

Obsah

Předmluva	VII
Seznam zkratk	XXI
Seznam obrázků	XXIII
Seznam tabulek	XXV
Část I.	
Personální práce v podniku	1
1. Vývoj názorů na personální práci	3
1.1 Význam člověka a jeho práce	3
1.2 Přístupy k personální práci	5
Shrnutí	10
Klíčová slova	10
Literatura	10
2. Organizace personální práce	13
2.1 Význam a pojem personální práce	13
2.2 Organizační začlenění a uspořádání personálního útvaru	13
2.3 Postavení a role personalisty	17
2.4 Personální útvar a pozice personalisty v českém prostředí	18
2.5 Personální činnosti	20
2.6 Postavení a úkoly vedoucího zaměstnance	21
Shrnutí	22
Klíčová slova	22
Literatura	22
Část II.	
Vnější prostředí podniku a personální činnosti	25
3. Evropský trh práce	27
3.1 Sociální politika a politika zaměstnanosti jako součást strategie hospodářského rozvoje EU	27
3.1.1 Lisabonská strategie	27

3.1.2	Strategie Evropa 2020	30
3.2	Změny na trhu práce	32
3.2.1	Růst nároků na kvalitu pracovní síly	34
3.2.1.1	Trendy ve vytváření pracovních míst	36
3.2.1.2	Růst kvalifikací a riziko polarizace trhu práce	37
3.2.2	Flexibilita a jistota na pracovních trzích	39
3.2.2.1	Druhy flexibility	40
3.2.2.2	Systémy sociální ochrany	43
3.3	Česká republika – součást evropského sociálního prostoru	47
3.3.1	Národní program reforem ČR	47
3.3.2	Makroekonomické souvislosti situace na trhu práce	49
3.3.3	Fungující trh práce – předpoklad konkurenceschopné ekonomiky	51
3.3.3.1	Vybrané problémy českého trhu práce	51
3.3.3.2	Cesty řešení	56
	Shrnutí	58
	Klíčová slova	59
	Literatura	59
4.	Trh práce a státní sociální politika	63
4.1	Základní charakteristiky trhu práce	63
4.2	Trh práce v České republice	65
4.3	Nezaměstnanost	68
4.4	Legislativa a instituce trhu práce	70
4.5	Státní politika zaměstnanosti	75
4.5.1	Velká a malá politika zaměstnanosti	77
4.5.2	Financování státní politiky zaměstnanosti	78
4.6	Zprostředkování zaměstnání	79
4.6.1	Uchazeči o zaměstnání	80
4.6.1.1	Podpora v nezaměstnanosti a podpora při rekvalifikaci	81
4.6.1.2	Volná pracovní místa	82
4.6.2	Zprostředkování agenturami práce	82
4.7	Aktivní politika zaměstnanosti	85
4.7.1	Teoretická východiska aktivní politiky zaměstnanosti	85
4.7.2	Účinky programů aktivní politiky zaměstnanosti	86
4.7.3	Formy aktivní politiky zaměstnanosti v České republice	87
	Shrnutí	90
	Klíčová slova	90
	Literatura	91
5.	Pracovní právo aktuálně	93
5.1	Právní úprava zaměstnaneckých vztahů	93

5.1.1	Mezinárodní prameny pracovního práva	94
5.1.2	Prameny evropského pracovního práva	95
5.1.3	Vnitrostátní prameny pracovního práva	96
5.2	Aktuální novelizace pracovněprávních předpisů	96
5.2.1	Zdůvodnění potřeby modernizace pracovního práva	97
5.2.2	Nejdůležitější změny zákoníku práce	98
5.2.2.1	Obecné principy	99
5.2.2.2	Pracovní smlouva	101
5.2.2.3	Dočasné přidělení	102
5.2.2.4	Dohoda o rozvázání pracovního poměru	103
5.2.2.5	Výpověď	103
5.2.2.6	Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem	104
5.2.2.7	Odstupné	105
5.2.2.8	Pracovní doba a dovolená	106
5.2.2.9	Odměňování za práci	108
5.2.2.10	Konkurenční doložka	109
5.2.2.11	Dohoda o provedení práce	109
5.2.3	Změny v úpravě problematiky zaměstnanosti	109
5.2.3.1	Rozšíření pojmu nelegální práce a její postih	110
5.2.3.2	Další změny zákona o zaměstnanosti	110
	Shrnutí	111
	Klíčová slova	112
	Literatura	112
6.	Strategie a plánování lidských zdrojů	115
6.1	Strategie lidských zdrojů	115
6.2	Politiky řízení lidských zdrojů	119
6.3	Plánování lidských zdrojů	120
6.3.1	Předpověď poptávky po práci	123
6.3.2	Předpověď nabídky lidských zdrojů	124
6.3.3	Plány lidských zdrojů	127
	Shrnutí	129
	Klíčová slova	129
	Literatura	130
7.	Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	131
7.1	Faktory ovlivňující přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	131
7.2	Mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	133
7.3	Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	133

7.3.1	Rotace pracovních úkolů a pracovních míst	134
7.3.1.1	Podmínky pro uplatnění	135
7.3.1.2	Efekty a problémy	135
7.3.2	Integrace pracovních úkolů	136
7.3.2.1	Podmínky pro uplatnění	138
7.3.2.2	Efekty a problémy	138
7.3.3	Autonomní pracovní týmy	139
7.3.3.1	Podmínky pro uplatnění	140
7.3.3.2	Efekty a problémy	141
7.4	Analýza pracovních míst	142
7.4.1	Výstup analýzy pracovních míst	142
7.4.2	Metody analýzy pracovních míst	143
	Shrnutí	143
	Klíčová slova	143
	Literatura	144
8.	Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	145
8.1	Získávání pracovníků	145
8.1.1	Proces získávání pracovníků	145
8.1.2	Získávání z vnějšího trhu práce	146
8.1.3	Získávání z vnitropodnikového trhu práce	149
8.2	Výběr zaměstnanců	150
8.2.1	Předvýběr uchazečů o zaměstnání	151
8.2.2	Výběrový rozhovor	154
8.3	On-line psychometrie	155
8.3.1	Historie psychometrie a její současné možnosti	156
8.3.2	On-line psychometrie jako nástroj personálního řízení	158
8.3.2.1	Psychometrický dotazník a test	159
8.3.2.2	Psychometrie a role personalisty	160
8.3.3	Uplatnění on-line psychometrie	160
8.4	Adaptace zaměstnanců	162
8.5	Interní mobilita zaměstnanců	164
	Shrnutí	165
	Klíčová slova	166
	Literatura	166
9.	Organizace práce	167
9.1	Organizace práce a pracovní podmínky	167
9.1.1	Vytváření pracovních podmínek	167
9.1.2	Vývoj přístupů k organizaci práce	168
9.1.2.1	Rozvoj oborů zaměřených na studium práce, humanizace práce	169
9.1.2.2	Organizace práce ve flexibilním podniku	169
9.1.2.3	Distanční práce	171



9.2	Dělbá práce	172
9.2.1	Základní formy dělby práce	172
9.2.2	Požadavky kladené na dělbu práce	173
9.3	Pracovní postup	175
9.3.1	Fyzicky namáhavá práce	175
9.3.2	Práce převážně pohybově koordinační	175
9.3.3	Práce převážně smyslová a duševní	176
9.3.4	Řídící a tvořivá práce	177
9.4	Organizace pracovní doby	178
9.4.1	Pracovní režim	178
9.4.2	Flexibilní pracovní režimy	181
9.4.2.1	Přehled modelů flexibilní pracovní doby	181
9.4.2.2	Efekty a předpoklady zavedení flexibilních pracovních režimů	182
9.4.3	Režim práce a odpočinku v rámci směny	184
9.5	Pracovní prostředí	184
9.5.1	Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště	185
9.5.2	Osvětlení	186
9.5.3	Mikroklimatické podmínky	187
9.5.4	Škodliviny v pracovním ovzduší	188
9.5.5	Hluk	189
	Shrnutí	190
	Klíčová slova	191
	Literatura	191
10.	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	193
10.1	Význam bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v EU	193
10.2	Instituce, mezinárodní organizace a sociální partneři	194
10.3	Sociálně-ekonomický rozměr BOZP	195
10.4	Systém organizace a zabezpečení BOZP v ČR	196
10.5	Služby a poradenství v oblasti BOZP	199
10.5.1	Vzdělávání, věda a výzkum	200
10.5.2	Zdroje informací o BOZP	200
10.5.3	Programy a dobrovolné aktivity podniků	202
10.6	BOZP v podniku	203
10.7	Bezpečnost a ochrana zdraví v kontextu změn ve světě práce	208
10.7.1	Růst psychické náročnosti práce vykonávané ve vysokém tempu	209
10.7.2	Zvyšování důležitosti podpory zdraví	210
10.7.3	Kultura bezpečnosti	212
	Shrnutí	212
	Klíčová slova	213
	Literatura	213

11. Motivace k práci a vedení pracovníků	215
11.1 Motivace k práci	215
11.1.1 Východiska a cíle pracovní motivace v řízení podniku	215
11.1.2 Základní principy manažerské motivační strategie podniku	218
11.1.3 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost	219
11.1.4 Využití pracovních motivů k ovlivňování pracovního výkonu a postojů zaměstnanců	221
11.2 Základní motivační koncepce a jejich uplatňování v manažerské praxi	224
11.2.1 Problematika uplatnění Maslowovy teorie potřeb	225
11.2.2 Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena	227
11.2.3 Aplikace Herzbergovy teorie dvou dimenzí motivace k práci	228
11.2.4 McGregorova teorie X a teorie Y a její význam pro motivaci k práci podle Scanlana	231
11.3 Tvorba motivačního programu organizace	232
11.3.1 Zjišťování motivační struktury pracovníků	232
11.3.2 Problémy uplatnění motivačních koncepcí v manažerské praxi	234
11.3.3 Vztahy mezi různými koncepcemi motivace a kritika motivačních teorií ze strany manažerské praxe	236
11.3.4 Postup při tvorbě motivačního programu organizace	239
11.4 Teorie vedení lidí	241
11.4.1 Tradiční teorie vedení lidí	242
11.4.2 Současné teorie vedení lidí	243
11.4.2.1 Model mezního rozpětí	243
11.4.2.2 Vedení lidí jako služba	244
11.4.2.3 Vedení lidí páté úrovně	245
Shrnutí	247
Klíčová slova	247
Literatura	247
12. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka	251
12.1 Pojetí a účel řízení pracovního výkonu	251
12.2 Výchozí principy řízení pracovního výkonu	252
12.3 Stanovení pracovního úkolu	253
12.4 Zavádění a hodnocení systému řízení výkonu pracovníka	255
12.5 Význam a cíle hodnocení pracovníka	257
12.5.1 Požadavky na systém hodnocení pracovníka	258
12.5.2 Proces hodnocení pracovníka	259
12.6 Zavádění a hodnocení systému hodnocení pracovníka	261

12.7	Role subjektů podnikového managementu v systému řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka	263
12.8	Metody hodnocení pracovníka	265
12.8.1	Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost	266
12.8.2	Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost	271
12.8.3	Volba kritérií pracovního výkonu a jednání	272
12.9	Hodnotící rozhovor	274
12.10	Chyby v hodnocení pracovníka a vedení hodnotícího rozhovoru	276
12.11	Trendy ve vývoji systému hodnocení pracovníka	279
	Shrnutí	281
	Klíčová slova	281
	Literatura	282
13.	Rozvoj lidských zdrojů	283
13.1	Rozumíme správně rozdílu mezi vzděláváním a rozvojem?	284
13.2	Koho a v čem vzdělávat?	286
13.2.1	Zefektivnění analýzy rozvojových potřeb	287
13.2.2	Plánování osobního rozvoje (manažerů)	288
13.3	Dobře se na realizaci rozvojového programu připravme	289
13.3.1	Příklad realizace rozvojového programu	290
13.3.2	Coaching a mentoring jsou nutností	292
13.4	Účinný rozvoj se neobejde bez hodnocení	293
13.4.1	Hodnocení realizace vzdělávací akce	294
13.4.2	Hodnocení osobního rozvoje zaměstnance	294
13.4.3	Jak analyzovat výsledky programů rozvoje a vyhodnocovat jejich účinnost	295
13.4.4	Příklady kritérií hodnocení rozvojových programů	296
13.5	Řízení znalostí – páteř učící se organizace	298
13.5.1	Řízení toku od těch, co znají, k těm, co potřebují znát	299
13.5.2	Mechanismy a nástroje sdílení	300
	Shrnutí	303
	Klíčová slova	303
	Literatura	303
14.	Odměňování a zaměstnanecké výhody	305
14.1	Strategie odměňování	305
14.2	Mzdová politika	307
14.3	Mzdový systém	308
14.4	Hodnocení práce	312
14.4.1	Postup hodnocení práce	313
14.4.2	Metody hodnocení práce	314
	Literatura	

14.5	Tarifní mzda	315
14.5.1	Funkce tarifní stupnice	315
14.5.2	Typy tarifní stupnice	316
14.6	Mzdové formy	319
14.6.1	Zásady pro uplatňování mzdových forem	319
14.6.2	Druhy mzdových forem	320
14.7	Zaměstnanecké výhody	325
	Shrnutí	327
	Klíčová slova	328
	Literatura	328
15.	Kolektivní pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání	329
15.1	Funkce pracovních vztahů a kolektivního vyjednávání v utváření výkonnostního klimatu podniku	329
15.2	Vztah kolektivních pracovních vztahů k manažerským cílům podniku a pojetí personální práce	331
15.3	Realizace principu kolektivního vyjednávání v podmínkách České republiky	334
15.4	Participace zaměstnanců na řízení	336
15.5	Postavení a funkce odborů	338
15.5.1	Pracovněprávní úprava v České republice	338
15.5.2	Kolektivní vyjednávání	339
15.5.3	Kolektivní smlouva	341
15.5.4	Řešení pracovních sporů	342
	Shrnutí	342
	Klíčová slova	343
	Literatura	343
16.	Sociální politika státu a organizace	345
16.1	Sociální politika státu a její dopad na zaměstnavatele	345
16.2	Sociální politika, ekonomické teorie a ideologie	346
16.3	Vývoj pojetí sociální politiky	349
16.3.1	Typy sociální politiky	349
16.3.2	Subjekty a objekty sociální politiky	351
16.3.3	Oblasti sociální politiky	353
16.4	Sociální rozvoj organizace a péče o zaměstnance	354
16.5	Sociální program organizace	357
	Shrnutí	360
	Klíčová slova	360
	Literatura	360

Část III. Organizace personální práce v malém podniku	
Trendy v managementu lidských zdrojů	363
17. Využití IT/ICT a IS v řízení lidských zdrojů	365
17.1 Vývoj a trendy využití IT/IS v řízení lidských zdrojů	366
17.2 Personální informační systém	368
17.2.1 Moduly personálního informačního systému	371
17.2.2 Postup při výběru a implementaci personálního informačního systému	379
17.3 E-HRM – on-line řešení	380
17.4 Open source řešení pro řízení lidských zdrojů	384
17.5 Ochrana informací při využití IT/IS v personalistice	385
Shrnutí	387
Klíčová slova	388
Literatura	388
18. Interní komunikace	391
18.1 Role interní komunikace	391
18.2 Organizační zařazení interní komunikace	392
18.3 Co komunikovat	394
18.4 Komunikační kanály	395
18.4.1 Základní členění	396
18.4.2 Forma komunikačního kanálu	396
18.5 Nástroje oddělení interní komunikace	397
18.5.1 Elektronická média	397
18.5.2 Tištěná média	398
18.5.3 Osobní komunikace	399
18.6 Manažerská komunikace	400
18.7 Měření účinnosti interní komunikace	400
18.8 Komunikační strategie	401
Shrnutí	402
Klíčová slova	402
Literatura	402
19. CSR v řízení lidských zdrojů	405
19.1 Společenská odpovědnost korporací – základní vymezení	405
19.2 Motivace korporací k odpovědnému chování a programům CSR	406
19.3 Motivace zaměstnavatele k programům CSR směrem k zaměstnancům	409
19.4 Nástroje propojení řízení lidských zdrojů a CSR	410
19.5 Řízení lidských zdrojů a programy CSR	411
Shrnutí	413
Klíčová slova	413
Literatura	413

20. Management diverzity	415
20.1 Management diverzity a kariéra zaměstnanců	416
20.1.1 Životní a pracovní dráha zaměstnanců	417
20.1.2 Řízení talentů	419
20.2 Management diverzity a genderová problematika	421
Shrnutí	424
Klíčová slova	425
Literatura	425
21. HR Controlling	427
21.1 HR controlling a jeho funkce v organizaci	429
21.2 Nástroje HR controllingu	432
Shrnutí	438
Klíčová slova	438
Literatura	439
Část IV.	
Management lidských zdrojů ve specifických podmínkách	441
22. Mezinárodní řízení lidských zdrojů	443
22.1 Vliv transnacionálních společností na lokální trh práce	443
22.2 Řízení lidských zdrojů v transnacionálních společnostech	444
22.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	446
22.3.1 Etnocentrická strategie	447
22.3.2 Polycentrická strategie	449
22.3.3 Regionálně-centrická strategie	449
22.3.4 Geocentrická (globální) strategie	450
22.4 Specifika řízení vybraných skupin zaměstnanců	450
22.4.1 Expatrianti	450
22.4.2 Zaměstnanci třetí národnosti	453
22.4.3 Ženy v mezinárodním managementu	454
22.5 Hodnocení zaměstnance	457
22.6 Odměňování a benefity	459
22.7 Kolektivní pracovní vztahy	462
22.7.1 Postoj transnacionálních společností k odborům	462
22.7.2 Reakce odborových centrál na postavení transnacionálních společností	464
Shrnutí	466
Klíčová slova	466
Literatura	467
23. Personální řízení v malém podniku	471
23.1 Specifika personální práce v malém podniku	471

23.2	Organizace personální práce v malém podniku	473
23.3	Charakteristika personálních činností v malém podniku	473
	Shrnutí	478
	Klíčová slova	479
	Literatura	479
24.	Řízení lidských zdrojů v soukromých neziskových organizacích	481
24.1	Organizace občanského sektoru	481
24.2	Charakteristika řízení lidských zdrojů	482
24.2.1	Strategický přístup k řízení lidských zdrojů	483
24.2.2	Personální vývoj v soukromých neziskových organizacích v České republice	484
24.2.3	Specifické pracovní funkce v soukromých neziskových organizacích	485
24.2.4	Dobrovolnictví a dobrovolníci	488
24.3	Charakteristika personálních činností v soukromých neziskových organizacích	490
24.3.1	Získávání a výběr	490
24.3.2	Vzdělávání	493
24.3.3	Motivace pracovníků	494
24.3.4	Hodnocení pracovníka a odměňování	495
24.3.5	Personální práce s dobrovolníky	497
24.4	Vedení lidí v soukromých neziskových organizacích	497
24.4.1	Vliv čtyř impulzů na vlastnosti lídra	498
24.4.2	Pohled na vedení lidí v organizacích občanského sektoru jako odpověď na čtyři impulzy	503
	Shrnutí	506
	Klíčová slova	506
	Literatura	507
Shrnutí	511
Summary	513
Rejstřík	515
Příloha – Slovníček pojmů	519