

# OBSAH

Předmluva k českému vydání .....	39
----------------------------------	----

## ČÁST I

### PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ – PŘEHLED

<b>1. Základy a vývoj personálního řízení .....</b>	<b>43</b>
1.1 Hlavní účel a zaměření .....	43
1.2 Hlavní činnosti .....	44
Organizace .....	44
Zabezpečení pracovních zdrojů .....	44
Řízení výkonu .....	44
Rozvoj zaměstnanců .....	44
Odměňování zaměstnanců .....	45
Zaměstnanecké vztahy .....	45
Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance .....	45
Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí .....	45
1.3 Hlavní požadavky .....	47
1.4 Etapy ve vývoji personálního řízení .....	47
1.5 Vlivy na personální řízení .....	49
<b>2. Souvislosti personálního řízení .....</b>	<b>51</b>
2.1 Úvod .....	51
2.2 Faktory prostředí .....	51
Vnitřní prostředí .....	51
Vnější prostředí .....	52
2.3 Kontingenční teorie .....	52
2.4 Technologie .....	53
2.5 Konkurenční tlaky .....	54
Jak organizace reagují? .....	54
Výkon na světové úrovni .....	54
Reengineering podnikových procesů .....	55
Jak intenzivní je konkurence působící na lidi? .....	55
2.6 Úloha vlády při vytváření agendy personálního řízení .....	56
Ekonomické řízení .....	56
Legislativa a předpisy týkající se zaměstnávání lidí .....	57
Legislativa týkající se odborového hnutí .....	57
Vládní služby a agentury .....	57
Příprava na povolání a výcvik .....	58
Stát jako zaměstnavatel .....	59

2.7	Evropské souvislosti .....	60
	Direktivy Evropské unie .....	60
	Institute Evropské unie .....	61
	Evropská různorodost .....	61
	Evropský přístup k personálnímu řízení .....	63
2.8	Globální souvislosti .....	64
<b>3.</b>	<b>Funkce personálního útvaru .....</b>	<b>65</b>
3.1	Obecná úloha personálního útvaru .....	65
3.2	Role a úkoly personalistů .....	66
3.3	Změny v úloze personální práce .....	68
	Změny v rozsahu působnosti .....	68
	Nová podoba personální práce .....	68
	Co se děje v personálních činnostech? .....	69
	Rozdíly v personálním řízení a v personální práci v různých organizacích .....	70
3.4	Modely personálního řízení .....	71
	Modely Karen Leggeové .....	71
	Modely Shauna Tysona .....	72
	Modely Shauna Tysona a Alana Fella .....	72
	Kathleen Monksová .....	73
	John Storey .....	74
3.5	Organizace personálního útvaru (personální práce) .....	74
	Alternativní formy organizace .....	75
<b>4.</b>	<b>Praxe personálního řízení .....</b>	<b>77</b>
4.1	Hlavní role personalistů .....	77
4.2	Role interních konzultantů .....	78
	Metody práce .....	78
	Řízení interních poradenských projektů .....	79
	Dovednosti interních konzultantů .....	79
4.3	Externí pomoc při personální práci .....	80
	Důvody pro využívání externích služeb .....	81
	Rozhodnutí o využívání externích služeb .....	81
	Výběr externího dodavatele služeb .....	81
	Manažerské a právní aspekty externí spolupráce .....	82
4.4	Využívání poradců pro řízení .....	82
	Kroky k efektivnímu výběru a využívání poradců .....	83
	Když se nedaří .....	85
	Právní důsledky .....	85
4.5	Integrace přínosu personální práce .....	86
	Vertikální integrace – strategický soulad .....	86
	Horizontální integrace .....	87
4.6	Inovace a intervence .....	89
	Inovace .....	89
	Intervence .....	91

Význam očekávání.....	310
Vlastní účinnost (vědomí vlastní účinnosti).....	310
Teorie zaměřené na chování.....	310
Společenskovední teorie.....	310
Teorie atribuce.....	311
Vytváření vzorů.....	311
Vliv orientací a reaktnce.....	311
16.14 Vztah mezi motivací a výkonem.....	311
16.15 Motivace a peníze.....	311
16.16 Motivační strategie.....	313
Měření motivace.....	313
Oceňování zaměstnanců.....	313
Odpovědné a angažované chování.....	314
Podnikové klima.....	314
Dovednosti v oblasti vedení lidí.....	314
Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.....	314
Řízení pracovního výkonu.....	314
Řízení odměňování.....	314
Rozvoj zaměstnanců, neboli rozvoj lidských zdrojů.....	314
Modifikace chování.....	315
16.17 Závěry.....	315
<b>17. Oddanost.....</b>	<b>317</b>
17.1 Pojem oddanosti v organizaci.....	317
17.2 Význam oddanosti.....	317
Od kontroly a ovládnání k oddanosti.....	317
Japonská škola / škola dokonalosti.....	318
17.3 Problémy s pojetím oddanosti.....	319
Jednotnost hledisek.....	319
Oddanost a flexibilita.....	319
Dopad vysoké míry oddanosti.....	320
17.4 Vytváření strategie oddanosti.....	321
Programy komunikace.....	322
Vzdělávání.....	322
Výcvik.....	323
Rozvoj pocitu „vlastnictví“.....	323
Vytváření vědomí toho, že práce je vzrušující záležitost.....	323
Řízení pracovního výkonu.....	323
Řízení odměňování.....	324
17.5 Oddanost a vzájemnost.....	324
Strategie vzájemné oddanosti.....	325

<b>18. Jak organizace fungují.....</b>	<b>327</b>
18.1 Výchozí úvahy.....	327
18.2 Klasická škola organizace .....	328
18.3 Škola lidských vztahů.....	329
18.4 Škola reprezentovaná vědami o chování lidí.....	329
Douglas McGregor .....	329
Rensis Likert.....	330
Chrys Argyris.....	330
Další příspěvky k hnutí věd o chování.....	331
Názory na školu reprezentovanou vědami o chování.....	331
18.5 Byrokratický model organizace.....	332
18.6 Systémová škola organizace.....	333
Socio-technický model .....	333
18.7 Kontingenční škola organizace .....	334
Burns a Stalker .....	334
Woodwardová.....	335
Lawrence a Lorsch.....	335
Perrow .....	336
18.8 Modernisté.....	336
Mintzberg .....	336
Drucker .....	337
Pascale.....	337
Charles Handy .....	338
18.9 Organizační struktura .....	338
Organizační schéma.....	339
18.10 Organizační procesy .....	339
Změna.....	340
Flexibilita.....	341
Interakce a vytváření sítí.....	342
Komunikace.....	342
Skupinové chování.....	342
Týmová práce .....	346
Vedení .....	349
Přikazy a kontrola.....	350
Moc.....	351
Politika (pohnutky a zájmy).....	352
Konflikty.....	352
18.11 Typy organizace .....	353
Linie a štáb – typ organizace .....	353
Divizní typ organizace.....	353
Decentralizované organizace .....	353
Maticová organizace.....	354
Flexibilní organizace .....	354
Procesní organizace .....	354

<b>19. Organizační kultura</b> .....	<b>357</b>
19.1 Definice .....	357
19.2 Význam kultury pro organizace .....	357
19.3 Složky organizační kultury .....	358
Hodnoty .....	358
Normy .....	359
Artefakty .....	360
Podnikové klima .....	360
Styl řízení .....	361
Kultura a strategie .....	361
Kultura a procesy (postupy) .....	362
Kultura a struktury nebo systémy .....	362
19.4 Vytváření a rozvoj kultury .....	362
19.5 Typy kultury .....	363
Důsledky .....	363
19.6 Řízení kultury .....	364
Cíle řízení kultury .....	364
Přístupy k řízení kultury .....	365
Analýza kultury .....	366
Strategie řízení kultury .....	366
<b>20. Vytváření organizace</b> .....	<b>367</b>
20.1 Proces organizování .....	367
20.2 Cíl .....	368
20.3 Posuzování organizace .....	369
20.4 Analýza organizace .....	369
20.5 Diagnóza organizace .....	370
Vodítka pro vytváření organizace .....	370
20.6 Plánování organizace .....	372
20.7 Kdo to dělá? .....	373
<b>21. Vytváření pracovních míst</b> .....	<b>375</b>
21.1 Co je to vytváření pracovních míst? .....	375
Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst .....	376
21.2 Proces vnitřní motivace .....	376
21.3 Charakteristiky struktury úkolů .....	376
21.4 Motivující charakteristiky práce (pracovních míst) .....	377
Model charakteristik práce .....	377
Zabezpečování vnitřní motivace .....	378
21.5 Přístupy k vytváření pracovních míst .....	378
21.6 Obohacování práce .....	380
Dopad obohacování práce .....	380

21.7	Posilování pravomocí .....	381
	Co je to posilování pravomocí? .....	381
	Důvody posilování pravomocí .....	382
	Proces posilování pravomocí .....	382
21.8	Autonomní týmy .....	383
21.9	Strategie kvality pracovního života .....	384
<b>22.</b>	<b>Organizační rozvoj .....</b>	<b>387</b>
22.1	Co je to organizační rozvoj? .....	387
22.2	Základy organizačního rozvoje .....	387
22.3	Metody organizačního rozvoje .....	388
	Proces konzultování .....	389
	Analýza a diagnóza .....	390
	Plánování programů organizačního rozvoje .....	391
22.4	Řízení změny .....	392
	Modely změny .....	392
	Lewin .....	392
	Beckhard .....	392
	Thurley .....	393
	Bandura .....	394
	Beer a kol. ....	394
	Pravidla pro řízení změny .....	395
22.5	Řešení konfliktů .....	396
22.6	Vzdělávací aktivity v organizačním rozvoji .....	397
22.7	Role odborníka na organizační rozvoj .....	398
22.8	Kam dospěl organizační rozvoj? .....	398

## ČÁST V

### FORMOVÁNÍ PODNIKOVÉ PRACOVNÍ SÍLY

<b>23.</b>	<b>Plánování lidských zdrojů .....</b>	<b>403</b>
23.1	Definice .....	403
23.2	Trh práce .....	403
23.3	Cíle .....	404
23.4	Dosahování cílů .....	404
23.5	Strategie formování pracovní síly .....	407
	Formulování podnikové strategie .....	407
	Realizační strategie .....	407
	Základna pro strategie formování podnikové pracovní síly .....	407
23.6	Transformace obecně formulovaných strategií do plánů činnosti .....	408
23.7	Předpovídání celkové potřeby (poptávky) .....	410
	Metody předpovídání celkové potřeby .....	410
	Předpovídání požadavků na dovednosti a schopnosti .....	413

23.8	Předpovídání nabídky lidských zdrojů .....	413
23.9	Analýza existujících lidských zdrojů .....	414
23.10	Mobilita a ztráty pracovníků .....	415
	Míra odchodů .....	416
	Index stability .....	417
	Analýza délky zaměstnání .....	417
	Míra přežití .....	418
	Ukazatel střední délky zaměstnání .....	419
	Volba ukazatelů .....	419
23.11	Analýza dopadu povyšování a převádění pracovníků na jinou práci .....	419
23.12	Hodnocení změn v pracovních podmínkách a v absenci .....	420
23.13	Analýza zdrojů nabídky pracovních sil .....	420
	Lokální trh práce .....	421
	Národní trh práce .....	421
23.14	Předpovídání čisté potřeby lidských zdrojů .....	421
	Modely předpovídání nabídky a poptávky .....	422
23.15	System flexibility .....	425
	Smluvní flexibilita .....	425
	Časová flexibilita .....	426
	Flexibilita pracovních úkolů a pracovních míst (funkční flexibilita) .....	426
	Kvalifikační flexibilita (víceoborovost) .....	427
	Organizační flexibilita .....	428
23.16	Produktivita a náklady .....	428
	Produktivita .....	428
	Náklady na zaměstnávání lidí .....	428
23.17	Plánování činností .....	429
23.18	Souhrnný plán .....	430
23.19	Plán rozvoje lidských zdrojů .....	430
23.20	Plán získávání pracovníků .....	431
23.21	Plán stabilizace pracovníků .....	431
23.22	Plán flexibility .....	435
	Alternativy ke stálým pracovníkům na plný úvazek .....	435
	Flexibilní pracovní doba .....	438
	Systém přesčasů .....	439
	Systém směnové práce .....	439
23.23	Plán produktivity .....	439
23.24	Plán snižování počtu pracovníků .....	440
23.25	Kontrola .....	441
<b>24.</b>	<b>Získávání a výběr pracovníků .....</b>	<b>443</b>
24.1	Proces získávání a výběru .....	443
24.2	Definování požadavků .....	446
	Specifikace požadavků na pracovníka .....	446
	Sedmibodový model specifikace pracovního místa .....	448

2.7	Pětistupňový model specifikace pracovního místa .....	449
	Výběr metody .....	449
24.3	Přilákání uchazečů .....	452
	Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků .....	452
	Zdroje uchazečů .....	453
24.4	Inzerování .....	453
	Analýza požadavků .....	454
	Použití agentury specializované na inzerování .....	454
	Psaní textu inzerátu .....	455
	Podoba inzerátu .....	457
	Volba média .....	457
	Vyhodnocování odezvy na inzerát .....	458
24.5	Využívání služeb zprostředkovatelských agentur .....	458
24.6	Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků .....	458
24.7	Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků .....	459
24.8	Vzdělávací zařízení .....	460
24.9	Třídění uchazečů .....	460
	Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání .....	462
	Elektronické životopisy .....	462
	Biodata .....	463
24.10	Typy pohovorů .....	464
	Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1) .....	464
	Pohovorové panely .....	464
	Výběrová komise .....	464
24.11	Assessment centre .....	465
24.12	Organizace pohovorů .....	466
24.13	Průběh pohovoru .....	467
	Cíle pohovoru .....	467
	Povaha pohovoru .....	468
	Příprava .....	468
	Postup a časový rozvrh .....	469
	Zahájení a zakončení .....	469
	Strukturované pohovory a pohovory založené na chování .....	470
	Metody pohovoru .....	471
	Analýza výsledků .....	473
	Výhody a nevýhody pohovorů .....	473
24.14	Výběrové testy (testy pracovní způsobilosti) .....	474
	Testy schopností .....	476
	Testy osobnosti .....	476
	Výběr testů .....	478
	Použití testů při výběru pracovníků .....	478
	Grafologie .....	479



24.15	Zlepšování efektivity získávání a výběru pracovníků .....	480
24.16	Hodnocení procesu získávání pracovníků .....	481
24.17	Právní rámec .....	482
24.18	Etický rámec .....	482
24.19	Reference a nabídky .....	482
	Reference .....	483
	Potvrzení nabídky .....	484
	Pracovní smlouva .....	484
24.20	Uvádění nových pracovníků do podniku .....	484
	Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace) .....	485
	Uvádění pracovníků do útvaru (útvarová orientace) .....	486
	Sledování a podpora nového pracovníka .....	487
<b>25.</b>	<b>Uvolňování lidí z organizace .....</b>	<b>489</b>
25.1	Obecné úvahy .....	489
	Příčiny nadbytečnosti .....	489
	Stanovování vyšších výkonových norem .....	490
	Dobrovolné odchody pracovníků .....	490
	Řízení procesu uvolňování pracovníků z organizace .....	490
	– úloha personálního útvaru .....	490
	Etické a profesionální úvahy .....	490
	Dynamika kariéry .....	491
	Aktivity organizace související s uvolňováním pracovníků .....	492
25.2	Propouštění z důvodu nadbytečnosti .....	492
	Plánování .....	492
	Použití jiných metod eliminace nadbytečnosti .....	493
	Dobrovolná nadbytečnost .....	493
	Pomoc zaměstnancům propouštěným z důvodu nadbytečnosti (outplacement) .....	494
	Postup při řešení problému nadbytečnosti .....	494
	Úprava odstupného .....	495
	Řízení nadbytečnosti .....	495
25.3	Umísťování propuštěných zaměstnanců .....	496
	Pracovní skupina pro hledání náhradního zaměstnání .....	496
	Poradenské služby pro propouštěné zaměstnance .....	497
	Životopisy .....	497
	Výběr poradce pro umísťování pracovníků .....	498
25.4	Ukončení pracovního poměru .....	498
	Právní rámec .....	498
	Neschopnost .....	500
	Absence a nedodržování pracovní doby .....	501
	Disciplinární řízení .....	502
25.5	Zaměstnanci odcházející z vlastní vůle .....	503
	Pohovory s odcházejícími pracovníky .....	503
	Analýza příčin odchodů .....	505

25.6	Reference (pracovní posudek).....	505
25.7	Penzionování .....	506

## ČÁST VI

### ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

<b>26.</b>	<b>Základy rozvoje pracovníků .....</b>	<b>509</b>
26.1	Definice rozvoje pracovníků .....	509
26.2	Cíle .....	509
26.3	Činnosti rozvoje pracovníků .....	509
26.4	Strategie rozvoje pracovníků .....	510
26.5	Souvislosti rozvoje pracovníků .....	511
26.6	Marketing rozvoje pracovníků .....	512
26.7	Vyhodnocování efektu rozvoje pracovníků.....	513
<b>27.</b>	<b>Vzdělávání a rozvoj.....</b>	<b>515</b>
27.1	Jak se lidé učí .....	515
	Proces učení.....	516
	Křivka učení .....	516
	Klíčové faktory psychologie učení .....	518
27.2	Teorie učení.....	519
	Posilování správných reakcí .....	519
	Kybernetické a informační teorie.....	519
	Poznávací (kognitivní) teorie.....	519
	Učení se ze zkušeností.....	520
	Teorie podnět-reakce .....	520
	Sebedůvěra .....	520
	Kolbův cyklus učení a styly učení .....	520
	Typy učících se osob (styly učení).....	522
27.3	Podmínky pro efektivní vzdělávání .....	522
27.4	Učící se organizace.....	524
27.5	Soustavný rozvoj .....	526
27.6	Samostatné a samostatně řízené vzdělávání .....	527
27.7	Plány osobního rozvoje .....	528
	Definice .....	528
	Účel .....	529
	Příprava plánu osobního rozvoje .....	529
<b>28.</b>	<b>Podnikové vzdělávání.....</b>	<b>531</b>
28.1	Definice .....	531
28.2	Cíl .....	531
28.3	Výhody .....	532
28.4	Jak porozumět vzdělávání .....	532

28.5	Filozofie vzdělávání .....	533
	Strategický přístup ke vzdělávání .....	534
	Relevantnost vzdělávání .....	534
	Orientace na problém.....	534
	Orientace na akci .....	534
	Vzdělávání orientované na výkon.....	535
	Trvalý rozvoj .....	535
	Zásady vzdělávání .....	535
28.6	Proces vzdělávání .....	535
	Systematické vzdělávání.....	535
	Plánované vzdělávání .....	536
	Systémový přístup k plánovanému vzdělávání .....	538
28.7	Identifikace potřeb vzdělávání .....	538
	Analýza potřeb vzdělávání – cíle.....	538
	Analýza potřeb vzdělávání – oblasti.....	539
	Metody analýzy potřeb vzdělávání .....	539
28.8	Plánování programů vzdělávání .....	542
	Cíle .....	542
	Obsah.....	543
	Délka .....	543
	Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?.....	543
	Vytváření programů vzdělávání jako umění .....	545
28.9	Metody vzdělávání .....	545
	Kdo zabezpečuje vzdělávání?.....	546
28.10	Realizace vzdělávacích programů .....	546
	Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů.....	547
	Vzdělávání pracovníků prodeje .....	548
	Vzdělávání odborníků, kvalifikovaných dělníků a řemeslníků .....	549
	Vzdělávání administrativních pracovníků.....	552
28.11	Týmové vzdělávání.....	552
28.12	Uspokojování vzdělávacích potřeb zvláštních skupin.....	554
28.13	Odpovědnost za vzdělávání .....	554
28.14	Vyhodnocování vzdělávání .....	555
	Úrovně vyhodnocování.....	556
<b>29.</b>	<b>Rozvoj manažerů.....</b>	<b>559</b>
29.1	Co je to rozvoj manažerů?.....	559
29.2	Rozvoj manažerů jako proces orientovaný na úkoly.....	559
29.3	Dopad rozvoje manažerů .....	560
29.4	Proces rozvoje manažerů .....	561
	Analýza potřeby.....	561
	Vyhodnocení dovedností a schopností.....	561
	Uspokojování potřeb .....	562
29.5	Povaha rozvoje manažerů.....	562

29.6	Strategie rozvoje manažerů .....	563
29.7	Odpovědnost za rozvoj manažerů.....	563
	Plány osobního rozvoje .....	566
	Úloha personalisty, resp. specialisty na rozvoj manažerů.....	566
29.8	Základna pro rozvoj manažerů .....	567
29.9	Přístupy k rozvoji manažerů .....	568
	Formální přístupy k rozvoji manažerů .....	569
	Neformální přístupy k rozvoji manažerů .....	569
29.10	Ucelený přístup k rozvoji manažerů.....	570
29.11	Rozvoj manažerů založený na schopnostech.....	571
29.12	Rozvojové programy na bázi assessment centre .....	572
<b>30.</b>	<b>Řízení kariéry – plánování následnictví v manažerských funkcích</b>	
	<b>a plánování kariéry .....</b>	<b>575</b>
30.1	Definice .....	575
30.2	Obecné cíle .....	575
30.3	Proces řízení kariéry .....	575
	Dynamika a analýza kariéry.....	577
	Dynamika kariéry .....	577
	Žebříčky a druhy pracovních funkcí .....	578
30.4	Politika řízení kariéry .....	580
	Rozhodování o formování nebo získávání manažerů.....	580
	Krátkodobá nebo dlouhodobá politika.....	580
	Specialisté nebo všestranní lidé .....	581
	Zacházení s manažery, kteří se dostali do fáze stagnace kariéry.....	582
30.5	Prognózy poptávky a nabídky .....	582
30.6	Plánování následnictví.....	583
30.7	Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu .....	584
30.8	Získávání pracovníků .....	586
30.9	Plánování kariéry.....	586
	Proces plánování kariéry.....	586
	Rozvoj kariéry – přístup založený na pásmech způsobilosti.....	586
	Plánování kariéry je nejen pro manažery, ale také pro úspěšné osoby .....	588
	Plánování kariéry je pro jedince a také pro organizaci .....	588
	Metody plánování kariéry.....	588
	Konzultace o kariéře.....	589
30.10	Řízení kariéry v organizacích, kde došlo ke snížení počtu úrovní řízení .....	589

4.7	Marketing personální práce .....	92
4.8	Příprava, zdůvodnění a obhájení rozpočtu personální práce .....	94
	Příprava.....	94
	Zdůvodnění .....	94
	Obhájení.....	95
4.9	Získání podpory a angažovanosti .....	95
	Překážky a zábrany na straně managementu .....	96
	Bariéry a překážky na straně zaměstnanců.....	96
	Získání podpory vrcholového managementu .....	96
	Získání podpory a angažovanosti liniových manažerů.....	97
	Získání podpory a angažovanosti zaměstnanců .....	97
4.10	Personalisté a liniový management .....	98
4.11	Nejasnosti v personální práci .....	100
4.12	Konflikt a personalistika .....	101
4.13	Etika v personální práci .....	102
	Profesionální vystupování.....	102
	Hodnoty v personálním řízení.....	103
	Etické normy ve firmě.....	103
	Otázka profesionality aneb je personalista povolání? .....	104
4.14	Jak být efektivním personalistou.....	106
	Personální ředitelé .....	109
4.15	Schopnosti v personálním řízení .....	109
	Požadavky na nejvyšší představitele podnikové personální práce .....	111
4.16	Poslání Institute of Personnel and Development (IPD) ve Velké Británii.....	111
	Nepřetržitý odborný rozvoj.....	112
<b>5.</b>	<b>Příspěvek personálního útvaru k úspěšnosti organizace.....</b>	<b>113</b>
5.1	Úspěšnost organizace .....	113
	Karta vyrovnaného skóre .....	113
5.2	Faktory řízení, které vytvářejí úspěšnost organizace .....	114
5.3	Lidské faktory, které vytvářejí úspěšnost organizace.....	114
5.4	V jaké míře přispívá personální útvar k úspěšnosti organizace?.....	115
5.5	Jak personální útvar přispívá k úspěšnosti organizace? .....	116
5.6	Příspěvek k přidané hodnotě .....	117
5.7	Příspěvek k dosažení konkurenční výhody.....	118
5.8	Ve kterých oblastech personální útvar přispívá k úspěšnosti organizace? .....	119
5.9	Příspěvek personalistů k řízení změn .....	119
	Zabezpečování pák změn.....	119
	Role personalistů jako činitelů změny .....	120
5.10	Příspěvek personalistů k nepřetržitému zdokonalování.....	120

## ČÁST VII

### ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

<b>31. Systémy odměňování zaměstnanců</b> .....	<b>593</b>
31.1 Úvod .....	593
31.2 Systém odměňování zaměstnanců .....	593
Složky systému odměňování .....	593
31.3 Prvky odměny zaměstnance .....	593
Základní peněžní odměna .....	594
Dodatky k základní peněžní odměně .....	595
Celkové výdělky .....	596
Zaměstnanecké výhody .....	596
Celková odměna .....	596
Nepeněžní odměny .....	596
Úroveň mezd a platů .....	596
Mzdové/platové struktury .....	596
31.4 Obecné faktory určující úroveň mezd a platů .....	598
31.5 Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů .....	598
Trhy práce .....	598
Nabídka a poptávka .....	599
Teorie mzdové efektivity .....	599
Teorie lidského kapitálu .....	599
Teorie zmocnění (teorie vykonavatelů) .....	599
31.6 Cíle odměňování zaměstnanců – požadavky organizace .....	600
Obecný cíl .....	600
Specifické cíle .....	601
31.7 Cíle odměňování z hlediska zaměstnance .....	601
31.8 Dosahování cílů .....	601
31.9 Nové odměňování .....	603
31.10 Strategie odměňování .....	603
Obsah strategie odměňování .....	604
31.11 Politika odměňování .....	605
31.12 Vývoj v oblasti řízení odměňování .....	606
<b>32. Hodnocení a oceňování prací</b> .....	<b>609</b>
32.1 Hodnocení práce – definice a účel .....	609
32.2 Hlavní rysy hodnocení práce .....	610
Práce a lidé .....	610
32.3 Základní metodologie .....	611
32.4 Metody hodnocení práce .....	611
32.5 Metoda pořadí prací .....	612
32.6 Klasifikační metoda .....	613
32.7 Vnitřní poměrování (benchmarking) .....	613

32.8	Bodovací metoda .....	614
	Výběr faktorů .....	614
	Stupnice pro hodnocení faktorů .....	616
	Váhy faktorů .....	616
	Vyplnění faktorového schématu (plánu) .....	617
	Použití faktorového schématu (plánu) .....	618
	Výhody bodovací metody .....	618
	Nevýhody bodovací metody .....	619
32.9	Hodnocení založené na dovednostech .....	620
32.10	Hodnocení založené na schopnostech .....	620
32.11	Tržní oceňování .....	621
32.12	„Pro“ a „proti“ formálnímu hodnocení zaměřenému na práci .....	622
	Argumenty „pro“ .....	622
	Argumenty „proti“ .....	622
32.13	Je hodnocení práce nezbytné? .....	623
32.14	Zavádění hodnocení práce .....	624
	Koho by se mělo týkat? .....	624
	Kolik systémů? .....	624
	Systémy šité na míru? .....	624
	Souprava hodnocení práce .....	624
	Jaký typ systému? .....	625
32.15	Vytváření bodovacího systému .....	625
	Informování a zapojení zaměstnanců .....	626
	Postoje odborové organizace .....	626
	Výběr klíčových prací .....	626
	Vypracování programu hodnocení práce .....	626
32.16	Uskutečňování hodnocení práce .....	629
	Kolik času je třeba? .....	629
	Odpovědnost za provedení .....	629
	Týmy pro hodnocení práce .....	629
	Schůzky k hodnocení práce .....	630
	Instruktáž a školení týmu pro hodnocení práce .....	631
	Řízení schůzek týmu .....	631
	Postup při odvolání .....	632
	Hodnocení práce s využitím počítačů .....	632
32.17	Rovnost hodnoty prací .....	632
32.18	Stanovení tržních sazeb (tarifů) .....	633
	Účel .....	633
	Pojem tržní sazby .....	634
	Požadované informace .....	634
	Porovnávání práce .....	634
	Prezentace údajů .....	635
	Zdroje informací .....	635
	Publikovaná šetření .....	635
	Použití údajů ze šetření .....	637

<b>33. Mzdové struktury</b> .....	<b>639</b>
33.1 Definice .....	639
33.2 Účel .....	639
33.3 Kritéria mzdových struktur.....	639
33.4 Počet mzdových struktur .....	640
33.5 Základ mzdových struktur .....	641
Vnitřní relace .....	641
Externí porovnávání .....	641
33.6 Stupňovité mzdové struktury .....	643
Stupně (třídy) práce .....	643
Tarifní rozpětí a tarifní stupně (třídy, skupiny).....	644
Definování tarifního rozpětí.....	644
Počet tarifních rozpětí.....	644
Velikost rozpětí .....	644
Referenční bod.....	645
Diference .....	645
Překrývání.....	645
Postup v rámci rozpětí .....	645
Výhody stupňovité struktury.....	645
Nevýhody stupňovité mzdové struktury .....	646
Vytváření stupňovitých mzdových struktur .....	647
Závěry.....	648
33.7 Širokopásmové mzdové struktury .....	648
Charakteristické rysy .....	648
Definování pásem .....	649
Mzdový postup .....	649
Výhody a nevýhody .....	650
33.8 Rozpětí pro individuální práce .....	650
33.9 Struktury pro skupiny prací.....	651
33.10 Mzdové/platové křivky.....	652
33.11 Struktury individuálních sazeb.....	654
33.12 Mzdové bodové stupnice.....	655
33.13 Mzdové struktury pro manuální pracovníky .....	655
Ujednání o výkonu.....	655
Mzdové sazby .....	656
Časové sazby .....	656
Příplatky .....	657
33.14 Integrované mzdové struktury .....	657
33.15 Stupnice sazeb podle věku.....	657
33.16 Volba mzdové struktury .....	657



<b>34. Odměňování podle individuálního výkonu, dovedností a schopností (kompetence)</b> .....	<b>659</b>
34.1 Odměňování podle výkonu .....	659
Definice .....	659
Výhody a nevýhody odměňování podle výkonu .....	659
Odměňování podle výkonu – pobídka nebo odměna? .....	660
Rozdíl mezi prémie a odměnami .....	661
34.2 Kritéria úspěšnosti .....	661
Typy systémů odměňování podle výkonu .....	662
34.3 Mzdy odrážející výkon .....	662
Jak mzdy odrážející výkon fungují .....	663
Metody stanovení a řízení růstu mezd odrážejících výkon .....	664
Argumenty pro mzdy odrážející výkon .....	666
Argumenty proti mzdě odrážející výkon .....	667
34.4 Systémy odměn a prémie v exekutivě .....	668
34.5 Pobídkové systémy pro manuální a technické pracovníky .....	669
Individuální úkolová mzda .....	669
Systémy založené na normách spotřeby času .....	670
Problém degenerace .....	671
Prevence degenerace .....	672
Měřená denní práce .....	673
34.6 Odměňování podle dovedností .....	674
Jak systém odměňování podle dovedností funguje .....	674
34.7 Odměňování podle (schopností) kompetence .....	675
<b>35. Odměňování podle výkonu týmu a organizace</b> .....	<b>677</b>
35.1 Týmové odměny .....	677
Typy týmů .....	677
Základ týmových odměn .....	678
Systémy týmových odměn .....	678
Požadavky na týmové odměňování .....	679
Zavádění týmového odměňování .....	679
35.2 Závislost odměn na výkonu organizace .....	680
Podíly na zisku .....	680
Systémy odměn za přírůstek produktivity (výkonu) .....	681
Odměňování závislé na zisku .....	681
Vlastnictví akcií .....	681
<b>36. Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky</b> .....	<b>683</b>
36.1 Zaměstnanecké výhody .....	683
Definice .....	683
Cíle .....	683
Hlavní typy zaměstnaneckých výhod .....	683
Zdanění .....	684
Volba zaměstnaneckých výhod .....	684
Celkové odměny .....	685

36.2	Zaměstnanecké penzijní systémy .....	685
	Definice .....	685
	Fungování .....	685
	Příspěvky .....	686
	Schválené systémy .....	686
	Důchodový věk a diskriminace pohlaví .....	686
	Výpisy z penzijních účtů .....	686
	Typy zaměstnaneckých penzijních systémů .....	686
36.3	Příplatky a jiné dávky zaměstnancům .....	687
<b>37.</b>	<b>Odměňování zvláštních skupin – pracovníků prodeje, mezinárodního personálu a ředitelů .....</b>	<b>689</b>
37.1	Pracovníci prodeje .....	689
	Základní plat .....	690
	Základní plat plus provize a/nebo prémie .....	690
	Systémy provizí .....	690
	Systémy bonusů .....	691
	Volba přístupu .....	691
37.2	Odměny mezinárodního personálu a odměny expatriantům .....	692
	Odměny podle domácích pravidel .....	692
	Odměna podle pravidel hostitelské země .....	693
37.3	Odměny pro ředitele a vyšší exekutivní pracovníky .....	694
	Zpráva Cadbury Committee .....	694
	Zpráva Greenbury Committee .....	694
	Hlavní prvky odměňování ředitelů a exekutivy .....	694
	Základní plat .....	695
	Systémy bonusů .....	695
	Předkupní právo na akcie .....	695
	Zaměstnanecké výhody .....	696
	Smlouvy o službě .....	696
<b>38.</b>	<b>Řízení odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>697</b>
38.1	Mzdové rozpočty a prognózy .....	697
	Mzdové rozpočty .....	697
	Rozpočty mzdových úprav .....	697
38.2	Hodnocení systému odměňování .....	698
	Srovnávací analýza .....	699
38.3	Analýza přirozených úbytků v částce vyplácených mezd .....	699
38.4	Mzdové úpravy .....	700
	Všeobecné mzdové úpravy .....	700
	Individuální mzdové úpravy .....	700
38.5	Kontrola .....	701
38.6	Postupy při odměňování .....	701
	Postupy pro zařazování prací do stupňů (tříd) .....	702
	Stanovení nástupních platů (mzdových sazeb) .....	702

	Zvýšení platu při povýšení.....	702
	Zacházení s anomáliemi.....	703
38.7	Odpovědnost za odměňování.....	703
38.8	Komunikace se zaměstnanci.....	704
	Co sdělovat zaměstnancům obecně.....	705
	Co sdělovat jednotlivým zaměstnancům.....	705

## ČÁST VIII

### ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

<b>39.</b>	<b>Rámec zaměstnaneckých vztahů.....</b>	<b>711</b>
39.1	Prvky zaměstnaneckých vztahů.....	711
39.2	Kolektivní pracovní vztahy jako soustava pravidel.....	712
	Typy ustanovení a pravidel.....	713
39.3	Kolektivní vyjednávání.....	713
	Vyjednávací síla.....	714
	Formy kolektivního vyjednávání.....	715
39.4	Unitaristické a pluralistické názory.....	715
39.5	Individualismus a kolektivismus.....	716
39.6	Dobrovolnost a její ústup.....	717
39.7	Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům.....	717
	Model řízení lidských zdrojů.....	717
	Uplatnění řízení lidských zdrojů.....	718
	Řízení lidských zdrojů a odbory.....	719
	Jak systematické je řízení lidských zdrojů?.....	719
39.8	Kontext zaměstnaneckých vztahů.....	720
	Politický kontext.....	720
	Ekonomický kontext.....	720
	Mezinárodní kontext.....	720
	Organizační kontext.....	721
39.9	Vývoj kolektivních pracovních vztahů ve Velké Británii.....	721
	Tradiční systém – do roku 1971.....	721
	Donovanova analýza.....	722
	Intervenční politika v 70. letech.....	722
	80. léta – oklešťování odborů.....	723
39.10	Současná scéna kolektivních pracovních vztahů ve Velké Británii.....	724
	Šetření kolektivních pracovních vztahů z roku 1990.....	724
	Druhé šetření kolektivních pracovních vztahů na úrovni podniku (CLIRS).....	726
	Další badatelé.....	726
39.11	Strany v kolektivních pracovních vztazích.....	728
39.12	Odbory.....	728
	Role.....	728
	Struktura odborů.....	729
	Odboroví představitelé.....	729
	Pokles vlivu odborů.....	730

39.13	Britská odborová ústředna: Trade Union Congress (TUC).....	731
39.14	Mezinárodní odborové organizace .....	731
39.15	Asociace zaměstnanců.....	731
39.16	Role vedení podniku.....	732
39.17	Organizace zaměstnavatelů .....	732
39.18	Konfederace britského průmyslu (CBI) .....	733
39.19	Institute, orgány a úřední osoby.....	733
	Poradní, smírčí a rozhodčí služba (ACAS).....	733
	Ústřední rozhodčí komise (CAC) .....	733
	Pracovní soudy .....	734
	Odvolací soud pro otázky zaměstnávání (EAT) .....	734
	Kontrolní orgán (The Certification Officer) .....	734
	Komisař pro práva členů odborů .....	734
<b>40.</b>	<b>Zaměstnanecké vztahy – procesy a výsledky .....</b>	<b>735</b>
40.1	Politika zaměstnaneckých vztahů.....	736
	Povaha a smysl .....	736
	Oblasti politiky .....	736
	Možné druhy politiky .....	737
	Formulace politiky.....	738
	Vyjádření politiky.....	739
40.2	Cíle zaměstnaneckých vztahů.....	739
40.3	Strategie zaměstnaneckých vztahů .....	740
	Povaha a smysl .....	740
	Strategické směry.....	740
	Formulování strategií.....	741
40.4	Atmosféra zaměstnaneckých vztahů .....	741
	Zlepšování atmosféry.....	742
	Etický přístup.....	742
	Budování důvěry.....	742
40.5	Uznávání a neuznávání odborů za partnera .....	743
	Uznávání odborů .....	743
	Neuznávání odborů.....	743
	Uznávání jediné odborové organizace.....	744
	Faktory ovlivňující uznávání nebo neuznávání odborů .....	745
40.6	Dohoda o podobě kolektivního vyjednávání .....	745
	Úrovně kolektivního vyjednávání.....	746
	Vyjednávání „u jednoho stolu“ .....	746
	Řešení sporů .....	747
40.7	Neformální procesy v rámci zaměstnaneckých vztahů .....	749
40.8	Další rysy kolektivních pracovních vztahů .....	750
	Členství v odborech.....	750
	Systém automatického strhávání odborových příspěvků .....	751
	Stávky .....	751

40.9	Výsledky zaměstnaneckých vztahů .....	752
	Dohody o procedurách.....	752
	Smlouvy s jedinou odborovou organizací (svazem) .....	753
	Věcné dohody .....	754
	Procedury zaměstnaneckých vztahů .....	754
40.10	Harmonizace pracovních podmínek .....	755
40.11	Řízení podniku, v němž existují odbory .....	756
40.12	Řízení podniku, v němž neexistují odbory .....	758
<b>41.</b>	<b>Vyjednávání a smlouvání .....</b>	<b>761</b>
41.1	Povaha vyjednávání a smlouvání .....	761
41.2	Vyjednávání.....	762
	Proces smlouvání .....	762
	Konvence při smlouvání .....	763
	Příprava na vyjednávání .....	764
	Cíle .....	766
	Strategie.....	767
	Kroky přípravy .....	767
	Zahájení.....	768
	Smlouvání.....	768
	Zakončení .....	769
41.3	Dovednosti vyjednat a smlouvat.....	769
	Vyjednávací dovednosti.....	769
	Dovednosti při smlouvání.....	770
	Získávání dovedností .....	771
<b>42.</b>	<b>Zapojování pracovníků, participace a komunikace.....</b>	<b>773</b>
42.1	Definice .....	773
	Zapojování pracovníků .....	774
	Participace .....	774
	Demokracie v pracovních vztazích.....	775
	Rozdíl mezi zapojováním pracovníků a participací.....	775
42.2	Cíle zapojování a participace pracovníků .....	775
42.3	Formy zapojování a participace pracovníků.....	777
	Komunikace shora dolů .....	777
	Řešení problémů zdola nahoru .....	777
	Participace na úkolech .....	777
	Konzultace a participace představitelů zaměstnanců.....	777
	Finanční zainteresovanost/participace .....	778
42.4	Různé způsoby zapojování a participace pracovníků.....	778
	Úrovně.....	778
	Míra, v jaké se připouští účast na rozhodovacích procesech .....	779
	Mechanismus zapojování a participace pracovníků.....	779

42.5	Zjišťování názorů zaměstnanců .....	781
	Postup .....	781
	Metody provádění průzkumu názorů .....	782
	Hodnocení výsledků .....	783
42.6	Kroužky kvality .....	783
42.7	Cíle .....	784
	Základní rysy .....	784
	Předpoklady úspěchu .....	784
42.8	Systémy zabezpečující získávání zlepšovacích návrhů od zaměstnanců .....	785
42.9	Společné konzultace .....	787
	Cíle společných konzultací .....	787
	Náplň společných konzultací .....	787
	Členství ve společných konzultativních výborech .....	788
	Struktura .....	788
	Stanovy .....	788
42.10	Rady práce .....	789
42.11	Ředitelé zastupující zaměstnance .....	789
42.12	Výskyt zapojování a participace pracovníků .....	790
42.13	Podmínky úspěšného zapojování a participace pracovníků .....	790
42.14	Plánování zapojování a participace pracovníků .....	791
42.15	Komunikace .....	792
	Oblasti a cíle komunikace .....	794
	Komunikační strategie .....	794
	Co chce management říci .....	794
	Co chtějí zaměstnanci slyšet .....	796
	Analýza problémů komunikace .....	796
42.16	Systémy komunikace .....	797
	Časopisy .....	797
	Podnikové noviny .....	797
	Věstníky .....	798
	Nástěnky .....	798
	Zapojování pracovníků .....	798
	Video .....	798
	Týmový brífink .....	799

## ČÁST IX

### ZDRAVÍ, BEZPEČNOST A PÉČE O PRACOVNÍKY

<b>43.</b>	<b>Ochrana zdraví a bezpečnost při práci .....</b>	<b>803</b>
43.1	Faktory ovlivňující zdraví a bezpečnost .....	803
43.2	Zásady řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci .....	804
43.3	Programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci .....	805
43.4	Analýza fungování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci .....	806

43.5	Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.....	806
	Ustanovení týkající se celkové politiky .....	807
	Organizace.....	808
	Realizační opatření.....	808
43.6	Organizace ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.....	809
	Úloha manažerů.....	809
	Úloha vedoucích týmů.....	809
	Úloha zdravotního poradce.....	810
	Úloha poradce pro bezpečnost.....	810
	Úloha výborů či jiných podnikových orgánů pro bezpečnost.....	810
43.7	Programy ochrany zdraví zaměstnanců.....	811
	Zvládání stresu.....	812
43.8	Prevence nehod.....	812
	Identifikace příčin nehod.....	813
	Zabudování bezpečnosti do systému.....	814
	Inspekce bezpečnosti práce .....	814
	Hlášení o nehodách.....	816
43.9	Měření v oblasti bezpečnosti práce .....	817
43.10	Vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.....	817
	Úvodní školení.....	817
	Výcvik v oblasti bezpečnosti práce na pracovním místě .....	818
43.11	Závěry.....	818
<b>44.</b>	<b>Péče o pracovníky.....</b>	<b>819</b>
44.1	Proč poskytovat tyto služby?.....	819
44.2	Jaký druh služeb péče o pracovníky? .....	821
	Principy individuální péče .....	821
	Principy skupinové péče .....	821
44.3	Individuální služby .....	822
	Nemoc .....	822
	Úmrtí blízké osoby .....	823
	Rodinné problémy .....	823
	Problémy v zaměstnání.....	823
	Starší a penzionovaní pracovníci.....	824
44.4	Služby skupinové péče .....	824
44.5	Poskytování služeb péče o pracovníky.....	825
44.6	Vnitropodnikové konzultační služby.....	826
44.7	Programy pomoci zaměstnancům.....	826
<b>45.</b>	<b>Zvyklosti a postupy v oblasti zaměstnávání lidí.....</b>	<b>831</b>
45.1	Náležitosti a podmínky pracovní smlouvy .....	831
45.2	Klauzule týkající se mobility.....	833
45.3	Stížnosti .....	833
45.4	Postup při převádění pracovníků na jinou práci (jiné pracoviště).....	834

5.11	Příspěvek personálního útvaru k řízení kvality .....	121
	Co je řízení kvality .....	121
	Proč mohou personalisté přispívat k řízení kvality? .....	122
	Role personálního útvaru .....	122
	Uskutečňování role .....	123
	Požadavky na personální útvar .....	124
<b>6.</b>	<b>Hodnocení přínosu personálního útvaru .....</b>	<b>125</b>
6.1	Přístupy k hodnocení .....	125
6.2	Souhrnné metody hodnocení .....	126
6.3	Typy měřítek výkonnosti .....	126
6.4	Kritéria hodnocení .....	127
6.5	Praktické metody hodnocení .....	127
	Organizační kvantitativní kritéria .....	128
	Specifická kvantitativní kritéria .....	128
	Dosahování specifických cílů .....	130
	Dohody o úrovni služeb .....	131
	Subjektivní souhrnné hodnocení .....	132
	Zkoumání reakce uživatelů .....	132
	Zkoumání spokojenosti zaměstnanců .....	133
	Individuální hodnocení .....	134
	Analýza prospěšnosti .....	134
	Benchmarking (poměřování) .....	135
6.6	Preferovaný přístup .....	135
<b>7.</b>	<b>Mezinárodní personální řízení .....</b>	<b>137</b>
7.1	Definice mezinárodního personálního řízení .....	137
7.2	Problémy mezinárodního personálního řízení .....	137
7.3	Charakteristické rysy mezinárodního personálního řízení .....	138
7.4	Mezinárodní strategie zaměstnávání lidí a rozvoje .....	139
	Strategie centralizace .....	139
	Obsazování řídicích funkcí .....	139
	Strategie rozvoje manažerů .....	140
7.5	Získávání pracovníků bez ohledu na státní hranice .....	140
	Definice požadavků .....	140
	Pomoc při získávání pracovníků .....	141
	Provádění rozhovorů .....	141
7.6	Rozvoj mezinárodního zaměstnance .....	142
	Kulturní faktory .....	142
	Místní, nebo centrální? .....	143
	Schopnosti mezinárodních manažerů .....	143
7.7	Řízení expatriantů .....	144
	Výběr .....	144
	Příprava .....	145
	Rozvoj manažerů .....	145
	Opětovný návrat .....	145



45.5	Postup při povyšování pracovníků .....	836
45.6	Řízení přítomnosti v práci .....	836
	Dodržování pracovní doby .....	837
	Absentérství .....	837
45.7	Stejná příležitost .....	838
45.8	Otázka etnických menšin .....	839
45.9	Řízení rozmanitosti .....	840
45.10	Věk a zaměstnání .....	841
45.11	Sexuální obtěžování .....	842
	Problémy boje proti sexuálnímu obtěžování .....	842
	Řešení .....	843
45.12	Kouření .....	844
45.13	Užívání škodlivých látek při práci .....	845
45.14	AIDS .....	846
<b>46.</b>	<b>Personální informační systém a evidence pracovníků .....</b>	<b>847</b>
46.1	Úvod .....	847
46.2	Prospěšnost počítačového personálního informačního systému (CPIS) .....	848
46.3	Strategie informační technologie pro CPIS .....	848
	Strategické rozhodování .....	849
	Okruh aplikací .....	849
	Zapojení liniových manažerů .....	850
46.4	Vytváření CPIS .....	851
	Obecný přístup .....	851
	Preferované charakteristiky CPIS .....	851
	Výběr zařízení (hardware) .....	852
	Zacházení s databází .....	852
	Propojení s odměňováním .....	853
	Programové vybavení (software) .....	853
	Vytváření programu .....	853
46.5	Příklady aplikace CPIS .....	854
	Evidence pracovníků .....	854
	Plánování lidských zdrojů .....	854
	Sledování a řízení fluktuace pracovníků .....	855
	Formování pracovní síly .....	855
	Profilování pracovníků .....	855
	Informace o kvalifikaci pracovníků a audity kvalifikace .....	856
	Modelování schopností .....	856
	Získávání pracovníků .....	857
	Řízení odměňování .....	857
	Řízení pracovního výkonu .....	858
	Vzdělávání pracovníků (počítačem řízené vzdělávání) .....	858
	Řízení kariéry .....	859

Kontrola absence .....	859
Monitorování zásady stejné příležitosti .....	860
Expertní systémy.....	860
46.6 Ruční evidence pracovníků .....	861
Individuální údaje.....	861
Hromadné údaje.....	862
Vytváření systému .....	862

## **PŘÍLOHY**

<b>A. Popisy pracovních míst v personalistice .....</b>	<b>864</b>
A.1 Popis pracovního místa – personální ředitel.....	865
Obecný účel .....	865
A.2 Personální manažer.....	866
Obecný účel .....	866
Hlavní oblasti činnosti .....	866
Normy výkonu .....	867
A.3 Popis pracovního místa, definice úlohy, specifikace pracovního místa a analýza faktorů – Personalista.....	868
Obecný účel .....	869
Hlavní úkoly .....	869
Definice úlohy.....	869
Specifikace pracovního místa – specifikace pracovníka (pro účely získávání)...	870
Analýza pracovního místa (pro účely hodnocení práce) .....	871
<b>B. Definice druhových rolí .....</b>	<b>873</b>
B.1 Druhové role manažerů .....	873
Řízení operací .....	873
Řízení financí.....	873
Řízení lidí.....	873
Řízení informací.....	874
B.2 Druhové role vedoucích týmů .....	874
<b>C. Formuláře používané v personální práci .....</b>	<b>877</b>
<b>D. Metody vzdělávání .....</b>	<b>893</b>
D.1 Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti) .....	893
Demonstrování (ukázka pracovního postupu).....	893
Koučování.....	893
Mentoring .....	894
Rotace práce/plánované zážitky .....	895
D.2 Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště.....	895
Učení se akcí.....	895
Pracovní instruktáž .....	896
Pověření úkolem .....	898

Projekty.....	898
Usměrňované čtení.....	898
Vzdělávání pomocí počítačů.....	899
Video .....	900
Interaktivní video.....	900
Multimediální vzdělávání .....	901
<b>D.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....</b>	<b>901</b>
Přednáška.....	901
Debata.....	902
Diskuse .....	902
Případová studie.....	903
Hraní rolí.....	903
Simulace .....	904
Skupinová cvičení.....	904
Skupinová dynamika.....	904
Výcvik T-skupiny .....	905
Nácvik interaktivních dovedností .....	906
Nácvik asertivity (sebeprosazování) .....	907
Semináře .....	907
Distanční vzdělávání.....	907
Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning).....	907
<b>E. Personální procedury.....</b>	<b>909</b>
E.1 Projednávání stížností.....	909
Politika.....	909
Postup .....	909
E.2 Disciplinární řízení .....	910
Politika.....	910
Pravidla.....	910
Postup .....	910
Okamžité propuštění .....	911
Odvolání .....	911
E.3 Procedury související s propouštěním z důvodu nadbytečnosti.....	912
Definice.....	912
Cíle.....	912
Zásady.....	912
Postup .....	913
E.4 Politika a postup při povyšování pracovníků .....	915
Politika.....	915
Postup .....	915
<b>Literatura .....</b>	<b>917</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>945</b>

kladatelé snažili použít termín co nejbližší pozitivnímu anglickému výrazu a detailněji jej vysvětlit (viz např. termín kompetence pro určitým způsobem vymezené

## ČÁST II

### ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

<b>8. Pojetí řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>149</b>
8.1 Utváření pojetí řízení lidských zdrojů – americké modely .....	149
Model souladu .....	150
Harvardský systém .....	150
8.2 Britské verze modelu řízení lidských zdrojů .....	151
David Guest .....	151
Karen Leggeová .....	152
Chris Hendry a Andrew Pettigrew .....	153
John Purcell .....	153
Keith Sisson .....	153
John Storey .....	154
8.3 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů .....	155
8.4 Výhrady k řízení lidských zdrojů .....	155
Řízení lidských zdrojů jako teorie .....	156
Řízení lidských zdrojů je zjednodušující .....	156
Rozpory v řízení lidských zdrojů .....	157
Chybný přístup k řízení lidí .....	157
Etika řízení lidských zdrojů .....	157
Použitelnost řízení lidských zdrojů v praxi .....	158
8.5 Řízení lidských zdrojů a personální řízení .....	159
Shodné rysy .....	159
Rozdíly .....	160
8.6 Uplatnění řízení lidských zdrojů .....	161
8.7 Závěry .....	162
<b>9. Strategické řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>163</b>
9.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů .....	163
9.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů .....	164
9.3 Strategické řízení .....	164
Definice strategického řízení .....	164
Klíčové pojmy strategického řízení .....	165
Formulování strategií .....	165
9.4 Původ pojetí strategického řízení lidských zdrojů .....	167
9.5 Důvod strategického řízení lidských zdrojů .....	167
9.6 Význam strategického řízení lidských zdrojů .....	168
9.7 Strategická integrace: Integrace podnikových strategií a strategie lidských zdrojů .....	168
Obtíže .....	169
Pojem „strategický soulad“ .....	171
Pojem spojitosti .....	172
9.8 Požadavky na strategické řízení lidských zdrojů .....	172
9.9 Závěry .....	173

## ČÁST III PERSONÁLNÍ PROCESY A ČINNOSTI

<b>10. Personální strategie, politika a postupy</b> .....	177
10.1 Personální strategie – podstata a obsah .....	177
Strategické řízení lidských zdrojů a personální strategie .....	177
Vytváření personálních strategií – všeobecné úvahy .....	178
10.2 Přístupy k formulování personálních strategií.....	180
Klíčové otázky.....	181
Otázky, na které je třeba odpovědět .....	182
10.3 Personální politika.....	183
Co je to personální politika?.....	183
Proč je třeba mít personální politiku?.....	184
Je třeba, aby měla politika formální podobu?.....	184
Oblasti personální politiky.....	184
Celková politika.....	185
Politika zaměstnávání lidí.....	186
Politika stejných příležitostí .....	187
Politika řízení rozmanitosti.....	188
Politika odměňování.....	189
Politika rozvoje pracovníků.....	189
Politika spoluodpovědnosti a participace .....	189
Politika zaměstnaneckých vztahů .....	189
Politika nové techniky a technologie .....	189
Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci .....	190
Politika v oblasti sexuálního obtěžování.....	190
Politika v oblasti kouření.....	190
10.4 Formulování personální politiky .....	190
10.5 Personální postupy (procedure).....	192
<b>11. Personální řízení zaměřené na schopnosti</b> .....	193
11.1 Pojem kompetence.....	194
Definice kompetence .....	194
11.2 Typy kompetencí .....	195
Pojetí behaviorálně-personální nebo založené na práci/zaměstnání .....	195
Prahové a výkonové kompetence.....	196
Rozlišovací kompetence .....	196
11.3 Význam kompetence .....	197
11.4 Složky kompetence.....	199
11.5 Používání pojmu kompetence.....	200
11.6 Popisy kompetencí.....	200
11.7 Seznamy kompetencí.....	201
Zabezpečovat vykonání práce – určit směr.....	201
Druhové kompetence manažerů (Dulewicz, 1989).....	202
BP (British Petroleum) – shluky kompetencí.....	202

Cadbury Schweppes.....	203
Státní služba – graduovaní, stupně 1 – 3.....	203
WH Smith.....	203
<b>11.8 Rozlišovací kompetence.....</b>	<b>204</b>
Strategický úhel pohledu.....	204
Analytická schopnost.....	204
Soudnost.....	205
Definice.....	205
<b>11.9 Uplatnění kompetence.....</b>	<b>205</b>
Integrované personální řízení.....	206
Získávání a výběr.....	206
Řízení pracovního výkonu.....	207
Rozvoj pracovníků.....	207
Odměňování pracovníků.....	208
<b>12. Analýza pracovních míst a kompetencí.....</b>	<b>209</b>
<b>12.1 Definice.....</b>	<b>209</b>
Analýza pracovního místa.....	209
Analýza role.....	209
Analýza vlastností.....	210
Analýza kompetence.....	210
Popis pracovního místa (práce na pracovním místě).....	210
Definice role.....	210
Specifikace pracovního místa (specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka).....	211
Specifikace vzdělání a výcviku.....	211
<b>12.2 Analýza pracovního místa.....</b>	<b>211</b>
Přístup k analýze pracovního místa.....	212
Sběr údajů – základní kroky.....	212
Rozhovory.....	213
Seznamy otázek (checklisty) pro rozhovor.....	214
Dotazníky.....	216
Kontrolní seznamy (checklisty) a soupisy.....	216
Pozorování.....	218
Popis práce prováděný pracovníkem.....	218
Deníky a záznamníky.....	219
Hierarchická analýza úkolu.....	219
Výběr metody.....	219
<b>12.3 Analýza role.....</b>	<b>220</b>
<b>12.4 Analýza dovedností.....</b>	<b>221</b>
Rozčlenění práce.....	221
Analýza manuálních dovedností.....	221
Analýza úkolu.....	222
Analýza chyb.....	222
Analýza učení se práci.....	222



12.5	Analýza kompetence (schopností).....	223
	Definice .....	223
	Přístupy k analýze kompetence.....	223
	Strukturovaný rozhovor .....	224
	Workshopy (semináře).....	225
	Funkční analýza .....	226
	Metoda kritických případů.....	227
	Analýza pomocí síta prvků práce (repertory grid) .....	228
	Jaký přístup?.....	229
12.6	Popis pracovního místa .....	229
	Využití popisů pracovních míst pro organizační účely, pro získávání pracovníků a pro účely řízení pracovního výkonu .....	230
	Popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce .....	231
	Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání .....	231
	Vypracování popisu pracovního místa.....	232
12.7	Definice rolí.....	234
	Příprava definic rolí .....	234
	Definice druhových rolí .....	235
<b>13.</b>	<b>Řízení pracovního výkonu.....</b>	<b>237</b>
13.1	Účel .....	237
13.2	Východiska řízení pracovního výkonu .....	238
13.3	Principy řízení pracovního výkonu .....	239
13.4	Proces řízení pracovního výkonu .....	240
13.5	Činnosti řízení pracovního výkonu .....	240
13.6	Dohody o pracovním výkonu .....	242
	Obsah.....	242
	Cíle .....	242
	Měřítko pracovního výkonu.....	245
	Kompetence.....	246
	Hodnoty .....	246
13.7	Plány pracovního výkonu .....	247
13.8	Řízení pracovního výkonu v průběhu roku .....	247
	Nepřetržitý proces řízení pracovního výkonu.....	248
	Aktualizace cílů a plánů práce .....	249
	Řízení soustavného vzdělávání.....	250
	Řešení problémů pracovního výkonu .....	250
13.9	Sledování a hodnocení pracovního výkonu.....	252
	Základna pro sledování a hodnocení pracovního výkonu.....	252
	Klíčové aspekty diskuse.....	253
	Na co by se měl hodnotící rozhovor zaměřit?.....	253
	Vedení rozhovoru .....	254
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba .....	255



13.10 Klasifikace pracovního výkonu .....	255
Argumenty pro a proti klasifikaci .....	256
Dosažení srovnatelnosti a důslednosti .....	257
Hodnocení a systém odměňování podle výkonu .....	259
13.11 Dokumentace .....	260
Formuláře pro řízení pracovního výkonu jako pracovní dokumenty .....	260
13.12 Zavádění systému řízení pracovního výkonu .....	261
Kde a jak by mělo být řízení pracovního výkonu zaváděno? .....	261
Koho by se měl systém týkat? .....	261
Pilotní testy .....	262
Příprava informačních materiálů .....	262
13.13 Sledování a vyhodnocování řízení pracovního výkonu .....	263
<b>ČÁST IV</b>	
<b>ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ</b>	
<b>14. Jedinec v práci .....</b>	<b>267</b>
14.1 Individuální rozdíly .....	267
Schopnost .....	267
Inteligence .....	268
Osobnost .....	269
14.2 Povaha kvalifikovaného pracovního výkonu a kompetencí .....	272
Kvalifikovaný výkon .....	272
Kompetence .....	272
14.3 Co se s lidmi děje v průběhu času .....	272
Zrání .....	272
Rozvoj .....	273
Stárnutí .....	274
14.4 Zdroje vlivu společnosti na jedince .....	275
14.5 Teorie atribuce – jak posuzujeme lidi při práci .....	275
14.6 Chování při práci .....	276
Faktory ovlivňující chování .....	276
Postoje .....	277
Frustrace a agrese .....	277
Stres .....	278
Odpor ke změnám .....	279
14.7 Orientace lidí týkající se práce .....	280
14.8 Role .....	281
Neurčitost rolí .....	282
Neslučitelnost rolí .....	282
Konflikt rolí .....	282
14.9 Důsledky pro personalisty .....	282



<b>15. Povaha práce, zaměstnaneckého (pracovního) vztahu a psychologické smlouvy</b> .....	<b>285</b>
15.1 Povaha práce.....	285
Budoucnost práce .....	285
Nezaměstnanost.....	286
Očekávání týkající se kariéry.....	287
15.2 Povaha zaměstnaneckého (pracovního) vztahu.....	287
15.3 Definice psychologické smlouvy.....	288
15.4 Základní charakteristiky psychologické smlouvy .....	289
15.5 Mění se povaha psychologické smlouvy .....	290
15.6 Jak se psychologické smlouvy vytvářejí .....	291
15.7 Význam psychologické smlouvy .....	292
15.8 Řízení zaměstnaneckého vztahu.....	293
<b>16. Motivace</b> .....	<b>295</b>
16.1 Definice motivace.....	295
16.2 Proces motivace.....	296
Posilování přesvědčení člověka.....	297
Homeostáza (snaha udržet rovnováhu).....	297
Teorie otevřeného systému .....	298
16.3 Vnitřní a vnější motivace .....	298
16.4 Teorie motivace.....	299
16.5 Teorie instrumentality .....	300
16.6 Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah).....	300
Maslowova hierarchie potřeb .....	301
Alderferova ERG teorie.....	302
McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci .....	303
16.7 Herzbergův dvoufaktorový model.....	303
Výhrady k Herzbergově teorii .....	304
16.8 Teorie zaměřené na proces .....	304
Expektační teorie .....	305
Teorie cíle.....	306
Teorie reaktence .....	307
Teorie spravedlnosti .....	307
Teorie vlastní účinnosti.....	308
16.9 Teorie týkající se chování .....	308
16.10 Společenskovední teorie.....	308
16.11 Teorie atribuce.....	309
16.12 Vytváření vzorů.....	309
16.13 Hlavní myšlenky motivačních teorií.....	310
Vnější a vnitřní faktory motivace.....	310
Význam potřeb a přání.....	310
Vliv cílů.....	310