

# Obsah

|                  |   |
|------------------|---|
| O autorovi ..... | 9 |
|------------------|---|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Předmluva ke 4. vydání ..... | 11 |
|------------------------------|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Personální práce a její specifika ve firmách, které nemají personální útvar či funkci personalisty .....</b> | <b>13</b> |
|--|-----------|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.1 Co je to personální práce? ..... | 14 |
|--------------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.2 Co je úkolem personální práce? ..... | 15 |
|--|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1.3 Personální činnosti ..... | 17 |
|-------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.4 Je třeba v menší firmě všechny tyto personální činnosti provádět, a k čemu to bude? ..... | 19 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.5 Personální politika v malé a střední firmě ..... | 23 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.6 Personální strategie v malé a střední firmě ..... | 24 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.7 Personální specifika malých a středních firem ..... | 27 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.8 Specifika v personálních činnostech malých a středních firem ..... | 28 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.9 Kdo vykonává personální práci v malé a střední firmě, a kdy zřídí funkci personalisty? ..... | 33 |
|--|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. Kolik a jaké pracovníky budeme potřebovat a kde je vezmeme? .....</b> | <b>37</b> |
|---|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Co musíme zvážit, když chceme zaměstnávat lidi? ..... | 38 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.2 Trocha teorie nikoho nezabije ..... | 39 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.3 Vytváření (design) pracovních míst ..... | 41 |
|--|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2.4 Analýza pracovních míst ..... | 44 |
|-----------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.5 Kdo je zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovních míst, a jak tyto informace získáme? ..... | 45 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.6 Jak vypadá popis a specifikace pracovního místa? ..... | 47 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.7 K čemu slouží popis a specifikace pracovního místa? ..... | 48 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.8 Kdy a proč uvažovat o redesignu pracovního místa? ..... | 49 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.9 Pracovní role – nový přístup na obzoru ..... | 51 |
|--|----|

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 2.10 Plánování pracovníků ..... | 54 |
|---------------------------------|----|

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.11 Odhad potřeby pracovníků ..... | 55 |
|-------------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.12 Odhad pokrytí potřeby pracovníků ..... | 57 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.13 Postup při plánování pracovníků ..... | 60 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.14 Na jak dlouho plánovat pracovníky? ..... | 62 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.15 Na co bychom při personálním plánování neměli zapomínat? ..... | 62 |
|---|----|

|  |            |
|--|------------|
| <b>3. Obsazování volných pracovních míst</b> .....   | <b>65</b>  |
| 3.1 Máme volné pracovní místo: Co dělat? .....   | 66         |
| 3.2 O co jde při získávání pracovníků? .....   | 68         |
| 3.3 Není vlastně získávání pracovníků obyčejný nábor? .....                                    | 70         |
| 3.4 Faktory ovlivňující získávání pracovníků .....   | 71         |
| 3.5 Zdroje získávání pracovníků .....  | 72         |
| 3.6 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních,<br>resp. vnějších zdrojů .....         | 74         |
| 3.7 Postup při získávání pracovníků .....  | 76         |
| 3.8 Metody získávání pracovníků, jejich výhody a nevýhody .....                                | 81         |
| 3.9 Jak inzerovat zaměstnání? .....  | 87         |
| 3.10 Jaké dokumenty požadovat od uchazečů o zaměstnání? .....                                  | 91         |
| 3.11 Jak formulovat nabídku zaměstnání? .....  | 97         |
| 3.12 Co udělat, abychom si usnadnili získávání pracovníků? .....                               | 99         |
| 3.13 A několik rad navíc... ..   | 103        |
| 3.14 Získali jsme soubor vhodných uchazečů o zaměstnání. A co dál? .....                       | 104        |
| 3.15 Jak postupovat při výběru pracovníků? .....   | 106        |
| 3.16 Pohovor jako základní metoda výběru pracovníků .....                                      | 109        |
| 3.17 Vybrali jsme toho nejvhodnějšího z uchazečů. Co ještě zbývá udělat? ..                    | 116        |
| 3.18 Přijímání nového pracovníka .....   | 117        |
| 3.19 Co by měla obsahovat pracovní smlouva? .....  | 120        |
| <br>   |            |
| <b>4. Hodnocení pracovníků: nepříjemná nezbytnost</b> .....                                    | <b>123</b> |
| 4.1 Co je hodnocení pracovníků a čemu slouží? .....  | 124        |
| 4.2 Na co se při hodnocení pracovníků soustředit, aneb pracovní výkon<br>a jeho kritéria ..... | 127        |
| 4.3 Jak postupovat při hodnocení pracovníků? .....   | 130        |
| 4.4 Metody hodnocení pracovníků .....  | 131        |
| 4.5 Jak pracovníky o výsledcích hodnocení informovat? .....                                    | 133        |
| 4.6 Na co při hodnocení pracovníků nezapomenout? .....   | 135        |
| <br>   |            |
| <b>5. Vzdělávání pracovníků v malé a střední firmě</b> .....                                   | <b>137</b> |
| 5.1 Vzdělávání pracovníků jako nezbytná součást personální práce<br>v každé firmě .....        | 138        |
| 5.2 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky .....  | 142        |
| 5.3 Doškolení pracovníků .....   | 145        |
| 5.4 Na co se zaměřit při rozvoji pracovníků malé a střední firmy? .....                        | 149        |
| 5.5 Metody vzdělávání pracovníků .....   | 150        |
| <br>   |            |
| <b>6. Odměňování pracovníků</b> .....  | <b>155</b> |
| 6.1 Odměna nejsou jen peníze .....   | 156        |
| 6.2 Na co musíme myslet při vytváření systému odměňování<br>pracovníků? .....                  | 157        |

|                          |   |            |
|--------------------------|---|------------|
| 6.3                      | Mzdotvorné faktory, aneb co by se mělo odměňovat? . . . . .   | 162        |
| 6.4                      | Hodnocení a oceňování práce . . . . .   | 165        |
| 6.5                      | Mzdové formy: Ale kterou z nich zvolit? . . . . .   | 169        |
| 6.5.1                    | Časová (nebo také základní) mzda nebo plat . . . . .  | 170        |
| 6.5.2                    | Zásluhové mzdové formy . . . . .  | 171        |
| 6.5.3                    | Dodatkové mzdové formy . . . . .  | 183        |
| 6.6                      | Několik slov o zaměstnaneckých výhodách . . . . .   | 185        |
| <b>7.</b>                | <b>Řízení pracovního výkonu – šance pro malé a střední firmy . . . . .</b>  | <b>189</b> |
| 7.1                      | Proč jsou nutné změny v řízení lidí? . . . . .  | 190        |
| 7.2                      | Co je to řízení pracovního výkonu? . . . . .  | 191        |
| 7.3                      | Proces řízení pracovního výkonu . . . . .   | 193        |
| 7.4                      | Výhody uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu . . . . .  | 197        |
| 7.5                      | Možnosti uplatnění koncepce v malé a střední firmě . . . . .  | 199        |
| <b>8.</b>                | <b>Některé nové koncepce personální práce a možnosti jejich aplikace<br/>v malých a středních firmách . . . . .</b>                           | <b>201</b> |
| 8.1                      | Řízení talentů – aktuální téma personalistiky . . . . .   | 202        |
| 8.2                      | Pojetí lidského kapitálu a jeho uplatnění . . . . .   | 206        |
| 8.3                      | Flexibilní firma a flexibilní zaměstnávání lidí . . . . .   | 211        |
| <b>9.</b>                | <b>Další problémy personální práce v malých a středních firmách . . . . .</b>   | <b>217</b> |
| 9.1                      | Zaměstnávání příbuzných a přátel . . . . .  | 218        |
| 9.2                      | Několik slov o rozmístování pracovníků a ukončování pracovního<br>poměru . . . . .  | 221        |
| 9.3                      | Péče o pracovníky . . . . .   | 224        |
| 9.4                      | Pracovní vztahy . . . . .   | 230        |
| 9.5                      | Informace v personální práci malé a střední firmy . . . . .   | 234        |
| 9.6                      | Kdo může malé a střední firmě v personální práci pomoci a poradit? . . . . .  | 235        |
| <b>Přílohy . . . . .</b> |   | <b>237</b> |
| <b>Příloha 1</b>         | <b>Příklad dotazníku použitelného k analýze pracovních míst . . . . .</b>   | <b>238</b> |
| <b>Příloha 2</b>         | <b>Příklad popisu a specifikace pracovního místa . . . . .</b>  | <b>243</b> |
| <b>Příloha 3</b>         | <b>Příklady vhodně formulovaných inzerátů . . . . .</b>   | <b>245</b> |
| <b>Příloha 4</b>         | <b>Příklady dotazníků pro uchazeče o zaměstnání . . . . .</b>   | <b>246</b> |
| <b>Příloha 5</b>         | <b>Příklad struktury strukturovaného životopisu . . . . .</b>   | <b>251</b> |
| <b>Příloha 6</b>         | <b>Příklady otázek doporučených při výběrovém pohovoru . . . . .</b>  | <b>253</b> |
| <b>Příloha 7</b>         | <b>Doporučení pro přípravu a vedení výběrového pohovoru . . . . .</b>   | <b>255</b> |
| <b>Příloha 8</b>         | <b>Příklad formuláře pro hodnocení pracovníků pomocí stupnice<br/>a jeho použití k analýze výkonu pracovníka (vybraná kritéria) . . . . .</b> | <b>257</b> |
| <b>Příloha 9</b>         | <b>Příklad formuláře sloužícího k zaznamenání závěrů hodnocení<br/>pracovníka . . . . .</b>   | <b>260</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Příloha 10</b> Příklad bodového hodnocení jednotlivých stupňů u vybraných<br>subfaktorů a placených faktorů práce . . . . . | 262 |
| <b>Příloha 11</b> Aktivity řízení pracovního výkonu v průběhu roku . . . . .   | 263 |
| <b>Příloha 12</b> Příklad informací o pracovníkovi pro potřeby personální práce . . . . .                                      | 264 |
| <b>Příloha 13</b> Příklady otázek pro šetření postojů a názorů pracovníků . . . . .  | 270 |
| <b>Literatura</b> . . . . .  | 271 |
| <b>Rejstřík</b> . . . . .  | 275 |