

# Obsah

<b>I</b>	<b>Personální útvar, role v ŘLZ</b>	<b>7</b>
1.1	Úkoly řízení lidských zdrojů	7
1.1.1	Subjekty realizace ŘLZ	8
1.2	Organizační struktura personálního útvaru	9
1.2.1	Povinnosti personálního útvaru	9
1.2.1.1	Při nástupu do zaměstnání	9
1.2.1.2	Při výstupu zaměstnance	10
<b>2</b>	<b>Kolektivní pracovní vztahy</b>	<b>11</b>
2.1	Právní vztahy odborů a zaměstnavatelů	11
2.2	Role odborů v ČR a EU	12
2.2.1	ČR	12
2.2.2	EU	13
2.3	Kolektivní vyjednávání	14
2.3.1	Postup při uzavírání kolektivní smlouvy	15
2.3.2	Stupně kolektivních smluv	16
2.3.3	Obsah kolektivních smluv	16
2.3.4	Kolektivní spory	17
2.3.4.1	Řízení před zprostředkovatelem	17
2.3.4.2	Řízení před rozhodcem	17
2.3.4.3	Stávka ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy	18
2.3.4.4	Výluka ve sporu o uzavření KS	19
<b>3</b>	<b>Podniková kultura</b>	<b>21</b>
3.1	Definice a charakteristika organizační kultury	21
3.2	Úrovně a typy podnikové kultury	24
3.2.1	Typy podnikových kultur	25
3.3	Silná a slabá organizační kultura	26
3.3.1	Pozitiva a negativa silné kultury (Nový, 1993)	28
3.4	Prvky podnikové kultury	30
3.4.1	Symboly	31
3.4.2	Hrdinové	32
3.4.3	Rituály	32
3.4.4	Hodnoty a normy	33
3.5	Styly vedení (řízení)	34
3.6	Změna podnikové kultury	35
<b>4</b>	<b>Pracovní doba a pracovní prostředí</b>	<b>38</b>
4.1	Organizace pracovní doby	38
4.1.1	Týdenní pracovní doba	38
4.1.1.1	Pevná týdenní pracovní doba	39
4.1.1.2	Pohyblivá (pružná) pracovní doba	40
4.1.2	Měsíční a roční pracovní doba	40
4.1.3	Pracovní doba a přestávky	41

4.2 Pracovní prostředí .....	41
4.2.1 Prostorové řešení pracoviště .....	41
4.2.2 Fyzikální podmínky práce .....	43
4.2.3 Sociálně psychologické podmínky .....	43
<b>5 Plánování lidských zdrojů .....</b>	<b>45</b>
5.1 Personální plánování .....	45
5.1.1 Zásady efektivnosti personálního plánování .....	46
5.1.1.1 Proces personálního plánování .....	46
5.2 Druhy plánů .....	48
5.3 Koncepční určení potřeby pracovníků .....	49
5.3.1 Prognózy a vnější a vnitřní faktory .....	50
5.4 Metody stanovení počtu pracovníků .....	52
<b>6 Nábor, výběr a přijímání pracovníků .....</b>	<b>60</b>
6.1 Proces náboru a výběru pracovníka .....	60
6.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků .....	61
6.1.2 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst .....	61
6.1.3 Identifikace zdrojů uchazečů .....	61
6.1.3.1 Vnitřní zdroje .....	62
6.1.3.2 Vnější zdroje .....	63
6.1.4 Volby metody získávání pracovníka .....	64
6.1.5 Volba dokumentů požadovaných po uchazeči .....	66
6.1.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání .....	66
6.1.7 Předvýběr na základě došlých materiálů .....	66
6.1.8 Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor .....	67
6.1.9 Pohovor a testování uchazečů .....	67
6.1.9.1 Pohovor .....	67
6.1.9.2 Testování .....	69
6.1.9.3 Chyby při vedení pohovoru .....	69
6.1.10 Rozhodnutí o výběru uchazeče a sdělení výsledků .....	70
6.1.11 Chyby při procesu náboru a výběru budoucích pracovníků .....	71
6.2 Přijímání pracovníků .....	72
6.2.1 Pracovní smlouva .....	72
6.2.1.1 Povinné části .....	72
6.2.1.2 Nepovinné části .....	73
6.2.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	74
6.2.2.1 Dohoda o provedení práce .....	74
6.2.2.2 Dohoda o pracovní činnosti .....	74
6.2.3 Formální náležitosti přijímání pracovníka do pracovního procesu .....	74
<b>7 Hodnocení pracovníků .....</b>	<b>76</b>
7.1 Funkce a úkoly hodnocení pracovníků .....	76
7.2 Účel a cíle hodnocení pracovníků .....	77
7.3 Předmět hodnocení .....	78
7.3.1 Pracovní výkon .....	79
7.3.2 Pracovní chování .....	79
7.3.3 Sociální chování .....	79

7.4	Typy hodnocení .....	80
7.4.1	Podle provedení .....	80
7.4.2	Podle frekvence .....	80
7.5	Proces hodnocení .....	81
7.5.1	Stanovení předmět hodnocení .....	82
7.5.2	Stanovení kritérií hodnocení .....	82
7.5.3	Výběr metody hodnocení .....	83
7.5.3.1	Metody orientující se na minulost .....	83
7.5.3.2	Metody orientující se na budoucnost .....	86
7.5.3.3	Trvale průběžné hodnocení .....	87
7.5.3.4	Supervizoři .....	88
7.5.3.5	Vlastní hodnocení .....	88
7.6	Chyby v procesu hodnocení .....	89
<b>8</b>	<b>Odměňování pracovníků .....</b>	<b>91</b>
8.1	Úkoly a pojetí odměňování .....	91
8.2	Mzda .....	92
8.2.1	Funkce mzdy .....	93
8.3	Systém odměňování .....	94
8.3.1	Filozofie a strategie systému odměňování .....	94
8.3.2	Cíle mzdového systému .....	95
8.3.3	Struktura mzdového systému .....	96
8.3.3.1	Tarifní soustava .....	97
8.3.3.2	Mzdové formy .....	101
<b>9</b>	<b>Vzdělávání pracovníků .....</b>	<b>113</b>
9.1	Cíle podnikového vzdělávání .....	113
9.2	Fáze vzdělávacího procesu .....	115
9.2.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	115
9.2.2	Plánování vzdělávání .....	115
9.2.3	Hodnocení procesu vzdělávání .....	117
9.3	Metody vzdělávání .....	117
9.3.1	Metody vzdělávání na pracovišti .....	117
9.3.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	118
9.3.3	Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště .....	120
9.4	Vyhodnocování vzdělávání .....	121
9.5	Učící se organizace .....	122
	<b>Literatura .....</b>	<b>126</b>

vání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují tu nejmenší  
a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdůležitější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Konkrétně, i v jakékoli jiné oblasti podnikového řízení najde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zastávajících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů.