

# Obsah

## Oddíl A – Personální práce, její cíle a obsah

<b>1. Vývoj názorů na personální práci</b> .....	3
1.1 Význam člověka a jeho práce .....	3
1.2 Přístupy k výkonu personální práce .....	5
Shrnutí .....	10
Klíčová slova .....	10
Otázky .....	10
Literatura .....	11
Internetové zdroje .....	11
<b>2. Organizace personální práce</b> .....	12
2.1 Význam a pojem personální práce .....	12
2.2 Organizační začlenění a uspořádání personálního útvaru .....	13
2.3 Postavení a role personalisty .....	16
2.4 Personální činnosti .....	17
2.5 Postavení a úkoly vedoucího zaměstnance .....	18
Shrnutí .....	19
Klíčová slova .....	20
Otázky .....	20
Případová studie .....	20
Literatura .....	23

## Oddíl B – Personální činnosti

<b>3. Sociální politika Evropské unie</b> .....	27
3.1 Historický vývoj a právní rámec sociální politiky .....	28
3.1.1 Vznik Evropského společenství .....	28
3.1.2 Význam mezinárodních dokumentů pro formování sociální politiky ES .....	29

3.1.3	Vytváření evropského sociálního prostoru	33
3.1.3.1	První Sociální akční program	33
3.1.3.2	Jednotný evropský akt	34
3.1.3.3	Komunitární charta základních sociálních práv pracovníků	34
3.1.3.4	Maastrichtská smlouva a dva přístupy k sociální politice	35
3.1.3.5	Bílá kniha – Evropská sociální politika	37
3.1.3.6	Zasedání Evropské rady v Nice – příprava na rozšíření EU	38
3.1.3.7	Zakotvení sociální politiky ve Smlouvě o Ústavě pro Evropu	39
3.2	Politika zaměstnanosti Evropské unie	41
3.2.1	Vývoj politiky zaměstnanosti	41
3.2.2	Bílá kniha – Růst, konkurenceschopnost a zaměstnanost	43
3.2.3	Evropská strategie zaměstnanosti	45
3.2.3.1	Právní rámec Evropské strategie zaměstnanosti	46
3.2.3.2	Cíle Evropské strategie zaměstnanosti	47
3.3	Lisabonská strategie	48
3.3.1	Wim Kokova zpráva	51
3.3.1.1	Příčiny neúspěchu Lisabonské strategie	51
3.3.1.2	Opatření k naplňování cílů Lisabonské strategie	52
3.3.1.3	„Revize“ Lisabonské strategie	54
	Shrnutí	64
	Klíčová slova	65
	Otázky	65
	Literatura	66
	Internetové zdroje	66
<b>4.</b>	<b>Trh práce</b>	<b>67</b>
4.1	Základní charakteristiky trhu práce	67
4.2	Trh práce v České republice	68
4.2.1	Vývoj trhu práce v České republice	68
4.2.2	Uchazeči o zaměstnání	70
4.3	Nezaměstnanost	72
4.3.1	Druhy a příčiny nezaměstnanosti	73
4.3.2	Vývoj nezaměstnanosti v České republice	74
4.4	Státní politika zaměstnanosti	77
4.4.1	Základní pojmy	77
4.4.2	Institucionální zabezpečení veřejných služeb zaměstnanosti	78
4.4.2.1	Správa služeb zaměstnanosti	78
4.4.2.2	Úřady práce	79
4.4.3	Financování státní politiky zaměstnanosti	82
4.4.4	Zprostředkování práce	85
4.5	Opatření politiky zaměstnanosti	88



## Oddíl D – Management lidských zdrojů ve specifických podmínkách

<b>19. Mezinárodní management lidských zdrojů</b> .....	413
19.1 Vliv multinacionálního zaměstnavatele na lokální trh práce .....	413
19.2 Management lidských zdrojů v multinacionální společnosti .....	414
19.3 Strategie mezinárodního managementu lidských zdrojů .....	416
19.3.1 Etnocentrická strategie .....	417
19.3.2 Polycentrická strategie .....	419
19.3.3 Regionálně-centrická strategie .....	419
19.3.4 Geocentrická strategie .....	420
19.4 Specifika vybraných skupin zaměstnanců .....	420
19.4.1 Expatrianti .....	420
19.4.2 Zaměstnanci třetí národnosti .....	423
19.4.3 Ženy v mezinárodním managementu .....	424
19.5 Hodnocení zaměstnance .....	427
19.6 Odměňování a benefity .....	428
19.7 Kolektivní pracovní vztahy .....	431
19.7.1 Postoj multinacionálních společností k odborům .....	432
19.7.2 Reakce odborových centrál na postavení multinacionálních společností .....	434
Shrnutí .....	435
Klíčová slova .....	436
Otázky .....	436
Literatura .....	436
Internetové zdroje .....	437
<b>20. Personální management v malém podniku</b> .....	438
20.1 Specifika personální práce v malém podniku .....	438
20.2 Organizace personální práce v malém podniku .....	440
20.3 Charakteristika personálních činností v malém podniku .....	441
20.3.1 Strategie managementu lidských zdrojů .....	441
20.3.2 Personální plánování .....	441
20.3.3 Analýza a popis práce .....	442
20.3.4 Získávání, výběr a adaptace .....	442
20.3.5 Hodnocení pracovníka .....	443
20.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	444
20.3.7 Odměňování .....	444
Shrnutí .....	445
Klíčová slova .....	446
Otázky .....	446
Cvičení .....	446

Literatura .....	447
Internetové zdroje .....	447
<b>21. Management lidských zdrojů v soukromých neziskových organizacích ...</b>	<b>448</b>
21.1 Charakteristika neziskového sektoru .....	448
21.1.1 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství .....	448
21.1.2 Soukromý neziskový sektor a soukromá nezisková organizace .....	450
21.1.3 Typologie neziskových organizací .....	451
21.2 Charakteristika managementu lidských zdrojů v soukromých neziskových organizacích .....	454
21.2.1 Strategický přístup k managementu lidských zdrojů .....	455
21.2.2 Personální vývoj v soukromých neziskových organizacích v ČR .....	456
21.2.3 Specifické pracovní funkce v soukromých neziskových organizacích .....	457
21.2.3.1 Dobrovolný management .....	457
21.2.3.2 Fundraiser .....	459
21.2.3.3 Manažer dobrovolníků .....	459
21.2.4 Dobrovolnictví a dobrovolníci .....	460
21.3 Charakteristika personálních činností v soukromých neziskových organizacích .....	462
21.3.1 Získávání a výběr .....	462
21.3.2 Vzdělávání .....	466
21.3.3 Motivace a stimulace .....	466
21.3.4 Hodnocení pracovníka a odměňování .....	467
21.3.5 Personální práce s dobrovolníky .....	469
• Shrnutí .....	470
Klíčová slova .....	471
Otázky .....	471
Případová studie .....	471
Literatura .....	472
Internetové zdroje .....	474
<b>Rejstřík .....</b>	<b>475</b>



4.5.1	Národní plán zaměstnanosti	88
4.5.2	Investiční pobídky	90
4.5.3	Podpora malého a středního podnikání	92
4.6	Aktivní politika zaměstnanosti	93
4.6.1	Teoretická východiska aktivní politiky zaměstnanosti	93
4.6.2	Účinky programů aktivní politiky zaměstnanosti	94
4.6.2.1	Pozitivní přínosy aktivní politiky zaměstnanosti	94
4.6.2.2	Negativní účinky programů aktivní politiky zaměstnanosti	95
4.6.3	Formy aktivní politiky zaměstnanosti v České republice	95
4.6.3.1	Společensky účelná pracovní místa	96
4.6.3.2	Veřejně prospěšné práce	96
4.6.3.3	Rekvalifikace	96
4.6.3.4	Absolventská a praktikantská místa (vysvětlující termín k výše uvedeným statistikám)	97
4.6.3.5	Chráněné dílny a chráněná pracoviště pro osoby se zdravotním postižením	97
4.6.3.6	Opatření na ochranu zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele	97
	Shrnutí	98
	Klíčová slova	98
	Otázky	99
	Literatura	99
	Internetové zdroje	100
<b>5.</b>	<b>Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst</b>	<b>101</b>
5.1	Faktory ovlivňující přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	102
5.2	Mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	103
5.3	Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	103
5.3.1	Rotace pracovních úkolů a pracovních míst	104
5.3.2	Integrace pracovních úkolů	106
5.3.3	Autonomní pracovní týmy	108
	Shrnutí	111
	Klíčová slova	111
	Otázky	112
	Případová studie	112
	Literatura	112
<b>6.</b>	<b>Plánování lidských zdrojů</b>	<b>114</b>
6.1	Strategie lidských zdrojů	114
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	128
	Shrnutí	129
	Klíčová slova	130
	Otázky	130
	Případová studie	130
	Literatura	132
<b>7.</b>	<b>Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců</b>	<b>133</b>
7.1	Získávání pracovníků	133
7.1.1	Proces získávání pracovníků	134
7.2.1.1	Žádost o zaměstnání a životopis	138
7.2.1.2	Osobní dotazník	140
7.2.1.3	Testy	140
7.2.1.4	Assessment centre (AC)	141
7.1.2	Získávání z vnějšího trhu práce	134
7.1.3	Získávání z vnitřního trhu práce	137
7.2	Výběr zaměstnanců	138
7.2.1	Předvýběr uchazečů o zaměstnání	138
7.2.2	Výběrový rozhovor	141
7.3	Adaptace zaměstnanců	143
7.4	Interní mobilita zaměstnanců	144
	Shrnutí	147
	Klíčová slova	147
	Otázky	148
	Cvičení	148
	Případová studie	148
	Literatura	150
<b>8.</b>	<b>Motivace k práci a vedení pracovníků</b>	<b>151</b>
8.1	Motivace	151
8.1.1	Základní pojmy	151
8.1.2	Vybrané přístupy k vymezení motivace	152
8.1.3	Vznik a principy motivace	153
8.1.4	Sociální a kulturní determinace motivace	154
8.1.5	Motivace a sociální psychologie	154
8.1.6	Motivace a sociologie	155
8.1.7	Potřeby jako báze motivů	156
8.1.8	Konflikty – frustrace a rozhodování	157
8.1.9	Zdroje a důsledky konfliktů	159
8.1.10	Faktory ovlivňující vztah člověka k práci	160



8.2	Motivace k práci	161
8.2.1	Uplatnění zásad manažerské motivační strategie	161
8.2.2	Faktory ovlivňující pracovní výkonnost	162
8.2.3	Využití motivů k práci k ovlivňování pracovního výkonu a postojů zaměstnanců	164
8.3	Tvorba motivačního programu organizace	166
8.3.1	Zjišťování motivační struktury zaměstnanců	166
8.3.2	Uplatnění teoretických principů motivace k práci ve stimulaci zaměstnanců	168
8.3.2.1	Problematika uplatnění Maslowovy teorie potřeb	169
8.3.2.2	Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena	171
8.3.2.3	Aplikace Herzbergovy teorie dvou dimenzí motivace k práci	172
8.3.2.4	McGregorova teorie X a teorie Y a její význam pro motivaci k práci podle Scanlana	175
8.3.2.5	Problémy uplatnění motivačních koncepcí v manažerské praxi	176
8.3.2.6	Vztahy mezi různými koncepcemi motivace a kritika motivačních teorií ze strany manažerské praxe	178
8.3.3	Postup při tvorbě motivačního programu organizace	181
8.4	Vedení pracovníků	183
8.4.1	Základní pojmy	183
8.4.2	Metody používané pro volbu stylu vedení	185
8.4.2.1	Vedení využívající pravomoci vedoucího	186
8.4.2.2	Styly vedení používané muži a ženami	186
8.4.2.3	Likertovo členění na čtyři styly vedení podle úrovně spolupráce a komunikace	186
8.4.2.4	Vroomův a Yettonův model úspěšného stylu rozhodování a vedení zaměstnanců	187
8.4.2.5	Teorie manažerské mřížky podle Blake a Moutonové	191
8.4.3	Koučinkový styl vedení a kritika	193
8.4.4	Kontrola zaměstnanců	193
	Shrnutí	198
	Klíčová slova	199
	Otázky	199
	Cvičení	200
	Případové studie	200
	Literatura	202
<b>9.</b>	<b>Organizace práce</b>	<b>204</b>
9.1	Organizace práce a pracovní podmínky	204
9.1.1	Úkoly organizace práce při vytváření pracovních podmínek	204

9.1.2	Vývoj přístupů k organizaci práce	205
9.1.2.1	Rozvoj oborů zaměřených na studium práce, humanizace práce	206
9.1.2.2	Organizace práce ve flexibilním podniku	206
9.1.2.3	Distanční práce	208
9.2	Dělná práce	209
9.2.1	Základní formy dělné práce	209
9.2.2	Ekonomické, fyziologické, psychologické a sociální požadavky kladené na dělnou práci	210
9.3	Pracovní postup	211
9.3.1	Fyzicky namáhavá práce	212
9.3.2	Práce převážně pohybově koordinační	213
9.3.3	Práce převážně smyslová a duševní	214
9.3.4	Řídící a tvořivá práce	214
9.4	Normování práce	215
9.4.1	Výkonové normy	216
9.4.1.1	Normy času stanovené rozborovou metodou	216
9.4.1.2	Normy času stanovené sumární metodou	218
9.4.1.3	Ukazatele výkonu	219
9.4.2	Normy obsluhy a normy počtu	220
9.4.3	Současné problémy normování práce	223
9.5	Organizace pracovní doby	223
9.5.1	Pracovní režimy u směnové a noční práce	224
9.5.2	Flexibilní pracovní režimy	226
9.5.3	Režim práce a odpočinku v rámci směny	229
9.6	Pracovní prostředí	230
9.6.1	Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště	230
9.6.2	Osvětlení	231
9.6.3	Mikroklimatické podmínky	232
9.6.4	Škodliviny v pracovním ovzduší	233
9.6.5	Hluk	234
	Shrnutí	236
	Klíčová slova	236
	Otázky	237
	Případové studie	238
	Literatura	238
<b>10.</b>	<b>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</b>	<b>240</b>
10.1	Význam a základní pojmy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	240
10.1.1	Rizika a škody	240
10.1.2	Prevence rizik	242
10.2	Povinnosti zaměstnavatele	243



10.2.1	Obecné vymezení povinností	243
10.2.2	Právní předpisy k zajištění BOZP	246
10.2.2.1	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v EU	246
10.2.2.2	Právní úprava v České republice	246
10.3	Management BOZP	248
	Shrnutí	250
	Klíčová slova	250
	Otázky	250
	Cvičení	251
	Literatura	251
	Internetové zdroje	251
<b>11.</b>	<b>Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka</b>	<b>252</b>
11.1	Pojetí a účel řízení pracovního výkonu	252
11.2	Principy řízení pracovního výkonu	253
11.3	Proces řízení pracovního výkonu a jeho předpoklady	253
11.4	Vedení pracovníků a metody řízení pracovního výkonu	254
11.5	Zavádění a hodnocení systému řízení pracovního výkonu	255
11.6	Pojetí a cíle hodnocení pracovníka	256
11.7	Požadavky na systém hodnocení pracovníka	257
11.8	Organizace systému hodnocení pracovníka	258
11.8.1	Zásady organizace systému hodnocení pracovníka	258
11.8.2	Proces hodnocení pracovníka	260
11.9	Metody hodnocení pracovníka	263
11.9.1	Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost	263
11.9.1.1	Řízení podle stanovených cílů	263
11.9.1.2	Srovnání se standardním pracovním výkonem	264
11.9.1.3	Testování a pozorování pracovního výkonu	264
11.9.1.4	Hodnotící dotazník	264
11.9.1.5	Hodnotící stupnice	265
11.9.1.6	Metoda BARS	266
11.9.1.7	Metoda kritických případů	267
11.9.1.8	Hodnotitelské zprávy	268
11.9.1.9	Srovnání pracovníků	268
11.9.2	Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost	269
11.9.2.1	Sebehodnocení	269
11.9.2.2	Assessment centre	269
11.10	Kritéria hodnocení pracovníka	270
11.11	Hodnotící rozhovor	272
11.12	Chyby v hodnocení pracovníka a vedení hodnotícího rozhovoru	274
11.13	Trendy ve vývoji hodnocení pracovníka	276
11.14	Subjekty řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka	278





13.5.1	Funkce tarifní stupnice .....	329
13.5.2	Typy tarifní stupnice .....	330
13.6	Mzdové formy .....	333
13.6.1	Zásady pro uplatňování mzdových forem .....	333
13.6.2	Druhy mzdových forem .....	334
13.7	Zaměstnanecké výhody .....	338
	Shrnutí .....	340
	Klíčová slova .....	341
	Otázky .....	341
	Případová studie .....	342
	Literatura .....	343
	Internetové zdroje .....	343
<b>14.</b>	<b>Kolektivní pracovní vztahy .....</b>	<b>344</b>
14.1	Cíle a politika kolektivních pracovních vztahů .....	344
14.2	Historie a legislativní rámec kolektivních pracovních vztahů .....	346
14.3	Realizace principu kolektivního vyjednávání v podmínkách ČR .....	349
14.3.1	Vývoj kolektivního vyjednávání a participace zaměstnanců na řízení .....	349
14.3.2	Právo zaměstnanců na informování a projednávání .....	351
14.4	Postavení a funkce odborů .....	353
14.4.1	Pracovněprávní úprava v České republice .....	353
14.4.2	Kolektivní vyjednávání .....	354
14.4.3	Kolektivní smlouva .....	355
14.4.4	Řešení pracovních sporů .....	356
14.5	Prosředky formování zaměstnaneckých vztahů a komunikace .....	357
	Shrnutí .....	359
	Klíčová slova .....	359
	Otázky .....	360
	Cvičení .....	360
	Literatura .....	361
<b>15.</b>	<b>Sociální rozvoj zaměstnanců .....</b>	<b>362</b>
15.1	Sociální politika státu a její propojení na zaměstnavatele .....	362
15.2	Sociální rozvoj a péče o zaměstnance .....	364
15.2.1	Sociální mix .....	367
15.2.2	Zaměstnanecké výhody a sociální rozvoj .....	367
15.3	Sociální program organizace .....	368
	Shrnutí .....	370
	Klíčová slova .....	371
	Otázky .....	371
	Literatura .....	371

## Oddíl C – Hodnocení personální práce

<b>16. Intelektuální kapitál a jeho měření</b> .....	375
16.1 Význam intelektuálního kapitálu .....	375
16.2 Definice intelektuálního kapitálu .....	376
16.3 Měření a vykazování intelektuálního kapitálu .....	378
16.3.1 Metody měření intelektuálního kapitálu .....	379
16.3.1.1 Balanced Scorecard .....	379
16.3.1.2 Intangible Assets Monitor .....	380
16.3.1.3 Skandia Navigator .....	381
16.3.1.4 Přístup využívající poměr tržní a účetní hodnoty podniku .....	382
16.3.1.5 Tobinův ukazatel Q .....	382
16.3.2 Vykazování intelektuálního kapitálu .....	382
16.4 Zavádění systému řízení intelektuálního kapitálu .....	384
Shrnutí .....	385
Klíčová slova .....	385
Otázky .....	386
Literatura .....	386
<b>17. Hodnocení úrovně personální práce</b> .....	387
Shrnutí .....	394
Klíčová slova .....	395
Otázky .....	395
Cvičení .....	396
Případová studie .....	396
Literatura .....	397
Internetové zdroje .....	397
<b>18. Personální informační systém</b> .....	398
18.1 Personální informační systém a personální dokumentace .....	398
18.1.1 Počítačový personální informační systém .....	401
18.1.2 Síťově orientované řízení lidských zdrojů .....	403
18.2 Transformace řízení lidských zdrojů pod vlivem informačních a komunikačních technologií .....	405
Shrnutí .....	407
Klíčová slova .....	408
Otázky .....	408
Případová studie .....	409
Literatura .....	409
Internetové zdroje .....	409