



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>Aktivity 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