



Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



- 13. vydání
- Moderní pojetí
a postupy



Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Michael Armstrong
Stephen Taylor**

**Řízení lidských zdrojů
Moderní pojetí a postupy
13. vydání**

Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13. vydání, autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, Londýn, Spojené království, 2014.

This translation of ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13th edition, by Michael Armstrong and Stephen Taylor is published by arrangement with Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2014.

Copyright © Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5939. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 928
Třinácté vydání, Praha 2015
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)

ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

Obsah

O autorech	35
O překladateli	35
Řekli o knize	36
Předmluva k 13. anglickému vydání	37
Několik slov a ohlédnutí	38
Předmluva k českému překladu	40
ČÁST I. PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	43
1. Podstata řízení lidských zdrojů	45
1.1 Úvod – pojetí řízení lidských zdrojů	45
<i>Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů</i>	46
<i>Teoretická východiska řízení lidských zdrojů</i>	47
<i>Současná praxe řízení lidských zdrojů</i>	47
<i>Cíl kapitoly</i>	47
1.2 Definice řízení lidských zdrojů	47
<i>Cíle řízení lidských zdrojů</i>	48
1.3 Filozofie řízení lidských zdrojů	48
1.4 Teorie řízení lidských zdrojů	49
<i>Oddanost</i>	49
<i>Motivace</i>	49
<i>Teorie založená na zdrojích</i>	49
<i>Teorie chování v organizaci</i>	49
<i>Kontingenční teorie</i>	50
<i>Institucionální teorie</i>	50
<i>Teorie lidského kapitálu</i>	50
<i>Teorie závislosti na zdrojích</i>	50
<i>Teorie AMO</i>	50
<i>Teorie sociální směny</i>	50
<i>Teorie transakčních nákladů</i>	51
<i>Teorie zastoupení</i>	51
1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů	51
1.6 Modely řízení lidských zdrojů	52
<i>Model shody</i>	52

	<i>Harvardský model</i>	53
	<i>Kontextový model</i>	53
	<i>5-P model</i>	53
	<i>Evropský model</i>	54
	<i>„Tvrký“ a „měkký“ model</i>	54
1.7	Současné řízení lidských zdrojů	54
2.	Strategické řízení lidských zdrojů	57
2.1	Úvod	57
2.2	Východiska strategického řízení lidských zdrojů	58
	<i>Strategické řízení</i>	58
	<i>Pojetí strategie</i>	59
	<i>Realizace strategie</i>	59
	<i>Kritické zhodnocení pojetí strategie</i>	59
2.3	Podstata strategického řízení lidských zdrojů	60
2.4	Cíle strategického řízení lidských zdrojů	61
2.5	Kritické zhodnocení pojetí strategického řízení lidských zdrojů	62
	<i>Rozmanitost úrovně a stylů řízení</i>	62
	<i>Komplexnost procesu vytváření strategie</i>	62
	<i>Evoluční pojetí strategie organizace</i>	62
	<i>Nevyjasněná strategie organizace</i>	62
	<i>Kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů</i>	63
	<i>Podmínka integrace</i>	63
	<i>Závěry</i>	63
2.6	Uplatňování přístupu založeného na zdrojích	63
	<i>Kritické zhodnocení přístupu založeného na zdrojích</i>	65
2.7	Dosahování strategického souladu	65
2.8	Pohledy na strategické řízení lidských zdrojů	66
	<i>Přístup „nejlepší praxe“</i>	66
	<i>Přístup „nejlepšího přizpůsobení“</i>	67
	<i>Kritické zhodnocení přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepšího přizpůsobení“</i>	68
	<i>Přístup „vytváření souborů postupů“</i>	69
2.9	Strategie lidských zdrojů	70
	<i>Obecné strategie lidských zdrojů</i>	71
	<i>Příklady obecných strategií lidských zdrojů</i>	72
	<i>Specifické strategie lidských zdrojů</i>	73
	<i>Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů</i>	74
	<i>Vytváření strategie lidských zdrojů</i>	75
	<i>Uskutečňování strategie lidských zdrojů</i>	75
3.	Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role	78
3.1	Úvod	78
3.2	Architektura řízení lidských zdrojů	79
3.3	Systém řízení lidských zdrojů	79
3.4	Model poskytování personálních služeb	80
3.5	Role personálního útvaru	80
	<i>Činnosti řízení lidských zdrojů</i>	82

	<i>Organizace personálního útvaru</i>	82
	<i>Tříšložkový model poskytování personálních služeb</i>	83
	<i>Hodnocení personálního útvaru</i>	85
3.6	Role personalistů	87
	<i>Obecná role</i>	87
	<i>Role poskytovatelů služeb</i>	88
	<i>Strategická role</i>	88
	<i>Role business partnerů</i>	89
	<i>Role nositelů inovací</i>	90
	<i>Role agentů změny</i>	91
3.7	Naplňování role personalisty	91
	<i>Hodnoty personalistů</i>	91
	<i>Nejednoznačnost v roli personalistů</i>	92
	<i>Status personalistů</i>	92
	<i>Profesionalita personalistů</i>	93
	<i>Schopnosti personalistů</i>	94
	<i>Chování personalistů</i>	94
3.8	Role liniových manažerů	94
4.	Řízení lidských zdrojů a výkon organizace	98
4.1	Úvod	98
4.2	Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace	99
4.3	Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace	100
	<i>Otazníky ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace</i> ...	100
	<i>Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace</i>	102
4.4	Kultura vysokého výkonu	103
4.5	Systém vysoce výkonné práce	104
	<i>Vymezení systému vysoce výkonné práce</i>	104
	<i>Příklady</i>	105
	<i>Kritické zhodnocení uplatňování systémů vysoce výkonné práce</i>	106
4.6	Řízení pracovního výkonu	107
4.7	Přínos personalistů	107
5.	Řízení lidského kapitálu	110
5.1	Úvod	110
5.2	Podstata řízení lidského kapitálu	111
5.3	Pojetí lidského kapitálu	111
	<i>Lidský kapitál</i>	111
	<i>Intelektuální kapitál</i>	112
	<i>Společenský kapitál</i>	113
	<i>Organizační kapitál</i>	113
5.4	Řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu	113
5.5	Měření lidského kapitálu	113
	<i>Potřeba měření lidského kapitálu</i>	114
	<i>Přístupy k měření lidského kapitálu</i>	114
	<i>Údaje používané při měření lidského kapitálu</i>	115
5.6	Předkládání zpráv o lidském kapitálu	117
	<i>Předkládání zpráv v organizaci</i>	117

	<i>Předkládání zpráv mimo organizaci</i>	117
5.7	Zavádění a rozvíjení řízení lidského kapitálu	117
6.	Řízení znalostí	120
6.1	Úvod	120
6.2	Pojetí znalostí	121
	<i>Explicitní a tacitní znalosti</i>	121
	<i>Data, informace a znalosti</i>	121
6.3	Definice řízení znalostí	122
6.4	Strategie řízení znalostí	122
	<i>Kodifikační strategie</i>	123
	<i>Personifikační strategie</i>	123
6.5	Problémy řízení znalostí	123
	<i>Tempo změn</i>	123
	<i>Propojení strategie řízení znalostí a konkurenční strategie</i>	124
	<i>Technologie a lidé</i>	124
	<i>Význam procesu</i>	124
	<i>Pracovníci se znalostmi</i>	125
6.6	Přínos personalistů	125
7.	Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech	128
7.1	Úvod	128
7.2	Definice schopností	129
	<i>Schopnosti chování</i>	129
	<i>Odborné schopnosti</i>	129
	<i>NVQ/SNVQ</i>	129
	<i>Názvy schopností</i>	130
7.3	Soustavy schopností	131
7.4	Přístupy k uplatňování schopností	132
	<i>Přístup založený na „menu“</i>	132
	<i>Specifické schopnosti role</i>	132
	<i>Odstupňované schopnosti</i>	132
7.5	Využití schopností v řízení lidských zdrojů	133
	<i>Získávání a výběr</i>	133
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	133
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	134
	<i>Odměňování</i>	134
7.6	Vytváření soustavy schopností	134
	<i>Zásady úspěšného využívání schopností</i>	136
7.7	Schopnosti a emoční inteligence	136
8.	Etický rozměr řízení lidských zdrojů	139
8.1	Úvod	139
8.2	Význam a pojetí etiky	140
8.3	Podstata etických rozhodnutí	140
8.4	Koncepce etiky	141
	<i>Deontologická etika</i>	141
	<i>Utilitarismus</i>	141

	<i>Teorie zainteresovaných stran</i>	141
	<i>Diskurzivní etika</i>	141
8.5	Teorie spravedlnosti	142
8.6	Spravedlnost	142
	<i>Procedurální spravedlnost</i>	142
	<i>Distributivní spravedlnost</i>	143
	<i>Sociální spravedlnost</i>	143
	<i>Přirozená spravedlnost</i>	143
8.7	Zásady etického řízení lidských zdrojů	143
	<i>Obecné zásady</i>	143
	<i>Rozvoj organizace</i>	144
	<i>Získávání a výběr</i>	144
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	144
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	145
	<i>Odměňování</i>	145
	<i>Zaměstnanecké vztahy</i>	145
	<i>Zaměstnávání lidí</i>	146
8.8	Etická dilemata	146
	<i>Řešení etických dilemat</i>	146
8.9	Etické aspekty role personalistů	147
9.	Společenská odpovědnost organizací (CSR)	151
9.1	Úvod	151
9.2	Pojetí společenské odpovědnosti organizací	152
9.3	Pojetí strategické CSR	153
9.4	Aktivity CSR	153
9.5	Argumenty pro CSR	154
9.6	Argumenty proti CSR	155
9.7	Přínosy CSR	156
9.8	Základy vytváření strategie CSR	156
	<i>Vytváření a uskutečňování strategie CSR</i>	156
	ČÁST II. LIDÉ A ORGANIZACE	159
10.	Chování v organizaci	160
10.1	Úvod	160
10.2	Definice chování v organizaci	161
10.3	Východiska a uplatnění teorie chování v organizaci	161
10.4	Jak organizace fungují	161
	<i>Faktory ovlivňující fungování organizací</i>	162
	<i>Typy organizací</i>	164
10.5	Kultura organizace	164
	<i>Definice kultury organizace</i>	164
	<i>Vytváření kultury organizace</i>	165
	<i>Rozmanitost kultury organizace</i>	165
	<i>Složky kultury organizace</i>	166
	<i>Klasifikace kultury organizace</i>	167
	<i>Vhodná kultura</i>	168

10.6	Klima organizace	169
10.7	Procesy v organizaci	169
	<i>Interakce a vytváření sítí</i>	169
	<i>Komunikace</i>	169
	<i>Chování ve skupině</i>	170
	<i>Vedení (leadership)</i>	170
	<i>Moc</i>	171
	<i>Politika</i>	171
	<i>Konflikty</i>	171
10.8	Charakteristiky lidí	171
	<i>Osobní charakteristiky</i>	172
	<i>Schopnosti</i>	172
	<i>Inteligence</i>	172
	<i>Osobnost</i>	173
	<i>Postoje</i>	174
	<i>Emoce</i>	174
	<i>Emoční inteligence</i>	174
10.9	Důsledky pro personalisty	176
	<i>Fungování organizace</i>	176
	<i>Kultura organizace</i>	176
	<i>Klima organizace</i>	177
	<i>Procesy v organizaci</i>	177
	<i>Individuální rozdíly</i>	177
	<i>Posuzování osobnosti</i>	177
11.	Vytváření práce, organizace a pracovních míst	180
11.1	Úvod	180
11.2	Vytváření práce	181
	<i>Dění ve světě práce</i>	181
	<i>Historické souvislosti</i>	182
	<i>Vytváření systému vykonávání práce</i>	183
	<i>Smart working</i>	184
	<i>Flexibilní práce</i>	185
	<i>Systém vysoce výkonné práce</i>	187
	<i>Štíhlá výroba</i>	187
11.3	Vytváření organizace	189
	<i>Volba podoby organizace</i>	189
	<i>Posuzování organizace</i>	190
	<i>Úspěšné vytváření organizace</i>	191
11.4	Vytváření pracovních míst	192
	<i>Pracovní místa a pracovní role</i>	192
	<i>Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst</i>	193
	<i>Přístupy k vytváření pracovních míst</i>	195
	<i>Volba přístupu</i>	196
	<i>Uplatňování systému vysoce výkonné práce</i>	196
11.5	Rozvíjení pracovních rolí	197

12. Rozvoj organizace	200
12.1 Úvod	200
12.2 Definice rozvoje organizace	200
12.3 Podstata rozvoje organizace	201
12.4 Historie rozvoje organizace	202
<i>Etapa první – původní verze</i>	202
<i>Etapa druhá – kritika původní verze a nové přístupy</i>	204
<i>Etapa třetí – změna pohledu</i>	205
12.5 Strategie rozvoje organizace	206
<i>Integrovaná strategická změna</i>	207
12.6 Diagnóza organizace	207
<i>Cyklus diagnózy</i>	207
<i>Analytické nástroje</i>	208
<i>Diagnostické nástroje</i>	208
12.7 Programy rozvoje organizace	209
<i>Aktivity rozvoje organizace</i>	209
12.8 Závěry týkající se rozvoje organizace	211
ČÁST III. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	215
13. Motivace	217
13.1 Úvod	217
13.2 Pojetí motivace	217
13.3 Typy motivace	218
<i>Vnitřní motivace</i>	218
<i>Vnější motivace</i>	219
13.4 Teorie motivace	219
<i>Teorie instrumentality</i>	219
<i>Teorie zaměřené na obsah</i>	220
<i>Teorie zaměřené na proces</i>	222
<i>Přehled teorií motivace</i>	226
<i>Závěry týkající se teorií motivace</i>	228
13.5 Motivace a spokojenost s prací	228
<i>Faktory ovlivňující spokojenost s prací</i>	228
<i>Spokojenost s prací a výkon</i>	229
13.6 Motivace a peníze	229
13.7 Strategie motivace	230
14. Oddanost	233
14.1 Úvod	233
14.2 Pojetí oddanosti	233
14.3 Význam oddanosti	234
14.4 Oddanost a angažovanost	235
14.5 Kritické zhodnocení pojetí oddanosti	236
<i>Skutečný význam pojmu oddanost</i>	236
<i>Unitaristický pohled na oddanost</i>	236
<i>Vztah oddanosti a flexibility</i>	237

14.6	Faktory ovlivňující oddanost	237
14.7	Vytváření strategie oddanosti	238
15.	Angažovanost	240
15.1	Úvod	240
15.2	Pojetí angažovanosti zaměstnanců	241
	<i>Angažovanost v práci, v organizaci, nebo obojí</i>	241
15.3	Teorie angažovanosti	242
15.4	Složky angažovanosti zaměstnanců	242
	<i>Angažovanost a oddanost</i>	242
	<i>Angažovanost a motivace</i>	243
	<i>Angažovanost a občanské chování v organizaci</i>	243
	<i>Angažovanost a spokojenost s prací</i>	244
15.5	Hnací síly angažovanosti zaměstnanců	244
15.6	Výsledky angažovanosti	245
15.7	Zvyšování angažovanosti zaměstnanců	245
15.8	Zvyšování angažovanosti v práci	246
	<i>Linioví manažeři</i>	246
	<i>Vytváření pracovních míst</i>	247
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	247
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	247
	<i>Odměňování</i>	248
15.9	Zvyšování angažovanosti v organizaci	248
	<i>Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení</i>	248
	<i>Hlas zaměstnanců</i>	249
	<i>„Velká idea“</i>	249
	<i>Pracovní prostředí</i>	249
15.10	Vyhoření	250
15.11	Průzkumy angažovanosti	250
15.12	Závěry	250
	ČÁST IV. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	255
16.	Strategické zabezpečování lidských zdrojů	257
16.1	Úvod	257
16.2	Cíl strategického zabezpečování lidských zdrojů	257
16.3	Strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů	258
16.4	Strategický soulad v zabezpečování lidských zdrojů	259
16.5	Soubory strategií a činností zabezpečování lidských zdrojů	259
16.6	Složky strategického zabezpečování lidských zdrojů	259
17.	Plánování lidských zdrojů	262
17.1	Úvod	262
17.2	Definice plánování lidských zdrojů	262
17.3	Uplatňování plánování lidských zdrojů	263
17.4	Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace	264
17.5	Důvody pro plánování lidských zdrojů	264
17.6	Problémy plánování lidských zdrojů	264

17.7	Systematický přístup k plánování lidských zdrojů	265
	<i>Plán organizace</i>	265
	<i>Odhady budoucích činností</i>	265
	<i>Plánování scénářů</i>	265
	<i>Sběr dat</i>	267
	<i>Analýza</i>	267
	<i>Odhady poptávky po práci (potřeby lidí)</i>	267
	<i>Odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí)</i>	268
	<i>Odhady budoucích požadavků</i>	269
	<i>Plánování činností</i>	269
	<i>Realizace</i>	270
	<i>Sledování a vyhodnocování</i>	270
18.	Získávání a výběr zaměstnanců	272
18.1	Úvod	272
18.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců	273
18.3	Definování požadavků na zaměstnance	273
	<i>Popisy pracovních míst / profily pracovních rolí</i>	273
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance</i>	273
18.4	Oslovování uchazečů o zaměstnání	275
	<i>Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců</i>	275
	<i>Analýza požadavků</i>	275
	<i>Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů</i>	276
18.5	Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání	283
	<i>Prozkoumání informací od uchazečů</i>	283
	<i>Zpracování žádostí uchazečů</i>	284
	<i>Roztřídění žádostí uchazečů</i>	285
	<i>Vypracování programu pohovorů</i>	285
	<i>Uskutečňování programu pohovorů</i>	286
18.6	Metody výběru zaměstnanců	286
	<i>Pohovory</i>	286
	<i>Organizace pohovorů</i>	287
	<i>Výběrové testy</i>	288
	<i>Assessment centra</i>	291
	<i>Volba metod výběru zaměstnanců</i>	292
18.7	Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí	293
	<i>Právní aspekty získávání a poskytování referencí</i>	293
18.8	Kontrolování žádostí uchazečů o zaměstnání	294
18.9	Potvrzení nabídky zaměstnání	294
18.10	Sledování nového zaměstnance	294
18.11	Zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst	295
19.	Praxe zabezpečování lidských zdrojů	298
19.1	Úvod	298
19.2	Hodnotová nabídka pro zaměstnance	298
19.3	Značka zaměstnavatele	299
	<i>Vytváření značky zaměstnavatele</i>	299
19.4	Odchody zaměstnanců z organizace	300

	<i>Míra odchodů zaměstnanců</i>	301
	<i>Index stability</i>	301
	<i>Míra přežití</i>	302
	<i>Ukazatel střední délky zaměstnání</i>	303
	<i>Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců</i>	303
	<i>Volba ukazatelů</i>	303
	<i>Náklady spojené s odchody zaměstnanců</i>	304
19.5	<i>Plánování stabilizace zaměstnanců</i>	304
	<i>Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců</i>	304
	<i>Východiska strategie stabilizace zaměstnanců</i>	305
	<i>Analýza rizika odchodů zaměstnanců</i>	305
	<i>Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců</i>	306
19.6	<i>Řízení absence</i>	307
	<i>Příčiny absence</i>	307
	<i>Politiky řízení absence</i>	308
	<i>Zaznamenávání a měření absence</i>	308
	<i>Řízení krátkodobé absence</i>	309
	<i>Řízení dlouhodobé absence</i>	309
19.7	<i>Uvádění lidí do organizace</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do organizace</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do útvaru</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců na pracoviště</i>	310
	<i>Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti</i>	311
19.8	<i>Uvolňování lidí z organizace</i>	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti</i>	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů</i>	312
	<i>Odchod zaměstnanců do starobního důchodu</i>	313
20.	Řízení talentů	315
20.1	<i>Úvod</i>	315
20.2	<i>Definice řízení talentů</i>	316
	<i>Definice talentu</i>	317
	<i>Válka o talenty</i>	317
	<i>Cílová skupina talentů</i>	318
20.3	<i>Proces řízení talentů</i>	319
20.4	<i>Strategie řízení talentů</i>	321
20.5	<i>Realizace řízení talentů</i>	322
20.6	<i>Řízení kariéry</i>	323
	<i>Cíle řízení kariéry</i>	323
	<i>Fáze vývoje kariéry</i>	324
	<i>Dynamika kariéry</i>	324
	<i>Strategie rozvoje kariéry</i>	325
	<i>Aktivita řízení kariéry</i>	325
	<i>Politiky řízení kariéry</i>	326
	<i>Plánování kariéry</i>	327
	<i>Samostatně řízená kariéra</i>	328
20.7	<i>Plánování následnictví manažerů</i>	330

ČÁST V. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	333
21. Strategické vzdělávání a rozvoj	335
21.1 Úvod	335
21.2 Definice vzdělávání a rozvoje	335
21.3 Definice strategického vzdělávání a rozvoje	336
21.4 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje	337
21.5 Filozofie vzdělávání a rozvoje	338
21.6 Podpora vzdělávání a rozvoje	338
21.7 Vliv vzdělávání a rozvoje na výkon organizace	339
21.8 Strategie vzdělávání a rozvoje	339
<i>Strategie vytváření kultury učení</i>	339
<i>Strategie učení se v organizaci</i>	340
<i>Strategie individuálního vzdělávání</i>	340
22. Proces vzdělávání a rozvoje	342
22.1 Úvod	342
22.2 Jak se lidé učí	342
<i>Teorie učení</i>	343
<i>Motivace k učení</i>	343
<i>Styly učení</i>	344
<i>Schopnost učit se</i>	345
<i>Křivka učení</i>	345
22.3 Dopady teorií a koncepcí učení	347
22.4 Učení se v organizaci	348
<i>Definice učení se v organizaci</i>	348
<i>Proces učení se v organizaci</i>	348
22.5 Pojetí učící se organizace	349
<i>Kritické zhodnocení pojetí učící se organizace</i>	350
<i>Učící se organizace a učení se v organizaci</i>	351
22.6 Samostatně řízené vzdělávání	351
23. Praxe vzdělávání a rozvoje	353
23.1 Úvod	353
23.2 Identifikace potřeb vzdělávání	354
<i>Přístupy k analýze potřeb vzdělávání</i>	354
<i>Analýza mezer ve vzdělání</i>	354
<i>Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů</i>	355
<i>Průzkumy potřeb vzdělávání</i>	355
<i>Přezkoumání výkonu a rozvoje</i>	356
<i>Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí</i>	356
<i>Analýza dovedností</i>	357
<i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	357
23.3 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji	357
<i>Vzdělávání na pracovišti</i>	358
<i>Samostatně řízené vzdělávání</i>	359
23.4 Podporování vzdělávání na pracovišti	359
<i>Zapracování nových zaměstnanců</i>	359

	<i>Plánování zkušeností</i>	360
	<i>Koučování</i>	360
	<i>Mentorování</i>	361
	<i>E-learning</i>	361
	<i>Řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje</i>	362
	<i>Plánování osobního rozvoje</i>	362
23.5	<i>Výcvik</i>	363
	<i>Uplatnění výcviku</i>	363
	<i>Zabezpečování výcviku</i>	363
	<i>Systematický výcvik</i>	364
	<i>Just-in-time výcvik</i>	365
	<i>Zhuštěný výcvik</i>	365
	<i>Typy výcviku</i>	365
	<i>Efektivní výcvikové postupy</i>	365
23.6	<i>Plánování a provádění vzdělávacích programů</i>	366
23.7	<i>Blended learning</i>	366
23.8	<i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	367
	<i>Přístup k vyhodnocování vzdělávání</i>	367
	<i>Úrovně vyhodnocování vzdělávání</i>	368
	<i>Návratnost investic</i>	369
	<i>Návratnost očekávání</i>	369
	<i>Problémy vyhodnocování vzdělávání</i>	370
	<i>Využití vyhodnocování vzdělávání</i>	370
23.9	<i>Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje</i>	371
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i>	371
24.	Rozvoj lídrů a manažerů	377
24.1	<i>Úvod</i>	377
24.2	<i>Definice rozvoje lídrů a manažerů</i>	377
24.3	<i>Pojetí vedení a řízení</i>	378
	<i>Vedení</i>	378
	<i>Řízení</i>	378
	<i>Co odlišuje vedení a řízení</i>	379
24.4	<i>Porovnání rozvoje lídrů a manažerů</i>	380
24.5	<i>Rozvoj lídrů</i>	380
24.6	<i>Rozvoj manažerů</i>	382
	<i>Formální přístupy k rozvoji manažerů</i>	382
	<i>Neformální přístupy k rozvoji manažerů</i>	383
	<i>Role organizace</i>	384
	<i>Role jednotlivců</i>	384
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i>	385
24.7	<i>Vyhodnocování rozvoje lídrů a manažerů</i>	385
	ČÁST VI. PRACOVNÍ VÝKON A ODMĚŇOVÁNÍ	387
25.	Řízení pracovního výkonu	389
25.1	<i>Úvod</i>	389
25.2	<i>Východiska řízení pracovního výkonu</i>	390

	<i>Definice výkonu (pracovního výkonu)</i>	390
	<i>Teoretické základy řízení pracovního výkonu</i>	391
	<i>Principy řízení pracovního výkonu</i>	392
25.3	Cíle řízení pracovního výkonu	392
25.4	Cyklus řízení pracovního výkonu	393
	<i>Plánování pracovního výkonu</i>	393
	<i>Řízení pracovního výkonu během roku</i>	395
	<i>Přezkoumávání pracovního výkonu</i>	395
	<i>Posuzování pracovního výkonu</i>	397
	<i>Zaznamenávání řízení pracovního výkonu</i>	400
	<i>Online řízení pracovního výkonu</i>	402
25.5	Problémy řízení pracovního výkonu	402
25.6	Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace	403
	<i>Prokazování dopadu</i>	404
	<i>Důkazy z výzkumu</i>	404
	<i>Role řízení pracovního výkonu v odměňování</i>	407
25.7	360stupňová zpětná vazba	407
25.8	Zavádění řízení pracovního výkonu	408
	<i>Předpoklady úspěchu</i>	409
26.	Řízení odměňování – strategie a systém	413
26.1	Úvod	413
26.2	Filozofie odměňování	414
	<i>Příklady některých filozofií a základních zásad odměňování</i>	414
26.3	Strategie odměňování	416
	<i>Obsah strategie odměňování</i>	416
	<i>Příklady klíčových témat ve strategiích odměňování</i>	417
	<i>Vytváření strategie odměňování</i>	418
	<i>Uskutečňování strategie odměňování</i>	418
	<i>Kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování</i>	419
26.4	Systém odměňování	421
	<i>Peněžní odměny</i>	422
	<i>Nepeněžní odměny</i>	423
	<i>Celková odměna</i>	423
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	425
27.	Praxe řízení odměňování	427
27.1	Úvod	427
27.2	Definice řízení odměňování	428
27.3	Cíle řízení odměňování	428
27.4	Stanovování peněžních odměn	428
	<i>Navenek konkurenceschopné peněžní odměny</i>	428
	<i>Uvnitř spravedlivé peněžní odměny</i>	429
27.5	Tržní oceňování	429
	<i>Využití tržního oceňování</i>	429
	<i>Přijatelnost tržního oceňování</i>	430
	<i>Pojetí tržní sazby</i>	430
	<i>Analýza tržních sazeb</i>	430

27.6	Hodnocení práce	431
	<i>Analytické hodnocení práce</i>	431
	<i>Neanalytické hodnocení práce</i>	432
27.7	Řízení základních peněžních odměn	432
	<i>Struktury stupňů a peněžních odměn</i>	433
	<i>Zvyšování peněžních odměn</i>	436
27.8	Poskytování doplňkových peněžních odměn	436
	<i>Odměny za zásluhy</i>	437
	<i>Odměny podle délky zaměstnání</i>	440
	<i>Týmové odměňování</i>	441
	<i>Odměňování za výkon organizace</i>	441
27.9	Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy	442
27.10	Poskytování zaměstnaneckých výhod	442
27.11	Vyhodnocování odměňování	443
	<i>Využití řízení založeného na důkazech</i>	443
	<i>Doporučení k vyhodnocování odměňování</i>	444
27.12	Správa řízení odměňování	445
	<i>Řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy</i>	445
	<i>Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn</i>	446
	<i>Individuální revize a úpravy peněžních odměn</i>	446
28.	Řízení odměňování zvláštních skupin pracovníků	452
28.1	Úvod	452
28.2	Odměňování ředitelů a vrcholových manažerů	452
	<i>Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů</i>	453
	<i>Správa a řízení společnosti a odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i>	454
	<i>Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i>	454
28.3	Odměňování pracovníků se znalostmi	457
	<i>Flexibilita v odměňování</i>	457
	<i>Odměňování podle schopností</i>	457
	<i>Skupiny prací nebo kariér</i>	457
28.4	Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům	458
	<i>Odměňování obchodních zástupců</i>	458
	<i>Odměňování pracovníků služeb zákazníkům</i>	459
28.5	Odměňování manuálních pracovníků	460
	<i>Časové sazby</i>	460
	<i>Struktury peněžních odměn</i>	460
	<i>Systémy odměňování podle výsledků</i>	461
	ČÁST VII. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	465
29.	Strategické zaměstnanecké vztahy	466
29.1	Úvod	466
29.2	Proces zaměstnaneckých vztahů	466
29.3	Podstata zaměstnaneckých vztahů	467
29.4	Politiky zaměstnaneckých vztahů	467
	<i>Přístupy k zaměstnaneckým vztahům</i>	468

	<i>Cíle politik zaměstnaneckých vztahů</i>	468
	<i>Oblasti politik zaměstnaneckých vztahů</i>	468
	<i>Druhy politik zaměstnaneckých vztahů</i>	469
29.5	Strategie zaměstnaneckých vztahů	469
29.6	Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	470
	<i>Styl řízení v zaměstnaneckých vztazích</i>	470
	<i>Zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů</i>	471
	<i>Etický přístup k zaměstnaneckým vztahům</i>	471
29.7	Řízení organizace s odbory	471
29.8	Řízení organizace bez odborů	473
29.9	Realizace strategie zaměstnaneckých vztahů	473
30.	Zaměstnanecký poměr	475
30.1	Úvod	475
30.2	Pojetí zaměstnaneckého poměru	475
	<i>Východiska zaměstnaneckého poměru</i>	476
	<i>Teorie pracovního procesu a zaměstnanecký poměr</i>	477
30.3	Smlouvy definující zaměstnanecký poměr	477
30.4	Řízení zaměstnaneckého poměru	478
30.5	Vytváření atmosféry důvěry	478
	<i>Vytváření důvěry</i>	479
	<i>Obnovování důvěry</i>	480
31.	Psychologická smlouva	482
31.1	Úvod	482
31.2	Definice psychologické smlouvy	482
31.3	Význam psychologické smlouvy	483
31.4	Psychologická smlouva a zaměstnanecký poměr	483
31.5	Jak se vytvářejí psychologické smlouvy	484
31.6	Problém s psychologickými smlouvami	484
31.7	Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy	485
32.	Kolektivní pracovní vztahy	487
32.1	Úvod	487
32.2	Členství v odborech	487
32.3	Uznání odborů	488
	<i>Faktory ovlivňující uznání nebo neuznání odborů</i>	488
32.4	Kolektivní vyjednávání	489
	<i>Formy kolektivního vyjednávání</i>	489
32.5	Kolektivní dohody	489
	<i>Věcné dohody</i>	489
	<i>Dohody o procedurách</i>	490
	<i>Dohody nového stylu</i>	490
	<i>Dohody o partnerství</i>	490
32.6	Řešení kolektivních sporů	491
	<i>Smírčí řízení</i>	491
	<i>Rozhodčí řízení</i>	491

	<i>Zprostředkování</i>	491
32.7	Neformální zaměstnanecké vztahy	491
33.	Hlas zaměstnanců	494
33.1	Úvod	494
33.2	Pojetí hlasu zaměstnanců	494
33.3	Prvky hlasu zaměstnanců	495
33.4	Kategorizace hlasu zaměstnanců	495
	<i>Participace cestou zástupců</i>	495
	<i>Řešení problémů zdola nahoru</i>	496
33.5	Uplatňování hlasu zaměstnanců	496
33.6	Úrovně hlasu zaměstnanců	496
33.7	Stupně hlasu zaměstnanců	497
33.8	Účinnost hlasu zaměstnanců	498
33.9	Plánování hlasu zaměstnanců	498
34.	Komunikace se zaměstnanci	500
34.1	Úvod	500
34.2	Význam komunikace se zaměstnanci	500
34.3	Obsah komunikace se zaměstnanci	501
34.4	Přístup ke komunikaci se zaměstnanci	501
34.5	Prostředky komunikace se zaměstnanci	502
	<i>Komunikace tváří v tvář</i>	502
	<i>Intranet</i>	502
	<i>Týmové brífinky</i>	502
	<i>Konzultativní výbory</i>	503
	<i>Nástěnky</i>	503
	<i>Speak-up programy</i>	503
	<i>Časopisy</i>	503
	<i>Zpravodaje a bulletinů</i>	503
34.6	Strategie komunikace se zaměstnanci	503
ČÁST VIII.	POHODA ZAMĚŠTNANCŮ	507
35.	Zabezpečování pohody zaměstnanců	508
35.1	Úvod	508
35.2	Proč se zabývat pohodou zaměstnanců	509
35.3	Pracovní prostředí	509
35.4	Chování manažerů	509
35.5	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	509
35.6	Zvládání stresu	510
35.7	Sexuální obtěžování	510
	<i>Problémy řešení sexuálního obtěžování</i>	511
	<i>Možnosti řešení sexuálního obtěžování</i>	511
35.8	Šikana	512
35.9	Služby pro jednotlivce	512
35.10	Služby pro skupiny zaměstnanců	513

36. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	516
36.1 Úvod	516
36.2 Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	517
36.3 Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	517
<i>Obecné vymezení politiky</i>	518
<i>Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	518
<i>Opatření k realizaci politiky</i>	518
36.4 Hodnocení rizik	518
<i>Typy hodnocení rizika</i>	519
<i>Hodnocení rizika</i>	520
<i>Podniknutí opatření</i>	520
<i>Monitorování a vyhodnocování</i>	520
36.5 Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	520
<i>Kdo provádí audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	521
<i>Co zahrnuje audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	521
<i>Co by se mělo s auditem dělat</i>	522
36.6 Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	522
36.7 Prevence nehod	523
36.8 Programy ochrany zdraví při práci	523
36.9 Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	524
36.10 Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	524
<i>Informování zaměstnanců o významu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	525
36.11 Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	525
36.12 Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	525
 ČÁST IX. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	 529
37. Východiska mezinárodního řízení lidských zdrojů	531
37.1 Úvod	531
37.2 Mezinárodní scéna	532
37.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	533
37.4 Faktory vyplývající z kontextu	533
<i>Kulturní odlišnosti</i>	534
<i>Institucionální odlišnosti</i>	535
37.5 Konvergence a divergence	535
<i>Podstata konvergence a divergence</i>	536
<i>Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence</i>	537
<i>Tlak na konvergenci</i>	538
<i>Výhody a nevýhody konvergence</i>	539
<i>Dosahování konvergence</i>	539
 38. Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů	 543
38.1 Úvod	543
38.2 Mezinárodní plánování lidských zdrojů	544
38.3 Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů	545

38.4	Mezinárodní řízení talentů	547
	<i>Definice řízení talentů</i>	547
	<i>Definice mezinárodního řízení talentů</i>	547
	<i>Význam mezinárodního řízení talentů</i>	547
	<i>Proces mezinárodního řízení talentů</i>	548
	<i>Praxe mezinárodního řízení talentů</i>	549
38.5	Mezinárodní řízení pracovního výkonu	549
	<i>Přístupy k mezinárodnímu řízení pracovního výkonu</i>	550
	<i>Mezinárodní systémy řízení pracovního výkonu</i>	550
	<i>Problémy mezinárodního řízení pracovního výkonu</i>	551
	<i>Praxe mezinárodního řízení pracovního výkonu</i>	552
38.6	Mezinárodní řízení odměňování	553
	<i>Vytváření mezinárodních systémů odměňování</i>	553
	<i>Strategie mezinárodního odměňování</i>	554
	<i>Cíle mezinárodního řízení odměňování</i>	554
	<i>Konvergence nebo divergence v mezinárodním řízení odměňování</i>	555
	<i>Praxe mezinárodního řízení odměňování</i>	556
38.7	Práce v multikulturním prostředí	557
38.8	Role mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů	558
39.	Řízení expatriantů	561
39.1	Úvod	561
39.2	Proč využívat expatrianty	562
39.3	Návratnost investice do expatriantů	562
39.4	Proces řízení expatriantů	563
39.5	Politika zabezpečování lidských zdrojů	563
	<i>Vlastnosti a chování</i>	564
	<i>Alternativní přístupy k zabezpečování lidských zdrojů</i>	564
39.6	Politika získávání a výběru	565
	<i>Využití specifikačních rolí</i>	565
	<i>Touha pracovat v zahraničí</i>	565
	<i>Realistická představa o práci v zahraničí</i>	566
39.7	Politika přípravy	566
39.8	Asimilace a podpora	566
39.9	Řízení kariéry	567
39.10	Řízení pracovního výkonu	568
	<i>Posuzování pracovního výkonu expatriantů</i>	568
	<i>Faktory ovlivňující pracovní výkon expatriantů</i>	569
39.11	Politika návratu	569
39.12	Politika odměňování	569
	<i>Odměňování podle pravidel domovské země</i>	570
	<i>Odměňování podle pravidel hostitelské země</i>	570
ČÁST X.	POLITIKA A PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	575
40.	Politiky lidských zdrojů	576
40.1	Úvod	576
40.2	Proč využívat politiky lidských zdrojů	576

40.3	Celková politika lidských zdrojů	577
40.4	Specifické politiky lidských zdrojů	578
	<i>Věk a zaměstnávání</i>	578
	<i>AIDS</i>	578
	<i>Šikana</i>	579
	<i>Disciplína</i>	579
	<i>Řízení diverzity</i>	579
	<i>E-mailly a internet</i>	580
	<i>Rozvoj zaměstnanců</i>	580
	<i>Zaměstnanecké vztahy</i>	580
	<i>Hlas zaměstnanců</i>	580
	<i>Zaměstnávání lidí</i>	580
	<i>Rovné příležitosti</i>	581
	<i>Stížnosti</i>	581
	<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>	581
	<i>Nové technologie</i>	581
	<i>Povyšování</i>	582
	<i>Nadbytečnost</i>	582
	<i>Odměňování</i>	582
	<i>Sexuální obtěžování</i>	582
	<i>Užívání návykových látek</i>	583
	<i>Odhalování nekalých praktik</i>	583
	<i>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem</i>	584
40.5	Vytváření politik lidských zdrojů	584
40.6	Uskutečňování politik lidských zdrojů	584
41.	Procedury lidských zdrojů	586
41.1	Úvod	586
41.2	Zvládání problémů pracovního výkonu	587
	<i>Politika</i>	587
	<i>Procedura</i>	587
41.3	Provádění disciplinárního řízení	588
	<i>Politika</i>	588
	<i>Pravidla</i>	588
	<i>Procedura</i>	588
	<i>Okamžité propuštění</i>	589
	<i>Odvolání</i>	589
41.4	Vyřizování stížností	590
	<i>Politika</i>	590
	<i>Procedura</i>	590
41.5	Řešení nadbytečnosti zaměstnanců	590
	<i>Definice</i>	591
	<i>Cíle</i>	591
	<i>Zásady</i>	591
	<i>Vyhodnocování potřeby zaměstnanců</i>	591
	<i>Předcházení nadbytečnosti zaměstnanců</i>	592
	<i>Konzultace o nadbytečnosti zaměstnanců</i>	592
	<i>Výběr nadbytečných zaměstnanců</i>	592

<i>Alternativní práce v organizaci</i>	593
<i>Jiné zaměstnání</i>	593
42. Personální informační systém (HRIS)	595
42.1 Úvod	595
42.2 Důvody pro zavedení HRIS	596
42.3 Funkce HRIS	596
42.4 Podoba HRIS	597
<i>Software</i>	597
<i>Alternativy</i>	597
<i>Integrace</i>	597
<i>Intranet</i>	598
<i>Samoobslužný systém</i>	598
42.5 Zavádění HRIS	598
42.6 Naplňování cílů elektronického řízení lidských zdrojů (e-HRM)	599
43. Právní úprava zaměstnávání lidí	602
43.1 Úvod	602
43.2 Smysl právní úpravy zaměstnávání lidí	603
43.3 Naplňování cílů právní úpravy zaměstnávání lidí	604
<i>Diskriminace</i>	604
<i>Propouštění</i>	605
<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>	606
<i>Pracovní doba a odměňování</i>	607
<i>Zaměstnávání vstřícné k rodině</i>	608
<i>Odhalování nekalých praktik</i>	608
43.4 Prosazování právní úpravy zaměstnávání lidí	609
43.5 Právní úprava zaměstnávání lidí a řízení lidských zdrojů	610
ČÁST XI. DOVEDNOSTI PERSONALISTŮ	615
44. Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů	617
44.1 Úvod	617
44.2 Strategická role personalistů	617
44.3 Model strategického business partnera	618
44.4 Strategická role personálních ředitelů	619
44.5 Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru	620
44.6 Strategická role business partnerů	620
44.7 Strategická role personálních poradců a asistentů	621
44.8 Požadované strategické dovednosti	621
44.9 Strategické aktivity a dovednosti personalistů podle CIPD	621
<i>Personalistika jako disciplína poháněná poznatky</i>	622
44.10 Deset věcí, které musíte udělat, abyste byli strategičí	622
45. Dovednosti v podnikání	625
45.1 Úvod	625
45.2 Dovednosti z oblasti podnikání	626
45.3 Dovednosti z oblasti financí	627

	<i>Interpretace rozvahy</i>	627
	<i>Klasifikace zisku</i>	628
	<i>Výkaz prodeje</i>	628
	<i>Výkaz zisku a ztráty</i>	628
	<i>Analýza ziskovosti</i>	629
	<i>Sestavování rozpočtu</i>	629
	<i>Kontrola rozpočtu</i>	630
	<i>Řízení hotovosti</i>	630
	<i>Rozpočet hotovosti</i>	630
	<i>Kalkulace nákladů</i>	630
45.4	<i>Model podnikání</i>	631
	<i>Prvky modelu podnikání</i>	631
	<i>Inovace modelu podnikání</i>	631
	<i>Analýza modelu podnikání</i>	632
	<i>Role personalistů v inovacích modelu podnikání</i>	632
46.	Dovednosti v řešení problémů	635
46.1	<i>Úvod</i>	635
46.2	<i>Řešení problémů</i>	635
	<i>Problémy a příležitosti</i>	636
	<i>Jak si zlepšovat dovednosti řešit problémy</i>	636
46.3	<i>Dvanáct kroků k řešení problémů</i>	637
47.	Dovednosti v analýze a kritickém myšlení	639
47.1	<i>Úvod</i>	639
47.2	<i>Řízení založené na důkazech</i>	639
	<i>Potřeba řízení založeného na důkazech</i>	640
	<i>Přístup k řízení založenému na důkazech</i>	640
47.3	<i>Dovednosti analyzovat</i>	641
47.4	<i>Logické uvažování</i>	641
47.5	<i>Kritické myšlení</i>	642
47.6	<i>Kritické hodnocení</i>	642
	<i>Ověřování tvrzení</i>	643
	<i>Vyhodnocování výsledků výzkumů</i>	643
47.7	<i>Formulování a odůvodňování originálních argumentů</i>	643
	<i>Formulování argumentů</i>	644
	<i>Odůvodňování argumentů</i>	644
48.	Dovednosti v provádění výzkumů	646
48.1	<i>Úvod</i>	646
48.2	<i>Pojetí výzkumu</i>	647
	<i>Pozitivismus</i>	647
	<i>Fenomenologie</i>	647
48.3	<i>Plánování a provádění výzkumných projektů</i>	647
48.4	<i>Metodika výzkumu</i>	649
	<i>Triangulace</i>	649
	<i>Kvantitativní výzkum</i>	649
	<i>Kvalitativní výzkum</i>	649

48.5	Metody shromažďování údajů	649
	<i>Rozhovory</i>	650
	<i>Dotazníky</i>	650
	<i>Průzkumy</i>	651
	<i>Případové studie</i>	652
	<i>Pozorování</i>	653
	<i>Deníky</i>	653
	<i>Experimenty</i>	653
48.6	Procesy uplatňované ve výzkumu	654
	<i>Dedukce</i>	654
	<i>Indukce</i>	654
	<i>Ověřování hypotéz</i>	654
	<i>Zakotvená teorie</i>	655
	<i>Paradigma</i>	655
	<i>Kritické hodnocení</i>	655
49.	Dovednosti ve využívání statistiky	657
49.1	Úvod	657
49.2	Využívání statistických údajů	658
49.3	Četnost	658
49.4	Míry centrální tendence	658
49.5	Míry variability	659
49.6	Korelace	659
49.7	Regrese	659
49.8	Kauzalita	660
49.9	Testy významnosti	660
49.10	Testování hypotéz	661
50.	Dovednosti v provádění výběrových pohovorů	663
50.1	Úvod	663
50.2	Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů	664
	<i>Vytváření a udržování dobrých vztahů</i>	664
	<i>Kladení otázek</i>	664
	<i>Naslouchání</i>	665
	<i>Udržování plynulosti</i>	665
	<i>Udržování kontroly</i>	665
	<i>Zapisování si poznámek</i>	665
50.3	Příprava na výběrový pohovor	665
	<i>Strukturování výběrového pohovoru</i>	666
50.4	Plánování výběrového pohovoru	667
	<i>Hlavní fáze výběrového pohovoru</i>	667
	<i>Pojetí otázek výběrového pohovoru</i>	668
	<i>Pořadí otázek výběrového pohovoru</i>	668
50.5	Techniky kladení otázek	669
	<i>Otevřené otázky</i>	669
	<i>Uzavřené otázky</i>	670
	<i>Zjišťovací otázky</i>	670
	<i>Otázky zaměřené na chování nebo na situaci</i>	670

	<i>Otázky zaměřené na způsobilost</i>	671
	<i>Otázky zaměřené na motivaci</i>	672
	<i>Otázky udržující plynulost výběrového pohovoru</i>	672
	<i>Ověřovací otázky</i>	673
	<i>Otázky zaměřené na kariéru</i>	673
	<i>Otázky zaměřené na práci</i>	673
	<i>Zbytečné otázky</i>	674
	<i>Otázky, kterých je třeba se vyvarovat</i>	674
	<i>Deset užitečných otázek</i>	674
50.6	Posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování	674
50.7	Doporučení k provádění výběrových pohovorů	675
	<i>Měli byste</i>	675
	<i>Neměli byste</i>	676

51. Dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování

	schopností	678
51.1	Úvod	678
51.2	Vymezení pojmů	679
	<i>Pracovní místa a pracovní role</i>	679
	<i>Popis pracovního místa</i>	679
	<i>Analýza pracovních míst</i>	679
	<i>Profil pracovní role</i>	679
	<i>Analýza pracovních rolí</i>	680
	<i>Profil odpovědností</i>	680
	<i>Generická pracovní role</i>	680
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance</i>	680
	<i>Specifikace vzdělávání</i>	680
	<i>Analýza dovedností</i>	680
	<i>Modelování schopností</i>	681
51.3	Analýza pracovních míst	681
	<i>Metody analýzy pracovních míst</i>	681
51.4	Popisy pracovních míst	683
	<i>Název pracovního místa</i>	683
	<i>Nadřazené pracovní místo</i>	683
	<i>Podřazené pracovní místo</i>	683
	<i>Celkový účel</i>	683
	<i>Hlavní činnosti, úkoly a povinnosti</i>	684
51.5	Analýza pracovních rolí	685
	<i>Hlavní oblasti výsledků</i>	685
	<i>Požadované znalosti, dovednosti a schopnosti</i>	685
	<i>Schopnosti chování</i>	685
	<i>Profily generických pracovních rolí</i>	686
51.6	Analýza dovedností	687
	<i>Rozkládání práce</i>	687
	<i>Analýza manuálních dovedností</i>	688
	<i>Analýza úkolu</i>	688
	<i>Analýza chyb</i>	688
	<i>Analýza učení se práci</i>	689

51.7	Modelování schopností	689
	<i>Modelování schopností chování</i>	690
	<i>Modelování odborných schopností</i>	694
52.	Dovednosti ve vzdělávání a rozvoji	697
52.1	Úvod	697
52.2	Koučování	697
	<i>Přístup ke koučování</i>	698
	<i>Styly koučování</i>	698
	<i>Kritéria efektivnosti</i>	698
52.3	Mentorování	699
52.4	Instruktáž	699
	<i>Příprava</i>	700
	<i>Vysvětlování</i>	700
	<i>Demonstrování</i>	700
	<i>Zdokonalování</i>	700
53.	Dovednosti ve vyjednávání	702
53.1	Úvod	702
53.2	Proces vyjednávání	703
53.3	Fáze vyjednávání	703
	<i>Příprava</i>	703
	<i>Zahájení</i>	704
	<i>Smlouvání</i>	704
	<i>Zakončení</i>	705
53.4	Dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání	706
54.	Dovednosti ve vedení a usnadňování změn	707
54.1	Úvod	707
54.2	Role personalistů ve vedení a usnadňování změn	707
	<i>Vedení změn</i>	708
	<i>Usnadňování změn</i>	708
54.3	Proces změny	709
54.4	Modely změny	710
	<i>Lewin</i>	710
	<i>Beckhard</i>	710
	<i>Thurley</i>	711
	<i>Beer, Eisenstat a Spector</i>	711
54.5	Odpor vůči změnám	712
	<i>Důvody odporu vůči změnám</i>	712
	<i>Překonávání odporu vůči změnám</i>	713
54.6	Provádění změn	713
54.7	Role agentů změny	714
	<i>Pravidla pro řízení změny</i>	715
55.	Dovednosti ve vedení lidí	718
55.1	Úvod	718
55.2	Pojetí vedení lidí	718

55.3	Teorie vedení lidí	719
	<i>Problémy teorií vedení lidí</i>	719
55.4	Co lídři dělají	719
55.5	Styly vedení lidí	720
55.6	Typy lídrů	721
	<i>Charismatictí lídři</i>	722
	<i>Vizionářští lídři</i>	722
	<i>Transformační lídři</i>	722
	<i>Transakční lídři</i>	723
	<i>Autentictí lídři</i>	723
55.7	Realita vedení lidí	724
55.8	Vlastnosti dobrého lídra	724
55.9	Efektivní vedení lidí	725
56.	Dovednosti v přesvědčování lidí	727
56.1	Úvod	727
56.2	Přesvědčování lidí	727
56.3	Předkládání argumentů	728
56.4	Vypracování business case	729
56.5	Facilitace	731
56.6	Vedení diskuse	731
57.	Dovednosti v řešení problémů s lidmi	733
57.1	Úvod	733
57.2	Disciplinární záležitosti	733
57.3	Absence	735
	<i>Krátkodobé absence</i>	735
	<i>Dlouhodobé absence</i>	736
57.4	Pozdní příchody	736
57.5	Negativní chování	736
	<i>Příčiny negativního chování</i>	737
	<i>Řešení problému negativního chování</i>	737
	<i>Diskuse o problému negativního chování</i>	738
	<i>Odhalování skutečných příčin negativního chování</i>	738
	<i>Provádění nápravných opatření k překonání negativního chování</i>	739
	<i>Deset kroků k překonání negativního chování</i>	739
57.6	Nedostatečný pracovní výkon	740
58.	Dovednosti v řešení konfliktů	742
58.1	Úvod	742
58.2	Konflikty mezi skupinami	743
	<i>Mírové soužití</i>	743
	<i>Kompromis</i>	743
	<i>Řešení problému</i>	743
58.3	Konflikty mezi jednotlivci	743
	<i>Ústup</i>	744
	<i>Překonání rozdílů</i>	744
	<i>Dosažení kompromisu</i>	744

	<i>Osobní poradenství</i>	744
	<i>Konstruktivní konfrontace</i>	744
58.4	Konflikty mezi členy týmu	745
59.	Dovednosti v politickém jednání	747
59.1	Úvod	747
59.2	Typické politické přístupy	748
59.3	Využívání politických prostředků	748
59.4	Politická vnímavost	749
59.5	Nebezpečí politiky	749
59.6	Zvládání politiky v organizaci	749
ČÁST XII.	NÁSTROJE K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	751
60.	Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů	753
60.1	Účel nástrojů	753
60.2	Rámec strategického řízení lidských zdrojů	753
60.3	Aktivity strategického řízení lidských zdrojů	754
61.	Nástroje k řízení lidského kapitálu	759
61.1	Účel nástrojů	759
61.2	Podstata řízení lidského kapitálu	759
61.3	Proces řízení lidského kapitálu	760
61.4	Potřeba a využití řízení lidského kapitálu	761
	<i>Uplatňování řízení lidského kapitálu</i>	762
61.5	Zavádění řízení lidského kapitálu	765
	<i>Cíle řízení lidského kapitálu</i>	766
	<i>Oblasti řízení lidského kapitálu</i>	767
	<i>Ukazatele pro měření lidského kapitálu</i>	768
62.	Nástroje k vytváření organizace	770
62.1	Účel nástrojů	770
62.2	Analýza cílů organizace	771
62.3	Analýza činností a struktury organizace	772
62.4	Analýza pracovních rolí	773
63.	Nástroje k rozvoji organizace	774
63.1	Účel nástrojů	774
64.	Nástroje k podporování angažovanosti	782
64.1	Účel nástrojů	782
64.2	Hnací síly angažovanosti	783
64.3	Měření angažovanosti	784
64.4	Analýza mezer v angažovanosti	785
64.5	Diagnóza	787
65.	Nástroje k plánování lidských zdrojů	788
65.1	Účel nástrojů	788

65.2	Faktory ovlivňující poptávku po práci a nabídku práce	790
	<i>Plánování scénářů</i>	790
	<i>Odhady budoucích činností</i>	791
	<i>Dopady plánů organizace na lidské zdroje</i>	791
	<i>Metody odhadování poptávky po práci</i>	792
	<i>Přehled odhadů poptávky po práci</i>	793
	<i>Analýza lidských zdrojů</i>	794
	<i>Odchody lidí z organizace</i>	795
	<i>Odhadování nabídky práce v organizaci</i>	796
	<i>Porovnávání poptávky po práci a nabídky práce</i>	796
	<i>Plány činností</i>	797
66.	Nástroje k řízení talentů	798
66.1	Účel nástrojů	798
66.2	Strategie řízení talentů	798
66.3	Politika řízení talentů	799
66.4	Plánování talentů	799
66.5	Audit talentů	800
66.6	Zabezpečování talentů	801
66.7	Rozvoj talentů	802
66.8	Celková analýza	802
67.	Nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů	804
67.1	Účel nástrojů	804
67.2	Plánování vzdělávacího programu	804
	<i>Identifikování potřeb vzdělávání</i>	804
	<i>Definování cílů vzdělávacího programu</i>	806
	<i>Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu</i>	807
	<i>Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu</i>	808
	<i>Informování o konání vzdělávacího programu</i>	808
	<i>Realizace vzdělávacího programu</i>	809
	<i>Vyhodnocení vzdělávacího programu</i>	809
68.	Nástroje k řízení pracovního výkonu	812
68.1	Účel nástrojů	812
68.2	Struktura nástrojů	812
68.3	Analýza a diagnóza	813
	<i>Cíle řízení pracovního výkonu</i>	813
	<i>Analýza mezer v řízení pracovního výkonu</i>	814
	<i>Analýza přístupů k přezkoumávání pracovního výkonu</i>	815
	<i>Diagnóza</i>	816
68.4	Návrh	816
	<i>Oblasti pro rozvoj</i>	817
	<i>Analýza možných cílů a kritérií úspěchu</i>	817
	<i>Vytváření systému řízení pracovního výkonu</i>	818
68.5	Zavádění	821
	<i>Pilotní ověřování</i>	821
68.6	Využívání	823

68.7	Vyhodnocování	824
	<i>Vyhodnocování podle kritérií úspěchu</i>	824
69.	Nástroje ke strategickému odměňování	825
69.1	Účel nástrojů	825
69.2	Rámec vytváření strategie odměňování	825
69.3	Analýza strategie a praxe odměňování	826
69.4	Vytváření a zavádění strategie odměňování	829
70.	Nástroje k uplatňování celkové odměny	834
70.1	Účel nástrojů	834
70.2	Zavádění celkové odměny	834
70.3	Vysvětlování pojetí a účelu celkové odměny	835
70.4	Určování prvků celkové odměny	836
	<i>Základní přístup</i>	836
	<i>Volba prvků</i>	836
70.5	Stanovování priorit	837
70.6	Zavádění	838
70.7	Monitorování a vyhodnocování	839
71.	Nástroje k analytickému hodnocení práce	840
71.1	Účel nástrojů	840
71.2	Vytvoření systému analytického hodnocení práce	840
	<i>Analýza stávajícího systému hodnocení práce</i>	841
	<i>Rozhodnutí o přístupu k hodnocení práce</i>	842
	<i>Rozhodnutí o podobě nového systému</i>	842
	<i>Příprava programu vytvoření nového systému</i>	843
	<i>Vytvoření základního faktorového plánu</i>	844
	<i>Ověření základního faktorového plánu</i>	846
	<i>Úprava základního faktorového plánu</i>	847
	<i>Rozhodnutí o vážení</i>	847
	<i>Vytvoření úplného faktorového plánu</i>	847
	<i>Rozhodnutí o využití počítačů při hodnocení práce</i>	847
	<i>Hodnocení vzorových prací</i>	848
	<i>Vytvoření systému analytického porovnávání</i>	848
72.	Nástroje k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn	850
72.1	Účel nástrojů	850
72.2	Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn	850
72.3	Analýza stávající struktury	852
72.4	Výběr struktury	853
72.5	Definování základních zásad	854
72.6	Možnosti vytváření	854
72.7	Vytváření struktury stupňů	855
	<i>Metoda odvozování</i>	856
	<i>Přednostní metoda</i>	856
72.8	Vytváření rozpětí peněžních odměn	857
72.9	Vytváření struktury rozdělené do skupin kariér	859

72.10	Vytváření struktury rozdělené do skupin prací	860
72.11	Politika začleňování	860
72.12	Politika ochrany peněžních odměn	860
72.13	Zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn	860
73.	Nástroje k realizaci průzkumů názorů	862
73.1	Účel nástrojů	862
73.2	Příprava a provedení průzkumu	862
	<i>Vytvoření týmu odpovědného za přípravu a provedení průzkumu</i>	<i>862</i>
	<i>Definování cílů a vymezení respondentů průzkumu</i>	<i>862</i>
	<i>Rozhodnutí o způsobu realizace průzkumu</i>	<i>863</i>
	<i>Vymezení témat průzkumu</i>	<i>865</i>
	<i>Návrh položek dotazníku</i>	<i>866</i>
	<i>Vytvoření dotazníku</i>	<i>867</i>
	<i>Příprava provedení průzkumu</i>	<i>868</i>
	<i>Provedení pilotního ověření průzkumu</i>	<i>869</i>
	<i>Provedení průzkumu</i>	<i>870</i>
	<i>Analýza výsledků průzkumu</i>	<i>870</i>
	<i>Vyhodnocení výsledků průzkumu</i>	<i>870</i>
73.3	Činnosti po průzkumu	871
Příloha 1	873
	Příklad průzkumu názorů	873
Příloha 2	875
	Dodavatelé průzkumů	875
Literatura	877
Rejstřík	913

O autorech

Michael Armstrong

Je vedoucím partnerem výzkumného projektu e-reward. Dvacet pět let pracoval jako personalista, včetně dvanácti let, kdy pracoval jako personální ředitel v nakladatelství. Přes deset let vedl personální poradenství ve společnosti Coopers & Lybrand (dnes PLC) a byl hlavním zkoušejícím v profesní organizaci Chartered Institute of Personnel and Development. Je autorem řady nejprodávanějších knih věnovaných řízení lidských zdrojů.

Stephen Taylor

Je docentem v oboru řízení lidských zdrojů na University of Exeter Business School a hlavním zkoušejícím v profesní organizaci Chartered Institute of Personnel and Development. Před svou akademickou kariérou pracoval v různých manažerských funkcích v hotelovém průmyslu a v National Health Service. Je také autorem řady publikací.

O překladateli

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Vysokoškolské vzdělání získal na Vysoké škole ekonomické v Praze absolvováním magisterského studijního programu Aplikovaná informatika na Fakultě informatiky a statistiky a doktorského studijního programu Ekonomika a management na Fakultě podnikohospodářské. V letech 2006–2013 pracoval na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. Následovala spolupráce s Vysokou školou regionálního rozvoje a Masarykovým ústavem vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze. V pedagogické, vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu a souvisejícími procesy řízení lidských zdrojů, zejména výběrem, hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců. V nakladatelství Grada Publishing publikoval knihy *Personalistika pro manažery a personalisty* (2012) a *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (2014).

Řekli o knize

Armstrong každé další vydání své knihy geniálně aktualizuje s ohledem na nejnovější technologie a poznatky.

People Management magazine

Nejkomplexnější z podobných textů zabývajících se lidskými zdroji. Michael Armstrong by mohl určovat směr v této oblasti. Skvělá kniha.

The Times Higher Education Supplement

Pokud by nějaká kniha měla být vyhlášena standardem pro personalisty, tak právě tato. Pokrývá vše, co by se personalistům mohlo hodit.

Personnel Today

Aktuální, ucelená, osvědčená a vhodná pro studenty.

Dr. Izabela Robinson
docentka v oboru řízení lidských zdrojů,
Northampton Business School

Předmluva k 13. anglickému vydání

Třinácté vydání knihy zahrnuje úplně novou část obsahující tři kapitoly týkající se stále důležitějšího tématu mezinárodního řízení lidských zdrojů. Další nové kapitoly se týkají odměňování zvláštních skupin pracovníků a právní úpravy zaměstnávání lidí. Kapitoly zabývající se řízením lidských zdrojů, motivace a angažovanosti byly zcela přepracovány. Kromě těchto podstatných změn byla kniha aktualizována s ohledem na závěry řady výzkumných projektů a dalších šetření zabývajících se fungováním řízení lidských zdrojů v praxi. Obsah knihy je znázorněn na obrázku 0.1.¹

Webové stránky www.koganpage.com/Armstrong/HRMPresources přinášejí další zdroje pro přednášející a studenty. Jsou to následující materiály:

- Příručka pro přednášející obsahuje návrhy a pokyny k tomu, jak organizovat výuku s ohledem na jednotlivé kapitoly a doplňkové materiály. Návrhy vycházejí ze zkušeností z výuky a pokyny jsou vypracovány na základě propojení obsahu knihy s náplní programů Chartered Institute of Personnel and Development. Příručka obsahuje části pro každou z prvních čtyřiceti tří obecných kapitol zabývajících se řízením lidských zdrojů, včetně shrnutí hlavních bodů k učení, nastínění probíraného tématu, představení bodů k diskusi a vymezení otázek s komentáři k bodům, které je třeba probrat. Součástí příručky je sto třicet šest otázek s možností výběru odpovědi, sedmdesát osm případových studií a čtyři úlohy určené pro hraní rolí. Většina částí obsahuje doplňková shrnutí příslušné literatury věnované řízení lidských zdrojů – celkem sto padesát shrnutí.
- Šest set třináct snímků aplikace PowerPoint s poznámkami pro přednášející, které pokrývají všechny kapitoly, s výjimkou kapitol věnovaných nástrojům k řízení lidských zdrojů.
- Příručka pro studenty obsahuje materiály, které mají podpořit obsah knihy. Součástí příručky jsou shrnutí každé kapitoly a většina částí obsahuje doplňková shrnutí příslušné literatury věnované řízení lidských zdrojů (celkem sto padesát shrnutí). K ověřování znalostí slouží sto třicet pět otázek s možností výběru odpovědi a čtyři sta dvacet souhrnů s otázkami a odpověďmi, které se zaměřují na klíčové aspekty probíraných témat. Součástí příručky je také čtyřicet tři případových studií.
- Slovník pojmů z řízení lidských zdrojů (devět set osmdesát osm položek).
- Přehled literatury věnované řízení lidských zdrojů (osm set třicet dva položek).

¹ Třinácté anglické vydání je oproti desátému anglickému vydání, které vyšlo jako poslední v češtině v roce 2007, celkově aktualizované a výrazně přepracované. (pozn. redakce)

Několik slov a ohlédnutí

Právě dostáváte do rukou český překlad 13. anglického vydání mimořádně úspěšné a i v naší zemi osvědčené knihy významného britského odborníka na řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga. Při té příležitosti mi dovoluji pár slov a vzpomínek člověka, který od počátku devadesátých let spolupracoval s nakladatelstvím Grada Publishing při vydávání překladové literatury z oblasti řízení lidských zdrojů.

Někdy na přelomu let 1991 a 1992 jsem od profesora Johna W. Boudreauxa z Cornell University v USA dostal 6. vydání knihy *Human Resource Management*, kterou napsal společně se svým kolegou George T. Milkovichem. Po jejím prostudování jsem došel k názoru, že by bylo užitečné takovou knihu vydat v češtině a nabídl ji nakladatelství Grada Publishing. Kniha pak v překladu kolektivu autorů pod vedením prof. Mojmíra Koše vyšla v roce 1993 pod názvem *Řízení lidských zdrojů*.

Kniha byla rychle vyprodána a také se ukázalo, že by bylo vhodné přeložit nějaké další stěžejní dílo, které by odráželo také evropskou praxi řízení lidských zdrojů. Byl jsem tedy nakladatelstvím požádán, abych nějaké takové dílo navrhl k překladu. Zapojil jsem do této záležitosti své zahraniční kolegy z tehdejší pracovní skupiny Euronet for Human Resource Management a dostal jsem tipy na tři knihy. Rozhodl jsem se doporučit 6. vydání knihy Michaela Armstronga *A Handbook of Personnel Management Practice* z roku 1996, a to z toho důvodu, že šlo o mimořádně zdařilou kombinaci teorie a praktického návodu a evropského přístupu k dané problematice. O překlad, který vyšel v roce 1999, jsem se podělil s Ing. Jaroslavem Berkou a zabezpečil jsem i jakousi konečnou redakci překladu. Ukázalo se, že překlad Armstrongovy knihy nazvaný *Personální management* měl velmi pozitivní odezvu jak mezi teoretiky, tak mezi odborníky z podnikové praxe, takže se nakladatelství poměrně brzy rozhodlo vydat překlad 8., podstatně přepracovaného a rozšířeného vydání knihy z roku 2001, tentokrát pojmenované *A Handbook of Human Resource Management Practice*. V tomto případě jsem však celou knihu překládal sám a český překlad vyšel už v roce 2002 pod názvem *Řízení lidských zdrojů*. A právě toto české vydání se stalo nepostradatelným zdrojem informací a inspirací nejen pro personalisty v organizacích, ale i pro teoretiky, vysokoškolské učitele a jejich studenty. Autor samozřejmě v dalších vydáních své knihy zohledňoval rychle se vyvíjející teorii řízení lidských zdrojů i praktické zkušenosti s ním. A tak se nakladatelství rozhodlo vydat český překlad podstatně inovovaného 10. anglického vydání knihy z roku 2006. Byl jsem opět pověřen překladem a česká verze knihy pod názvem *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* vyšla v roce 2007.

Mezitím se ukázalo, že by bylo vhodné do češtiny přeložit i některá další díla Michaela Armstronga. Společně s nakladatelstvím Grada Publishing jsme vybrali dvě knihy. První z nich byla *A Handbook of Management and Leadership* s podtitulem *A Guide to Managing for Results*, kterou Michael Armstrong napsal společně s Tinou Stephensovou a která vyšla v roce 2005. V českém překladu se objevila pod názvem *Management a leadership* v roce

2008. Druhou z knih bylo 2. vydání *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* z roku 2007, které dostalo český název *Odměňování pracovníků*, a vyšlo v roce 2009. Obě knihy se na českém knižním trhu úspěšně uplatnily.

Michael Armstrong, jak je jeho zvykem, nezhálel a soustavně svou stěžejní publikaci *A Handbook of Human Resource Management Practice* v každém dalším vydání inovoval. Nakonec bylo rozhodnuto přeložit do češtiny její 13. vydání z roku 2014. Těšil jsem se na práci s překladem, ale okolnosti rozhodly jinak. Zdravotní důvody mě vyřadily z jakékoliv soustavnější práce. A tak se stalo, že jsem se musel překládání vzdát. Nicméně jsme společně s nakladatelstvím našli přinejmenším rovnocenné řešení v osobě mého někdejšího diplomanta a kolegy Ing. Martina Šikýře, Ph.D., a já jsem přesvědčen, že Armstrongova kniha v jeho překladu přinese českým čtenářům nové a užitečné informace a podněty.

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Předmluva k českému překladu

Český překlad třináctého anglického vydání knihy *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2014) autorů Michaela Armstronga a Stephana Taylora je pokračováním úspěšných českých překladů knih světově uznávaného britského odborníka v oblasti řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga, které vydává nakladatelství Grada Publishing. Tento český překlad s názvem *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (2015) navazuje na český překlad desátého anglického vydání knihy *A Handbook of Human Resource Management Practice* (2006) s názvem *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* (2007) a zároveň obohacuje řadu dalších českých překladů Armstrongových knih, zejména český překlad druhého anglického vydání knihy *A handbook of Employee Reward Management and Practice* (2007) s názvem *Odměňování pracovníků* (2009) nebo český překlad prvního anglického vydání knihy *A Handbook of Management and Leadership* (2005) s názvem *Management a leadership* (2008), kterou Armstrong napsal s Tinou Stephensovou. Za zmínku stojí, že tuto řadu českých překladů Armstrongových knih vydaných nakladatelstvím Grada Publishing na českém knižním trhu doplňuje ještě český překlad čtvrtého vydání knihy *Armstrong's Handbook of Performance Management* (2009) s názvem *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi* (2011) vydaný Nakladatelstvím FRAGMENT. Důležitější však je, že všechny tyto úspěšné české překlady Armstrongových knih spojuje jméno překladatele, kterým je prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

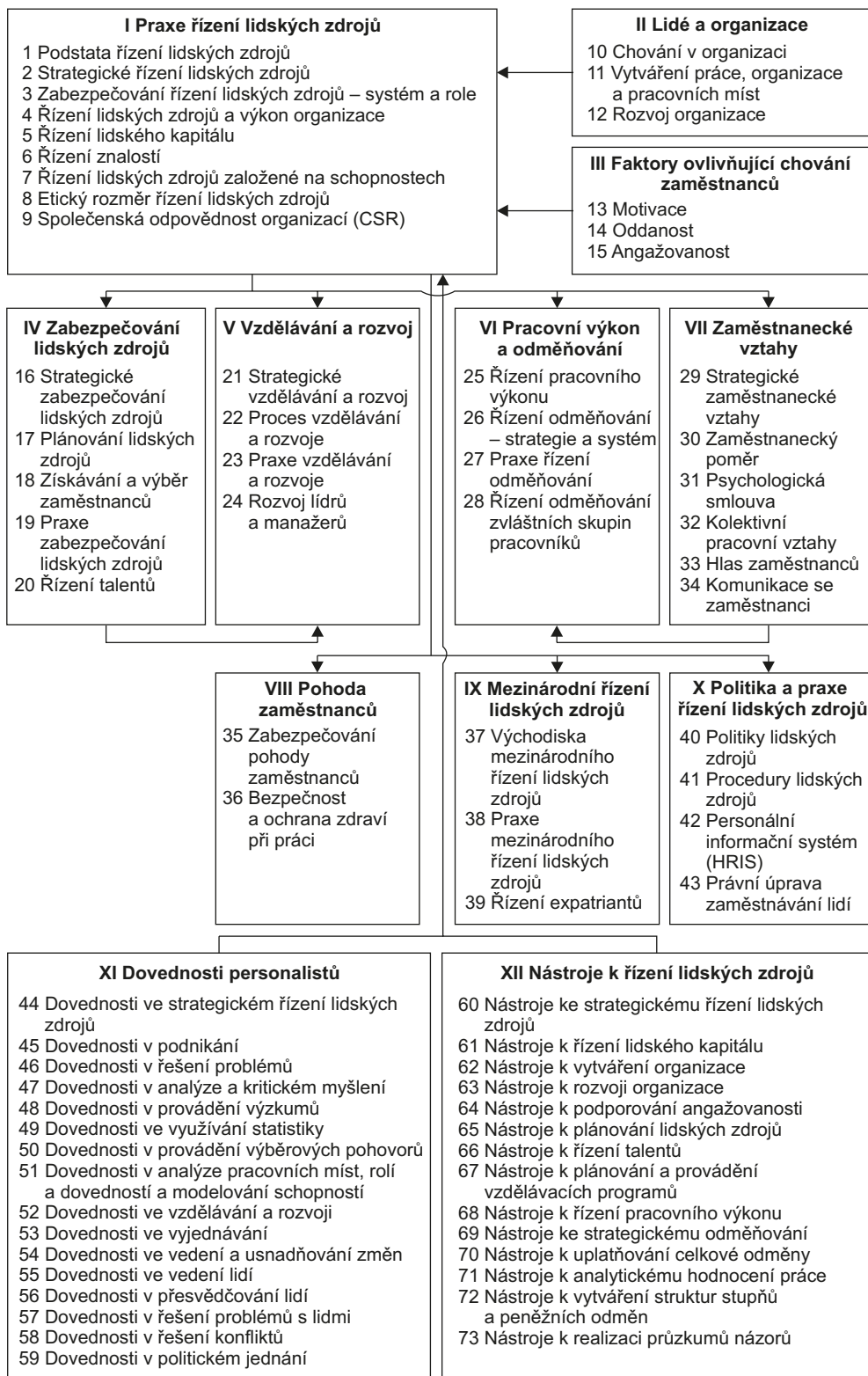
Profesor Koubek patří mezi nejvýznamnější české odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů, kteří jsou uznáváni jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Svým pojetím jsou knihy a překlady profesora Koubka tím nejlepším, co je možné na českém knižním trhu v oblasti řízení lidských zdrojů najít. Dílo profesora Koubka znají akademici, praktici i studenti a z tohoto pohledu se řadí na úroveň díla takových lidí jako je Armstrong, což jsou lidé, jejichž dílo je něčím výjimečné a těžko překonatelné. Knihy a překlady profesora Koubka jsou vzorem pro všechny jeho žáky a následovníky, kteří s ním mohli nějakou dobu spolupracovat a kteří se pokoušejí na jeho dílo navázat. S vděčností se k žákům a následovníkům profesora Koubka hlásím a s uznáním prohlašuji, že pokud jsem se ve svých začátcích o samotném řízení lidských zdrojů nebo o vlastním psaní odborných textů něco opravdu dozvěděl, tak to bylo právě díky knihám a překladům profesora Koubka. Vážím si naší spolupráce a děkuji za příležitost, kterou jsem dostal, když mě profesor Koubek doporučil nakladatelství Grada Publishing jako vhodného překladatele nového vydání Armstrongovy knihy. Samozřejmě, bez předchozích výsledků takovou práci těžko dostanete, ale určitá podpora je nutná.

Knihu jsem překládal s vědomím, že je pro nakladatelství velmi důležitá a že překlad musí být dokonalý, jinými slovy, že přinejmenším musí být zachována úroveň překladu,

na kterou jsou čtenáři zvyklí. Jistou výhodou bylo, že jsem mohl vycházet z předešlých překladů, v nichž profesor Koubek vyřešil řadu terminologických záležitostí. Jenže v porovnání s desátým vydáním, které mnozí čeští čtenáři dobře znají, je třinácté vydání knihy zásadně přepracované a významně aktualizované, takže jsem knihu přeložil znovu s tím, že jsem využil zavedenou terminologii, ale jinak jsem postupoval vlastní cestou s cílem vytvořit překlad, který by překonal očekávání. Výsledek nechávám na posouzení čtenářů a přidávám jen několik postřehů k pojetí a využití knihy.

Knihy je rozdělena do dvanácti částí. První až desátá část vysvětluje jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, jedenáctá část vymezuje nezbytné dovednosti personalistů a dvanáctá část představuje užitečné nástroje k řízení lidských zdrojů. Kniha spojuje prvky odborné knihy, praktické příručky i studijního textu, což se projevuje zejména ve struktuře kapitol první až jedenácté části. Každá z těchto kapitol obsahuje klíčové pojmy, studijní cíle, úvod, výklad, shrnutí a otázky. Z hlediska snazšího osvojení si jednotlivých poznatků je důležité, že výklad je veden podle studijních cílů a že nejdůležitější poznatky jsou uvedeny ve shrnutí. Výklad vychází z výsledků mnoha výzkumných projektů a analytických studií, které se zabývaly dopady rozličných strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů na lidi i organizace. Vykládaná teorie je konfrontována s uplatňovanou praxí na základě řady případových studií z prostředí mnoha různých organizací. Výklad je také zasazen do určitého právního rámce, ale zvláště v tomto případě je třeba si uvědomit, že kniha vychází z britského prostředí, včetně britské právní úpravy, a proto některé skutečnosti týkající se právních aspektů řízení lidských zdrojů přirozeně neodpovídají českému prostředí, včetně české právní úpravy. To platí například o záležitostech kolektivních pracovních vztahů (kapitola 32), bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (kapitola 36), politik lidských zdrojů (kapitola 40), procedur lidských zdrojů (kapitola 41) nebo právní úpravy zaměstnávání lidí (kapitola 43). Tato skutečnost také vymezuje přístup k praktickému využívání knihy českými čtenáři, kdy představené strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů bezpochyby slouží jako hodnotný zdroj poznání a poučení pro každého, kdo se řízením lidských zdrojů nějak zabývá, ovšem vždy je třeba pamatovat na nezbytné přizpůsobování jednotlivých strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů určujícím podmínkám, v nichž se tyto strategie, politiky a postupy uplatňují.

Knihy se zabývá řízením lidských zdrojů opravdu komplexně a hodí se pro akademiky, praktiky i studenty. V případě akademiků se jedná o odborníky v oblasti managementu, personalistiky, psychologie nebo sociologie, kteří vykládají, zkoumají a vymezují pojetí řízení lidí v organizacích. V případě praktiků se jedná o manažery a personalisty různých organizací od výrobních podniků přes obchodní společnosti až po veřejné instituce, kteří musí každodenně řešit všelijaké problémy spojené se získáváním, využíváním a rozvíjením lidí, které jejich organizace potřebují. Mezi praktiky patří také lektori nebo konzultanti, kteří zajišťují vzdělávání a poradenství zaměřené na řízení lidí v organizacích. V případě studentů se jedná o studenty vysokých škol a dalších vzdělávacích institucí, kteří se připravují na vykonávání funkcí manažerů nebo personalistů a osvojují si znalosti a dovednosti nezbytné pro úspěšné řízení lidí v organizacích. Pro všechny čtenáře bude kniha zaručeně přínosem, ale kromě této knihy musím všem čtenářům, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, doporučit, aby vyhledávali také jiné domácí a zahraniční publikace, protože jedině aktivním studiem rozmanitých zdrojů je možné získat opravdu komplexní vědomosti, které jsou pro odbornou práci manažerů nebo personalistů nezbytné. I když to často nebývá cesta jednoduchá, obvykle bývá zakončena úspěchem, který všem čtenářům přejí.



Obr. 0.1 Obsah knihy

Praxe řízení lidských zdrojů

OBSAH

1. Podstata řízení lidských zdrojů
2. Strategické řízení lidských zdrojů
3. Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role
4. Řízení lidských zdrojů a výkon organizace
5. Řízení lidského kapitálu
6. Řízení znalostí
7. Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech
8. Etický rozměr řízení lidských zdrojů
9. Společenská odpovědnost organizací (CSR)

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace.

Někteří lidé mají výhrady proti užívání pojmu „lidské zdroje“, protože naznačuje, že s lidmi je možné zacházet jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem. Místo toho upřednostňují „řízení lidí“, ovšem „řízení lidských zdrojů“ je pojem nejpoužívanější.

Ať už mluvíme o „řízení lidí“, nebo o „řízení lidských zdrojů“, přístup k dané problematice by měl být stejný, založený na principu, který formuloval Schneider (1987, s 450): „Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci.“ Jak dále vysvětlil: „Pozitivní přístup lidí k práci v organizaci můžeme očekávat, pokud vytvořené procesy a struktury v organizaci umožní, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování.“

Jak uvedly Keeganová a Francisová (2010, s. 873): „Řízení lidských zdrojů je v současnosti většinou pojímáno jako záležitost podnikání.“ Zásadní je podpora podnikání a naplnění strategie. To je samozřejmě důležité, ovšem takové pojetí řízení lidských zdrojů může vést k odklonu od potřeb a motivace zaměstnanců. Zjednodušený pohled optikou potřeb podnikání omezuje pochopení dopadu řízení lidských zdrojů na jednotlivé zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je skutečně zaměřeno na podporu dosahování podnikatelských cílů, ale zároveň by mělo být zaměřeno na vytváření vztahů založených na důvěře, otevřenosti a uspokojování osobních potřeb lidí.

První část knihy se zabývá hlavními oblastmi řízení lidských zdrojů, definuje teoretická východiska a strategický rámec, v němž se řízení lidských zdrojů uskutečňuje, vymezuje různé faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňují, zabývá se dopadem řízení lidských zdrojů na výkon organizace, řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, řízením lidských zdrojů založeným na schopnostech, stejně jako etickým rozměrem řízení lidských zdrojů a společenskou odpovědností organizací. Mezinárodnímu řízení lidských zdrojů je věnována část IX.