Obsah

Předmluva k českému vydání . . . 19
O autorovi . . . 21
Předmluva k 10. anglickému vydání . . . 23

ČÁST I. ŘÍZENÍ LIDÍ . . . **25**

1 **Řízení lidských zdrojů** . . . 27
Definice řízení lidských zdrojů . . . 27
Systém lidských zdrojů . . . 27
Modely řízení lidských zdrojů . . . 28
Cíle řízení lidských zdrojů . . . 30
Cíle politiky řízení lidských zdrojů . . . 32
Charakteristiky řízení lidských zdrojů . . . 32
Výhrady k řízení lidských zdrojů . . . 36
Řízení lidských zdrojů a personální řízení . . . 38
Jak útvary a systémy lidských zdrojů ovlivňují výkon organizace . . . 39
Souvislosti řízení lidských zdrojů . . . 43

2 **Řízení lidského kapitálu** . . . 47
Definice řízení lidského kapitálu . . . 47
Řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů . . . 48
Pojetí lidského kapitálu . . . 50
Řízení lidského kapitálu: praxe a strategie . . . 52
Měření lidského kapitálu . . . 53
Předkládání zpráv o lidském kapitálu . . . 61

3 **Úloha personálního útvaru** . . . 65
Obecná úloha personálního útvaru . . . 65
Úloha personálního útvaru v usnadňování a řízení změn . . . 66
Proměnlivost praxe v oblasti lidských zdrojů . . . 67
Organizace personálního útvaru . . . 68
Marketing personálního útvaru . . . 70
Příprava, zdůvodňování a obhajování rozpočtu personálního útvaru . . . 70
Outsourcing personální práce (zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů) . . . 71
Společné služby v oblasti lidských zdrojů . . . 73
Využívání poradců pro řízení . . . 74
Hodnocení personálního útvaru . . . 75

4 **Úloha personalistů** . . . 79
Základní role . . . 79
Modely personalistů . . . 83
Získávání podpory a angažovanosti . . . 86
Etické aspekty . . . 88

Profesionalita v řízení lidských zdrojů . . . 89
Nejasnosti v roli personalistů . . . 91
Konflikt v práci personalistů . . . 92
Schopnosti, které by personalisté měli mít . . . 93

5 **Úloha liniových manažerů** . . . 97
Základní role . . . 97
Linioví manažeři a řízení lidí . . . 98
Úloha personálního útvaru a úloha liniových manažerů . . . 98
Role liniových manažerů v realizaci personální politiky . . . 100
Jak zlepšit kvalitu liniových manažerů jako manažerů lidí . . . 101

6 **Mezinárodní řízení lidských zdrojů** . . . 103
Definice mezinárodního řízení lidských zdrojů . . . 103
Problémy mezinárodního řízení lidských zdrojů . . . 103
Modely mezinárodních organizací . . . 104
Sbližování a vzdalování . . . 104
Kulturní rozmanitost . . . 106
Myslet globálně a jednat lokálně . . . 107
Mezinárodní politika lidských zdrojů . . . 107
Řízení expatriantů . . . 107

ČÁST II. PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ . . . **113**

7 **Strategické řízení lidských zdrojů** . . . 115
Pojetí strategie . . . 115
Definice strategického řízení lidských zdrojů . . . 116
Cíle strategického řízení lidských zdrojů . . . 117
Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů . . . 118
Realizace strategického řízení lidských zdrojů . . . 121

8 **Strategie lidských zdrojů** . . . 123
Definování strategií lidských zdrojů . . . 123
Účel . . . 123
Rozdíl mezi strategickým řízením lidských zdrojů a strategiemi lidských zdrojů . . . 124
Typy strategií lidských zdrojů . . . 124
Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů . . . 127

9 **Vytváření a realizace strategií lidských zdrojů** . . . 129
Tvrzení týkající se procesu vytváření . . . 129
Úrovně strategického rozhodování . . . 130
Strategické možnosti a volby . . . 131
Přístupy k vytváření strategie lidských zdrojů . . . 131
Metodologie vytváření strategie . . . 136
Provádění strategického zkoumání a posuzování . . . 137
Sestavení strategie . . . 138
Realizace strategií lidských zdrojů . . . 138

10 **Politika řízení lidských zdrojů** . . . 141
Co je to politika lidských zdrojů? . . . 141

ČÁST X. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY 611

Definice zaměstnaneckých vztahů 611
Struktura části 612
Dodatek překladatele 612

50 Rámec zaměstnaneckých vztahů 613
Prvky zaměstnaneckých vztahů 613
Kolektivní pracovní vztahy jako soustava pravidel 614
Typy ustanovení a pravidel 614
Kolektivní vyjednávání 615
Unitaristické a pluralistické názory 616
Slaďování a smiřování zájmů 617
Individualismus a kolektivismus 617
Dobrovolnost a její ústup 618
Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům 618
Kontext kolektivních pracovních vztahů 620
Vývoj kolektivních pracovních vztahů ve Velké Británii 620
Strany v kolektivních pracovních vztazích 623
Úloha personálního útvaru v zaměstnaneckých vztazích 626

51 Procesy zaměstnaneckých vztahů 627
Politika zaměstnaneckých vztahů 627
Strategie zaměstnaneckých vztahů 630
Atmosféra zaměstnaneckých vztahů 632
Uznávání a neuznávání odborů za partnera 633
Podoba kolektivního vyjednávání 634
Neformální procesy v zaměstnaneckých vztazích 638
Další rysy kolektivních pracovních vztahů 639
Řízení podniku, v němž existují odbory 641
Řízení podniku, v němž neexistují odbory 642

52 Vyjednávání a smlouvání 645
Povaha vyjednávání a smlouvání 645
Vyjednávání 645
Dovednosti vyjednávat a smlouvat 651

53 Hlas pracovníků 653
Pojetí hlasu pracovníků 653
Zapojování a participace 653
Účel hlasu pracovníků 653
Výraznost hlasu pracovníků 654
Faktory ovlivňující volbu přístupu 655
Formy hlasu pracovníků 655
Participace prostřednictvím představitelů 655
Řešení problémů zdola nahoru 656
Společné konzultace 656
Zjišťování názorů pracovníků (ankety) 657
Systémy získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků 658
Plánování hlasu pracovníků 659

54 Komunikace 661
Oblasti a cíle komunikace 662
Komunikační strategie 663
Systémy komunikace 664

ČÁST XI. OCHRANA ZDRAVÍ, BEZPEČNOST PŘI PRÁCI A PÉČE O PRACOVNÍKY **669**

55 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci 671
Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci 671
Význam ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti 672
Výhody ochrany zdraví a bezpečnosti při práci na pracovišti 672
Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci 673
Hodnocení rizik 674
Audity ochrany zdraví a bezpečnosti při práci 676
Inspekce bezpečnosti práce 677
Programy ochrany zdraví 678
Zvládání stresu 679
Prevence nehod 680
Měření a ukazatele v oblasti zdraví a bezpečnosti práce 680
Sdělování potřeby lepších postupů v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci 681
Vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci 682
Organizace ochrany zdraví a bezpečnosti při práci 682

56 Péče o pracovníky 685
Proč poskytovat tyto služby? 685
Jaký druh služeb péče o pracovníky? 686
Individuální služby pracovníkům 687
Služby skupinové péče o pracovníky 689
Poskytování služeb péče o pracovníky 690
Vnitropodnikové konzultační služby 690
Programy pomoci pracovníkům 690

ČÁST XII. POSTUPY A PROCEDURY V ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ A INFORMACE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **693**

57 Zvyklosti a postupy v oblasti zaměstnávání lidí 695
Náležitosti a podmínky pracovní smlouvy 696
Klauzule týkající se mobility 697
Postup při převádění pracovníků na jinou práci (jiné pracoviště) 697
Postup při povyšování pracovníků 698
Pružné pracovní režimy 699
Řízení přítomnosti v práci 700
Stejná příležitost 702
Otázka etnických menšin 703
Řízení rozmanitosti 704
Ochrana osobních údajů 705
Sexuální obtěžování 706

Kouření na pracovišti 707
Užívání škodlivých látek při práci 708
Šikana, tyranizování 708
AIDS 709
Používání e-mailu 709
Rovnováha mezi pracovním a nepracovním životem 709

58 **Postupy v řízení lidských zdrojů** 713
Projednávání stížností 713
Disciplinární řízení 715
Záležitosti týkající se pracovního výkonu 717
Postupy související s propouštěním z důvodu nadbytečnosti 718

59 **Počítačové personální informační systémy** 723
Výhody počítačového personálního informačního systému 723
Strategie týkající se personálních informací 723
Funkce počítačového personálního systému 724
Technická infrastruktura 725
Hodnocení rysů systému 725
Efektivní systém 726
Problémy a jejich řešení 726
Vytváření informačního systému 727
Aplikace 730
Audit systému 736

Příloha 737
Příklad průzkumu názorů 737

Literatura 739

Rejstřík 769

Proč je třeba mít politiku lidských zdrojů? . . . 141
Je třeba, aby měla politika lidských zdrojů formální podobu? . . . 141
Oblasti politiky lidských zdrojů . . . 142
Formulování politiky lidských zdrojů . . . 148
Uskutečňování politiky lidských zdrojů . . . 148

11 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech . . . 151
Typy schopností . . . 152
Soustavy schopností . . . 153
Důvody pro používání schopností . . . 155
Šíře uplatnění schopností . . . 155
Používání schopností . . . 156
Vytváření soustavy schopností . . . 157
Definování odborných schopností . . . 159
Klíče k úspěchu při používání schopností . . . 159
Emoční inteligence . . . 160

12 Řízení znalostí . . . 161
Definice řízení znalostí . . . 161
Pojetí znalostí . . . 162
Účel a význam řízení znalostí . . . 163
Přístupy k řízení znalostí . . . 163
Systémy řízení znalostí . . . 164
Problémy řízení znalostí . . . 165
Přispění personálního útvaru k řízení znalostí . . . 166

13 Analýza rolí, schopností a dovedností . . . 171
Analýza rolí . . . 171
Obsah profilu role . . . 174
Analýza schopností . . . 175
Analýza dovedností . . . 180

ČÁST III. PRÁCE A ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ . . . **183**

14 Povaha práce . . . 185
Co to je práce? . . . 185
Teorie práce . . . 185
Faktory práce související s organizací . . . 187
Měnící se způsoby práce . . . 189
Nezaměstnanost . . . 190
Postoje k práci . . . 190
Pocit pohody spojený s prací . . . 190

15 Zaměstnanecký vztah . . . 193
Pojetí zaměstnaneckého vztahu . . . 193
Povaha zaměstnaneckého vztahu . . . 193
Základna zaměstnaneckého vztahu . . . 194
Definování zaměstnaneckého vztahu . . . 195
Význam pojetí zaměstnaneckého vztahu . . . 195
Změny v zaměstnaneckém vztahu . . . 195

Řízení zaměstnaneckého vztahu . . . 196
Důvěra a zaměstnanecký vztah . . . 197

16 Psychologická smlouva . . . 201
Definice psychologické smlouvy . . . 201
Význam psychologické smlouvy . . . 202
Povaha psychologické smlouvy . . . 203
Jak se vytvářejí psychologické smlouvy . . . 204
Měnící se povaha psychologické smlouvy . . . 205
Stav psychologické smlouvy . . . 206
Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy . . . 207
Stav psychologické smlouvy v roce 2004 . . . 208

ČÁST IV. CHOVÁNÍ V ORGANIZACI . . . **209**

17 Charakteristiky lidí . . . 211
Individuální rozdíly . . . 211
Postoje . . . 215
Vlivy působící na chování při práci . . . 215
Teorie atribuce – jak posuzujeme lidi . . . 215
Orientace lidí týkající se práce . . . 216
Role . . . 217
Důsledky pro personalisty . . . 218

18 Motivace . . . 219
Proces motivace . . . 219
Typy motivace . . . 220
Teorie motivace . . . 221
Teorie instrumentality . . . 223
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) . . . 223
Teorie zaměřené na proces . . . 224
Herzbergův dvoufaktorový model . . . 227
Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem . . . 228
Spokojenost s prací . . . 228
Motivace a peníze . . . 231
Motivační strategie . . . 232

19 Oddanost a angažovanost . . . 233
Pojetí oddanosti a angažovanosti . . . 233
Oddanost organizaci . . . 234
Vlivy působící na oddanost a spokojenost pracovníků . . . 239
Angažovanost . . . 241

20 Jak organizace fungují . . . 243
Výchozí úvahy . . . 243
Teorie organizace . . . 243
Struktura organizace . . . 246
Typy organizace . . . 247
Procesy probíhající v organizaci . . . 249

21 **Kultura organizace** . . . 257
Definice . . . 257
Problémy s pojetím . . . 258
Význam kultury . . . 258
Vytváření kultury organizace . . . 259
Rozmanitost kultury . . . 259
Složky kultury . . . 259
Klasifikace kultury organizace . . . 262
Hodnocení kultury organizace . . . 263
Posuzování klimatu v organizaci . . . 264
Vhodná (přiměřená) kultura . . . 265
Podpora, posilování a změna kultury . . . 265

ČÁST V. ORGANIZACE, VYTVÁŘENÍ A ROZVOJ . . . **269**

22 **Vytváření organizace** . . . 271
Proces organizování . . . 271
Cíl . . . 272
Posuzování organizace . . . 272
Analýza organizace . . . 273
Diagnóza organizace . . . 273
Plánování organizace . . . 275
Odpovědnost za vytváření organizace . . . 275

23 **Vytváření pracovních míst a rolí** . . . 277
Pracovní místa a role . . . 277
Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst . . . 278
Vytváření pracovních míst . . . 279
Obohacování práce . . . 281
Autonomní týmy . . . 281
Systém vysoce výkonné práce . . . 282
Vytváření rolí . . . 283

24 **Organizační rozvoj, změna a transformace organizace** . . . 285
Co je to organizační rozvoj? . . . 285
Rozvoj organizace . . . 286
Řízení změny . . . 290
Transformace organizace . . . 296
Procesy rozvoje a změny . . . 298

ČÁST VI. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI . . . **301**

Definice zabezpečování lidských zdrojů . . . 301
Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a řízení lidských zdrojů . . . 301
Program . . . 303

25 **Plánování lidských zdrojů** . . . 305
Úloha plánování lidských zdrojů . . . 305
Cíle plánování lidských zdrojů . . . 309
Proces plánování lidských zdrojů . . . 309

Strategie zabezpečování lidských zdrojů . . . 311
Plánování pomocí scénáře . . . 312
Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů . . . 312
Odchody pracovníků z organizace . . . 314
Plánování činností . . . 320
Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů . . . 325

26 Řízení talentů . . . 327
Definice řízení talentů . . . 327
Složky řízení talentů . . . 328
Vytváření skvělého pracoviště . . . 330
Strategie získávání . . . 331
Strategie stabilizace . . . 332
Řízení kariéry . . . 335
Řízení talentů pro vzdělané pracovníky . . . 340
Řízení talentů v praxi . . . 342

27 Získávání a výběr pracovníků . . . 343
Proces získávání a výběru . . . 343
Definování požadavků . . . 343
Přilákání uchazečů . . . 347
Inzerování . . . 348
E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí . . . 353
Využívání externích služeb (outsourcing) . . . 355
Vzdělávací zařízení . . . 356
Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání . . . 357
Třídění uchazečů . . . 358
Metody výběru pracovníků . . . 360
Typy pohovorů . . . 361
Assessment centre . . . 361
Grafologie . . . 362
Volba metod výběru pracovníků . . . 363
Zlepšování efektivnosti získávání a výběru . . . 364
Reference, vzdělání a nabídky . . . 364
Závěrečné fáze . . . 366

28 Výběrové pohovory . . . 369
Účel . . . 369
Výhody a nevýhody pohovorů . . . 370
Povaha výběrového pohovoru . . . 370
Organizace pohovorů . . . 371
Příprava . . . 372
Časový rozvrh . . . 373
Plánování a strukturování (členění) pohovorů . . . 373
Přístupy k výběrovému pohovoru . . . 374
Postup při pohovoru – zahájení a zakončení . . . 377
Postup při pohovoru – pokládání otázek . . . 377
Dovednosti potřebné k vedení výběrového pohovoru . . . 383

Závěry vyplývající z pohovorů 384
Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo dělat 385

29 Výběrové testy 387
Psychologické testy: definice 387
Účel psychologických testů 387
Charakteristiky dobrého psychologického testu 387
Typy testů 389
Interpretace výsledků testů 392
Volba testů 392
Použití testů při výběru pracovníků 393

30 Uvádění nových pracovníků do organizace 395
Definice uvádění pracovníka do organizace 395
Proč je péče věnovaná uvádění pracovníků do organizace důležitá 395
Přijetí pracovníka 397
Dokumentace pracovníka 397
Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace) 398
Uvádění pracovníků do útvaru / na pracoviště (útvarová orientace) 398
Formální informační kurzy pro nové pracovníky 399
Obsah 400
Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce 400

31 Uvolňování lidí z organizace 401
Obecné úvahy 401
Propouštění z důvodu nadbytečnosti 403
Umísťování pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti (outplacement) 406
Ukončení pracovního poměru z jiných důvodů 407
Pracovníci odcházející z vlastní vůle 410
Penzionování 410

ČÁST VII. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU **411**

32 Základy řízení pracovního výkonu 413
Definice řízení pracovního výkonu 413
Cíle řízení pracovního výkonu 413
Charakteristiky řízení pracovního výkonu 414
Pochopení řízení pracovního výkonu 414
Hlavní principy řízení pracovního výkonu 416
Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu 416
Pohledy na řízení pracovního výkonu 417

33 Proces řízení pracovního výkonu 419
Řízení pracovního výkonu jako proces 419
Řízení pracovního výkonu jako cyklus 419
Dohody o pracovním výkonu 420
Řízení pracovního výkonu během roku 423
Zkoumání a posuzování pracovního výkonu 423
Klasifikace pracovního výkonu 426

NÁRODNÍ KNIHOVNA ČESKÉ REPUBLIKY
UKF

Jak zacházet s pracovníky s nedostatečným výkonem 429
Zavádění řízení pracovního výkonu 430

34 Třistašedesátistupňová zpětná vazba 433
Definice třistašedesátistupňové zpětné vazby 433
Použití třistašedesátistupňové zpětné vazby 434
Důvody pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu 434
Třistašedesátistupňová zpětná vazba – metodologie 435
Vytváření a realizace 436
Třistašedesátistupňová zpětná vazba – výhody a nevýhody 437
Třistašedesátistupňová zpětná vazba – kritéria úspěchu 439

ČÁST VIII. ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ **441**

35 Strategický rozvoj lidských zdrojů 443
Definice strategického rozvoje lidských zdrojů 443
Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů 443
Složky rozvoje lidských zdrojů 444
Rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů 444
Proces učení / vzdělávání a rozvoje 444
Strategie pro rozvoj lidských zdrojů 445
Filozofie rozvoje lidských zdrojů 446

36 Učení probíhající v organizaci a učící se organizace 447
Učení probíhající v organizaci 447
Učící se organizace 450

37 Jak se lidé učí 453
Definice učení 453
Proces učení 453
Teorie učení 454
Styly učení 455
Učení se učit 456
Křivka učení 456
Motivace k učení 458
Důsledky teorií a koncepcí učení 458

38 Vzdělávání a rozvoj 461
Vzdělávání 461
Rozvoj 470
Výcvik 473

39 E-learning 481
Co je to e-learning? 481
Cíl e-learningu 481
Technologie e-learningu 482
Proces e-learningu 482
Argumenty svědčící pro e-learning 484
Vytváření procesů e-learningu 485

40 Rozvoj manažerů . . . 489
Cíle rozvoje manažerů . . . 489
Rozvoj manažerů – potřeby a priority . . . 489
Požadavky, povaha a prvky rozvoje manažerů . . . 490
Aktivity rozvoje manažerů . . . 491
Přístupy k rozvoji manažerů . . . 492
Emoční inteligence a vůdcovské kvality . . . 497
Odpovědnost za rozvoj manažerů . . . 498

41 Formulování a realizace strategií vzdělávání a rozvoje . . . 501
Argumenty ve prospěch vzdělávání . . . 501
Vytváření kultury vzdělávání . . . 502
Identifikace potřeb vzdělávání . . . 503
Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje . . . 505
Vyhodnocování vzdělávání . . . 507

ČÁST IX. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ . . . **513**

42 Řízení odměňování . . . 515
Definice řízení odměňování . . . 515
Cíle řízení odměňování . . . 515
Filozofie řízení odměňování . . . 516
Prvky řízení odměňování . . . 517
Celková odměna . . . 519
Model celkové odměny . . . 522
Řízení odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků . . . 523
Řízení odměňování pracovníků prodeje . . . 524
Odměňování manuálních pracovníků . . . 526

43 Strategické řízení odměňování . . . 529
Definice strategie odměňování . . . 529
Proč mít strategii odměňování? . . . 529
Struktura strategie odměňování . . . 530
Obsah strategie odměňování . . . 532
Základní zásady . . . 533
Vytváření strategie odměňování . . . 533
Složky efektivní strategie odměňování . . . 534
Priority strategie odměňování . . . 535
Příklady strategií odměňování . . . 535
Realizace strategie odměňování . . . 539
Strategie odměňování a schopnosti liniových manažerů . . . 540

44 Hodnocení práce . . . 541
Definice hodnocení práce . . . 541
Analytické hodnocení práce . . . 542
Neanalytické (sumární) hodnocení práce . . . 544
Výskyt hodnocení práce . . . 547
Hodnocení práce pomocí počítačů . . . 547
Kritéria volby . . . 548

Důvody pro a proti hodnocení práce 550
Vytváření bodovacího systému hodnocení práce 551

45 Analýza tržních sazeb (mzdová šetření) 559
Účel 559
Pojem tržní sazby 559
Požadované informace 559
Porovnávání prací 560
Prezentace údajů 560
Zdroje informací 560

46 Struktury stupňů a mzdové / platové struktury 565
Definice struktury stupňů 565
Definice mzdové / platové struktury 565
Hlavní zásady struktur stupňů a mzdových / platových struktur 566
Typy struktury stupňů a mzdové / platové struktury 566
Vytváření struktury stupňů a mzdové / platové struktury 574

47 Zásluhové odměňování 579
Definice zásluhové odměny 579
Výskyt zásluhového odměňování 579
Povaha individuální zásluhové odměny 580
Individuální zásluhová odměna jako motivátor 580
Argumenty pro a proti individuálnímu zásluhovému odměňování 581
Alternativy k zásluhovému odměňování 583
Kritéria úspěšnosti 583
Odměna podle výkonu 584
Odměna podle schopností 585
Odměna podle přínosu 586
Odměna podle dovedností 587
Odměna podle délky zaměstnání 589
Volba přístupu 590
Připravenost na individuální zásluhové odměňování 590
Vytváření a realizace individuálního zásluhového odměňování 592
Týmové odměňování 592
Celopodnikové systémy odměňování 593

48 Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky 595
Zaměstnanecké výhody 595
Zaměstnanecké penzijní systémy 596
Příplatky a jiné dávky pracovníkům 599

49 Řízení systémů odměňování 601
Rozpočty a prognózy odměn 601
Hodnocení systému odměňování 602
Provádění mzdových úprav 603
Kontrola 606
Postupy při odměňování 607
Odpovědnost za odměňování 608
Komunikace s pracovníky 609