

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
Liniovní 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
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 ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ	183
14. Povaha práce	185
Co to je práce?	185
Teorie práce	185
Faktory práce související s organizací	187
Mění 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
Mění 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
System 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
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
Využívání externích služeb (outsourcing)	
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 (útvárová orientace)	398
Formální informační kurzy pro nové pracovníky	399
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
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
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 vyjednat 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 XL 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 ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ A INFORMACE V
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 693**

57. Zvyklosti a postupy v oblasti zaměstnávání lidí 695

Náležitosti a podmínky pracovní smlouvy	696
Klauzule tykající 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
V 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