

OBSAH

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Cíle, předmět, obsah a úkoly řízení lidských zdrojů	14
1.1.1. Cíle řízení lidských zdrojů.....	16
1.1.2. Předmět řízení lidských zdrojů.....	17
1.1.3. Obsah řízení lidských zdrojů	18
1.1.4. Příčiny změn v obsahu řízení lidských zdrojů.....	21
1.1.5. Současné převládající pojetí obsahu řízení lidských zdrojů.....	22
1.1.6. Úkoly v řízení lidských zdrojů	22
1.2 Subjekty realizace řízení lidských zdrojů	23
1.2.1. Útvar řízení lidských zdrojů a personální manažer	24
1.2.2. Organizační struktura Personálního útvaru	24
2. PODMÍNKY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	27
2.1 Podmínky vnějšího prostředí	27
2.2 Sledování vnějšího prostředí.....	27
2.3 Mezinárodní vlivy vnějšího prostředí	28
2.3.1. Rozvoj technologií a změny v mezinárodní dělbě práce	28
2.3.2. Změny na trhu práce	29
2.3.3. Migrace	30
2.4 Národní podmínky vnějšího prostředí s vlivem na lidské zdroje	32
2.4.1. Populace a lidské zdroje v České republice.....	32
2.4.2. Aktivní politika zaměstnanosti a situace na trhu práce v ČR	35
2.4.3. Ekonomické podmínky.....	38
2.4.4. Odbory	43
3. VNITŘNÍ PODMÍNKY ORGANIZACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	44
3.1 Finanční podmínky.....	45
3.2 Podnikatelská strategie	45
3.3 Technologie používané v podniku	48
3.4 Podniková kultura.....	48
3.5 Styl vedení.....	49
3.6 Pracovní doba.....	50
3.6.1. Týdenní pracovní doba	51
3.6.2. Pevná pracovní doba.....	53
3.6.3. Pohyblivá pracovní doba	55
3.6.4. Dílčí pracovní doba	57
3.6.5. Jiná úprava pracovní doby	57
3.6.6. Roční fond pracovní doby	57
3.6.7. Konto pracovní doby	58
3.7 Pracovní prostředí.....	58
3.7.1. Prostorové řešení pracoviště.....	59
3.7.2. Fyzikální podmínky práce	60
4. PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	62
4.1 Plánování potřeby lidských zdrojů	62
4.2 Optimalizace lidských zdrojů.....	64

4.3	<i>Proces personálního plánování</i>	66
4.3.1.	Potřeba lidských zdrojů	67
4.3.2.	Audit lidských zdrojů	70
4.4	<i>Personální plány</i>	70
4.4.1.	Dílčí personální plány.....	71
4.5	<i>Metody plánování lidských zdrojů</i>	72
4.5.1.	Manažerský odhad.....	73
4.5.2.	Metoda DELPHI.....	73
4.5.3.	Kaskádová metoda.....	73
4.5.4.	Nominální skupinová technika	73
4.5.5.	Statistické metody	74
4.5.6.	Analytické metody.....	74
4.6	<i>Úloha vedoucích pracovníků při personálním plánování</i>	74
4.7	<i>Úloha personálního útvaru při plánování lidských zdrojů</i>	75
4.8	<i>Výhody plánování v personální oblasti</i>	75
4.8.1.	Plánování v personální oblasti.....	75
4.8.2.	Příčiny potřeb plánování v personální oblasti podniku	76
5.	<i>ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</i>	77
5.1	<i>Získávání a vyhledávání pracovníků</i>	77
5.1.1.	Získávání pracovníků z hlediska organizace	77
5.1.2.	Získávání pracovníků	78
5.1.3.	Zdroje pracovníků.....	78
5.1.4.	Komunikační cesty při získávání pracovníků.....	79
5.1.5.	Získávání manažerů, specializovaných pracovníků, talentů („lovení mozků“)	80
5.2	<i>Hledání zaměstnání z hlediska pracovníka</i>	81
5.2.1.	Výběr povolání	81
5.2.2.	Sběr informací o pracovních místech	81
5.2.3.	Výběr pracovního místa.....	82
5.2.4.	Příprava na získání zaměstnání.....	82
5.3	<i>Efektivní proces získávání pracovníků</i>	84
6.	<i>VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</i>	85
6.1	<i>Zásady výběru pracovníků</i>	85
6.1.1.	Předběžný výběr (Předvýběr).....	87
6.1.2.	Vlastní výběr	87
6.1.2.1.	Výběrový pohovor.....	88
6.1.2.2.	Výběrové testy.....	89
6.1.2.3.	Assessment Centre (AC)	89
6.1.2.4.	Chyby při výběru zaměstnanců.....	90
6.1.2.5.	Diskriminace při výběru zaměstnanců	90
6.1.3.	Rozhodnutí o přijetí a pracovní smlouva.....	91
6.1.3.1.	Přijetí zaměstnance a vznik pracovního poměru	92
6.1.4.	Změny pracovního poměru (pracovní smlouvy)	92
6.2	<i>Vztah výběru pracovníků k jiným personálním činnostem</i>	93
6.3	<i>Úloha manažerů a úloha personálních útvarů</i>	94
7.	<i>UMÍSTOVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI</i>	95

7.1	<i>Umíst'ování zaměstnanců získaných z vnějších zdrojů</i>	95
7.2	<i>Umíst'ování zaměstnanců získaných z vnitřních zdrojů</i>	96
7.3	<i>Pracovní kariéra</i>	97
7.3.1.	Subjekty řízení kariéry	99
7.3.2.	Plánování kariéry (Pracovní kariéra z hlediska zaměstnance)	100
7.3.2.1.	<i>Zaměření kariéry</i>	100
7.3.2.2.	<i>Stupně kariéry</i>	101
7.3.2.3.	<i>Stádia pracovní kariéry v životních obdobích</i>	102
7.3.3.	Struktura pracovní kariéry	103
7.3.4.	Plán osobního rozvoje kariéry	103
7.4	<i>Řízení pracovní kariéry</i>	105
7.4.1.	Nástroje řízení pracovních kariér	105
7.4.2.	Metody získávání zaměstnanců v procesu řízení kariéry	107
7.4.3.	Metody výběru zaměstnanců v procesu řízení kariéry	108
7.4.3.1.	<i>Stabilizace zaměstnanců v organizaci</i>	109
7.5	<i>Řízení talentů</i>	110
7.5.1.	Složky řízení talentů	111
7.5.2.	Vzdělávání a rozvoj talentů	111
8.	ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	113
8.1	<i>Rozvoj lidských zdrojů</i>	113
8.2	<i>Vzdělávání jako investice</i>	115
8.3	<i>Klíčoví zaměstnanci</i>	116
8.4	<i>Talent a knowledge management</i>	117
8.4.1.	Talent management	117
8.4.2.	Knowledge management	117
8.4.3.	Stagnace zaměstnanců	117
8.5	<i>Systematické vzdělávání</i>	118
8.5.1.	Cyklus systematického vzdělávání	119
8.5.2.	Identifikace potřeby vzdělávání	120
8.5.3.	Plánování vzdělávání	120
8.6	<i>Hodnocení efektů vzdělávání</i>	121
8.7	<i>Vzdělávací metody a adaptace zaměstnance</i>	122
8.8	<i>Přínosy vzdělávání</i>	124
8.9	<i>Souhrn personální činnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců</i>	126
9.	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ	128
9.1	<i>Koncepce řízení pracovního výkonu</i>	128
9.1.1.	Vědecké řízení	128
9.1.2.	Pracovní výkon a činitele výkonu	129
9.1.3.	Kritéria pracovního výkonu	129
9.1.4.	Koncepce teorie lidských vztahů	130
9.1.5.	Koncepce sociotechnického přístupu	130
9.1.5.1.	<i>Řízení pracovního výkonu v reálném čase</i>	131
9.1.5.2.	<i>Charakteristiky</i>	131
9.1.5.3.	<i>Principy řízení pracovního výkonu</i>	131
9.1.6.	Cyklus řízení pracovního výkonu	132
9.1.6.1.	<i>Plánování cyklu</i>	132
9.1.6.2.	<i>Aktivity</i>	133

9.1.6.3.	<i>Zkoumání a posuzování</i>	133
9.1.7.	Nástroje s vlivem na pracovní výkon	134
9.1.7.1.	<i>Obsah práce</i>	134
9.1.7.2.	<i>Vymezení práce</i>	134
9.1.7.3.	<i>Normy pro pracovní výkon</i>	135
9.2	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	136
9.2.1.	Kriteria hodnocení zaměstnanců	137
9.3	<i>Metody hodnocení zaměstnanců</i>	138
9.3.1.	Srovnání se standardním pracovním výkonem.....	138
9.3.2.	Hodnotící stupnice	138
9.3.3.	Metoda BARS.....	139
9.3.4.	Metoda kritických případů.....	139
9.3.5.	Hodnotitelské zprávy	140
9.3.6.	Srovnání zaměstnanců	140
9.4	<i>Metody hodnocení zaměstnance orientované na budoucnost:</i>	141
9.4.1.	Sebehodnocení.....	141
9.4.2.	Assessment centre	141
9.5	<i>Hodnotící rozhovor</i>	141
9.6	<i>Zpětná vazba</i>	144
9.6.1.	Coaching.....	144
9.6.2.	Counselling.....	144
9.6.3.	Chyby v hodnocení pracovníka a vedení hodnotícího rozhovoru	144
9.6.3.1.	<i>Chyby zakotvené v systému hodnocení</i>	144
9.6.3.2.	<i>Chyby na straně hodnocených</i>	145
9.6.3.3.	<i>Chyby hodnotitelů</i>	145
9.7	<i>Subjekty hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a jeho řízení..</i>	147
9.8	<i>Zpětná vazba hodnotících rozhovorů na další personální činnosti ...</i>	147
9.9	<i>Motivace k pracovnímu výkonu a vedení zaměstnanců</i>	148
9.9.1.	Motivace	148
9.9.2.	Stimulace a stimul	149
9.9.3.	Teorie motivace	151
9.9.4.	Pojem pracovní motivace	154
9.9.4.1.	<i>Motivace a výkon</i>	154
9.9.4.2.	<i>Motiv výkonu</i>	156
9.9.4.3.	<i>Tvorba motivačního programu organizace</i>	157
9.10	<i>Teorie vedení a vedení zaměstnanců</i>	161
9.10.1.	Komunikace	161
9.10.2.	Styl vedení	162
9.10.2.1.	<i>Vedení založené na osobnosti a chování manažera</i>	162
9.10.2.2.	<i>Situační vedení</i>	164
9.10.2.3.	<i>Transakční a transformační vedení</i>	167
9.10.2.4.	<i>Zapojování a participace zaměstnanců</i>	168
9.11	<i>Obsah a význam hodnocení pracovníků</i>	168
10.	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	170
10.1	<i>Podnikové politiky a jejich vztah k odměňování</i>	170
10.2	<i>Odměňování</i>	173
10.2.1.	Úkoly motivace a odměňování	174
10.2.2.	Systémy odměňování.....	176
10.3	<i>Základní pojmy</i>	176

10.3.1. Funkce mzdy	180
10.3.2. Definice systému odměňování.....	182
10.3.2.1. <i>Nové systémy odměňování</i>	183
10.3.2.2. <i>Typy systémů odměňování</i>	185
10.4 Mzdový systém	186
10.4.1. Definice mzdového systému.....	186
10.4.2. Struktura mzdového systému.....	187
10.4.3. Počet mzdových systémů	187
10.4.4. Tvorba mzdového systému.....	188
10.4.5. Stanovení cílů mzdového systému	188
10.4.6. Rozbor vnitřních a vnějších podmínek ovlivňujících proces odměňování	192
10.4.7. Stanovení mzdových nákladů.....	193
10.5 Stanovení a souměření mzdových relací.....	193
10.5.1. Výběr mzdových hledisek	194
10.5.2. Stupňování (hodnocení) hledisek	194
10.5.2.1. <i>Stanovení stupňování mzdových tarifů</i>	195
10.6 Výběr mzdových forem	196
10.6.1. Základní mzdové formy.....	198
10.6.1.1. <i>Časová mzda</i>	198
10.6.1.2. <i>Úkolová mzda</i>	200
10.6.1.3. <i>Podílová (provizní) mzda</i>	202
10.6.1.4. <i>Provizní mzda</i>	203
10.6.1.5. <i>Penzumová mzda</i>	203
10.6.1.6. <i>Prémiová mzda</i>	204
10.7 Doplnkové mzdové formy (dodatkové mzdové formy).....	205
10.7.1. Časová působnost mzdy	206
10.7.2. Prostředí a jeho vlivy na podnikové systémy odměňování	207
10.7.2.1. <i>Legislativní regulace v odměňování</i>	207
10.7.2.2. <i>Odbory a kolektivní vyjednávání</i>	207
11. KOLEKTIVNÍ PRACOVNÍ VZTAHY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	209
11.1 Právní vztahy odborů a zaměstnavatelů	209
11.2 Druhy pravomocí odborových orgánů.....	210
11.2.1. Součinnost	210
11.2.2. Spolurozhodování.....	211
11.2.3. Rozhodování.....	211
11.2.4. Kontrola	211
11.3 Kolektivní vyjednávání	211
11.3.1. Subjekty kolektivní vyjednávání	212
11.3.2 Rada hospodářské a sociální dohody ČR (tripartita)	213
11.3.3 Zástupci odborových svazů ČR v tripartitě	214
11.3.2. Zástupci zaměstnavatelů ČR v tripartitě.....	215
11.3.3. Předmět kolektivního vyjednávání	215
11.3.4. Kolektivní smlouvy	216
11.3.4.1. <i>Stupně kolektivních smluv</i>	217
11.3.4.2. <i>Obsah kolektivních smluv</i>	217
11.3.5. Role státu v kolektivním vyjednávání	218
11.3.9 Řešení kolektivních sporů.....	219
11.3.9.1 <i>Řízení před zprostředkovatelem</i>	219
11.3.9.2 <i>Řízení před rozhodcem</i>	219

11.3.5.1.	<i>Stávka ve sporu o uzavření KS</i>	220
11.3.5.2.	<i>Výluha ve sporu o uzavření KS</i>	221
11.4	<i>Odbory v Evropské unii</i>	221
12.	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	223
12.1	<i>Zaměstnanecké výhody</i>	223
12.1.1.	Definice a členění zaměstnaneckých výhod	224
12.1.2.	Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod	227
12.1.3.	Význam poskytování zaměstnaneckých výhod	228
12.1.4.	Rozhodování o poskytování zaměstnaneckých výhod	228
12.1.5.	Tvorba sociálních fondů v České republice	230
12.1.6.	Strategie v poskytování zaměstnaneckých výhod	231
12.1.7.	Volitelný systém zaměstnaneckých výhod	233
12.1.8.	Porovnání výhodnosti poskytování zaměstnaneckých výhod v relaci se zvýšením hrubé mzdy	235
12.2	<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)</i>	237
12.2.1.	Školení zaměstnanců v oblasti BOZP	238
12.2.2.	Dokumentace o školení	239
12.2.3.	Využívání značek, značení	239
12.2.4.	Kontrolní činnost u BOZP	240
13.	PODNIKOVÁ KULTURA	241
13.1	<i>Definice podnikové kultury</i>	241
13.2	<i>Důležitost podnikové kultury</i>	243
13.3	<i>Úrovně a typy podnikové kultury</i>	244
13.4	<i>Silná a slabá podniková kultura</i>	249
13.4.1.	Silná podniková kultura	250
13.5	<i>Prvky podnikové kultury</i>	253
13.6	<i>Změna podnikové kultury</i>	256
13.7	<i>Podniková kultura mezinárodních společností</i>	256
13.7.1.	Polycentrická podniková kultura	257
13.7.2.	Globální podniková kultura	258
13.7.3.	Geocentrická podniková kultura	259
14.	LITERATURA	260
15.	SEZNAM OBRÁZKŮ	264
16.	SEZNAM TABULEK	265
17.	AUTORSKÝ KOLEKTIV	266