

# Obsah

O autorech .....	35
O překladateli .....	35
Řekli o knize .....	36
Předmluva k 13. anglickému vydání .....	37
Několik slov a ohlédnutí .....	38
Předmluva k českému překladu .....	40
<b>ČÁST I. PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>43</b>
<b>1. Podstata řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>45</b>
1.1 Úvod – pojetí řízení lidských zdrojů .....	45
<i>Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů</i> .....	46
<i>Teoretická východiska řízení lidských zdrojů</i> .....	47
<i>Současná praxe řízení lidských zdrojů</i> .....	47
<i>Cíl kapitoly</i> .....	47
1.2 Definice řízení lidských zdrojů .....	47
<i>Cíle řízení lidských zdrojů</i> .....	48
1.3 Filozofie řízení lidských zdrojů .....	48
1.4 Teorie řízení lidských zdrojů .....	49
<i>Oddanost</i> .....	49
<i>Motivace</i> .....	49
<i>Teorie založená na zdrojích</i> .....	49
<i>Teorie chování v organizaci</i> .....	49
<i>Kontingenční teorie</i> .....	50
<i>Institucionální teorie</i> .....	50
<i>Teorie lidského kapitálu</i> .....	50
<i>Teorie závislosti na zdrojích</i> .....	50
<i>Teorie AMO</i> .....	50
<i>Teorie sociální směny</i> .....	50
<i>Teorie transakčních nákladů</i> .....	51
<i>Teorie zastoupení</i> .....	51
1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů .....	51
1.6 Modely řízení lidských zdrojů .....	52
<i>Model shody</i> .....	52

	Harvardský model .....	53
	Kontextový model .....	53
	5-P model .....	53
	Evropský model .....	54
	„Tvrdý“ a „měkký“ model .....	54
1.7	Současné řízení lidských zdrojů .....	54
<b>2.</b>	<b>Strategické řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>57</b>
2.1	Úvod .....	57
2.2	Východiska strategického řízení lidských zdrojů .....	58
	Strategické řízení .....	58
	Pojetí strategie .....	59
	Realizace strategie .....	59
	Kritické zhodnocení pojetí strategie .....	59
2.3	Podstata strategického řízení lidských zdrojů .....	60
2.4	Cíle strategického řízení lidských zdrojů .....	61
2.5	Kritické zhodnocení pojetí strategického řízení lidských zdrojů .....	62
	Rozmanitost úrovní a stylů řízení .....	62
	Komplexnost procesu vytváření strategie .....	62
	Evoluční pojetí strategie organizace .....	62
	Nevyjasněná strategie organizace .....	62
	Kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů .....	63
	Podmínka integrace .....	63
	Závěry .....	63
2.6	Uplatňování přístupu založeného na zdrojích .....	63
	Kritické zhodnocení přístupu založeného na zdrojích .....	65
2.7	Dosahování strategického souladu .....	65
2.8	Pohledy na strategické řízení lidských zdrojů .....	66
	Přístup „nejlepší praxe“ .....	66
	Přístup „nejlepšího přizpůsobení“ .....	67
	Kritické zhodnocení přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepšího přizpůsobení“ .....	68
	Přístup „vytváření souborů postupů“ .....	69
2.9	Strategie lidských zdrojů .....	70
	Obecné strategie lidských zdrojů .....	71
	Příklady obecných strategií lidských zdrojů .....	72
	Specifické strategie lidských zdrojů .....	73
	Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů .....	74
	Vytváření strategie lidských zdrojů .....	75
	Uskutečňování strategie lidských zdrojů .....	75
<b>3.</b>	<b>Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role .....</b>	<b>78</b>
3.1	Úvod .....	78
3.2	Architektura řízení lidských zdrojů .....	79
3.3	Systém řízení lidských zdrojů .....	79
3.4	Model poskytování personálních služeb .....	80
3.5	Role personálního útvaru .....	80
	Činnosti řízení lidských zdrojů .....	82

	<i>Organizace personálního útvaru</i> .....	82
	<i>Třísloužkový model poskytování personálních služeb</i> .....	83
	<i>Hodnocení personálního útvaru</i> .....	85
3.6	Role personalistů .....	87
	<i>Obecná role</i> .....	87
	<i>Role poskytovatelů služeb</i> .....	88
	<i>Strategická role</i> .....	88
	<i>Role business partnerů</i> .....	89
	<i>Role nositelů inovací</i> .....	90
	<i>Role agentů změny</i> .....	91
3.7	Naplňování role personalisty .....	91
	<i>Hodnoty personalistů</i> .....	91
	<i>Nejednoznačnost v roli personalistů</i> .....	92
	<i>Status personalistů</i> .....	92
	<i>Profesionalita personalistů</i> .....	93
	<i>Schopnosti personalistů</i> .....	94
	<i>Chování personalistů</i> .....	94
3.8	Role liniových manažerů .....	94
<b>4.</b>	<b>Řízení lidských zdrojů a výkon organizace</b> .....	<b>98</b>
4.1	Úvod .....	98
4.2	Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace .....	99
4.3	Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace .....	100
	<i>Otazníky ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace</i> ...	100
	<i>Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace</i> .....	102
4.4	Kultura vysokého výkonu .....	103
4.5	Systém vysoce výkonné práce .....	104
	<i>Vymezení systému vysoce výkonné práce</i> .....	104
	<i>Příklady</i> .....	105
	<i>Kritické zhodnocení uplatňování systémů vysoce výkonné práce</i> .....	106
4.6	Řízení pracovního výkonu .....	107
4.7	Přínos personalistů .....	107
<b>5.</b>	<b>Řízení lidského kapitálu</b> .....	<b>110</b>
5.1	Úvod .....	110
5.2	Podstata řízení lidského kapitálu .....	111
5.3	Pojetí lidského kapitálu .....	111
	<i>Lidský kapitál</i> .....	111
	<i>Intelektuální kapitál</i> .....	112
	<i>Společenský kapitál</i> .....	113
	<i>Organizační kapitál</i> .....	113
5.4	Řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu .....	113
5.5	Měření lidského kapitálu .....	113
	<i>Potřeba měření lidského kapitálu</i> .....	114
	<i>Přístupy k měření lidského kapitálu</i> .....	114
	<i>Údaje používané při měření lidského kapitálu</i> .....	115
5.6	Předkládání zpráv o lidském kapitálu .....	117
	<i>Předkládání zpráv v organizaci</i> .....	117

	<i>Předkládání zpráv mimo organizaci</i> .....	117
5.7	Zavádění a rozvíjení řízení lidského kapitálu .....	117
<b>6.</b>	<b>Řízení znalostí</b> .....	<b>120</b>
6.1	Úvod .....	120
6.2	Pojetí znalostí .....	121
	<i>Explicitní a tacitní znalosti</i> .....	121
	<i>Data, informace a znalosti</i> .....	121
6.3	Definice řízení znalostí .....	122
6.4	Strategie řízení znalostí .....	122
	<i>Kodifikační strategie</i> .....	123
	<i>Personifikační strategie</i> .....	123
6.5	Problémy řízení znalostí .....	123
	<i>Tempo změn</i> .....	123
	<i>Propojení strategie řízení znalostí a konkurenční strategie</i> .....	124
	<i>Technologie a lidé</i> .....	124
	<i>Význam procesu</i> .....	124
	<i>Pracovníci se znalostmi</i> .....	125
6.6	Přínos personalistů .....	125
<b>7.</b>	<b>Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech</b> .....	<b>128</b>
7.1	Úvod .....	128
7.2	Definice schopností .....	129
	<i>Schopnosti chování</i> .....	129
	<i>Odborné schopnosti</i> .....	129
	<i>NVQ/SNVQ</i> .....	129
	<i>Názvy schopností</i> .....	130
7.3	Soustavy schopností .....	131
7.4	Přístupy k uplatňování schopností .....	132
	<i>Přístup založený na „menu“</i> .....	132
	<i>Specifické schopnosti role</i> .....	132
	<i>Odstupňované schopnosti</i> .....	132
7.5	Využití schopností v řízení lidských zdrojů .....	133
	<i>Získávání a výběr</i> .....	133
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i> .....	133
	<i>Řízení pracovního výkonu</i> .....	134
	<i>Odměňování</i> .....	134
7.6	Vytváření soustavy schopností .....	134
	<i>Zásady úspěšného využívání schopností</i> .....	136
7.7	Schopnosti a emoční inteligence .....	136
<b>8.</b>	<b>Etický rozměr řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>139</b>
8.1	Úvod .....	139
8.2	Význam a pojetí etiky .....	140
8.3	Podstata etických rozhodnutí .....	140
8.4	Koncepce etiky .....	141
	<i>Deontologická etika</i> .....	141
	<i>Utilitarismus</i> .....	141

	<i>Teorie zainteresovaných stran</i> .....	141
	<i>Diskurzivní etika</i> .....	141
8.5	Teorie spravedlnosti .....	142
8.6	Spravedlnost .....	142
	<i>Procedurální spravedlnost</i> .....	142
	<i>Distributivní spravedlnost</i> .....	143
	<i>Sociální spravedlnost</i> .....	143
	<i>Přirozená spravedlnost</i> .....	143
8.7	Zásady etického řízení lidských zdrojů .....	143
	<i>Obecné zásady</i> .....	143
	<i>Rozvoj organizace</i> .....	144
	<i>Získávání a výběr</i> .....	144
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i> .....	144
	<i>Řízení pracovního výkonu</i> .....	145
	<i>Odměňování</i> .....	145
	<i>Zaměstnanecké vztahy</i> .....	145
	<i>Zaměstnávání lidí</i> .....	146
8.8	Etická dilemata .....	146
	<i>Řešení etických dilemat</i> .....	146
8.9	Etické aspekty role personalistů .....	147
<b>9.</b>	<b>Společenská odpovědnost organizací (CSR)</b> .....	<b>151</b>
9.1	Úvod .....	151
9.2	Pojetí společenské odpovědnosti organizací .....	152
9.3	Pojetí strategické CSR .....	153
9.4	Aktivity CSR .....	153
9.5	Argumenty pro CSR .....	154
9.6	Argumenty proti CSR .....	155
9.7	Přínosy CSR .....	156
9.8	Základy vytváření strategie CSR .....	156
	<i>Vytváření a uskutečňování strategie CSR</i> .....	156
<b>ČÁST II. LIDÉ A ORGANIZACE</b>	.....	<b>159</b>
<b>10.</b>	<b>Chování v organizaci</b> .....	<b>160</b>
10.1	Úvod .....	160
10.2	Definice chování v organizaci .....	161
10.3	Východiska a uplatnění teorie chování v organizaci .....	161
10.4	Jak organizace fungují .....	161
	<i>Faktory ovlivňující fungování organizací</i> .....	162
	<i>Typy organizací</i> .....	164
10.5	Kultura organizace .....	164
	<i>Definice kultury organizace</i> .....	164
	<i>Vytváření kultury organizace</i> .....	165
	<i>Rozmanitost kultury organizace</i> .....	165
	<i>Složky kultury organizace</i> .....	166
	<i>Klasifikace kultury organizace</i> .....	167
	<i>Vhodná kultura</i> .....	168

10.6	Klima organizace	169
10.7	Procesy v organizaci	169
	<i>Interakce a vytváření sítí</i>	169
	<i>Komunikace</i>	169
	<i>Chování ve skupině</i>	170
	<i>Vedení (leadership)</i>	170
	<i>Moc</i>	171
	<i>Politika</i>	171
	<i>Konflikty</i>	171
10.8	Charakteristiky lidí	171
	<i>Osobní charakteristiky</i>	172
	<i>Schopnosti</i>	172
	<i>Intelligence</i>	172
	<i>Osobnost</i>	173
	<i>Postoje</i>	174
	<i>Emoce</i>	174
	<i>Emoční inteligence</i>	174
10.9	Důsledky pro personalisty	176
	<i>Fungování organizace</i>	176
	<i>Kultura organizace</i>	176
	<i>Klima organizace</i>	177
	<i>Procesy v organizaci</i>	177
	<i>Individuální rozdíly</i>	177
	<i>Posuzování osobnosti</i>	177
<b>11.</b>	<b>Vytváření práce, organizace a pracovních míst</b>	<b>180</b>
11.1	Úvod	180
11.2	Vytváření práce	181
	<i>Dění ve světě práce</i>	181
	<i>Historické souvislosti</i>	182
	<i>Vytváření systému vykonávání práce</i>	183
	<i>Smart working</i>	184
	<i>Flexibilní práce</i>	185
	<i>Systém vysoce výkonné práce</i>	187
	<i>Štíhlá výroba</i>	187
11.3	Vytváření organizace	189
	<i>Volba podoby organizace</i>	189
	<i>Posuzování organizace</i>	190
	<i>Úspěšné vytváření organizace</i>	191
11.4	Vytváření pracovních míst	192
	<i>Pracovní místa a pracovní role</i>	192
	<i>Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst</i>	193
	<i>Přístupy k vytváření pracovních míst</i>	195
	<i>Volba přístupu</i>	196
	<i>Uplatňování systému vysoce výkonné práce</i>	196
11.5	Rozvíjení pracovních rolí	197

<b>12. Rozvoj organizace</b> .....	<b>200</b>
12.1 Úvod .....	200
12.2 Definice rozvoje organizace .....	200
12.3 Podstata rozvoje organizace .....	201
12.4 Historie rozvoje organizace .....	202
<i>Etapa první – původní verze</i> .....	202
<i>Etapa druhá – kritika původní verze a nové přístupy</i> .....	204
<i>Etapa třetí – změna pohledu</i> .....	205
12.5 Strategie rozvoje organizace .....	206
<i>Integrovaná strategická změna</i> .....	207
12.6 Diagnóza organizace .....	207
<i>Cyklus diagnózy</i> .....	207
<i>Analytické nástroje</i> .....	208
<i>Diagnostické nástroje</i> .....	208
12.7 Programy rozvoje organizace .....	209
<i>Aktivity rozvoje organizace</i> .....	209
12.8 Závěry týkající se rozvoje organizace .....	211
<b>ČÁST III. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>215</b>
<b>13. Motivace</b> .....	<b>217</b>
13.1 Úvod .....	217
13.2 Pojetí motivace .....	217
13.3 Typy motivace .....	218
<i>Vnitřní motivace</i> .....	218
<i>Vnější motivace</i> .....	219
13.4 Teorie motivace .....	219
<i>Teorie instrumentality</i> .....	219
<i>Teorie zaměřené na obsah</i> .....	220
<i>Teorie zaměřené na proces</i> .....	222
<i>Přehled teorií motivace</i> .....	226
<i>Závěry týkající se teorií motivace</i> .....	228
13.5 Motivace a spokojenost s prací .....	228
<i>Faktory ovlivňující spokojenost s prací</i> .....	228
<i>Spokojenost s prací a výkon</i> .....	229
13.6 Motivace a peníze .....	229
13.7 Strategie motivace .....	230
<b>14. Oddanost</b> .....	<b>233</b>
14.1 Úvod .....	233
14.2 Pojetí oddanosti .....	233
14.3 Význam oddanosti .....	234
14.4 Oddanost a angažovanost .....	235
14.5 Kritické zhodnocení pojetí oddanosti .....	236
<i>Skutečný význam pojmu oddanost</i> .....	236
<i>Unitaristický pohled na oddanost</i> .....	236
<i>Vztah oddanosti a flexibility</i> .....	237

14.6	Faktory ovlivňující oddanost .....	237
14.7	Vytváření strategie oddanosti .....	238
<b>15.</b>	<b>Angažovanost .....</b>	<b>240</b>
15.1	Úvod .....	240
15.2	Pojetí angažovanosti zaměstnanců .....	241
	<i>Angažovanost v práci, v organizaci, nebo obojí</i> .....	241
15.3	Teorie angažovanosti .....	242
15.4	Složky angažovanosti zaměstnanců .....	242
	<i>Angažovanost a oddanost</i> .....	242
	<i>Angažovanost a motivace</i> .....	243
	<i>Angažovanost a občanské chování v organizaci</i> .....	243
	<i>Angažovanost a spokojenost s prací</i> .....	244
15.5	Hnací síly angažovanosti zaměstnanců .....	244
15.6	Výsledky angažovanosti .....	245
15.7	Zvyšování angažovanosti zaměstnanců .....	245
15.8	Zvyšování angažovanosti v práci .....	246
	<i>Linioví manažeři</i> .....	246
	<i>Vytváření pracovních míst</i> .....	247
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i> .....	247
	<i>Řízení pracovního výkonu</i> .....	247
	<i>Odměňování</i> .....	248
15.9	Zvyšování angažovanosti v organizaci .....	248
	<i>Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení</i> .....	248
	<i>Hlas zaměstnanců</i> .....	249
	<i>„Velká idea“</i> .....	249
	<i>Pracovní prostředí</i> .....	249
15.10	Vyhoření .....	250
15.11	Průzkumy angažovanosti .....	250
15.12	Závěry .....	250
<b>ČÁST IV.</b>	<b>ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>255</b>
<b>16.</b>	<b>Strategické zabezpečování lidských zdrojů .....</b>	<b>257</b>
16.1	Úvod .....	257
16.2	Cíl strategického zabezpečování lidských zdrojů .....	257
16.3	Strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů .....	258
16.4	Strategický soulad v zabezpečování lidských zdrojů .....	259
16.5	Soubory strategií a činností zabezpečování lidských zdrojů .....	259
16.6	Složky strategického zabezpečování lidských zdrojů .....	259
<b>17.</b>	<b>Plánování lidských zdrojů .....</b>	<b>262</b>
17.1	Úvod .....	262
17.2	Definice plánování lidských zdrojů .....	262
17.3	Uplatňování plánování lidských zdrojů .....	263
17.4	Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace .....	264
17.5	Důvody pro plánování lidských zdrojů .....	264
17.6	Problémy plánování lidských zdrojů .....	264

17.7	Systematický přístup k plánování lidských zdrojů .....	265
	<i>Plán organizace</i> .....	265
	<i>Odhady budoucích činností</i> .....	265
	<i>Plánování scénářů</i> .....	265
	<i>Sběr dat</i> .....	267
	<i>Analýza</i> .....	267
	<i>Odhady poptávky po práci (potřeby lidí)</i> .....	267
	<i>Odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí)</i> .....	268
	<i>Odhady budoucích požadavků</i> .....	269
	<i>Plánování činností</i> .....	269
	<i>Realizace</i> .....	270
	<i>Sledování a vyhodnocování</i> .....	270
<b>18.</b>	<b>Získávání a výběr zaměstnanců .....</b>	<b>272</b>
18.1	Úvod .....	272
18.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců .....	273
18.3	Definování požadavků na zaměstnance .....	273
	<i>Popisy pracovních míst / profily pracovních rolí</i> .....	273
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance</i> .....	273
18.4	Oslovování uchazečů o zaměstnání .....	275
	<i>Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců</i> .....	275
	<i>Analýza požadavků</i> .....	275
	<i>Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů</i> .....	276
18.5	Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání .....	283
	<i>Prozkoumání informací od uchazečů</i> .....	283
	<i>Zpracování žádostí uchazečů</i> .....	284
	<i>Roztřídění žádostí uchazečů</i> .....	285
	<i>Vypracování programu pohovorů</i> .....	285
	<i>Uskutečňování programu pohovorů</i> .....	286
18.6	Metody výběru zaměstnanců .....	286
	<i>Pohovory</i> .....	286
	<i>Organizace pohovorů</i> .....	287
	<i>Výběrové testy</i> .....	288
	<i>Assessment centra</i> .....	291
	<i>Volba metod výběru zaměstnanců</i> .....	292
18.7	Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí .....	293
	<i>Právní aspekty získávání a poskytování referencí</i> .....	293
18.8	Kontrolování žádostí uchazečů o zaměstnání .....	294
18.9	Potvrzení nabídky zaměstnání .....	294
18.10	Sledování nového zaměstnance .....	294
18.11	Zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst .....	295
<b>19.</b>	<b>Praxe zabezpečování lidských zdrojů .....</b>	<b>298</b>
19.1	Úvod .....	298
19.2	Hodnotová nabídka pro zaměstnance .....	298
19.3	Značka zaměstnavatele .....	299
	<i>Vytváření značky zaměstnavatele</i> .....	299
19.4	Odchody zaměstnanců z organizace .....	300

	<i>Míra odchodů zaměstnanců</i> .....	301
	<i>Index stability</i> .....	301
	<i>Míra přežití</i> .....	302
	<i>Ukazatel střední délky zaměstnání</i> .....	303
	<i>Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců</i> .....	303
	<i>Volba ukazatelů</i> .....	303
	<i>Náklady spojené s odchody zaměstnanců</i> .....	304
19.5	<i>Plánování stabilizace zaměstnanců</i> .....	304
	<i>Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců</i> .....	304
	<i>Východiska strategie stabilizace zaměstnanců</i> .....	305
	<i>Analýza rizika odchodů zaměstnanců</i> .....	305
	<i>Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců</i> .....	306
19.6	<i>Řízení absence</i> .....	307
	<i>Příčiny absence</i> .....	307
	<i>Politiky řízení absence</i> .....	308
	<i>Zaznamenávání a měření absence</i> .....	308
	<i>Řízení krátkodobé absence</i> .....	309
	<i>Řízení dlouhodobé absence</i> .....	309
19.7	<i>Uvádění lidí do organizace</i> .....	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do organizace</i> .....	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do útvaru</i> .....	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců na pracoviště</i> .....	310
	<i>Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti</i> .....	311
19.8	<i>Uvolňování lidí z organizace</i> .....	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti</i> .....	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů</i> .....	312
	<i>Odchod zaměstnanců do starobního důchodu</i> .....	313
<b>20.</b>	<b>Řízení talentů</b> .....	<b>315</b>
20.1	<i>Úvod</i> .....	315
20.2	<i>Definice řízení talentů</i> .....	316
	<i>Definice talentu</i> .....	317
	<i>Válka o talenty</i> .....	317
	<i>Cílová skupina talentů</i> .....	318
20.3	<i>Proces řízení talentů</i> .....	319
20.4	<i>Strategie řízení talentů</i> .....	321
20.5	<i>Realizace řízení talentů</i> .....	322
20.6	<i>Řízení kariéry</i> .....	323
	<i>Cíle řízení kariéry</i> .....	323
	<i>Fáze vývoje kariéry</i> .....	324
	<i>Dynamika kariéry</i> .....	324
	<i>Strategie rozvoje kariéry</i> .....	325
	<i>Aktivity řízení kariéry</i> .....	325
	<i>Politiky řízení kariéry</i> .....	326
	<i>Plánování kariéry</i> .....	327
	<i>Samostatně řízená kariéra</i> .....	328
20.7	<i>Plánování následnictví manažerů</i> .....	330

<b>ČÁST V. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ</b> .....	<b>333</b>
<b>21. Strategické vzdělávání a rozvoj</b> .....	<b>335</b>
21.1 Úvod .....	335
21.2 Definice vzdělávání a rozvoje .....	335
21.3 Definice strategického vzdělávání a rozvoje .....	336
21.4 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje .....	337
21.5 Filozofie vzdělávání a rozvoje .....	338
21.6 Podpora vzdělávání a rozvoje .....	338
21.7 Vliv vzdělávání a rozvoje na výkon organizace .....	339
21.8 Strategie vzdělávání a rozvoje .....	339
<i>Strategie vytváření kultury učení</i> .....	339
<i>Strategie učení se v organizaci</i> .....	340
<i>Strategie individuálního vzdělávání</i> .....	340
<b>22. Proces vzdělávání a rozvoje</b> .....	<b>342</b>
22.1 Úvod .....	342
22.2 Jak se lidé učí .....	342
<i>Teorie učení</i> .....	343
<i>Motivace k učení</i> .....	343
<i>Styly učení</i> .....	344
<i>Schopnost učit se</i> .....	345
<i>Křivka učení</i> .....	345
22.3 Dopady teorií a koncepcí učení .....	347
22.4 Učení se v organizaci .....	348
<i>Definice učení se v organizaci</i> .....	348
<i>Proces učení se v organizaci</i> .....	348
22.5 Pojetí učící se organizace .....	349
<i>Kritické zhodnocení pojetí učící se organizace</i> .....	350
<i>Učící se organizace a učení se v organizaci</i> .....	351
22.6 Samostatně řízené vzdělávání .....	351
<b>23. Praxe vzdělávání a rozvoje</b> .....	<b>353</b>
23.1 Úvod .....	353
23.2 Identifikace potřeb vzdělávání .....	354
<i>Přístupy k analýze potřeb vzdělávání</i> .....	354
<i>Analýza mezer ve vzdělání</i> .....	354
<i>Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů</i> .....	355
<i>Průzkumy potřeb vzdělávání</i> .....	355
<i>Přezkoumání výkonu a rozvoje</i> .....	356
<i>Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí</i> .....	356
<i>Analýza dovedností</i> .....	357
<i>Vyhodnocování vzdělávání</i> .....	357
23.3 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji .....	357
<i>Vzdělávání na pracovišti</i> .....	358
<i>Samostatně řízené vzdělávání</i> .....	359
23.4 Podporování vzdělávání na pracovišti .....	359
<i>Zpracování nových zaměstnanců</i> .....	359

	<i>Plánování zkušeností</i> .....	360
	<i>Koučování</i> .....	360
	<i>Mentorování</i> .....	361
	<i>E-learning</i> .....	361
	<i>Řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje</i> .....	362
	<i>Plánování osobního rozvoje</i> .....	362
23.5	<i>Výcvik</i> .....	363
	<i>Uplatnění výcviku</i> .....	363
	<i>Zabezpečování výcviku</i> .....	363
	<i>Systematický výcvik</i> .....	364
	<i>Just-in-time výcvik</i> .....	365
	<i>Zhuštěný výcvik</i> .....	365
	<i>Typy výcviku</i> .....	365
	<i>Efektivní výcvikové postupy</i> .....	365
23.6	<i>Plánování a provádění vzdělávacích programů</i> .....	366
23.7	<i>Blended learning</i> .....	366
23.8	<i>Vyhodnocování vzdělávání</i> .....	367
	<i>Přístup k vyhodnocování vzdělávání</i> .....	367
	<i>Úrovně vyhodnocování vzdělávání</i> .....	368
	<i>Návratnost investic</i> .....	369
	<i>Návratnost očekávání</i> .....	369
	<i>Problémy vyhodnocování vzdělávání</i> .....	370
	<i>Využití vyhodnocování vzdělávání</i> .....	370
23.9	<i>Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje</i> .....	371
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i> .....	371
<b>24.</b>	<b>Rozvoj lídrů a manažerů</b> .....	<b>377</b>
24.1	<i>Úvod</i> .....	377
24.2	<i>Definice rozvoje lídrů a manažerů</i> .....	377
24.3	<i>Pojetí vedení a řízení</i> .....	378
	<i>Vedení</i> .....	378
	<i>Řízení</i> .....	378
	<i>Co odlišuje vedení a řízení</i> .....	379
24.4	<i>Porovnání rozvoje lídrů a manažerů</i> .....	380
24.5	<i>Rozvoj lídrů</i> .....	380
24.6	<i>Rozvoj manažerů</i> .....	382
	<i>Formální přístupy k rozvoji manažerů</i> .....	382
	<i>Neformální přístupy k rozvoji manažerů</i> .....	383
	<i>Role organizace</i> .....	384
	<i>Role jednotlivců</i> .....	384
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i> .....	385
24.7	<i>Vyhodnocování rozvoje lídrů a manažerů</i> .....	385
<b>ČÁST VI. PRACOVNÍ VÝKON A ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....		<b>387</b>
<b>25.</b>	<b>Řízení pracovního výkonu</b> .....	<b>389</b>
25.1	<i>Úvod</i> .....	389
25.2	<i>Východiska řízení pracovního výkonu</i> .....	390

	<i>Definice výkonu (pracovního výkonu)</i> .....	390
	<i>Teoretické základy řízení pracovního výkonu</i> .....	391
	<i>Principy řízení pracovního výkonu</i> .....	392
25.3	Cíle řízení pracovního výkonu .....	392
25.4	Cyklus řízení pracovního výkonu .....	393
	<i>Plánování pracovního výkonu</i> .....	393
	<i>Řízení pracovního výkonu během roku</i> .....	395
	<i>Přezkoumávání pracovního výkonu</i> .....	395
	<i>Posuzování pracovního výkonu</i> .....	397
	<i>Zaznamenávání řízení pracovního výkonu</i> .....	400
	<i>Online řízení pracovního výkonu</i> .....	402
25.5	Problémy řízení pracovního výkonu .....	402
25.6	Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace .....	403
	<i>Prokazování dopadu</i> .....	404
	<i>Důkazy z výzkumu</i> .....	404
	<i>Role řízení pracovního výkonu v odměňování</i> .....	407
25.7	360stupňová zpětná vazba .....	407
25.8	Zavádění řízení pracovního výkonu .....	408
	<i>Předpoklady úspěchu</i> .....	409
<b>26.</b>	<b>Řízení odměňování – strategie a systém</b> .....	<b>413</b>
26.1	Úvod .....	413
26.2	Filozofie odměňování .....	414
	<i>Příklady některých filozofií a základních zásad odměňování</i> .....	414
26.3	Strategie odměňování .....	416
	<i>Obsah strategie odměňování</i> .....	416
	<i>Příklady klíčových témat ve strategiích odměňování</i> .....	417
	<i>Vytváření strategie odměňování</i> .....	418
	<i>Uskutečňování strategie odměňování</i> .....	418
	<i>Kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování</i> .....	419
26.4	Systém odměňování .....	421
	<i>Peněžní odměny</i> .....	422
	<i>Nepeněžní odměny</i> .....	423
	<i>Celková odměna</i> .....	423
	<i>Řízení pracovního výkonu</i> .....	425
<b>27.</b>	<b>Praxe řízení odměňování</b> .....	<b>427</b>
27.1	Úvod .....	427
27.2	Definice řízení odměňování .....	428
27.3	Cíle řízení odměňování .....	428
27.4	Stanovování peněžních odměn .....	428
	<i>Navenek konkurenceschopné peněžní odměny</i> .....	428
	<i>Uvnitř spravedlivé peněžní odměny</i> .....	429
27.5	Tržní oceňování .....	429
	<i>Využití tržního oceňování</i> .....	429
	<i>Přijatelnost tržního oceňování</i> .....	430
	<i>Pojetí tržní sazby</i> .....	430
	<i>Analýza tržních sazeb</i> .....	430

27.6	Hodnocení práce .....	431
	<i>Analytické hodnocení práce</i> .....	431
	<i>Neanalytické hodnocení práce</i> .....	432
27.7	Řízení základních peněžních odměn .....	432
	<i>Struktury stupňů a peněžních odměn</i> .....	433
	<i>Zvyšování peněžních odměn</i> .....	436
27.8	Poskytování doplňkových peněžních odměn .....	436
	<i>Odměny za zásluhy</i> .....	437
	<i>Odměny podle délky zaměstnání</i> .....	440
	<i>Týmové odměňování</i> .....	441
	<i>Odměňování za výkon organizace</i> .....	441
27.9	Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy .....	442
27.10	Poskytování zaměstnaneckých výhod .....	442
27.11	Vyhodnocování odměňování .....	443
	<i>Využití řízení založeného na důkazech</i> .....	443
	<i>Doporučení k vyhodnocování odměňování</i> .....	444
27.12	Správa řízení odměňování .....	445
	<i>Řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy</i> .....	445
	<i>Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn</i> .....	446
	<i>Individuální revize a úpravy peněžních odměn</i> .....	446
<b>28.</b>	<b>Řízení odměňování zvláštních skupin pracovníků</b> .....	<b>452</b>
28.1	Úvod .....	452
28.2	Odměňování ředitelů a vrcholových manažerů .....	452
	<i>Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů</i> .....	453
	<i>Správa a řízení společnosti a odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i> .....	454
	<i>Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i> .....	454
28.3	Odměňování pracovníků se znalostmi .....	457
	<i>Flexibilita v odměňování</i> .....	457
	<i>Odměňování podle schopností</i> .....	457
	<i>Skupiny prací nebo kariér</i> .....	457
28.4	Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům .....	458
	<i>Odměňování obchodních zástupců</i> .....	458
	<i>Odměňování pracovníků služeb zákazníkům</i> .....	459
28.5	Odměňování manuálních pracovníků .....	460
	<i>Časové sazby</i> .....	460
	<i>Struktury peněžních odměn</i> .....	460
	<i>Systémy odměňování podle výsledků</i> .....	461
<b>ČÁST VII. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY</b> .....		<b>465</b>
<b>29.</b>	<b>Strategické zaměstnanecké vztahy</b> .....	<b>466</b>
29.1	Úvod .....	466
29.2	Proces zaměstnaneckých vztahů .....	466
29.3	Podstata zaměstnaneckých vztahů .....	467
29.4	Politiky zaměstnaneckých vztahů .....	467
	<i>Přístupy k zaměstnaneckým vztahům</i> .....	468

<i>Cíle politik zaměstnaneckých vztahů</i> .....	468
<i>Oblasti politik zaměstnaneckých vztahů</i> .....	468
<i>Druhy politik zaměstnaneckých vztahů</i> .....	469
29.5 Strategie zaměstnaneckých vztahů .....	469
29.6 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů .....	470
<i>Styl řízení v zaměstnaneckých vztazích</i> .....	470
<i>Zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů</i> .....	471
<i>Etický přístup k zaměstnaneckým vztahům</i> .....	471
29.7 Řízení organizace s odbory .....	471
29.8 Řízení organizace bez odborů .....	473
29.9 Realizace strategie zaměstnaneckých vztahů .....	473
<b>30. Zaměstnanecký poměr</b> .....	<b>475</b>
30.1 Úvod .....	475
30.2 Pojetí zaměstnaneckého poměru .....	475
<i>Východiska zaměstnaneckého poměru</i> .....	476
<i>Teorie pracovního procesu a zaměstnanecký poměr</i> .....	477
30.3 Smlouvy definující zaměstnanecký poměr .....	477
30.4 Řízení zaměstnaneckého poměru .....	478
30.5 Vytváření atmosféry důvěry .....	478
<i>Vytváření důvěry</i> .....	479
<i>Obnovování důvěry</i> .....	480
<b>31. Psychologická smlouva</b> .....	<b>482</b>
31.1 Úvod .....	482
31.2 Definice psychologické smlouvy .....	482
31.3 Význam psychologické smlouvy .....	483
31.4 Psychologická smlouva a zaměstnanecký poměr .....	483
31.5 Jak se vytvářejí psychologické smlouvy .....	484
31.6 Problém s psychologickými smlouvami .....	484
31.7 Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy .....	485
<b>32. Kolektivní pracovní vztahy</b> .....	<b>487</b>
32.1 Úvod .....	487
32.2 Členství v odborech .....	487
32.3 Uznání odborů .....	488
<i>Faktory ovlivňující uznání nebo neuznání odborů</i> .....	488
32.4 Kolektivní vyjednávání .....	489
<i>Formy kolektivního vyjednávání</i> .....	489
32.5 Kolektivní dohody .....	489
<i>Věcné dohody</i> .....	489
<i>Dohody o procedurách</i> .....	490
<i>Dohody nového stylu</i> .....	490
<i>Dohody o partnerství</i> .....	490
32.6 Řešení kolektivních sporů .....	491
<i>Smírčí řízení</i> .....	491
<i>Rozhodčí řízení</i> .....	491

	Zprostředkování .....	491
32.7	Neformální zaměstnanecké vztahy .....	491
<b>33.</b>	<b>Hlas zaměstnanců .....</b>	<b>494</b>
33.1	Úvod .....	494
33.2	Pojetí hlasu zaměstnanců .....	494
33.3	Prvky hlasu zaměstnanců .....	495
33.4	Kategorizace hlasu zaměstnanců .....	495
	<i>Participace cestou zástupců</i> .....	495
	<i>Řešení problémů zdola nahoru</i> .....	496
33.5	Uplatňování hlasu zaměstnanců .....	496
33.6	Úrovně hlasu zaměstnanců .....	496
33.7	Stupně hlasu zaměstnanců .....	497
33.8	Účinnost hlasu zaměstnanců .....	498
33.9	Plánování hlasu zaměstnanců .....	498
<b>34.</b>	<b>Komunikace se zaměstnanci .....</b>	<b>500</b>
34.1	Úvod .....	500
34.2	Význam komunikace se zaměstnanci .....	500
34.3	Obsah komunikace se zaměstnanci .....	501
34.4	Přístup ke komunikaci se zaměstnanci .....	501
34.5	Prostředky komunikace se zaměstnanci .....	502
	<i>Komunikace tváří v tvář</i> .....	502
	<i>Intranet</i> .....	502
	<i>Týmové brífinky</i> .....	502
	<i>Konzultativní výbory</i> .....	503
	<i>Nástěnky</i> .....	503
	<i>Speak-up programy</i> .....	503
	<i>Časopisy</i> .....	503
	<i>Zpravodaje a bulletiny</i> .....	503
34.6	Strategie komunikace se zaměstnanci .....	503
<b>ČÁST VIII.</b>	<b>POHODA ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>507</b>
<b>35.</b>	<b>Zabezpečování pohody zaměstnanců .....</b>	<b>508</b>
35.1	Úvod .....	508
35.2	Proč se zabývat pohodou zaměstnanců .....	509
35.3	Pracovní prostředí .....	509
35.4	Chování manažerů .....	509
35.5	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	509
35.6	Zvládání stresu .....	510
35.7	Sexuální obtěžování .....	510
	<i>Problémy řešení sexuálního obtěžování</i> .....	511
	<i>Možnosti řešení sexuálního obtěžování</i> .....	511
35.8	Šikana .....	512
35.9	Služby pro jednotlivce .....	512
35.10	Služby pro skupiny zaměstnanců .....	513

<b>36. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</b> .....	<b>516</b>
36.1 Úvod .....	516
36.2 Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	517
36.3 Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	517
<i>Obecné vymezení politiky</i> .....	518
<i>Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i> .....	518
<i>Opatření k realizaci politiky</i> .....	518
36.4 Hodnocení rizik .....	518
<i>Typy hodnocení rizika</i> .....	519
<i>Hodnocení rizika</i> .....	520
<i>Podniknutí opatření</i> .....	520
<i>Monitorování a vyhodnocování</i> .....	520
36.5 Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	520
<i>Kdo provádí audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i> .....	521
<i>Co zahrnuje audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i> .....	521
<i>Co by se mělo s auditem dělat</i> .....	522
36.6 Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	522
36.7 Prevence nehod .....	523
36.8 Programy ochrany zdraví při práci .....	523
36.9 Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	524
36.10 Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	524
<i>Informování zaměstnanců o významu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i> .....	525
36.11 Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	525
36.12 Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	525
<b>ČÁST IX. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>529</b>
<b>37. Východiska mezinárodního řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>531</b>
37.1 Úvod .....	531
37.2 Mezinárodní scéna .....	532
37.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů .....	533
37.4 Faktory vyplývající z kontextu .....	533
<i>Kulturní odlišnosti</i> .....	534
<i>Institucionální odlišnosti</i> .....	535
37.5 Konvergence a divergence .....	535
<i>Podstata konvergence a divergence</i> .....	536
<i>Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence</i> .....	537
<i>Tlak na konvergenci</i> .....	538
<i>Výhody a nevýhody konvergence</i> .....	539
<i>Dosahování konvergence</i> .....	539
<b>38. Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>543</b>
38.1 Úvod .....	543
38.2 Mezinárodní plánování lidských zdrojů .....	544
38.3 Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů .....	545

38.4	Mezinárodní řízení talentů .....	547
	<i>Definice řízení talentů</i> .....	547
	<i>Definice mezinárodního řízení talentů</i> .....	547
	<i>Význam mezinárodního řízení talentů</i> .....	547
	<i>Proces mezinárodního řízení talentů</i> .....	548
	<i>Praxe mezinárodního řízení talentů</i> .....	549
38.5	Mezinárodní řízení pracovního výkonu .....	549
	<i>Přístupy k mezinárodnímu řízení pracovního výkonu</i> .....	550
	<i>Mezinárodní systémy řízení pracovního výkonu</i> .....	550
	<i>Problémy mezinárodního řízení pracovního výkonu</i> .....	551
	<i>Praxe mezinárodního řízení pracovního výkonu</i> .....	552
38.6	Mezinárodní řízení odměňování .....	553
	<i>Vytváření mezinárodních systémů odměňování</i> .....	553
	<i>Strategie mezinárodního odměňování</i> .....	554
	<i>Cíle mezinárodního řízení odměňování</i> .....	554
	<i>Konvergence nebo divergence v mezinárodním řízení odměňování</i> .....	555
	<i>Praxe mezinárodního řízení odměňování</i> .....	556
38.7	Práce v multikulturním prostředí .....	557
38.8	Role mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů .....	558
<b>39.</b>	<b>Řízení expatriantů</b> .....	<b>561</b>
39.1	Úvod .....	561
39.2	Proč využívat expatrianty .....	562
39.3	Návratnost investice do expatriantů .....	562
39.4	Proces řízení expatriantů .....	563
39.5	Politika zabezpečování lidských zdrojů .....	563
	<i>Vlastnosti a chování</i> .....	564
	<i>Alternativní přístupy k zabezpečování lidských zdrojů</i> .....	564
39.6	Politika získávání a výběru .....	565
	<i>Využití specifických rolí</i> .....	565
	<i>Touha pracovat v zahraničí</i> .....	565
	<i>Realistická představa o práci v zahraničí</i> .....	566
39.7	Politika přípravy .....	566
39.8	Asimilace a podpora .....	566
39.9	Řízení kariéry .....	567
39.10	Řízení pracovního výkonu .....	568
	<i>Posuzování pracovního výkonu expatriantů</i> .....	568
	<i>Faktory ovlivňující pracovní výkon expatriantů</i> .....	569
39.11	Politika návratu .....	569
39.12	Politika odměňování .....	569
	<i>Odměňování podle pravidel domovské země</i> .....	570
	<i>Odměňování podle pravidel hostitelské země</i> .....	570
<b>ČÁST X.</b>	<b>POLITIKA A PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>575</b>
<b>40.</b>	<b>Politiky lidských zdrojů</b> .....	<b>576</b>
40.1	Úvod .....	576
40.2	Proč využívat politiky lidských zdrojů .....	576

40.3	Celková politika lidských zdrojů .....	577
40.4	Specifické politiky lidských zdrojů .....	578
	<i>Věk a zaměstnávání</i> .....	578
	AIDS .....	578
	Šikana .....	579
	Disciplína .....	579
	Řízení diverzity .....	579
	E-maily a internet .....	580
	Rozvoj zaměstnanců .....	580
	Zaměstnanecké vztahy .....	580
	Hlas zaměstnanců .....	580
	Zaměstnávání lidí .....	580
	Rovné příležitosti .....	581
	Stížnosti .....	581
	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	581
	Nové technologie .....	581
	Povyšování .....	582
	Nadbytečnost .....	582
	Odměňování .....	582
	Sexuální obtěžování .....	582
	Užívání návykových látek .....	583
	Odhalování nekalých praktik .....	583
	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	584
40.5	Vytváření politik lidských zdrojů .....	584
40.6	Uskutečňování politik lidských zdrojů .....	584
<b>41.</b>	<b>Procedury lidských zdrojů .....</b>	<b>586</b>
41.1	Úvod .....	586
41.2	Zvládání problémů pracovního výkonu .....	587
	Politika .....	587
	Procedura .....	587
41.3	Provádění disciplinárního řízení .....	588
	Politika .....	588
	Pravidla .....	588
	Procedura .....	588
	Okamžité propuštění .....	589
	Odvolání .....	589
41.4	Vyřizování stížností .....	590
	Politika .....	590
	Procedura .....	590
41.5	Řešení nadbytečnosti zaměstnanců .....	590
	Definice .....	591
	Cíle .....	591
	Zásady .....	591
	Vyhodnocování potřeby zaměstnanců .....	591
	Předcházení nadbytečnosti zaměstnanců .....	592
	Konzultace o nadbytečnosti zaměstnanců .....	592
	Výběr nadbytečných zaměstnanců .....	592

<i>Alternativní práce v organizaci</i> .....	593
<i>Jiné zaměstnání</i> .....	593
<b>42. Personální informační systém (HRIS)</b> .....	<b>595</b>
42.1 Úvod .....	595
42.2 Důvody pro zavedení HRIS .....	596
42.3 Funkce HRIS .....	596
42.4 Podoba HRIS .....	597
<i>Software</i> .....	597
<i>Alternativy</i> .....	597
<i>Integrace</i> .....	597
<i>Intranet</i> .....	598
<i>Samoobslužný systém</i> .....	598
42.5 Zavádění HRIS .....	598
42.6 Naplňování cílů elektronického řízení lidských zdrojů (e-HRM) .....	599
<b>43. Právní úprava zaměstnávání lidí</b> .....	<b>602</b>
43.1 Úvod .....	602
43.2 Smysl právní úpravy zaměstnávání lidí .....	603
43.3 Naplňování cílů právní úpravy zaměstnávání lidí .....	604
<i>Diskriminace</i> .....	604
<i>Propouštění</i> .....	605
<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i> .....	606
<i>Pracovní doba a odměňování</i> .....	607
<i>Zaměstnávání vstřícné k rodině</i> .....	608
<i>Odhalování nekalých praktik</i> .....	608
43.4 Prosazování právní úpravy zaměstnávání lidí .....	609
43.5 Právní úprava zaměstnávání lidí a řízení lidských zdrojů .....	610
<b>ČÁST XI. DOVEDNOSTI PERSONALISTŮ</b> .....	<b>615</b>
<b>44. Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>617</b>
44.1 Úvod .....	617
44.2 Strategická role personalistů .....	617
44.3 Model strategického business partnera .....	618
44.4 Strategická role personálních ředitelů .....	619
44.5 Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru .....	620
44.6 Strategická role business partnerů .....	620
44.7 Strategická role personálních poradců a asistentů .....	621
44.8 Požadované strategické dovednosti .....	621
44.9 Strategické aktivity a dovednosti personalistů podle CIPD .....	621
<i>Personalistika jako disciplína poháněná poznatky</i> .....	622
44.10 Deset věcí, které musíte udělat, abyste byli strategi .....	622
<b>45. Dovednosti v podnikání</b> .....	<b>625</b>
45.1 Úvod .....	625
45.2 Dovednosti z oblasti podnikání .....	626
45.3 Dovednosti z oblasti financí .....	627

	<i>Interpretace rozvahy</i> .....	627
	<i>Klasifikace zisku</i> .....	628
	<i>Výkaz prodeje</i> .....	628
	<i>Výkaz zisku a ztráty</i> .....	628
	<i>Analýza ziskovosti</i> .....	629
	<i>Sestavování rozpočtu</i> .....	629
	<i>Kontrola rozpočtu</i> .....	630
	<i>Řízení hotovosti</i> .....	630
	<i>Rozpočet hotovosti</i> .....	630
	<i>Kalkulace nákladů</i> .....	630
45.4	<i>Model podnikání</i> .....	631
	<i>Prvky modelu podnikání</i> .....	631
	<i>Inovace modelu podnikání</i> .....	631
	<i>Analýza modelu podnikání</i> .....	632
	<i>Role personalistů v inovacích modelu podnikání</i> .....	632
<b>46.</b>	<b>Dovednosti v řešení problémů</b> .....	<b>635</b>
46.1	<i>Úvod</i> .....	635
46.2	<i>Řešení problémů</i> .....	635
	<i>Problémy a příležitosti</i> .....	636
	<i>Jak si zlepšovat dovednosti řešit problémy</i> .....	636
46.3	<i>Dvanáct kroků k řešení problémů</i> .....	637
<b>47.</b>	<b>Dovednosti v analýze a kritickém myšlení</b> .....	<b>639</b>
47.1	<i>Úvod</i> .....	639
47.2	<i>Řízení založené na důkazech</i> .....	639
	<i>Potřeba řízení založeného na důkazech</i> .....	640
	<i>Přístup k řízení založenému na důkazech</i> .....	640
47.3	<i>Dovednosti analyzovat</i> .....	641
47.4	<i>Logické uvažování</i> .....	641
47.5	<i>Kritické myšlení</i> .....	642
47.6	<i>Kritické hodnocení</i> .....	642
	<i>Ověřování tvrzení</i> .....	643
	<i>Vyhodnocování výsledků výzkumů</i> .....	643
47.7	<i>Formulování a odůvodňování originálních argumentů</i> .....	643
	<i>Formulování argumentů</i> .....	644
	<i>Odůvodňování argumentů</i> .....	644
<b>48.</b>	<b>Dovednosti v provádění výzkumů</b> .....	<b>646</b>
48.1	<i>Úvod</i> .....	646
48.2	<i>Pojetí výzkumu</i> .....	647
	<i>Pozitivismus</i> .....	647
	<i>Fenomenologie</i> .....	647
48.3	<i>Plánování a provádění výzkumných projektů</i> .....	647
48.4	<i>Metodika výzkumu</i> .....	649
	<i>Triangulace</i> .....	649
	<i>Kvantitativní výzkum</i> .....	649
	<i>Kvalitativní výzkum</i> .....	649

48.5	Metody shromažďování údajů .....	649
	<i>Rozhovory</i> .....	650
	<i>Dotazníky</i> .....	650
	<i>Průzkumy</i> .....	651
	<i>Případové studie</i> .....	652
	<i>Pozorování</i> .....	653
	<i>Deníky</i> .....	653
	<i>Experimenty</i> .....	653
48.6	Procesy uplatňované ve výzkumu .....	654
	<i>Dedukce</i> .....	654
	<i>Indukce</i> .....	654
	<i>Ověřování hypotéz</i> .....	654
	<i>Zakotvená teorie</i> .....	655
	<i>Paradigma</i> .....	655
	<i>Kritické hodnocení</i> .....	655
<b>49.</b>	<b>Dovednosti ve využívání statistiky .....</b>	<b>657</b>
49.1	Úvod .....	657
49.2	Využívání statistických údajů .....	658
49.3	Četnost .....	658
49.4	Míry centrální tendence .....	658
49.5	Míry variability .....	659
49.6	Korelace .....	659
49.7	Regrese .....	659
49.8	Kauzalita .....	660
49.9	Testy významnosti .....	660
49.10	Testování hypotéz .....	661
<b>50.</b>	<b>Dovednosti v provádění výběrových pohovorů .....</b>	<b>663</b>
50.1	Úvod .....	663
50.2	Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů .....	664
	<i>Vytváření a udržování dobrých vztahů</i> .....	664
	<i>Kladení otázek</i> .....	664
	<i>Naslouchání</i> .....	665
	<i>Udržování plynulosti</i> .....	665
	<i>Udržování kontroly</i> .....	665
	<i>Zapisování si poznámek</i> .....	665
50.3	Příprava na výběrový pohovor .....	665
	<i>Strukturování výběrového pohovoru</i> .....	666
50.4	Plánování výběrového pohovoru .....	667
	<i>Hlavní fáze výběrového pohovoru</i> .....	667
	<i>Pojetí otázek výběrového pohovoru</i> .....	668
	<i>Pořadí otázek výběrového pohovoru</i> .....	668
50.5	Techniky kladení otázek .....	669
	<i>Otevřené otázky</i> .....	669
	<i>Uzavřené otázky</i> .....	670
	<i>Zjišťovací otázky</i> .....	670
	<i>Otázky zaměřené na chování nebo na situaci</i> .....	670

	Otázky zaměřené na způsobilost .....	671
	Otázky zaměřené na motivaci .....	672
	Otázky udržující plynulost výběrového pohovoru .....	672
	Ověřovací otázky .....	673
	Otázky zaměřené na kariéru .....	673
	Otázky zaměřené na práci .....	673
	Zbytečné otázky .....	674
	Otázky, kterých je třeba se vyvarovat .....	674
	Deset užitečných otázek .....	674
50.6	Posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování .....	674
50.7	Doporučení k provádění výběrových pohovorů .....	675
	Měli byste .....	675
	Neměli byste .....	676

## 51. Dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování

	<b>schopností .....</b>	<b>678</b>
51.1	Úvod .....	678
51.2	Vymezení pojmů .....	679
	<i>Pracovní místa a pracovní role .....</i>	<i>679</i>
	<i>Popis pracovního místa .....</i>	<i>679</i>
	<i>Analýza pracovních míst .....</i>	<i>679</i>
	<i>Profil pracovní role .....</i>	<i>679</i>
	<i>Analýza pracovních rolí .....</i>	<i>680</i>
	<i>Profil odpovědností .....</i>	<i>680</i>
	<i>Generická pracovní role .....</i>	<i>680</i>
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance .....</i>	<i>680</i>
	<i>Specifikace vzdělávání .....</i>	<i>680</i>
	<i>Analýza dovedností .....</i>	<i>680</i>
	<i>Modelování schopností .....</i>	<i>681</i>
51.3	Analýza pracovních míst .....	681
	<i>Metody analýzy pracovních míst .....</i>	<i>681</i>
51.4	Popisy pracovních míst .....	683
	<i>Název pracovního místa .....</i>	<i>683</i>
	<i>Nadřazené pracovní místo .....</i>	<i>683</i>
	<i>Podřazené pracovní místo .....</i>	<i>683</i>
	<i>Celkový účel .....</i>	<i>683</i>
	<i>Hlavní činnosti, úkoly a povinnosti .....</i>	<i>684</i>
51.5	Analýza pracovních rolí .....	685
	<i>Hlavní oblasti výsledků .....</i>	<i>685</i>
	<i>Požadované znalosti, dovednosti a schopnosti .....</i>	<i>685</i>
	<i>Schopnosti chování .....</i>	<i>685</i>
	<i>Profily generických pracovních rolí .....</i>	<i>686</i>
51.6	Analýza dovedností .....	687
	<i>Rozkládání práce .....</i>	<i>687</i>
	<i>Analýza manuálních dovedností .....</i>	<i>688</i>
	<i>Analýza úkolu .....</i>	<i>688</i>
	<i>Analýza chyb .....</i>	<i>688</i>
	<i>Analýza učení se práci .....</i>	<i>689</i>

51.7	Modelování schopností .....	689
	<i>Modelování schopností chování</i> .....	690
	<i>Modelování odborných schopností</i> .....	694
<b>52.</b>	<b>Dovednosti ve vzdělávání a rozvoji</b> .....	<b>697</b>
52.1	Úvod .....	697
52.2	Koučování .....	697
	<i>Přístup ke koučování</i> .....	698
	<i>Styly koučování</i> .....	698
	<i>Kritéria efektivity</i> .....	698
52.3	Mentorování .....	699
52.4	Instruktaž .....	699
	<i>Příprava</i> .....	700
	<i>Vysvětlování</i> .....	700
	<i>Demonstrování</i> .....	700
	<i>Zdokonalování</i> .....	700
<b>53.</b>	<b>Dovednosti ve vyjednávání</b> .....	<b>702</b>
53.1	Úvod .....	702
53.2	Proces vyjednávání .....	703
53.3	Fáze vyjednávání .....	703
	<i>Příprava</i> .....	703
	<i>Zahájení</i> .....	704
	<i>Smlouvání</i> .....	704
	<i>Zakončení</i> .....	705
53.4	Dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání .....	706
<b>54.</b>	<b>Dovednosti ve vedení a usnadňování změn</b> .....	<b>707</b>
54.1	Úvod .....	707
54.2	Role personalistů ve vedení a usnadňování změn .....	707
	<i>Vedení změn</i> .....	708
	<i>Usnadňování změn</i> .....	708
54.3	Proces změny .....	709
54.4	Modely změny .....	710
	<i>Lewin</i> .....	710
	<i>Beckhard</i> .....	710
	<i>Thurley</i> .....	711
	<i>Beer, Eisenstat a Spector</i> .....	711
54.5	Odpor vůči změnám .....	712
	<i>Důvody odporu vůči změnám</i> .....	712
	<i>Překonávání odporu vůči změnám</i> .....	713
54.6	Provádění změn .....	713
54.7	Role agentů změny .....	714
	<i>Pravidla pro řízení změny</i> .....	715
<b>55.</b>	<b>Dovednosti ve vedení lidí</b> .....	<b>718</b>
55.1	Úvod .....	718
55.2	Pojetí vedení lidí .....	718

55.3	Teorie vedení lidí .....	719
	<i>Problémy teorií vedení lidí</i> .....	719
55.4	Co lídři dělají .....	719
55.5	Styly vedení lidí .....	720
55.6	Typy lídrů .....	721
	<i>Charismatictí lídři</i> .....	722
	<i>Vizionářští lídři</i> .....	722
	<i>Transformační lídři</i> .....	722
	<i>Transakční lídři</i> .....	723
	<i>Autentičtí lídři</i> .....	723
55.7	Realita vedení lidí .....	724
55.8	Vlastnosti dobrého lídra .....	724
55.9	Efektivní vedení lidí .....	725
<b>56.</b>	<b>Dovednosti v přesvědčování lidí</b> .....	<b>727</b>
56.1	Úvod .....	727
56.2	Přesvědčování lidí .....	727
56.3	Předkládání argumentů .....	728
56.4	Vypracování business case .....	729
56.5	Facilitace .....	731
56.6	Vedení diskuse .....	731
<b>57.</b>	<b>Dovednosti v řešení problémů s lidmi</b> .....	<b>733</b>
57.1	Úvod .....	733
57.2	Disciplinární záležitosti .....	733
57.3	Absence .....	735
	<i>Krátkodobé absence</i> .....	735
	<i>Dlouhodobé absence</i> .....	736
57.4	Pozdní příchody .....	736
57.5	Negativní chování .....	736
	<i>Příčiny negativního chování</i> .....	737
	<i>Řešení problému negativního chování</i> .....	737
	<i>Diskuse o problému negativního chování</i> .....	738
	<i>Odhalování skutečných příčin negativního chování</i> .....	738
	<i>Provádění nápravných opatření k překonání negativního chování</i> .....	739
	<i>Deset kroků k překonání negativního chování</i> .....	739
57.6	Nedostatečný pracovní výkon .....	740
<b>58.</b>	<b>Dovednosti v řešení konfliktů</b> .....	<b>742</b>
58.1	Úvod .....	742
58.2	Konflikty mezi skupinami .....	743
	<i>Mírové soužití</i> .....	743
	<i>Kompromis</i> .....	743
	<i>Řešení problému</i> .....	743
58.3	Konflikty mezi jednotlivci .....	743
	<i>Ústup</i> .....	744
	<i>Překonání rozdílů</i> .....	744
	<i>Dosažení kompromisu</i> .....	744

<i>Osobní poradenství</i> .....	744
<i>Konstruktivní konfrontace</i> .....	744
58.4 Konflikty mezi členy týmu .....	745
<b>59. Dovednosti v politickém jednání</b> .....	<b>747</b>
59.1 Úvod .....	747
59.2 Typické politické přístupy .....	748
59.3 Využívání politických prostředků .....	748
59.4 Politická vnímavost .....	749
59.5 Nebezpečí politiky .....	749
59.6 Zvládání politiky v organizaci .....	749
<b>ČÁST XII. NÁSTROJE K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>751</b>
<b>60. Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>753</b>
60.1 Účel nástrojů .....	753
60.2 Rámec strategického řízení lidských zdrojů .....	753
60.3 Aktivity strategického řízení lidských zdrojů .....	754
<b>61. Nástroje k řízení lidského kapitálu</b> .....	<b>759</b>
61.1 Účel nástrojů .....	759
61.2 Podstata řízení lidského kapitálu .....	759
61.3 Proces řízení lidského kapitálu .....	760
61.4 Potřeba a využití řízení lidského kapitálu .....	761
<i>Uplatňování řízení lidského kapitálu</i> .....	762
61.5 Zavádění řízení lidského kapitálu .....	765
<i>Cíle řízení lidského kapitálu</i> .....	766
<i>Oblasti řízení lidského kapitálu</i> .....	767
<i>Ukazatele pro měření lidského kapitálu</i> .....	768
<b>62. Nástroje k vytváření organizace</b> .....	<b>770</b>
62.1 Účel nástrojů .....	770
62.2 Analýza cílů organizace .....	771
62.3 Analýza činností a struktury organizace .....	772
62.4 Analýza pracovních rolí .....	773
<b>63. Nástroje k rozvoji organizace</b> .....	<b>774</b>
63.1 Účel nástrojů .....	774
<b>64. Nástroje k podporování angažovanosti</b> .....	<b>782</b>
64.1 Účel nástrojů .....	782
64.2 Hnací síly angažovanosti .....	783
64.3 Měření angažovanosti .....	784
64.4 Analýza mezer v angažovanosti .....	785
64.5 Diagnóza .....	787
<b>65. Nástroje k plánování lidských zdrojů</b> .....	<b>788</b>
65.1 Účel nástrojů .....	788

65.2	Faktory ovlivňující poptávku po práci a nabídku práce .....	790
	<i>Plánování scénářů</i> .....	790
	<i>Odhady budoucích činností</i> .....	791
	<i>Dopady plánů organizace na lidské zdroje</i> .....	791
	<i>Metody odhadování poptávky po práci</i> .....	792
	<i>Přehled odhadů poptávky po práci</i> .....	793
	<i>Analýza lidských zdrojů</i> .....	794
	<i>Odchody lidí z organizace</i> .....	795
	<i>Odhadování nabídky práce v organizaci</i> .....	796
	<i>Porovnávání poptávky po práci a nabídky práce</i> .....	796
	<i>Plány činností</i> .....	797
<b>66.</b>	<b>Nástroje k řízení talentů</b> .....	<b>798</b>
66.1	Účel nástrojů .....	798
66.2	Strategie řízení talentů .....	798
66.3	Politika řízení talentů .....	799
66.4	Plánování talentů .....	799
66.5	Audit talentů .....	800
66.6	Zabezpečování talentů .....	801
66.7	Rozvoj talentů .....	802
66.8	Celková analýza .....	802
<b>67.</b>	<b>Nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů</b> .....	<b>804</b>
67.1	Účel nástrojů .....	804
67.2	Plánování vzdělávacího programu .....	804
	<i>Identifikování potřeb vzdělávání</i> .....	804
	<i>Definování cílů vzdělávacího programu</i> .....	806
	<i>Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu</i> .....	807
	<i>Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu</i> .....	808
	<i>Informování o konání vzdělávacího programu</i> .....	808
	<i>Realizace vzdělávacího programu</i> .....	809
	<i>Vyhodnocení vzdělávacího programu</i> .....	809
<b>68.</b>	<b>Nástroje k řízení pracovního výkonu</b> .....	<b>812</b>
68.1	Účel nástrojů .....	812
68.2	Struktura nástrojů .....	812
68.3	Analýza a diagnóza .....	813
	<i>Cíle řízení pracovního výkonu</i> .....	813
	<i>Analýza mezer v řízení pracovního výkonu</i> .....	814
	<i>Analýza přístupů k přezkoumávání pracovního výkonu</i> .....	815
	<i>Diagnóza</i> .....	816
68.4	Návrh .....	816
	<i>Oblasti pro rozvoj</i> .....	817
	<i>Analýza možných cílů a kritérií úspěchu</i> .....	817
	<i>Vytváření systému řízení pracovního výkonu</i> .....	818
68.5	Zavádění .....	821
	<i>Pilotní ověřování</i> .....	821
68.6	Využívání .....	823

68.7	Vyhodnocování .....	824
	<i>Vyhodnocování podle kritérií úspěchu</i> .....	824
<b>69.</b>	<b>Nástroje ke strategickému odměňování</b> .....	<b>825</b>
69.1	Účel nástrojů .....	825
69.2	Rámec vytváření strategie odměňování .....	825
69.3	Analýza strategie a praxe odměňování .....	826
69.4	Vytváření a zavádění strategie odměňování .....	829
<b>70.</b>	<b>Nástroje k uplatňování celkové odměny</b> .....	<b>834</b>
70.1	Účel nástrojů .....	834
70.2	Zavádění celkové odměny .....	834
70.3	Vysvětlování pojetí a účelu celkové odměny .....	835
70.4	Určování prvků celkové odměny .....	836
	<i>Základní přístup</i> .....	836
	<i>Volba prvků</i> .....	836
70.5	Stanovování priorit .....	837
70.6	Zavádění .....	838
70.7	Monitorování a vyhodnocování .....	839
<b>71.</b>	<b>Nástroje k analytickému hodnocení práce</b> .....	<b>840</b>
71.1	Účel nástrojů .....	840
71.2	Vytvoření systému analytického hodnocení práce .....	840
	<i>Analýza stávajícího systému hodnocení práce</i> .....	841
	<i>Rozhodnutí o přístupu k hodnocení práce</i> .....	842
	<i>Rozhodnutí o podobě nového systému</i> .....	842
	<i>Příprava programu vytvoření nového systému</i> .....	843
	<i>Vytvoření základního faktorového plánu</i> .....	844
	<i>Ověření základního faktorového plánu</i> .....	846
	<i>Úprava základního faktorového plánu</i> .....	847
	<i>Rozhodnutí o vážení</i> .....	847
	<i>Vytvoření úplného faktorového plánu</i> .....	847
	<i>Rozhodnutí o využití počítačů při hodnocení práce</i> .....	847
	<i>Hodnocení vzorových prací</i> .....	848
	<i>Vytvoření systému analytického porovnávání</i> .....	848
<b>72.</b>	<b>Nástroje k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn</b> .....	<b>850</b>
72.1	Účel nástrojů .....	850
72.2	Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn .....	850
72.3	Analýza stávající struktury .....	852
72.4	Výběr struktury .....	853
72.5	Definování základních zásad .....	854
72.6	Možnosti vytváření .....	854
72.7	Vytváření struktury stupňů .....	855
	<i>Metoda odvozování</i> .....	856
	<i>Přednostní metoda</i> .....	856
72.8	Vytváření rozpětí peněžních odměn .....	857
72.9	Vytváření struktury rozdělené do skupin kariér .....	859

72.10 Vytváření struktury rozdělené do skupin prací .....	860
72.11 Politika začleňování .....	860
72.12 Politika ochrany peněžních odměn .....	860
72.13 Zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn .....	860
<b>73. Nástroje k realizaci průzkumů názorů .....</b>	<b>862</b>
73.1 Účel nástrojů .....	862
73.2 Příprava a provedení průzkumu .....	862
<i>Vytvoření týmu odpovědného za přípravu a provedení průzkumu</i> .....	862
<i>Definování cílů a vymezení respondentů průzkumu</i> .....	862
<i>Rozhodnutí o způsobu realizace průzkumu</i> .....	863
<i>Vymezení témat průzkumu</i> .....	865
<i>Návrh položek dotazníku</i> .....	866
<i>Vytvoření dotazníku</i> .....	867
<i>Příprava provedení průzkumu</i> .....	868
<i>Provedení pilotního ověření průzkumu</i> .....	869
<i>Provedení průzkumu</i> .....	870
<i>Analýza výsledků průzkumu</i> .....	870
<i>Vyhodnocení výsledků průzkumu</i> .....	870
73.3 Činnosti po průzkumu .....	871
<b>Příloha 1 .....</b>	<b>873</b>
Příklad průzkumu názorů .....	873
<b>Příloha 2 .....</b>	<b>875</b>
Dodavatelé průzkumů .....	875
<b>Literatura .....</b>	<b>877</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>913</b>

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Vysokoškolské vzdělání získal na Vysoké škole ekonomické v Praze absolvováním magisterského studijního programu Aplikovaná informatika na Fakultě informatiky a statistiky a doktorského studijního programu Ekonomika a management na Fakultě podnikové ekonomiky. V letech 2006–2013 pracoval na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. Následovala spolupráce s Vysokou školou regionálního rozvoje a Masarykovou univerzitou v Brně. V letech 2013–2014 studium Českého vysokého učení technického v Praze. V průběhu své vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zabývá problematikou řízení personálních výtahů a souvisejícími procesy řízení lidských zdrojů, zejména výběru, nástupní a odměňování, a vzdělávání zaměstnanců. V nakladatelství Grada publikoval knihu *Personalistika pro manažery a personalisty* (2012) a *Nájemní právo v personální záležitosti* (2014).