

# Obsah

ÚVODNÍ SLOVO .....	7
ZDROJE A ODKAZY K DOPLŇKOVÝM INFORMACÍM UVÁDĚNÝM V UČEBNICI .....	8
SEZNAM TÉMAT .....	9
<b>ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>10</b>
VYMEZENÍ POJMŮ Z OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	10
<i>Pojmy personál a lidské zdroje</i> .....	10
PERSONALISTIKA.....	11
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
<i>Model shody</i> .....	12
<i>Harvardský systém</i> .....	12
CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
NOVÉ TRENDY V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ NA POČÁTKU 21. STOLETÍ.....	13
<i>Řízení talentů</i> .....	14
<i>Outsourcing</i> .....	14
<i>Flexibilní pracovní doba</i> .....	14
MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	16
PERSONÁLNÍ ÚTVAR V PODNIKU .....	16
<i>Funkce personálního útvaru</i> .....	17
<i>Základní úkol personálního oddělení</i> .....	17
<i>Komunikace mezi personálním útvarem a ostatními útvary podniku</i> .....	17
PERSONALISTA A JEHO PROFIL .....	18
<b>PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>20</b>
POTŘEBNOST PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	20
<i>Podstata plánování a cíle personálního plánování</i> .....	20
<i>Úkoly personálního plánování</i> .....	20
FÁZE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	21
<i>Návaznost činností při personálním plánování</i> .....	21
<i>Stanovení perspektivní potřeby pracovníků ve fázi plánování</i> .....	22
<i>Periodická kontrola a vyhodnocování personálního plánu</i> .....	22
PLÁNOVACÍ PROCES.....	22
<i>Metoda plánování pomocí scénářů</i> .....	22
<i>Systematický přístup k tvorbě plánů lidských zdrojů</i> .....	23
PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
<i>Správný odhad a předvídání budoucích potřeb – základ pro stanovení potřebného počtu pracovníků</i> .....	23
PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	24
<i>Plány získávání a výběru pracovníků</i> .....	24
<i>Plány vzdělávání pracovníků</i> .....	25
<i>Plány rozmísťování pracovníků</i> .....	25
<i>Plány odměňování a produktivity práce</i> .....	25
<i>Plány penzionování a propouštění pracovníků</i> .....	26
<i>Plány hodnocení pracovníků</i> .....	26
PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE PRACOVNÍKŮ .....	26
<i>Plán osobního rozvoje pracovníka</i> .....	26
ODHADY BUDOUCÍ POTŘEBY LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	27
<i>Prognózy poptávky</i> .....	27
<i>Expertní metoda</i> .....	27
<i>Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků</i> .....	27
<i>Metoda založená na časových studiích</i> .....	27
<i>Prognózování potřeby dovedností a schopností</i> .....	27
<i>Prognózování nabídky</i> .....	27
<i>Analýzování prognóz nabídky a poptávky</i> .....	28
STRATEGIE ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	28

METODY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	28
Celková analýza potřeb.....	28
Metoda ukazatelů.....	28
Metoda plánu pracovních míst.....	28
Stanovení rezerv.....	29
Metoda odhadu.....	29
Expertní metody.....	29
<b>NÁBORA A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>31</b>
SITUACE NA PRACOVNÍM TRHU V ČR.....	31
Vliv demografických faktorů na trh pracovních sil.....	31
Vliv sociologických faktorů na trh pracovních sil.....	32
Vlivy investic a outsourcingu na trh pracovních sil.....	32
Vliv orientace odvětví v ČR na trh pracovních sil.....	33
VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	33
Vnitřní zdroje získávání pracovníků.....	33
Vnější zdroje získávání pracovníků.....	33
PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU.....	34
Fáze získávání a výběru pracovníků.....	34
Obecné požadavky organizace na pracovníky.....	35
PERSONÁLNÍ MARKETING.....	35
Podstata a poslání personálního marketingu.....	35
METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	36
ANALÝZA DOKUMENTACE.....	36
Životopis.....	37
Motivační dopis.....	37
Osobní dotazník.....	38
PRACOVNÍ POHOVOR A JEHO TYPY.....	38
Důležitost pracovního pohovoru.....	38
Typy pracovních pohovorů.....	38
Výhody a nevýhody pracovního pohovoru.....	39
Obsah přijímacího pohovoru.....	40
Fáze přijímacího pohovoru.....	40
Další formy pohovorů a metody zjišťování chování pracovníka.....	41
Typologie otázek kladených při přijímacím pohovoru.....	41
TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI.....	42
Psychodiagnostické metody.....	42
Psychologické dotazníky a testy.....	42
ASSESSMENT CENTRE.....	43
INZEROVÁNÍ.....	43
Inzerování v hlavních komunikačních prostředcích.....	43
Zásady inzerování v médiích.....	44
Hlavní typy inzerátů.....	44
OUTSOURCING.....	45
Požadavky na personální agenturu.....	45
VZTAH VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ K DALŠÍM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM.....	45
<b>PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH ADAPTACE V ORGANIZACI.....</b>	<b>48</b>
FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE.....	48
PRACOVNÍ SMLOUVA.....	48
Obecné vymezení náležitostí pracovní smlouvy.....	49
Druh práce.....	49
Místo výkonu práce.....	49
Den nástupu do práce.....	50
Další (nepovinné) náležitosti pracovní smlouvy.....	50
Kdy se pracovní smlouva uzavírá?.....	50
Dokumentace dokládaná pracovníkem.....	50
POVINNÉ ČINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE PO NÁSTUPU ZAMĚSTNANCE.....	51
PRACOVNĚPRÁVNÍ POMĚR.....	51
Podoby pracovněprávního poměru.....	51
Pracovní poměr na dobu určitou a neurčitou.....	52

Zkušební doba.....	52
Změny v pracovněprávním poměru.....	53
<b>SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....</b>	<b>54</b>
Výpověď ze strany zaměstnance / Výpověď daná zaměstnavatelem / Dohoda o ukončení pracovního poměru .....	54
Ukončení pracovního poměru ve zkušební době .....	54
Ochranná lhůta .....	54
Hmotné zabezpečení v nezaměstnanosti.....	55
Výpověď daná v důsledku porušení pracovní kázně.....	55
<b>ORIENTACE PRACOVNÍKŮ A JEJICH ADAPTACE.....</b>	<b>56</b>
Orientace pracovníků v prostředí organizace.....	56
Adaptační programy .....	56
Stabilizace vs. fluktuace u nových pracovníků.....	56
Osoby podléající se na orientaci nového pracovníka v organizaci .....	57
Systém kontrol průběhu a výsledků adaptace.....	57
<b>ROZMÍSTOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A STAFFING .....</b>	<b>57</b>
Formování instituční pracovní síly – staffing .....	57
<b>ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....</b>	<b>60</b>
<b>ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU JAKO PROCES .....</b>	<b>60</b>
Cíl řízení pracovního výkonu.....	60
Požadavek organizací na přesnější zjišťování pracovního výkonu.....	60
Vymezení pojmů hodnocení a řízení pracovního výkonu .....	61
Fáze procesu řízení pracovního výkonu .....	61
<b>KLASIFIKACE PRACOVNÍHO VÝKONU.....</b>	<b>62</b>
Metody sloužící ke klasifikaci pracovního výkonu.....	62
Klasifikace nebo rozvojový aspekt řízení pracovního výkonu?.....	62
<b>FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON.....</b>	<b>63</b>
Úsilí, schopnosti a vnímání úkolu – výsledek pracovního výkonu.....	63
Kritéria pro hodnocení výkonu.....	63
Nedostatečný pracovní výkon a jeho řešení.....	64
<b>PODSTATA MOTIVACE A CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH.....</b>	<b>64</b>
Podstata motivace člověka .....	64
Motivace pracovníka v pracovním procesu.....	65
Motivační profil člověka .....	66
McGregorova teorie lidského chování a motivace v organizaci.....	67
<b>MOTIVACE, STIMULACE A DEMOTIVACE .....</b>	<b>67</b>
Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	67
Problematika demotivace pracovníka.....	68
Vliv řídicích pracovníků na motivaci a demotivaci pracovníka .....	68
<b>HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>71</b>
Podstata hodnotícího procesu .....	71
Formálnost a neformálnost hodnocení .....	71
<b>PŘEDMĚT HODNOCENÍ.....</b>	<b>72</b>
Hodnocení pracovních výsledků .....	72
Hodnocení pracovního chování .....	72
Hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnance.....	72
<b>NÁSTROJE HODNOCENÍ .....</b>	<b>73</b>
Hodnocení na základě stanovených cílů .....	73
Hodnocení pomocí kontrolních seznamů.....	74
Hodnocení na základě kritických případů .....	74
Assessment centre .....	74
Personální a manažerský audit .....	74
<b>SYSTÉMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>74</b>
Hodnocení přímým nadřazeným .....	74
Hodnocení spolupráce.....	75
Hodnocení zákazníky.....	75
Hodnocení 360° .....	75
Hodnocení panelem.....	75
<b>PROCES HODNOCENÍ, JEHO FÁZE.....</b>	<b>75</b>
Příprava hodnotících rozhovorů .....	75

METODY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	76
Hodnotící rozhovor .....	76
Zpracování výsledků hodnocení .....	76
CHYBY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	77
Chyby na straně hodnotitele a jeho přístupu k hodnocení .....	77
POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY .....	78
<b>ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>80</b>
ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ A JEHO CÍLE .....	80
Hlavní úkoly systému odměňování .....	80
Cíle systému odměňování .....	80
Systém odměňování jako důležitý nástroj řízení organizace .....	81
Mzdová politika organizace .....	81
NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ .....	81
Pevná mzda .....	81
Nadtarifní složka mzdy / osobní ohodnocení .....	82
Výkonová složka mzdy .....	82
Mzdové příplatky .....	82
Zaměstnanecké výhody .....	82
Mzdy a platy za znalosti a dovednosti .....	83
Dodatkové formy mzdy .....	83
METODY URČENÍ RELATIVNÍ HODNOTY PRACÍ .....	84
TRŽNÍ OCEŇOVÁNÍ PRACÍ .....	84
MOTIVACE A STIMULACE V ODMĚŇOVÁNÍ .....	84
Různost přístupů k motivaci a stimulaci zaměstnanců .....	85
PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	86
Základní závazné normy upravující oblast odměňování .....	86
Požadavek rovnosti odměňování za stejnou práci .....	87
Minimální a zaručená mzda .....	87
Průměrná mzda .....	87
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	88
Skupiny zaměstnaneckých výhod .....	88
Odborové organizace zaměstnanců .....	89
<b>ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>91</b>
PODSTATA, CÍL A OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	91
Cíl vzdělávání pracovníků .....	91
Oblasti vzdělávání pracovníků .....	91
KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	92
Podstata knowledge managementu .....	92
METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	93
Metody vzdělávání na pracovišti .....	93
Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	94
<b>UVOLŇOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>96</b>
VÝVOJ PRACOVNÍ KARIÉRY .....	96
Fáze vývoje pracovní kariéry .....	96
DYNAMIKA PRACOVNÍ KARIÉRY .....	96
PLÁNOVÁNÍ NÁSLEDNICTVÍ .....	97
Proces plánování následnictví .....	97
ZPŮSOBY UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....	98
Ukončení pracovního poměru dohodou .....	98
Ukončení pracovního poměru výpovědí .....	98
Okamžité zrušení pracovního poměru .....	99
Uplynutí sjednané doby pracovního poměru .....	100
Zrušení ve zkušební době .....	100
OUTPLACEMENT .....	100
PENZIONOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	101
<b>ZAJÍMAVOSTI Z OBLASTI PERSONALISTIKY .....</b>	<b>103</b>
<b>POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA .....</b>	<b>105</b>