

OBSAH

1. Personální řízení	9
1.1 Vývoj personálního řízení	10
1.2 Personální strategie a personální politika	14
2. Vlivy organizační kultury a organizačního klimatu na identifikaci pracovníků s organizací a prací	18
3. Motivace a stimulace pracovníků	22
3.1 Osobnost člověka ve vztahu k práci	22
3.2 Teorie pracovní motivace	26
3.2.1 Teorie potřeb	28
3.2.2 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)	31
3.3 Pracovní spokojenost	34
3.4 Motivace, pracovní spokojenost a výkonnost	37
4. Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků	41
4.1 Analýza pracovních míst	42
4.1.1 Metody analýzy pracovních míst	44
4.2 Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka	51
4.3 Vytváření pracovních míst	53
4.4 Identifikace kompetencí pracovníků	56
4.4.1 Kompetence pracovníků	56
4.4.2 Metody identifikace kompetencí pracovníků	58
4.4.3 Modely klíčových kompetencí	64
4.4.4 Modely manažerských kompetencí	65
5. Personální plánování	70
5.1 Význam a úkoly plánování v organizaci	70
5.2 Plánování v personální oblasti	73
5.3 Personální plány	76
6. Získávání pracovníků	79
6.1 Podmínky získávání pracovníků	80
6.2 Vnitřní zdroje získávání pracovníků	82
6.3 Vnější zdroje získávání pracovníků	84
6.3.1 Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	84
6.4 Personální marketing	89
6.4.1 Stabilizace pracovníků	91
7. Výběr pracovníků	94
7.1 Proces výběru pracovníků	94

7.2	Kritéria výběru pracovníků – prediktory výkonu	96
7.3	Metody výběru pracovníků	98
7.3.1	Analýza dokumentace uchazečů	99
7.3.2	Výběrový rozhovor	101
7.3.2.1	Vedení výběrového rozhovoru	102
7.3.2.2	Typy otázek ve výběrových rozhovorech	105
7.3.2.3	Typy výběrových rozhovorů	108
7.3.3	Testy pracovní způsobilosti	111
7.3.3.1	Výkonové testy (testy schopností)	114
7.3.3.2	Testy osobnosti	115
7.3.4	Assessment centre	118
7.3.4.1	Příprava a realizace assessment centre	120
7.3.4.2	Kritéria výběru prostřednictvím assessment centre	121
7.3.4.3	Metody assessment centre	122
7.3.4.4	Hodnocení uchazečů a výstupy assessment centre	124
7.3.5	Predikční validita výběrových metod	127
8.	Přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků	128
8.1	Přijímání pracovníků	128
8.2	Adaptace pracovníků	130
8.2.1	Individuální plány adaptace pracovníků	134
8.3	Rozmísťování pracovníků	137
8.3.1	Formy rozmísťování pracovníků	137
9.	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	140
9.1	Řízení pracovního výkonu	140
9.2	Hodnocení pracovníků	145
9.2.1	Systematické hodnocení pracovníků	147
9.2.2	Kritéria hodnocení pracovníků	149
9.2.3	Metody hodnocení pracovníků	150
9.2.3.1	Hodnotící rozhovor v systematickém hodnocení pracovníků	153
9.2.3.2	Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby	156
10.	Odměňování pracovníků	160
10.1	Složky odměňování	161
10.1.1	Zaměstnanecké výhody	164
10.2	Faktory odměňování	166
11.	Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků	168
11.1	Development centre	168
11.2	Vzdělávání pracovníků	169
11.3	Plánování osobního rozvoje pracovníků	172
11.4	Řízení kariéry pracovníků	174
12.	Pracovní podmínky a péče o pracovníky	178
12.1	Pracovní podmínky	178
12.1.1	Organizace pracovní doby, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci	178

12.1.2 Sociálně-psychologické podmínky práce	180
12.1.3 Pracovní zátěž a stres	184
12.2 Péče o pracovníky	186
13. Odbory a kolektivní vyjednávání	188
14. Uvolňování pracovníků z organizace	191
14.1 Propouštění pracovníků	192
14.2 Kritéria a průběh propouštění pracovníků	193
14.3 Propouštěcí rozhovor	195
14.4 Outplacement	195
15. Personální poradenství	197
15.1 Poradenství	197
15.2 Oblasti personálního poradenství	199
15.3 Sociální audit	202
LITERATURA	207

Cílem personálního řízení je optimální využití potenciálu lidí a investice do nich vložené k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi musí zohledňovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti. Organizace se vzájemně liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení organizace a úroveň personální práce (rozsah a kvalita realizovaných personálních činností). Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a celou oblastí řízení organizace.

Hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přístupy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění úspěšných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, ve kterém pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat efektivitu práce, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení organizace (Armstrong, 1999).

V personálním řízení se uplatňuje značný objem poznatků řady oborů, které tvoří jeho multidisciplinární základ, zejména poznatky z teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky. Personální řízení je úzce svázané s podnikovou ekonomikou, využívá matematických a statistických, informačních technologií, poznatků ekologie, technických oborů atd.

Pojem „pracovník“ je možné chápat v širším významu než jen jako „zaměstnanec“, který má být charakterizován osobou pracující na základě zvláštního pracovního poměru. V tomto smyslu je pracovníkem každá osoba, která pro vlastní organizaci vykonává pracovní činnosti, tj. poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál (na základě i jiných než zákonodárných pracovních smluv).