principy systému odměňování.....	167
7.2	Transakční odměny .....	172
7.2.1	Peněžní odměna .....	173
7.2.1.1	Mzda.....	174
7.2.1.2	Plat .....	175
7.2.2	Zaměstnanecké výhody (benefity).....	177
7.3	Relační odměny .....	182
7.4	Trend odměňování .....	183
Kapitola 8: PRACOVNÍ VZTAHY .....		188
8.1	Pracovní vztahy .....	188
8.1.1	Zákaz diskriminace v pracovních vztazích .....	189
8.2	Role vztahů na pracovišti .....	191

8.2.1 Vliv vztahů na výkon .....	192
8.3 Vliv komunikace na utváření pracovního klimatu .....	194
8.3.1 Právní úprava interní komunikace .....	195
8.4 Odbory a kolektivní vyjednávání .....	197
8.4.1 Kolektivní vyjednávání.....	199
8.4.2 Uzavírání kolektivní smlouvy .....	201
LITERATURA .....	206
GLOSÁŘ .....	215
VZOROVÝ ZKOUŠKOVÝ TEST.....	226
ŘEŠENÍ ZKOUŠKOVÉHO TESTU .....	230

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.1 Obecné úkoly personální práce (Zdroj: Koubek, 2009) .....	9
Obrázek 2.1 Model shody (Zdroj: Armstrong, 2007) .....	27
Obrázek 2.2 Harvardský systém (Zdroj: Armstrong, 2007).....	28
Obrázek 2.3 Struktura tržní hodnoty organizace (Zdroj: Edvinsson, Malone, 1997) .....	33
Obrázek 2.4 Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu (Zdroj: Vodák, 2011).....	42
Obrázek 3.1 Trh práce (Zdroj: vlastní) .....	51
Obrázek 5.1 Maslowova pyramida (Zdroj: upraveno podle Plamínek, 2007) .....	102
Obrázek 5.2 Vztah mezi subfaktory ovlivňujícími motivaci (Zdroj: Thomson 2007, vlastní úprava) .....	109
Obrázek 6.1 Rozdělení pracovních typů (Zdroj: Hroník, 2006) .....	132
Obrázek 6.2 Model procesu MBO (Zdroj: Hroník, 2006).....	140
Obrázek 6.3 Základní manažerské filozofie (Zdroj: Dědina, Cejthamr (2005), vlastní úprava) .....	154
Obrázek 6.4 Cyklus řízení výkonu (Zdroj: Armstrong (2007), vlastní úprava).....	155
Obrázek 6.5 Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních pracovních podmínkách (Zdroj: Tureckiová (2004), vlastní úprava).....	156
Obrázek 6.6 Řízení pracovního výkonu (Zdroj: Šikýř (2014), vlastní úprava) .....	157
Obrázek 6.7 Schéma řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2007) .....	162
Obrázek 7.1 Mzdový systém organizace (Zdroj: Dvořáková et al. 2001) .....	169
Obrázek 7.2 Typologie odměn (Zdroj: Branham, 2006).....	184

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.1 Hlavní úkoly personální práce (Zdroj: Koubek, 2009) .....	10
Tabulka 5.1 Členění motivačních teorií (Zdroj: upraveno podle Koubek, 2015 a Armstrong, 2007).....	101
Tabulka 5.2 Pracovní oblasti motivátorů (Zdroj: Evangelu, 2009) .....	110
Tabulka 5.3 Pracovní motivátory podle potřeb (Zdroj: Schein, 1969 in Novotná, 2008).....	111
Tabulka 5.4 Vytváření motivačního programu (Zdroj: Dvořáková et al., 2007) .....	116
Tabulka 6.1 Popis pracovních typů (Zdroj: Hroník, 2006) .....	132
Tabulka 6.2 Bodové hodnocení zaměstnance (Zdroj: Hroník, 2006) .....	133
Tabulka 6.3 Matice metod hodnocení (Zdroj: Hroník, 2006).....	135
Tabulka 6.4 Program změny u jednotlivce (Zdroj: vlastní zpracování) .....	145
Tabulka 6.5 Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu (Zdroj: Armstrong, 2007).....	161