
Obsah

O autorovi	19
Předmluva k českému vydání	21
Předmluva k 8. vydání	23
I. Základy řízení lidských zdrojů	25
1 Řízení lidských zdrojů	27
Definice řízení lidských zdrojů	27
Cíle řízení lidských zdrojů	28
Podoby řízení lidských zdrojů	29
Vytváření pojetí řízení lidských zdrojů	30
Modely řízení lidských zdrojů	30
Další vývoj pojetí řízení lidských zdrojů	33
Asimilace řízení lidských zdrojů	36
Výhrady k řízení lidských zdrojů	36
Řízení lidských zdrojů a personální řízení	39
Reakce na řízení lidských zdrojů	42
Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	43
Souvislosti řízení lidských zdrojů	45
Závěry	48
2 Strategické řízení lidských zdrojů	51
Definice strategického řízení lidských zdrojů	51
Cíle strategického řízení lidských zdrojů	52
Důvod pro strategické řízení lidských zdrojů	53
Na zdrojích založené strategické řízení lidských zdrojů	53
Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů	54
Úskalí v pojetí strategického řízení lidských zdrojů	59
Formulování strategií lidských zdrojů	60
Realizace strategií lidských zdrojů	66
3 Intelektuální kapitál: teorie a její praktické důsledky.	71
Definice intelektuálního kapitálu	71
Význam intelektuálního kapitálu	71
Lidský kapitál	72
Společenský kapitál	77
Organizační kapitál	77
Praktické důsledky teorie intelektuálního kapitálu	78
Teorie lidského kapitálu a postupy v oblasti lidských zdrojů	79
Praktické důsledky teorie společenského kapitálu	80
Praktické důsledky teorie organizačního kapitálu	81
Závěry	81

II. Praxe řízení lidských zdrojů	83
4 Úloha personálního útvaru	85
Obecná úloha personálního útvaru	85
Proměnlivost úlohy personálního útvaru	86
Změny v uplatnění personálního útvaru	87
Integrovaní přínosu personálního útvaru	88
Organizace personálního útvaru	89
Společné služby v oblasti lidských zdrojů	91
Úloha personálního útvaru a úloha liniových manažerů	92
Marketing personálního útvaru	94
Příprava, zdůvodňování a obhajování rozpočtu personálního útvaru	96
Zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů, neboli outsourcing personální práce	96
Využívání poradců pro řízení	99
5 Úloha personalistů	101
Co se od personalistů očekává	101
Činnosti	101
Získávání podpory a angažovanosti	103
Role personalistů	105
Modely rolí řízení lidských zdrojů	109
Nejasnosti v roli personalistů	111
Konflikt v práci personalistů	112
Etické aspekty	113
Profesionalita v řízení lidských zdrojů	115
Schopnosti v řízení lidských zdrojů	116
Profesionálové v oblasti lidských zdrojů jako „myslící pracovníci“	119
6 Příspěvek personálního útvaru k úspěšnosti organizace	121
Příspěvek k dosažení přidané hodnoty	121
Příspěvek k dosažení konkurenční výhody	122
Vliv řízení lidských zdrojů na výkon podniku	122
7 Hodnocení personálního útvaru	127
Přístupy k hodnocení	127
Souhrnné metody hodnocení	128
Typy měřítek výkonu	128
Kritéria hodnocení	129
Praktické metody hodnocení	129
Preferovaný přístup	135
Audit personálního útvaru	136
8 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	137
Definice mezinárodního řízení lidských zdrojů	137
Problémy mezinárodního řízení lidských zdrojů	137
Charakteristické rysy mezinárodního řízení lidských zdrojů	138
Souvislosti mezinárodního řízení lidských zdrojů	138
Politika lidských zdrojů	141

Odměňování podle schopností	613
Odměňování podle dovedností	615
Odměňování podle přínosu	616
Týmové odměňování	618
Pobídkové systémy pro dílenské pracovníky	619
Celopodnikové systémy	622
Volba přístupu	623
45 Odměňování zvláštních skupin: ředitelů, expatriantů a pracovníků prodeje	627
Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků	627
Odměny expatriantů	633
Pracovníci prodeje	635
46 Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky	637
Zaměstnanecké výhody	637
Zaměstnanecké penzijní systémy	638
Příplatky a jiné dávky pracovníkům	640
47 Řízení systémů odměňování	643
Rozpočty a prognózy odměn	643
Hodnocení systému odměňování	644
Mzdové úpravy	645
Kontrola	647
Postupy při odměňování	647
Odpovědnost za odměňování	648
Komunikace s pracovníky	650
XI. Zaměstnanecké vztahy	653
48 Rámec zaměstnaneckých vztahů	655
Prvky zaměstnaneckých vztahů	655
Kolektivní pracovní vztahy jako soustava pravidel	656
Typy ustanovení a pravidel	657
Kolektivní vyjednávání	657
Unitaristické a pluralistické názory	659
Sladování a smiřování zájmů	659
Individualismus a kolektivismus	660
Dobrovolnost a její ústup	661
Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům	661
Kontext kolektivních pracovních vztahů	662
Vývoj kolektivních pracovních vztahů ve Velké Británii	663
Strany v kolektivních pracovních vztazích	667
Úloha personálního útvaru v zaměstnaneckých vztazích	672
49 Procesy zaměstnaneckých vztahů	673
Politika zaměstnaneckých vztahů	673
Strategie zaměstnaneckých vztahů	677
Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	678
Uznávání a neuznávání odborů za partnera	679

Podoba kolektivního vyjednávání	681
Neformální procesy v zaměstnaneckých vztazích	686
Další rysy kolektivních pracovních vztahů	687
Řízení podniku, v němž existují odbory	689
Řízení podniku, kde neexistují odbory	691
50 Vyjednávání a smlouvání.	693
Povaha vyjednávání a smlouvání	693
Vyjednávání.	693
Dovednosti vyjednávat a smlouvat	700
51 Zapojování a participace pracovníků	703
Definice	703
Cíle zapojování a participace pracovníků	705
Formy zapojování a participace pracovníků	706
Různé způsoby zapojování a participace pracovníků	707
Zjišťování názorů pracovníků	709
Kroužky kvality	711
Systémy zabezpečující získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků	713
Společné konzultace	714
Podnikové (závodní) rady	715
Ředitelé zastupující pracovníky	716
Výskyt zapojování a participace pracovníků	716
Podmínky úspěšného zapojování a participace pracovníků	717
52 Komunikace.	719
Oblasti a cíle komunikace	720
Komunikační strategie	720
Systémy komunikace	722
XII. Ochrana zdraví, bezpečnost při práci a péče o pracovníky	727
53 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	729
Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	729
Význam ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti	730
Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	730
Hodnocení rizik	731
Audity ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	733
Inspekce bezpečnosti práce	735
Programy ochrany zdraví	736
Zvládání stresu	737
Prevence nehod	737
Měření a ukazatele v oblasti zdraví a bezpečnosti práce	738
Sdělování potřeby lepších postupů v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	739
Vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	740
Organizace ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	740

54 Péče o pracovníky	743
Proč poskytovat tyto služby?	743
Jaký druh služeb péče o pracovníky?	744
Individuální služby	745
Služby skupinové péče	747
Poskytování služeb péče o pracovníky	748
Vnitropodnikové konzultační služby	749
Programy pomoci pracovníkům	749
XIII. Postupy a procedury v zaměstnávání lidí a informace v řízení lidských zdrojů	751
55 Zvyklosti a postupy v oblasti zaměstnávání lidí	753
Náležitosti a podmínky pracovní smlouvy.	754
Klauzule týkající se mobility	755
Postup při převádění pracovníků na jinou práci (jiné pracoviště)	755
Postup při povyšování pracovníků.	756
Řízení přítomnosti v práci	757
Stejná příležitost.	759
Otázka etnických menšin	760
Řízení rozmanitosti	761
Ochrana osobních údajů.	762
Věk a zaměstnání	762
Sexuální obtěžování	762
Kouření	764
Užívání škodlivých látek při práci	765
Šikana, tyranizování.	766
AIDS	766
Pravidla pro oblékání	766
Používání e-mailu	767
56 Postupy v řízení lidských zdrojů	769
Projednávání stížností	769
Disciplinární řízení	770
Záležitosti týkající se pracovního výkonu	772
Postupy související s propouštěním z důvodu nadbytečnosti.	773
57 Počítačové personální informační systémy	777
Co dokáží počítače?	777
Výhody počítačového personálního informačního systému.	777
Strategie týkající se personálních informací	778
Funkce počítačového personálního systému	778
Hodnocení rysů systému	779
Efektivní systém.	780
Problémy a jejich řešení	780
Vytváření informačního systému	781

Příklady aplikace	784
Audit systému	789
Přílohy	791
A Metody vzdělávání	793
Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)	793
Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště	795
Metody vzdělávání mimo pracoviště	800
B Příklad průzkumu názorů	807
Literatura	809
Rejstřík	839

Politika zaměstnávání lidí	142
Získávání a výběr	143
Plánování kariéry	144
Rozvoj mezinárodního pracovníka	144
Řízení expatriantů	145
III. Chování v organizaci	147
9 Charakteristiky lidí	149
Individuální rozdíly	149
Postoje	153
Vlivy působící na chování při práci	153
Teorie atribuce – jak posuzujeme lidi	154
Orientace lidí týkající se práce	154
Role	155
Důsledky pro personalisty	156
10 Motivace	159
Proces motivace	159
Typy motivace	160
Teorie motivace	161
Teorie instrumentality	161
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	162
Teorie zaměřené na proces	163
Herzbergův dvoufaktorový model	166
Výhrady k Herzbergově teorii	167
Přehled teorií motivace	167
Vztah mezi motivací a výkonem	168
Motivace a peníze	169
Motivační strategie	170
11 Oddanost	173
Pojem oddanosti	173
Význam oddanosti	173
Problémy s pojetím oddanosti	174
Oddanost a vzájemnost	176
Vytváření strategie oddanosti	178
Příspěvek personálního útvaru k vytváření oddanosti	180
12 Jak organizace fungují	183
Výchozí úvahy	183
Teorie organizace	183
Struktura organizace	186
Typy organizace	187
Procesy probíhající v organizaci	189
13 Kultura organizace	199
Definice	199
Význam kultury	200

Vytváření kultury organizace	201
Rozmanitost kultury	201
Složky kultury	201
Klasifikace kultury organizace	203
Hodnocení kultury organizace	204
Posuzování klimatu v organizaci	206
Vhodná (přiměřená) kultura	207
Podpora, posilování a změna kultury	207
IV. Práce a zaměstnávání lidí	211
14 Povaha práce	213
Co to je práce?	213
Teorie práce	213
Faktory práce související s organizací	215
Měníci se způsoby práce	217
Nezaměstnanost	218
Očekávání týkající se kariéry	218
Postoje k práci	219
15 Zaměstnanecký (pracovní) vztah	221
Pojetí zaměstnaneckého (pracovního) vztahu	221
Povaha zaměstnaneckého (pracovního) vztahu	221
Základna zaměstnaneckého (pracovního) vztahu	222
Definování zaměstnaneckého (pracovního) vztahu	223
Význam pojetí zaměstnaneckého (pracovního) vztahu	223
Změny v zaměstnaneckém (pracovním) vztahu	223
Řízení zaměstnaneckého (pracovního) vztahu	224
Důvěra a zaměstnanecký (pracovní) vztah	225
16 Psychologická smlouva	229
Definice psychologické smlouvy	229
Význam psychologické smlouvy	230
Povaha psychologické smlouvy	231
Měníci se povaha psychologické smlouvy	232
Stav psychologické smlouvy	235
Jak se psychologické smlouvy vytvářejí	235
Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy	236
V. Organizace, pracovní místa a role	237
17 Vytváření organizace	239
Proces organizování	239
Cíl	240
Posuzování organizace	240
Analýza organizace	241
Diagnóza organizace	241
Plánování organizace	243
Kdo to dělá?	244

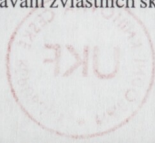
18 Organizační rozvoj, změna a transformace organizace	245
Co je to organizační rozvoj?	245
Rozvoj organizace.	246
Řízení změny	250
Transformace organizace	256
Procesy rozvoje a změny	259
19 Vytváření pracovních míst a rolí	261
Pracovní místa a role	261
Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst	262
Vytváření pracovních míst	264
Obohacování práce	265
Autonomní týmy	266
Systém vysoce výkonné práce	267
Budování rolí	268
VI. Procesy řízení lidských zdrojů.	269
20 Politika řízení lidských zdrojů	271
Co je to politika lidských zdrojů?	271
Proč je třeba mít politiku lidských zdrojů?	271
Je třeba, aby měla politika formální podobu?	271
Oblasti politiky lidských zdrojů.	272
Formulování nebo úpravy politiky	277
21 Řízení lidských zdrojů zaměřené na schopnosti	279
Pojmy „competency“ a „competence“	280
Složky schopnosti	282
Typy schopností	283
Popisy schopností	285
Uplatnění pojetí schopnosti	286
Emoční inteligence	288
22 Řízení znalostí.	289
Definice řízení znalostí	289
Pojetí znalostí	290
Typy znalostí	291
Účel a význam řízení znalostí	291
Přístupy k řízení znalostí	291
Problémy řízení znalostí	293
Přispění personálního útvaru k řízení znalostí	294
23 Analýza a popis pracovních míst a rolí	301
Definice	301
Analýza pracovního místa	302
Analýza role	310
Analýza dovedností	310
Analýza schopností	312

Popis pracovního místa	317
Definice (profily) rolí	321
VII. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci	325
24 Plánování lidských zdrojů	329
Úloha plánování lidských zdrojů	329
Cíle plánování lidských zdrojů	332
Proces plánování lidských zdrojů	333
Strategie zabezpečování lidských zdrojů	334
Plánování pomocí scénáře	335
Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů	336
Odchody pracovníků z organizace	338
Plánování činností	344
Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů	351
25 Získávání a výběr pracovníků	353
Proces získávání a výběru	353
Definování požadavků	353
Přilákání uchazečů	357
Inzerování	358
Získávání pracovníků pomocí internetu	362
Využívání externích služeb	364
Vzdělávací zařízení	365
Třídění uchazečů	366
Metody výběru pracovníků	369
Typy pohovorů	370
Assessment centre	370
Grafologie	371
Volba metod výběru pracovníků	372
Zlepšování efektivnosti získávání a výběru	372
Reference, vzdělání a nabídky	373
Závěrečné fáze	375
26 Výběrové pohovory	377
Účel	377
Výhody a nevýhody pohovorů	378
Povaha pohovoru	379
Organizace pohovorů	379
Příprava	381
Délka pohovoru	381
Plánování a strukturování (členění) pohovorů	382
Přístupy k pohovoru	383
Postup při pohovoru – zahájení a zakončení	386
Postup při pohovoru – pokládání otázek	387
Dovednosti potřebné k vedení výběrového pohovoru	392

Závěry vyplývající z pohovorů	393
Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo dělat	394
27 Výběrové testy.	397
Psychologické testy: definice	397
Účel psychologických testů	397
Charakteristiky dobrého testu	397
Typy testů	399
Interpretace výsledků testů	402
Výběr testů	403
Použití testů při výběru pracovníků	403
28 Uvádění nových pracovníků do organizace.	405
Definice uvádění pracovníka do organizace	405
Proč je péče věnovaná uvádění pracovníků do organizace důležitá	405
Přijetí	407
Dokumentace	407
Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace)	408
Uvádění pracovníků do útvaru / na pracoviště (útvarová orientace)	409
Formální informační kurzy pro nové pracovníky	409
Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce	411
29 Uvolňování lidí z organizace.	413
Obecné úvahy	413
Propouštění z důvodu nadbytečnosti	415
Umísťování pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti	418
Ukončení pracovního poměru z jiných důvodů	420
Pracovníci odcházející z vlastní vůle	423
Penzionování	423
VIII. Řízení pracovního výkonu.	425
30 Základy řízení pracovního výkonu	427
Definice řízení pracovního výkonu	427
Účel řízení pracovního výkonu	428
Principy řízení pracovního výkonu	428
Zaměření	429
Etické úvahy	429
Sféra řízení pracovního výkonu	430
Východiska řízení pracovního výkonu	431
Proces řízení pracovního výkonu	432
Závěr	432
31 Proces řízení pracovního výkonu	433
Klíčové činnosti	433
Profil role	434
Dohody o pracovním výkonu	434
Řízení pracovního výkonu v průběhu roku	439
Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu	442



Pokyny pro setkání	443
Klasifikace pracovního výkonu	445
Dokumentace	449
Zavádění systému řízení pracovního výkonu	452
Sledování a vyhodnocování řízení pracovního výkonu	454
32 Třistašedesátistupňová zpětná vazba	457
Definice třistašedesátistupňové zpětné vazby	457
Použití třistašedesátistupňové zpětné vazby	458
Důvody pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu	458
Třistašedesátistupňová zpětná vazba – metodologie	459
Vytváření a realizace	461
Třistašedesátistupňová zpětná vazba – výhody a nevýhody	462
Třistašedesátistupňová zpětná vazba – kritéria úspěchu	463
IX. Rozvoj lidských zdrojů	465
33 Strategický rozvoj lidských zdrojů	467
Definice strategického rozvoje lidských zdrojů	467
Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů	467
Rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů	467
Složky rozvoje lidských zdrojů	468
Filozofie rozvoje lidských zdrojů	468
34 Učení probíhající v organizaci a učící se organizace	469
Učení probíhající v organizaci	469
Učící se organizace	472
35 Jak se lidé učí	477
Povaha učení	477
Jak k učení dochází	478
Podmínky pro efektivní učení	484
Neformální učení	485
Učení probíhající na pracovišti	486
Soustavné učení a rozvoj	488
Samostatné a samostatně řízené učení	488
36 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků	491
Definice	491
Cíl	491
Výhody	492
Jak porozumět vzdělávání	492
Filozofie vzdělávání	493
Proces vzdělávání	494
Identifikace potřeb učení a vzdělávání	498
Plánování programů vzdělávání	503
Metody vzdělávání	506
Realizace vzdělávacích programů	507
Uspokojování potřeb vzdělávání zvláštních skupin	513



Odpovědnost za vzdělávání	513
Vyhodnocování vzdělávání	514
37 Plánování osobního rozvoje	517
Definice	517
Účel	517
Zaměření	518
Plánování osobního rozvoje – celkový proces	518
Identifikace potřeb rozvoje	519
Identifikace nástrojů uspokojování potřeb	519
Plánování činnosti	520
Odpovědnost za plánování osobního rozvoje	521
Zavádění plánování osobního rozvoje	521
38 Rozvoj manažerů	523
Cíle rozvoje manažerů	523
Dopad rozvoje manažerů	524
Povaha a složky rozvoje manažerů	524
Aktivity rozvoje manažerů	525
Přístupy k rozvoji manažerů	527
Emoční inteligence a vůdcovské kvality	532
Odpovědnost za rozvoj manažerů	533
39 Řízení kariéry: plánování následnictví v manažerských funkcích a plánování kariéry	537
Definice	537
Obecné cíle	537
Proces řízení kariéry	538
Politika řízení kariéry	541
Prognózy poptávky a nabídky	543
Plánování následnictví	544
Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu	546
Získávání pracovníků	546
Plánování kariéry	547
X. Řízení odměňování	551
40 Systémy řízení odměňování	553
Úvod	553
Systém řízení odměňování	553
Složky systému odměňování	553
Prvky řízení odměňování	553
Obecné faktory určující úroveň mezd a platů	556
Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů	557
Cíle řízení odměňování – požadavky organizace	559
Cíle odměňování z hlediska pracovníka	559
Dosahování cílů	560
Strategie odměňování	561

Politika odměňování	562
Vývoj v oblasti řízení odměňování	563
41 Hodnocení práce	567
Hodnocení práce – definice a účel	567
Hlavní rysy hodnocení práce	568
Základní metodologie	568
Metody hodnocení práce	569
Metoda pořadí prací	570
Klasifikační metoda	570
Vnitřní poměrování (benchmarking)	571
Bodovací metoda	571
Hodnocení založené na dovednostech	576
Hodnocení založené na schopnostech	577
Tržní oceňování	577
„Pro“ a „proti“ formálnímu hodnocení zaměřenému na práci	578
Je hodnocení práce nezbytné?	579
Zavádění hodnocení práce	579
Vytváření bodovacího systému	581
Uskutečňování hodnocení práce	584
Rovnost hodnoty prací	587
42 Analýza tržních sazeb (mzdová šetření)	589
Účel	589
Pojem tržní sazby	589
Požadované informace	589
Porovnávání prací	590
Prezentace údajů	590
Zdroje informací	591
43 Mzdové / platové struktury	593
Definice	593
Důvody existence mzdových struktur	593
Kritéria mzdových struktur	594
Typy mzdových struktur	594
Struktury pro skupiny (druhy) prací	596
Volba struktury	598
Mzdové struktury pro manuální pracovníky	599
Integrované mzdové struktury	602
Stupnice sazeb podle věku	602
44 Zásluhová odměna: odměňování podle výkonu, schopností, dovedností a přínosu	605
Definice zásluhové odměny	605
Důvody pro zásluhové odměňování	606
Strategie zásluhového odměňování	607
Kritéria zásluhového odměňování	607
Odměňování podle výkonu	608