

# Obsah

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Personalistika v prostředí globalizující se ekonomiky</b>                      | <b>5</b>  |
| 1.1 Podnikatelské prostředí 21. století a jeho strategické výzvy                     | 6         |
| 1.1.1 Globalizace                                                                    | 6         |
| 1.1.2 Antiglobalizace                                                                | 7         |
| 1.1.3 Nové technologie                                                               | 8         |
| 1.1.4 Pracovní prostředí a sociální podmínky                                         | 8         |
| 1.2 Nástroje analýzy vnějšího podnikatelského prostředí                              | 9         |
| 1.2.1 Analýza PEST                                                                   | 9         |
| 1.2.2 Porterova analýza pěti sil (5P Analýza)                                        | 10        |
| 1.2.3 SWOT analýza                                                                   | 13        |
| <b>2. Hlavní cíle podniku a role personalistiky při jejich dosahování</b>            | <b>21</b> |
| 2.1 Hlavní cíle podniku                                                              | 22        |
| 2.2 Podnik jako sociální systém                                                      | 27        |
| 2.3 Organizační struktura podniku                                                    | 28        |
| 2.3.1 Hierarchická organizační struktura                                             | 28        |
| 2.3.2 Maticová organizační struktura                                                 | 28        |
| 2.3.3 Projektové řízení                                                              | 29        |
| 2.3.4 Kombinace organizačních struktur                                               | 30        |
| <b>3. Historický vývoj koncepcí personalistiky a její současná role v organizaci</b> | <b>39</b> |
| 3.1 Historický vývoj koncepcí personalistiky                                         | 40        |
| 3.1.1 Referent péče o zaměstnance (The welfare officer)                              | 40        |
| 3.1.2 Manažer pro získávání, výběr a vzdělávání zaměstnanců (The staff manager)      | 40        |
| 3.1.3 Referent pro vyjednávání s odbory (The industrial relations officer)           | 41        |
| 3.1.4 Poradce pro rozvoj řízení organizace (Management development advisor)          | 41        |
| 3.1.5 Plánovač lidských zdrojů (The human resource planner)                          | 41        |
| 3.1.6 Manažer lidských zdrojů (The human resources manager)                          | 42        |
| 3.2 Současná role personalistiky v organizaci                                        | 43        |
| 3.2.1 Role personálního manažera                                                     | 46        |
| 3.3 Odborný a osobnostní (kompetenční) profil personálního manažera                  | 48        |

## 4. Klíčové procesy personálního řízení 57

|       |                                                                                                                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1   | Proces a jeho charakteristické vlastnosti                                                                                                          | 58 |
| 4.1.1 | Charakteristické vlastnosti procesu                                                                                                                | 59 |
| 4.2   | Interní podnikové procesy jako zdroj konkurenční výhody                                                                                            | 60 |
| 4.3   | Dva klíčové procesy řízení lidských zdrojů                                                                                                         | 62 |
| 4.4   | Analýza pracovních funkcí                                                                                                                          | 65 |
| 4.4.1 | Vytváření pracovních funkcí a pracovních míst                                                                                                      | 65 |
| 4.4.2 | Popis pracovní funkce                                                                                                                              | 67 |
| 4.4.3 | Měření velikosti pracovní funkce                                                                                                                   | 68 |
| 4.4.4 | Praktické využití měření velikosti pracovní funkce                                                                                                 | 70 |
| 4.5   | Řízení pracovního výkonu zaměstnanců                                                                                                               | 72 |
| 4.5.1 | Stanovuje a vyhodnocuje podnik měřitelná kritéria pracovního výkonu ?                                                                              | 74 |
| 4.5.2 | Jaká je role/vztah hodnotitele a hodnoceného v procesu hodnocení pracovního výkonu?<br>Lze považovat hodnocení za motivační nástroj?               | 76 |
| 4.5.3 | Jak hluboko se v organizaci stanovují a hodnotí individuální cíle?                                                                                 | 77 |
| 4.5.4 | Jaký má podnik přístup k systému řízení pracovního výkonu?                                                                                         | 78 |
| 4.5.5 | Jakým způsobem pracuje podnik s kompetencemi (jaké typy používá)?                                                                                  | 79 |
| 4.5.6 | Používá podnik kompetence k budování integrovaného systému řízení lidských zdrojů<br>a pokud ano, kterých personalistických podprocesů se to týká? | 82 |
| 4.5.7 | Existuje v podniku vazba mezi výstupy hodnocení a stanovenými strategickými cíli?                                                                  | 83 |

## 5. Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků 93

|       |                                                          |     |
|-------|----------------------------------------------------------|-----|
| 5.1   | Obsazování volných (nově vytvořených) pracovních funkcí  | 94  |
| 5.2   | Získávání pracovníků                                     | 95  |
| 5.2.1 | Identifikace potřeby obsadit určitou pracovní funkci     | 96  |
| 5.2.2 | Popis a specifikace obsazované pracovní funkce           | 96  |
| 5.2.3 | Identifikace zdrojů pracovní síly                        | 97  |
| 5.2.4 | Volba metod získávání pracovníků                         | 97  |
| 5.2.5 | Volba dokumentů požadovaných od uchazečů                 | 100 |
| 5.2.6 | Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání (inzerátu)     | 101 |
| 5.2.7 | Předvýběr uchazečů na základě shromážděných dokumentů    | 102 |
| 5.2.8 | Sestavení seznamu vhodných uchazečů pro výběr pracovníků | 103 |
| 5.2.9 | Zásady efektivního získávání pracovníků                  | 104 |
| 5.3   | Výběr pracovníků                                         | 104 |
| 5.3.1 | Kritéria a metody výběru pracovníků                      | 105 |
| 5.3.2 | Příprava na výběrový pohovor                             | 108 |
| 5.3.3 | Nejčastější chyby při vedení výběrového pohovoru         | 111 |
| 5.3.4 | Závěrečné rozhodnutí                                     | 112 |

|       |                                                                  |     |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4   | Přijímání pracovníků                                             | 113 |
| 5.4.1 | Založení a vznik pracovního poměru                               | 113 |
| 5.4.2 | Informování o obsahu pracovního poměru                           | 115 |
| 5.4.3 | Ohlašovací povinnost organizace                                  | 115 |
| 5.4.4 | Povinnosti vyplývající z pracovního poměru                       | 116 |
| 5.4.5 | Změny pracovního poměru                                          | 116 |
| 5.4.6 | Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr                    | 116 |
| 5.5   | Adaptace pracovníků                                              | 117 |
| 6     | Rozmísťování pracovníků                                          | 127 |
| 6.1   | Rozmísťování pracovníků                                          | 128 |
| 6.2   | Formy rozmísťování pracovníků                                    | 129 |
| 6.3   | Povyšování pracovníků                                            | 130 |
| 6.4   | Převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště)                 | 131 |
| 6.5   | Přeřazování pracovníků na nižší funkce                           | 133 |
| 6.6   | Skončení pracovního poměru                                       | 134 |
| 6.6.1 | Rozvázání pracovního poměru dohodou                              | 134 |
| 6.6.2 | Rozvázání pracovního poměru výpovědí                             | 134 |
| 6.6.3 | Rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením                   | 135 |
| 6.6.4 | Rozvázání pracovního poměru zrušením ve zkušební době            | 136 |
| 6.6.5 | Skončení pracovního poměru na dobu určitou                       | 136 |
| 6.7   | Penzionování pracovníků                                          | 137 |
| 6.8   | Hromadné propouštění a tzv. outplacement                         | 138 |
| 7     | Vzdělávání a rozvoj pracovníků                                   | 147 |
| 7.1   | Formování pracovních schopností člověka                          | 148 |
| 7.2   | Formování pracovních schopností pracovníka organizace            | 149 |
| 7.3   | Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků organizaci                | 150 |
| 7.4   | Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků                           | 153 |
| 7.4.1 | Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti                        | 153 |
| 7.4.2 | Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště                      | 154 |
| 7.4.3 | E-learning                                                       | 156 |
| 7.5   | Vzdělávání a rozvoj pracovníků v praxi                           | 158 |
| 8     | Personální a sociální rozvoj pracovníků                          | 167 |
| 8.1   | Personální a sociální rozvoj                                     | 168 |
| 8.2   | Konkurenceschopnost podniku                                      | 169 |
| 8.3   | Globalizace ekonomiky                                            | 170 |
| 8.4   | Spokojenost pracovníků a jejich výkon                            | 171 |
| 8.5   | Politika a strategie v oblasti personálního a sociálního rozvoje | 172 |



|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>9. Řízení a plánování rozvoje kariéry pracovníků</b>          | <b>179</b> |
| 9.1 Vymezení pojmu kariéra                                       | 180        |
| 9.2 Subjekty plánování a řízení kariéry                          | 182        |
| 9.3 Plánování kariéry                                            | 183        |
| 9.3.1 Životní dráha                                              | 184        |
| 9.3.2 Životní období                                             | 184        |
| 9.3.3 Stupně pracovní kariéry                                    | 185        |
| 9.3.4 Struktury pracovní kariéry                                 | 185        |
| 9.3.5 Plán osobního rozvoje                                      | 186        |
| 9.4 Řízení kariéry                                               | 187        |
| 9.4.1 Nástroje řízení kariéry                                    | 187        |
| 9.4.2 Personální činnosti, které prostupují řízením kariéry      | 187        |
| <b>10. Odměňování pracovníků</b>                                 | <b>199</b> |
| 10.1 Právní úprava odměňování pracovníků                         | 200        |
| 10.2 Mzda, plat a odměna z dohod                                 | 200        |
| 10.3 Mzdový systém organizace                                    | 201        |
| 10.4 Tzv. mzdotovorné faktory a složky mzdy                      | 203        |
| 10.5 Hodnota práce a mzdový tarif                                | 205        |
| 10.5.1 Hodnocení práce                                           | 205        |
| 10.6 Mimořádné pracovní podmínky a příplatky tzv. tarifní povahy | 207        |
| 10.7 Pracovní výkon a chování a mzdové formy                     | 208        |
| 10.8 Vybrané problémy vytváření a uplatňování mzdového systému   | 210        |
| <b>11. Sociální politika a zaměstnanecké výhody</b>              | <b>219</b> |
| 11.1 Sociální politika státu                                     | 220        |
| 11.2 Sociální politika organizace                                | 223        |
| 11.3 Zaměstnanecké výhody                                        | 226        |
| <b>12. Pracovní vztahy</b>                                       | <b>235</b> |
| 12.1 Pracovněprávní vztahy                                       | 236        |
| 12.2 Individuální pracovní vztahy                                | 238        |
| 12.2.1 Zaměstnanec                                               | 238        |
| 12.2.2 Zaměstnavatel                                             | 239        |
| 12.2.3 Zásady individuálních pracovních vztahů                   | 240        |
| 12.3 Kolektivní pracovní vztahy                                  | 241        |
| 12.3.1 Právo zaměstnanců na informace                            | 241        |
| 12.3.2 Právo zaměstnanců na projednání                           | 242        |

|        |                                             |     |
|--------|---------------------------------------------|-----|
| 12.3.3 | Právo zaměstnanců na zastupování            | 242 |
| 12.3.4 | Odborová organizace                         | 242 |
| 12.3.5 | Práva odborové organizace                   | 243 |
| 12.3.6 | Rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP | 246 |
| 12.3.7 | Kolektivní vyjednávání a kolektivní spory   | 247 |
| 12.3.8 | Kolektivní smlouva                          | 251 |
| 12.3.9 | Tripartitní vztahy (tripartita)             | 252 |

## 13. Pracovní podmínky 261

|        |                                                  |     |
|--------|--------------------------------------------------|-----|
| 13.1   | Pracovní doba a pracovní režim                   | 262 |
| 13.1.1 | Délka pracovní doby                              | 262 |
| 13.1.2 | Rozvržení pracovní doby                          | 263 |
| 13.1.3 | Standardní pracovní režimy                       | 263 |
| 13.1.4 | Flexibilní pracovní režimy                       | 264 |
| 13.1.5 | Přestávka v práci a bezpečnostní přestávka       | 268 |
| 13.1.6 | Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny a v týdnu | 268 |
| 13.1.7 | Dny pracovního klidu                             | 268 |
| 13.1.8 | Práce přesčas a noční práce                      | 269 |
| 13.2   | Pracovní prostředí                               | 270 |
| 13.2.1 | Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště    | 270 |
| 13.2.2 | Mikroklimatické podmínky                         | 271 |
| 13.2.3 | Osvětlení                                        | 272 |
| 13.2.4 | Škodliviny v pracovním ovzduší                   | 272 |
| 13.2.5 | Hluk                                             | 273 |
| 13.2   | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)     | 274 |
| 13.3.1 | Právní úprava BOZP                               | 274 |
| 13.3.2 | Pracovní úraz a nemoc z povolání                 | 275 |
| 13.3.3 | Prevence a řízení rizik                          | 276 |
| 13.3.4 | Povinnosti zaměstnavatele                        | 278 |
| 13.3.5 | Práva a povinnosti zaměstnance                   | 280 |
| 13.3.6 | BOZP v praxi                                     | 281 |
| 13.3.7 | Případová studie: Strategie BOZP                 | 282 |

## 14. Lidské zdroje na evropském trhu práce 293

|        |                                                           |     |
|--------|-----------------------------------------------------------|-----|
| 14.1   | Lidské zdroje a evropská společnost                       | 294 |
| 14.1.1 | Lisabonská strategie – hospodářský růst a zaměstnanost    | 294 |
| 14.1.2 | Politika hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie | 296 |
| 14.1.3 | Fondy Evropské unie                                       | 296 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.2 Trh práce – nabídka práce a poptávka po práci                      | 297 |
| 14.2.1 Nabídka práce (zaměstnanci)                                      | 298 |
| 14.2.2 Poptávka po práci (zaměstnavatelé)                               | 299 |
| 14.3 Vývoj trhu práce v české republice                                 | 300 |
| 14.4 Nezaměstnanost a druhy nezaměstnanosti                             | 300 |
| 14.4.1 Frikční nezaměstnanost                                           | 301 |
| 14.4.2 Sezónní nezaměstnanost                                           | 301 |
| 14.4.3 Strukturální nezaměstnanost                                      | 301 |
| 14.4.4 Cyklická (konjunkturální) nezaměstnanost                         | 302 |
| 14.5 Vývoj nezaměstnanosti v české republice                            | 302 |
| 14.6 státní politika zaměstnanosti                                      | 303 |
| 14.6.1 Politika zaměstnanosti                                           | 303 |
| 14.6.2 Velká a malá politika zaměstnanosti                              | 304 |
| 14.7 Institucionální zabezpečení veřejných služeb zaměstnanosti         | 305 |
| 14.7.1 Úřady práce                                                      | 305 |
| 14.8 Zprostředkování práce                                              | 308 |
| 14.8.1 Personální agentury                                              | 308 |
| 14.8.2 Personálně poradenské společnosti                                | 309 |
| 14.8.3 Důvody spolupráce se specializovanými společnostmi na trhu práce | 310 |
| 14.9 Aktivní politika zaměstnanosti                                     | 311 |
| 14.9.1 Formy aktivní politiky zaměstnanosti v České republice           | 311 |
| 14.10 Hospodářskopolitická opatření politiky zaměstnanosti              | 313 |

## 15. Personální informační systém 323

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| 15.1 Historie informační podpory personální práce | 324 |
| 15.2 Personální informační systém (hris)          | 325 |
| 15.2.1 Informace HRIS                             | 325 |
| 15.2.2 Úspěšnost HRIS                             | 326 |
| 15.2.3 Funkce HRIS                                | 326 |
| 15.2.4 Přínosy HRIS                               | 329 |
| 15.3 Personální práce on-line                     | 330 |
| 15.3.1 Personální portál                          | 330 |
| 15.3.2 Manažerský samoobslužný systém             | 330 |
| 15.3.3 Zaměstnanecký samoobslužný systém          | 331 |
| 15.3.4 Outsourcing HRIS organizace formou ASP     | 331 |

## Přílohy

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Glosář                                    | 338 |
| Literatura                                | 346 |
| Přehled typových otázek ke zkoušce        | 349 |
| Přehled otázek s možností výběru odpovědi | 352 |
| Řešení otázek s možností výběru odpovědi  | 368 |

