



Michael Armstrong

Řízení lidských zdrojů



- 10. vydání
- Nejnovější trendy a postupy



Michael Armstrong

Řízení lidských zdrojů



- 10. vydání
- Nejnovější trendy a postupy

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 **restně stíháno**.*

Michael Armstrong

**Řízení lidských zdrojů
Nejnovější trendy a postupy
10. vydání**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

DOTISK 2012, 2010, 2009, 2008

Přeloženo z anglického originálu „A Handbook of Human Resource Management Practice“, 10th edition, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, London, United Kingdom v roce 2006. This translation of „A Handbook of Human Resource Management Practice“, 10th edition, is published by Kogan Page Limited, London, United Kingdom 2006.

© Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006

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 2946. publikaci

Překlad prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Pokorný

Sazba Milan Vokál

Obrázky a tabulky jsou upraveny podle pravidel nakladatele

Počet stran 800

První české vydání, Praha 2007

Desáté anglické vydání, Londýn 2006

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Translation © Grada Publishing, a.s., 2007

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1407-3

ELEKTRONICKÁ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8632-2 (ve formátu PDF)

Obsah

Předmluva k českému vydání	19
O autorovi	21
Předmluva k 10. anglickému vydání	23
ČÁST I. ŘÍZENÍ LIDÍ	25
1 Řízení lidských zdrojů	27
Definice řízení lidských zdrojů	27
System lidských zdrojů	27
Modely řízení lidských zdrojů	28
Cíle řízení lidských zdrojů	30
Cíle politiky řízení lidských zdrojů	32
Charakteristiky řízení lidských zdrojů	32
Výhrady k řízení lidských zdrojů	36
Řízení lidských zdrojů a personální řízení	38
Jak útvary a systémy lidských zdrojů ovlivňují výkon organizace	39
Souvislosti řízení lidských zdrojů	43
2 Řízení lidského kapitálu	47
Definice řízení lidského kapitálu	47
Řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů	48
Pojetí lidského kapitálu	50
Řízení lidského kapitálu: praxe a strategie	52
Měření lidského kapitálu	53
Předkládání zpráv o lidském kapitálu	61
3 Úloha personálního útvaru	65
Obecná úloha personálního útvaru	65
Úloha personálního útvaru v usnadňování a řízení změn	66
Proměnlivost praxe v oblasti lidských zdrojů	67
Organizace personálního útvaru	68
Marketing personálního útvaru	70
Příprava, zdůvodňování a obhajování rozpočtu personálního útvaru	70
Outsourcing personální práce (zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů)	71
Společné služby v oblasti lidských zdrojů	73
Využívání poradců pro řízení	74
Hodnocení personálního útvaru	75
4 Úloha personalistů	79
Základní role	79
Modely personalistů	83
Získávání podpory a angažovanosti	86
Etické aspekty	88

	Profesionalita v řízení lidských zdrojů	89
	Nejasnosti v roli personalistů	91
	Konflikt v práci personalistů	92
	Schopnosti, které by personalisté měli mít	93
5	Úloha liniových manažerů	97
	Základní role	97
	Linioví manažeři a řízení lidí	98
	Úloha personálního útvaru a úloha liniových manažerů	98
	Role liniových manažerů v realizaci personální politiky	100
	Jak zlepšit kvalitu liniových manažerů jako manažerů lidí	101
6	Mezinárodní řízení lidských zdrojů	103
	Definice mezinárodního řízení lidských zdrojů	103
	Problémy mezinárodního řízení lidských zdrojů	103
	Modely mezinárodních organizací	104
	Sbližování a vzdalování	104
	Kulturní rozmanitost	106
	Myslet globálně a jednat lokálně	107
	Mezinárodní politika lidských zdrojů	107
	Řízení expatriantů	107
	ČÁST II. PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	113
7	Strategické řízení lidských zdrojů	115
	Pojetí strategie	115
	Definice strategického řízení lidských zdrojů	116
	Cíle strategického řízení lidských zdrojů	117
	Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů	118
	Realizace strategického řízení lidských zdrojů	121
8	Strategie lidských zdrojů	123
	Definování strategií lidských zdrojů	123
	Účel	123
	Rozdíl mezi strategickým řízením lidských zdrojů a strategiemi lidských zdrojů	124
	Typy strategií lidských zdrojů	124
	Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů	127
9	Vytváření a realizace strategií lidských zdrojů	129
	Tvrzení týkající se procesu vytváření	129
	Úrovně strategického rozhodování	130
	Strategické možnosti a volby	131
	Přístupy k vytváření strategie lidských zdrojů	131
	Metodologie vytváření strategie	136
	Provádění strategického zkoumání a posuzování	137
	Sestavení strategie	138
	Realizace strategií lidských zdrojů	138
10	Politika řízení lidských zdrojů	141
	Co je to politika lidských zdrojů?	141

	Proč je třeba mít politiku lidských zdrojů?	141
	Je třeba, aby měla politika lidských zdrojů formální podobu?	141
	Oblasti politiky lidských zdrojů	142
	Formulování politiky lidských zdrojů	148
	Uskutečňování politiky lidských zdrojů	148
11	Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech	151
	Typy schopností	152
	Soustavy schopností	153
	Důvody pro používání schopností	155
	Šíře uplatnění schopností	155
	Používání schopností	156
	Vytváření soustavy schopností	157
	Definování odborných schopností	159
	Klíče k úspěchu při používání schopností	159
	Emoční inteligence	160
12	Řízení znalostí	161
	Definice řízení znalostí	161
	Pojetí znalostí	162
	Účel a význam řízení znalostí	163
	Přístupy k řízení znalostí	163
	Systémy řízení znalostí	164
	Problémy řízení znalostí	165
	Přispění personálního útvaru k řízení znalostí	166
13	Analýza rolí, schopností a dovedností	171
	Analýza rolí	171
	Obsah profilu role	174
	Analýza schopností	175
	Analýza dovedností	180
ČÁST III. PRÁCE A ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ		183
14	Povaha práce	185
	Co to je práce?	185
	Teorie práce	185
	Faktory práce související s organizací	187
	Měníci se způsoby práce	189
	Nezaměstnanost	190
	Postoje k práci	190
	Pocit pohody spojený s prací	190
15	Zaměstnanecký vztah	193
	Pojetí zaměstnaneckého vztahu	193
	Povaha zaměstnaneckého vztahu	193
	Základna zaměstnaneckého vztahu	194
	Definování zaměstnaneckého vztahu	195
	Význam pojetí zaměstnaneckého vztahu	195
	Změny v zaměstnaneckém vztahu	195

	Řízení zaměstnaneckého vztahu	196
	Důvěra a zaměstnanecký vztah	197
16	Psychologická smlouva	201
	Definice psychologické smlouvy	201
	Význam psychologické smlouvy	202
	Povaha psychologické smlouvy	203
	Jak se vytvářejí psychologické smlouvy	204
	Mění se povaha psychologické smlouvy	205
	Stav psychologické smlouvy	206
	Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy	207
	Stav psychologické smlouvy v roce 2004	208
ČÁST IV. CHOVÁNÍ V ORGANIZACI		209
17	Charakteristiky lidí	211
	Individuální rozdíly	211
	Postoje	215
	Vlivy působící na chování při práci	215
	Teorie atribuce – jak posuzujeme lidi	215
	Orientace lidí týkající se práce	216
	Role	217
	Důsledky pro personalisty	218
18	Motivace	219
	Proces motivace	219
	Typy motivace	220
	Teorie motivace	221
	Teorie instrumentality	223
	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	223
	Teorie zaměřené na proces	224
	Herzbergův dvoufaktorový model	227
	Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	228
	Spokojenost s prací	228
	Motivace a peníze	231
	Motivační strategie	232
19	Oddanost a angažovanost	233
	Pojetí oddanosti a angažovanosti	233
	Oddanost organizaci	234
	Vlivy působící na oddanost a spokojenost pracovníků	239
	Angažovanost	241
20	Jak organizace fungují	243
	Výchozí úvahy	243
	Teorie organizace	243
	Struktura organizace	246
	Typy organizace	247
	Procesy probíhající v organizaci	249

21	Kultura organizace	257
	Definice	257
	Problémy s pojetím	258
	Význam kultury	258
	Vytváření kultury organizace	259
	Rozmanitost kultury	259
	Složky kultury	259
	Klasifikace kultury organizace	262
	Hodnocení kultury organizace	263
	Posuzování klimatu v organizaci	264
	Vhodná (přiměřená) kultura	265
	Podpora, posilování a změna kultury	265
ČÁST V. ORGANIZACE, VYTVÁŘENÍ A ROZVOJ		269
22	Vytváření organizace	271
	Proces organizování	271
	Cíl	272
	Posuzování organizace	272
	Analýza organizace	273
	Diagnóza organizace	273
	Plánování organizace	275
	Odpovědnost za vytváření organizace	275
23	Vytváření pracovních míst a rolí	277
	Pracovní místa a role	277
	Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst	278
	Vytváření pracovních míst	279
	Obohacování práce	281
	Autonomní týmy	281
	System vysoce výkonné práce	282
	Vytváření rolí	283
24	Organizační rozvoj, změna a transformace organizace	285
	Co je to organizační rozvoj?	285
	Rozvoj organizace	286
	Řízení změny	290
	Transformace organizace	296
	Procesy rozvoje a změny	298
ČÁST VI. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI		301
	Definice zabezpečování lidských zdrojů	301
	Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a řízení lidských zdrojů	301
	Program	303
25	Plánování lidských zdrojů	305
	Úloha plánování lidských zdrojů	305
	Cíle plánování lidských zdrojů	309
	Proces plánování lidských zdrojů	309

	Strategie zabezpečování lidských zdrojů	311
	Plánování pomocí scénáře	312
	Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů	312
	Odhody pracovníků z organizace	314
	Plánování činností	320
	Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů	325
26	Řízení talentů	327
	Definice řízení talentů	327
	Složky řízení talentů	328
	Vytváření skvělého pracoviště	330
	Strategie získávání	331
	Strategie stabilizace	332
	Řízení kariéry	335
	Řízení talentů pro vzdělané pracovníky	340
	Řízení talentů v praxi	342
27	Získávání a výběr pracovníků	343
	Proces získávání a výběru	343
	Definování požadavků	343
	Přilákání uchazečů	347
	Inzerování	348
	E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí	353
	Využívání externích služeb (outsourcing)	355
	Vzdělávací zařízení	356
	Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání	357
	Třídění uchazečů	358
	Metody výběru pracovníků	360
	Typy pohovorů	361
	Assessment centre	361
	Grafologie	362
	Volba metod výběru pracovníků	363
	Zlepšování efektivity získávání a výběru	364
	Reference, vzdělání a nabídky	364
	Závěrečné fáze	366
28	Výběrové pohovory	369
	Účel	369
	Výhody a nevýhody pohovorů	370
	Povaha výběrového pohovoru	370
	Organizace pohovorů	371
	Příprava	372
	Časový rozvrh	373
	Plánování a strukturování (členění) pohovorů	373
	Přístupy k výběrovému pohovoru	374
	Postup při pohovoru – zahájení a zakončení	377
	Postup při pohovoru – pokládání otázek	377
	Dovednosti potřebné k vedení výběrového pohovoru	383

	Závěry vyplývající z pohovorů	384
	Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo dělat	385
29	Výběrové testy	387
	Psychologické testy: definice	387
	Účel psychologických testů	387
	Charakteristiky dobrého psychologického testu	387
	Typy testů	389
	Interpretace výsledků testů	392
	Volba testů	392
	Použití testů při výběru pracovníků	393
30	Uvádění nových pracovníků do organizace	395
	Definice uvádění pracovníka do organizace	395
	Proč je péče věnovaná uvádění pracovníků do organizace důležitá	395
	Přijetí pracovníka	397
	Dokumentace pracovníka	397
	Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace)	398
	Uvádění pracovníků do útvaru / na pracoviště (útvarová orientace)	398
	Formální informační kurzy pro nové pracovníky	399
	Obsah	400
	Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce	400
31	Uvolňování lidí z organizace	401
	Obecné úvahy	401
	Propouštění z důvodu nadbytečnosti	403
	Umísťování pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti (outplacement)	406
	Ukončení pracovního poměru z jiných důvodů	407
	Pracovníci odcházející z vlastní vůle	410
	Penzionování	410
ČÁST VII. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU		411
32	Základy řízení pracovního výkonu	413
	Definice řízení pracovního výkonu	413
	Cíle řízení pracovního výkonu	413
	Charakteristiky řízení pracovního výkonu	414
	Pochopení řízení pracovního výkonu	414
	Hlavní principy řízení pracovního výkonu	416
	Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu	416
	Pohledy na řízení pracovního výkonu	417
33	Proces řízení pracovního výkonu	419
	Řízení pracovního výkonu jako proces	419
	Řízení pracovního výkonu jako cyklus	419
	Dohody o pracovním výkonu	420
	Řízení pracovního výkonu během roku	423
	Zkoumání a posuzování pracovního výkonu	423
	Klasifikace pracovního výkonu	426

	Jak zacházet s pracovníky s nedostatečným výkonem	429
	Zavádění řízení pracovního výkonu	430
34	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	433
	Definice třistašedesátistupňové zpětné vazby	433
	Použití třistašedesátistupňové zpětné vazby	434
	Důvody pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu	434
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba – metodologie	435
	Vytváření a realizace	436
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba – výhody a nevýhody	437
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba – kritéria úspěchu	439
	ČÁST VIII. ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	441
35	Strategický rozvoj lidských zdrojů	443
	Definice strategického rozvoje lidských zdrojů	443
	Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů	443
	Složky rozvoje lidských zdrojů	444
	Rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů	444
	Proces učení / vzdělávání a rozvoje	444
	Strategie pro rozvoj lidských zdrojů	445
	Filozofie rozvoje lidských zdrojů	446
36	Učení probíhající v organizaci a učící se organizace	447
	Učení probíhající v organizaci	447
	Učící se organizace	450
37	Jak se lidé učí	453
	Definice učení	453
	Proces učení	453
	Teorie učení	454
	Styly učení	455
	Učení se učit	456
	Křivka učení	456
	Motivace k učení	458
	Důsledky teorií a koncepcí učení	458
38	Vzdělávání a rozvoj	461
	Vzdělávání	461
	Rozvoj	470
	Výcvik	473
39	E-learning	481
	Co je to e-learning?	481
	Cíl e-learningu	481
	Technologie e-learningu	482
	Proces e-learningu	482
	Argumenty svědčící pro e-learning	484
	Vytváření procesů e-learningu	485

40	Rozvoj manažerů	489
	Cíle rozvoje manažerů	489
	Rozvoj manažerů – potřeby a priority	489
	Požadavky, povaha a prvky rozvoje manažerů	490
	Aktivity rozvoje manažerů	491
	Přístupy k rozvoji manažerů	492
	Emoční inteligence a vůdcovské kvality	497
	Odpovědnost za rozvoj manažerů	498
41	Formulování a realizace strategií vzdělávání a rozvoje	501
	Argumenty ve prospěch vzdělávání	501
	Vytváření kultury vzdělávání	502
	Identifikace potřeb vzdělávání	503
	Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje	505
	Vyhodnocování vzdělávání	507
ČÁST IX. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ		513
42	Řízení odměňování	515
	Definice řízení odměňování	515
	Cíle řízení odměňování	515
	Filozofie řízení odměňování	516
	Prvky řízení odměňování	517
	Celková odměna	519
	Model celkové odměny	522
	Řízení odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků	523
	Řízení odměňování pracovníků prodeje	524
	Odměňování manuálních pracovníků	526
43	Strategické řízení odměňování	529
	Definice strategie odměňování	529
	Proč mít strategii odměňování?	529
	Struktura strategie odměňování	530
	Obsah strategie odměňování	532
	Základní zásady	533
	Vytváření strategie odměňování	533
	Složky efektivní strategie odměňování	534
	Priority strategie odměňování	535
	Příklady strategií odměňování	535
	Realizace strategie odměňování	539
	Strategie odměňování a schopnosti liniových manažerů	540
44	Hodnocení práce	541
	Definice hodnocení práce	541
	Analytické hodnocení práce	542
	Neanalytické (sumární) hodnocení práce	544
	Výskyt hodnocení práce	547
	Hodnocení práce pomocí počítačů	547
	Kritéria volby	548

	Důvody pro a proti hodnocení práce	550
	Vytváření bodovacího systému hodnocení práce	551
45	Analýza tržních sazeb (mzdová šetření)	559
	Účel	559
	Pojem tržní sazby	559
	Požadované informace	559
	Porovnávání prací	560
	Prezentace údajů	560
	Zdroje informací	560
46	Struktury stupňů a mzdové / platové struktury	565
	Definice struktury stupňů	565
	Definice mzdové / platové struktury	565
	Hlavní zásady struktur stupňů a mzdových / platových struktur	566
	Typy struktury stupňů a mzdové / platové struktury	566
	Vytváření struktury stupňů a mzdové / platové struktury	574
47	Zásluhové odměňování	579
	Definice zásluhové odměny	579
	Výskyt zásluhového odměňování	579
	Povaha individuální zásluhové odměny	580
	Individuální zásluhová odměna jako motivátor	580
	Argumenty pro a proti individuálnímu zásluhovému odměňování	581
	Alternativy k zásluhovému odměňování	583
	Kritéria úspěšnosti	583
	Odměna podle výkonu	584
	Odměna podle schopností	585
	Odměna podle přínosu	586
	Odměna podle dovedností	587
	Odměna podle délky zaměstnání	589
	Volba přístupu	590
	Připravenost na individuální zásluhové odměňování	590
	Vytváření a realizace individuálního zásluhového odměňování	592
	Týmové odměňování	592
	Celopodnikové systémy odměňování	593
48	Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky	595
	Zaměstnanecké výhody	595
	Zaměstnanecké penzijní systémy	596
	Příplatky a jiné dávky pracovníkům	599
49	Řízení systémů odměňování	601
	Rozpočty a prognózy odměn	601
	Hodnocení systému odměňování	602
	Provádění mzdových úprav	603
	Kontrola	606
	Postupy při odměňování	607
	Odpovědnost za odměňování	608
	Komunikace s pracovníky	609

ČÁST X. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	611
Definice zaměstnaneckých vztahů	611
Struktura části	612
Dodatek překladatele	612
50 Rámec zaměstnaneckých vztahů	613
Prvky zaměstnaneckých vztahů	613
Kolektivní pracovní vztahy jako soustava pravidel	614
Typy ustanovení a pravidel	614
Kolektivní vyjednávání	615
Unitaristické a pluralistické názory	616
Sladování a smiřování zájmů	617
Individualismus a kolektivismus	617
Dobrovolnost a její ústup	618
Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům	618
Kontext kolektivních pracovních vztahů	620
Vývoj kolektivních pracovních vztahů ve Velké Británii	620
Strany v kolektivních pracovních vztazích	623
Úloha personálního útvaru v zaměstnaneckých vztazích	626
51 Procesy zaměstnaneckých vztahů	627
Politika zaměstnaneckých vztahů	627
Strategie zaměstnaneckých vztahů	630
Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	632
Uznávání a neuznávání odborů za partnera	633
Podoba kolektivního vyjednávání	634
Neformální procesy v zaměstnaneckých vztazích	638
Další rysy kolektivních pracovních vztahů	639
Řízení podniku, v němž existují odbory	641
Řízení podniku, v němž neexistují odbory	642
52 Vyjednávání a smlouvání	645
Povaha vyjednávání a smlouvání	645
Vyjednávání	645
Dovednosti vyjednat a smlouvat	651
53 Hlas pracovníků	653
Pojetí hlasu pracovníků	653
Zapojování a participace	653
Účel hlasu pracovníků	653
Výraznost hlasu pracovníků	654
Faktory ovlivňující volbu přístupu	655
Formy hlasu pracovníků	655
Participace prostřednictvím představitelů	655
Řešení problémů zdola nahoru	656
Společné konzultace	656
Zjišťování názorů pracovníků (ankety)	657
Systémy získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků	658
Plánování hlasu pracovníků	659

54	Komunikace	661
	Oblasti a cíle komunikace	662
	Komunikační strategie	663
	Systémy komunikace	664

**ČÁST XI. OCHRANA ZDRAVÍ, BEZPEČNOST PŘI PRÁCI A PÉČE
O PRACOVNÍKY 669**

55	Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	671
	Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	671
	Význam ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti	672
	Výhody ochrany zdraví a bezpečnosti při práci na pracovišti	672
	Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	673
	Hodnocení rizik	674
	Audity ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	676
	Inspekce bezpečnosti práce	677
	Programy ochrany zdraví	678
	Zvládání stresu	679
	Prevence nehod	680
	Měření a ukazatele v oblasti zdraví a bezpečnosti práce	680
	Sdělování potřeby lepších postupů v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	681
	Vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	682
	Organizace ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	682
56	Péče o pracovníky	685
	Proč poskytovat tyto služby?	685
	Jaký druh služeb péče o pracovníky?	686
	Individuální služby pracovníkům	687
	Služby skupinové péče o pracovníky	689
	Poskytování služeb péče o pracovníky	690
	Vnitropodnikové konzultační služby	690
	Programy pomoci pracovníkům	690

**ČÁST XII. POSTUPY A PROCEDURY V ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ
A INFORMACE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 693**

57	Zvyklosti a postupy v oblasti zaměstnávání lidí	695
	Náležitosti a podmínky pracovní smlouvy	696
	Klauzule týkající se mobility	697
	Postup při převádění pracovníků na jinou práci (jiné pracoviště)	697
	Postup při povyšování pracovníků	698
	Pružné pracovní režimy	699
	Řízení přítomnosti v práci	700
	Stejná příležitost	702
	Otázka etnických menšin	703
	Řízení rozmanitosti	704
	Ochrana osobních údajů	705
	Sexuální obtěžování	706