

OBSAH

PŘEDMLUVA	11
1 ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ	13
1.1 Úvod	13
1.2 Východiska angažovanosti	14
1.2.1 Základy angažovanosti	15
1.2.2 Angažovanost z pohledu odborníků z akademického prostředí	17
1.3 Základní pojmy a koncepce	18
1.3.1 Spokojenost s prací	19
1.3.2 Motivace	21
1.3.3 Oddanost	25
1.3.4 Angažovanost	28
1.4 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností	31
1.5 Faktory angažovanosti	35
1.5.1 The Hay Group Engaged Performance® Model	35
1.5.2 AON Hewitt's Engagement Model	43
1.5.3 The Aon Hewitt Employee Engagement Model	46
1.5.4 Mercer's Employee Engagement Model®	48
1.5.5 CIPD Engagement Model	51
1.5.6 IES' Engagement Model	51
1.6 Hodnocení úrovně angažovanosti	54
1.6.1 Dotazník UWES	55
1.6.2 Dotazník společnosti Gallup	56
1.6.3 Dotazníky společnosti CIPD	59
1.6.4 Dotazník společnosti IES	59
1.7 Role personálního útvaru a manažerů při rozvoji angažovanosti pracovníků	60
Příloha 1.1 Příklad rámcového postupu průzkumu angažovanosti	63
Příloha 1.2 Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES)®	64
Příloha 1.3 The Gallup Workplace Audit (Gallup Q ¹²)	65
Příloha 1.4 Dotazník společnosti CIPD	67

Příloha 1.5	Employee Engagement Index	68
Příloha 1.6	Dotazník společnosti IES	69
Příloha 1.7	Hodnocení vlivu jednotlivých faktorů angažovanosti na úroveň celkové angažovanosti	70
1.8	Zdroje	72
2	ETICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	76
2.1	Úvod	76
2.2	Předmět etiky	77
2.3	Etické systémy	80
2.4	Důležité etické pojmy	81
2.4.1	Morální normy	81
2.4.2	Morální principy	82
2.4.3	Hodnoty a hodnotová orientace	84
2.5	Determinanty etického jednání	86
2.6	Základní etické teorie	89
2.6.1	Etika ctností	90
2.6.2	Deontologie – etika povinností	91
2.6.3	Utilitarismus	93
2.7	Vybrané etické teorie současnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů	95
2.7.1	Teorie spravedlnosti	95
2.7.2	Etika diskurzu	96
2.7.3	Teorie stakeholderů (participujících nebo zainteresovaných skupin)	97
2.7.4	Případová studie: nejlepší osoba pro danou práci	99
2.8	Etický program organizace	103
2.8.1	Hodnoty organizace	110
2.8.2	Personální politika	112
2.8.3	Etický audit	114
2.8.4	Etický kodex	115
2.8.5	Vzdělávání a výcvik etického jednání	118
2.8.6	Etický leadership	118
2.8.7	Etický rozměr personálních činností	119
2.8.8	Vytváření podmínek pro důstojnou práci	122
2.8.9	Ombudsman	122
2.8.10	Účelné využívání informačních technologií (IT)	123
2.8.11	Výbor pro etiku (rada pro etiku)	123
2.8.12	Whistleblowing	124
Příloha 2.1	Osobní hodnoty	127
2.9	Zdroje	128

3	LIDÉ GENERACE Y	132
3.1	Úvod	132
3.2	Obecné charakteristické znaky generace X	135
3.3	Obecné charakteristické znaky generace Y	143
3.4	Odlíšnosti generací X a Y	153
3.5	Doporučení v oblasti personálních činností	155
	Příloha 3.1 Test: Do jaké generace patříte?	160
	Příloha 3.2 Dotazník: Očekávání od práce	162
3.6	Zdroje	164
4	DIVERZITY MANAGEMENT	166
4.1	Úvod	166
4.2	Vymezení základních pojmů	170
	4.2.1 Definice pojmu diverzita	171
	4.2.2 Definice pojmu diverzity management	177
4.3	Zavádění diverzity managementu	179
	4.3.1 Postup implementace diverzity managementu	179
	4.3.2 Diverzity audit	184
4.4	Age management	188
	4.4.1 Obsah, implementace a hodnocení realizace age managementu	191
	4.4.2 Pracovníci věkové skupiny 50+	198
	4.4.3 Pracovní schopnost	206
	Příloha 4.1 Test: Profil řízení diverzity	213
	Příloha 4.2 Příklad časového harmonogramu diverzity auditu pro organizaci s 200 až 300 pracovníky	218
	Příloha 4.3 Příklad dotazníku využitelného při diverzity auditu	219
	Příloha 4.4 Hodnocení realizace age managementu	221
	Příloha 4.5 Sebehodnotící dotazník pro zaměstnavatele: Jak pracujete se staršími pracovníky?	225
4.5	Zdroje	228
5	KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELY	231
5.1	Úvod	231
5.2	Pojetí kompetence	232
	5.2.1 Vymezení pojmu kompetence	233
	5.2.2 Členění kompetencí	236
5.3	Kompetenční modely	243
	5.3.1 Kdy použít kompetenční modely	243
	5.3.2 Členění kompetenčních modelů	244
	5.3.3 Kritéria funkčního kompetenčního modelu	246

5.3.4	Přínosy funkčního kompetenčního modelu	247
5.3.5	Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	248
5.3.6	Modely manažerských kompetencí	250
5.4	Tvorba kompetenčních modelů	257
5.4.1	Proces tvorby kompetenčních modelů	257
5.4.2	Ukázka tvorby kompetenčního modelu	263
5.4.3	Nejčastější chyby při zavádění kompetenčních modelů	264
5.5	Měření úrovně kompetencí	266
5.5.1	Analogové metody	266
5.5.2	Analytické metody	267
5.5.3	Další metody	269
5.6	Řízení podle kompetencí	274
5.6.1	Oblasti využití kompetenčního přístupu	275
5.6.2	Implementace a fungování řízení podle kompetencí	280
	Příloha 5.1 Kompetenční model pro pozici obchodního manažera	284
	Příloha 5.2 Dotazník pro 360° zpětnou vazbu	289
5.7	Zdroje	294
6	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	296
6.1	Úvod	296
6.2	Definice a členění sociálních sítí	298
6.3	Sociální síť a jejich využití při náboru pracovníků	300
6.3.1	LinkedIn	302
6.3.2	Facebook	307
6.3.3	Twitter	308
6.4	Výhody a nevýhody sociálních sítí	312
6.5	Podnikové sociální síť	314
6.5.1	Co přináší podniková sociální síť	316
6.5.2	Firemní síť bývalých pracovníků	318
6.5.3	Jak začít využívat podnikovou sociální síť	319
6.6	Zdroje	322
7	PERSONÁLNÍ CONTROLLING A REPORTING, PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	324
7.1	Úvod	324
7.2	Personální controlling	325
7.2.1	Nástroje personálního controllingu	331
7.2.2	Personální ukazatele obecně	335
7.2.3	Kvantitativní personální ukazatele	342
7.2.4	Kvalitativní personální ukazatele	349

7.3	Personální reporting	351
7.4	Personální informační systém	357
7.4.1	Obsah personálního informačního systému	359
7.4.2	Struktura personálního informačního systému	362
Příloha 7.1	Obecná prezentace údajů v závěrečné zprávě	366
Příloha 7.2	Ukázka konkrétních výstupů	367
Příloha 7.3	Příklad průzkumu názorů	368
Příloha 7.4	Otázky pro zkoumání spokojenosti pracovníků	370
Příloha 7.5	Informace obsažené v personálním informačním systému	372
Příloha 7.6	Dodavatelé personálních informačních systémů na českém trhu	375
7.5	Zdroje	377

8 PRŮZKUM DŮLEŽITOSTI FAKTORŮ ANGAŽOVANOSTI PRO PRACOVNÍKY GENERACE Y

379

8.1	Úvod	379
8.2	Průzkum angažovanosti pracovníků generace Y	380
8.2.1	Vlastní průzkum	381
8.2.2	Zpracování dat	384
8.2.3	Interpretace zjištění průzkumu	385
8.2.4	Doporučení pro praxi	396
Příloha 8.1	Zpracování dat získaných průzkumem pro všechny respondenty	400
Příloha 8.2	Zpracování dat získaných průzkumem pro muže	403
Příloha 8.3	Zpracování dat získaných průzkumem pro ženy	406
Příloha 8.4	Zpracování dat získaných průzkumem pro TH pracovníky	409
Příloha 8.5	Zpracování dat získaných průzkumem pro dělnické pozice	412

	Seznam schémat	415
	Seznam tabulek	416
	Seznam grafů	418
	Seznam příloh	419
	Anglicko-český slovníček pojmů	420
	Rejstřík	425