

Obsah

Předmluva k českému vydání	25
Předmluva	31
O této knize	32
Poděkování	35
KAPITOLA 1 - Diagnostický přístup	37
Proč jsou lidské zdroje důležité	38
Hodnota lidských zdrojů	39
Personalista	40
Rozhodování o lidských zdrojích se týká mnoha účastníků podnikatelského procesu	42
Problematika řízení lidských zdrojů se mění	43
Rozhodnutí se mění v závislosti na čase	44
Rozhodnutí se mění od organizace k organizaci ..	45
Rozhodnutí se liší mezinárodně	45
Diagnostický přístup k řízení lidských zdrojů	46
Příklad z oblasti řízení lidských zdrojů	48
Perspektivní pohled	49
Kombinování diagnostického přístupu s teoretickými a technickými poznatky	49
Hodnocení podmínek	50
Vnější podmínky	50
Vnitřní podmínky organizace	51
Charakteristika zaměstnanců	52
Stanovení personálních cílů	52
Efektivnost	53
Etika	53
Plánování jako nástroj integrace efektivnosti a etiky	54
Činnosti při řízení lidských zdrojů	54
Formování pracovní síly	54
Rozvoj pracovníků	55
Odměňování	55
Vztahy se zaměstnanci a odbory	55

Hodnocení výsledků	56
Shrnutí	56
Otázky a náměty k diskusi	57
Příloha: Specializace v oblasti řízení lidských zdrojů	58
Použitá literatura	60
ČÁST PRVNÍ - HODNOCENÍ PODMÍNEK	62
KAPITOLA 2 - Vnější podmínky	63
Hodnocení vnějších tlaků	65
Zkoumání vnějšího prostředí	66
Monitorování prostředí	66
Výběr informací	68
Předmět výzkumu	68
Tvorba plánů	69
Sociálně demografické změny	71
Populace, pracovní síla a podíl práceschopného obyvatelstva	71
Populační změny - změny věkové struktury	74
Populační změny - imigrace	75
Feminizace pracovní síly	76
Vlivy sociálně demografických změn na lidské zdroje	76
Kvalita pracovní síly	77
Ekonomické podmínky	78
Podmínky na trhu práce	78
Podmínky na trhu výrobků a služeb	80
Inflační tlaky	81
Internacionalizace trhů	81
Evropa 1992	82
Mezinárodní management	82
Konkurence na zahraničních trzích výrobků	84
Technologické změny	85
Vliv státu - zákony, nařízení a hospodářská politika	89
Odbory	91
Rozdílné účinky vnějších tendencí a reakce na nejistoty ..	91
Formování vnějšího prostředí	92
Shrnutí	93
Otázky a náměty k diskusi	94

Shrnutí	522
Otázky a náměty do diskuse	524
... a teď je řada na vás: Výcvik základních dovedností ve společnosti Swift Textiles	524
Použitá literatura	525

ČÁST PÁTÁ - PERSONÁLNÍ ČINNOSTI - Odměňování 532

KAPITOLA 11 - Vnější a vnitropodnikové srovnávání 536

Komplexní perspektivy	537
Formy hmotné stimulace	538
Mzdová legislativa	538
Regulace a usměrňování mezd	539
Regulace mezd a pracovní doby	540
Nejvýznamnější zákony upravující mzdové podmínky	542
Stanovení cílů mzdové politiky	542
Mzdový model	542
Cíle mzdové politiky	542
Základní rozhodování o mzdové politice	544
Bilance a rovnováha ve mzdové politice	546
Transformace politiky do praxe	547
Vnější vliv konkurence	548
Účinky mzdových úrovní	548
Tržní přehledy	551
Vnitřní konzistence	553
Vlivy mzdové struktury	554
Úroveň a velikost mzdové diferenciacce	554
Kritéria struktury mezd	557
Mzdová kritéria stanovená podle kvalitativních rysů pracovníků	557
Mzdový systém založený na kvalitě pracovníků	557
Mzdová struktura založená na kritériích práce	561
Rozhodnutí o hodnocení práce	562
Účel	562
Kdo by se měl zúčastnit?	562
Metody	563
Výsledky hodnocení práce	569
Shrnutí	572

523	Otázky a náměty do diskuse	573
524 a teď je řada na vás: Hodnocení pracovních činností	573
524	Příloha: Systém hodnocení pracovních činností ve výrobě	497
525	Definice kritérií a bodové hodnoty	581
525	Použitá literatura	587
528	KAPITOLA 12 - Tvorba individuálních mezd	590
528	Přínos zaměstnanců	591
527	Vyjádření rozdílů mezi zaměstnanci prostřednictvím	592
528	mzdy	592
528	Metody stanovení individuálních výdělků	593
528	Ploché sazby	593
528	Tarifní rozpětí	593
540	Zásady růstu průměrných mezd	597
542	Odměňování podle zásluh	597
542	Jednorázové odměny	599
542	Výkonové odměňování	599
542	Individuální výkonové odměňování	599
542	Kolektivní odměny	601
544	Podíl na výnosech	603
548	Podíl na zisku	606
547	Hodnocení výsledků odměňování při uplatňování výko-	607
548	nových systémů	607
548	Efektivnost: Mzda za výkon	607
581	Podniková etika: spokojenost se mzdou	612
582	Řízení mezd	613
584	Kontrola nákladů	614
584	Komunikace a zpětná vazba	615
587	Participace	616
587	Zvláštní skupiny	616
587	Odměňování vedoucích manažerů organizace	617
587	Mzdová rozhodnutí	617
581	Kritika systému	619
582	Mezinárodní odlišnosti	621
582	Srovnatelné hodnoty	622
582	Rozdíly ve mzdách	622
582	Definice	623
582	Kritika, politika a náklady	625
572	Shrnutí	626

Otázky a náměty do diskuse	627
... a teď je řada na vás: Výkonný ředitel firmy Disney	628
Příloha: Studie etiky odměňování	628
Použitá literatura	631

KAPITOLA 13 - Zaměstnanecké výhody 636

Zvyšování rozsahu zaměstnaneckých výhod	638
Odbory	639
Stanovení cílů a strategie poskytování zaměstnaneckých výhod	640
Soulad s cíli personální politiky	641
Nároky versus přínos	642
Rozdíly v poskytování zaměstnaneckých výhod	643
Rozhodnutí o poskytování zaměstnaneckých výhod	644
Konkurenceschopnost	644
Srovnávání nákladů	645
Pojistné hodnocení	645
Právní úprava zaměstnaneckých výhod	648
Normy občanského práva	648
Odpovědnost organizací	652
Obligatorií zaměstnanecké výhody	654
Další typy zaměstnaneckých výhod	656
Pojištění placené zaměstnavatelem	656
Náhrady mzdy za dobu, kdy práce nebyla konána	658
Služby zaměstnancům	659
Výplata důchodů	660
Komunikace	662
Volba	663
Flexibilní zaměstnanecké výhody	664
Výhody	664
Poskytování flexibilních zaměstnaneckých výhod jako strategie snižování nákladů	666
Hodnocení výsledků rozhodování o zaměstnaneckých výhodách	667
Účinky na náklady	667
Účinky na pracovní chování zaměstnanců	670
Účinky na etiku	671
Shrnutí	672

Otázky a náměty k diskusi	673
... a teď' je řada na vás: Národní zdravotní pojištění	674
Použitá literatura	674

ČÁST ŠESTÁ - PERSONÁLNÍ ČINNOSTI - Zaměstnanecké a pracovní vztahy

KAPITOLA 14 - Zaměstnanecké vztahy

Cíle a strategie v oblasti zaměstnaneckých vztahů	686
Komunikace	687
Ochrana	689
Ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci	690
Vztahy mezi zaměstnanci	693
Pomoc zaměstnancům	697
Přístupy k pomoci zaměstnancům	700
Konflikty mezi rodinou a prací	701
Stres	708
Kooperace	711
Konflikt a kázeň	714
Disciplinární řízení	715
Řešení konfliktů	718
Hodnocení výsledků	721
Efektivnost	721
Etika	722
Shrnutí	723
Diskuse a otázky k posouzení	724
... a teď' je řada na vás: Klasický nebo týmový přístup?	725
Použitá literatura	726

KAPITOLA 15 - Kolektivní vyjednávání

Legislativní rámec kolektivního vyjednávání	733
Kampaň za vytvoření odborů	737
Pověřovací karty	737
Ověřování	738
Hlasování	739
Úspěch taktiky při vedení kampaně	740
Jednání o smlouvě	742

Příprava	743
Obsah smlouvy	744
Odmítnutí vyjednávat	749
Struktura stran zastoupených při kolektivním vyjednávání	750
Schvalování smlouvy	750
Patové situace při kolektivním vyjednávání	751
Smírčí řízení a zprostředkování	751
Stávky a výluky	752
Kdo stávkuje a proč	754
Realizace kolektivní smlouvy	756
Postup v procesu vyřizování stížností	757
Arbitráž	758
Shrnutí	760
Otázky a náměty k diskusi	761
... a teď je řada na vás: Řešení stížností u arbitráže	762
Použitá literatura	763
KAPITOLA 16 - Pracovní vztahy, jejich cíle a hodnocení	766
Cíle v oblasti pracovních vztahů	768
Protiodborová taktika	769
Snaha organizací udržet si bezodborový status	772
Spolupráce	773
Proč zaměstnanci vstupují do odborů	774
Proč lidé do odborů nevstupují	775
Charakter práce a odbory	776
Jak jsou odbory organizovány	777
Místní odborové organizace	778
Odborová předáčí	778
Strategie odborů	780
Spoluúčast na strategickém rozhodování zaměstnavatele	782
Programy kooperace	782
Alternativní formy zastupování	783
Odbory ve státní správě	784
Pracovní vztahy v jiných zemích	786
Vztahy mezi podnikatelskými kruhy, odbory a vládou	787
Hodnocení účinků činností v oblasti pracovních vztahů	790
Efektivnost: Vliv odborů na mzdy	791

	Efektivnost: Vliv odborů na produktivitu	793
	Etika: Vliv odborů na prosazování zájmů zaměstnanců	795
	Shrnutí	795
	Otázky a náměty k diskusi	797
	... a teď je řada na vás: Hraj nebo zaplať	797
	Použitá literatura	798
	Případové studie	802
	Personální řízení společnosti Ithaca's Own	804
	Základní charakteristika firmy Ithaca's Own	804
	Organizace firmy Ithaca's Own	805
	Postup práce	805
	Situace v personální oblasti	806
	Funkce personálního řízení	808
	Strategie a zaměstnanci	808
	Stanovení cílů	811
	Plánování zaměstnanosti	812
	Výběr škol, v nichž bude prováděn nábor: využití počítače	815
	Rozvoj nových manažerů	822
	Rozhodování o mzdách podle zásluhy	824
	Přijímání nových zaměstnanců	830
	Případ Jacka Freelance	830
	Samostatné případové studie	838
	Strategické plánování lidských zdrojů	838
	Analýza práce	841
	Ralph's Genuine French Cuisine	841
	Gigantic Aircraft Company	844
	Analýza nákladů a výsledků vzdělávacího a výcvikového procesu společnosti Massive Manufacturing Corporation	846
	Problém státní správy	851
	Lori Petersenová	854
	Kolektivní vyjednávání	855
	Náklady na přijetí nové kolektivní smlouvy	857
	Terminologie	859
	Použitá literatura	899

Jmenný rejstřík	901
Věcný rejstřík	915

Předmluva k českému vydání

Na americko-český seminář o personalistice na podzim roku 1991 rád vzpomínám. Byl příjemný i poučný. Tehdy se mi od jednoho z hostů, profesora Johna Boudreau, dostala do ruky jeho učebnice "Human Resources Management".

Nápad zpřístupnit ji českému čtenáři přišel o něco později. To když jsem si při komunikaci se studenty a zejména při četných setkáních s manažery našich podniků uvědomil, jak mízně množství informací a poznatků můžeme nabídnout pro komplexní vzdělávací potřebu v tomto oboru těm, kteří hledají svá první poučení, i těm, kteří potřebují pro tvorbu personálních strategií ve svých organizacích nové poznatky a inspirace.

K rozhodnutí o návrhu a posléze i realizaci projektu na vydání knihy, která se dnešním dnem dostává našemu čtenáři do ruky, mě vedly tyto rozhodující důvody:

1. Kniha "Řízení lidských zdrojů" je svou tematikou nasmírně potřebná pro rozvoj managementu našich organizací, protože se orientuje na činitele, které jsou nositeli budoucího rozvoje, tolik očekávané prosperity a produktivity.
2. Zdokonalování personálního řízení může být za určitých podmínek předpokladem pro účelné, racionální řízení lidí, pro výchovu manažerských individualit v organizacích, pro stabilitu, etiku a efektivnost, které by pomohly předcházet zbytečným výkyvům v zaměstnanosti a tlakům na trhu práce.
3. Kniha "Řízení lidských zdrojů" je vysokoškolskou učebnicí s úspěchem používanou na Cornellové univerzitě v USA a její již šesté vydání vyšlo v USA v r. 1991, tedy teprve před nedlouhou dobou. Kniha tudíž obsahuje poznatky nejen komplexně pojeté, ale zároveň i zcela aktuální.
4. Kniha "Řízení lidských zdrojů" je napsána přehledně a srozumitelně, s citlivou vyvážeností mezi vysvětlováním základních pojmů na jedné straně a potřebami praktického managementu

140	... a nyní je řada na vás: Řízení v podmínkách diver-	202
	sifikace pracovní síly	94
	Použitá literatura	95
141		204
		205
142	KAPITOLA 3 - Vnitřní podmínky organizace	98
143		206
143	Vnitřní znaky organizace	100
143	Finanční podmínky	101
143	Strategie	102
143	Problematika lidských zdrojů a podnikatelská	
143	strategie	103
143	Strategické řízení lidských zdrojů	105
143	Technologie	108
143	Kultura a filozofie	109
143	Kultura a strategie	109
143	Styl řízení	110
143	Stav výzkumu	113
143	Charakter práce	114
143	Kritéria charakterizující práci	115
143	Obsah práce	115
143	Kvalifikace	115
143	Podněty a odměny	116
143	Analýza práce	116
143	Hodnocení obsahu práce	118
143	Konvenční analýza práce	122
143	Kvantitativní analýza práce	124
143	Popisy práce	125
143	Je analýza práce užitečná?	126
143	Vytváření pracovních úkolů	127
143	Vědecké řízení	128
143	Škola lidských vztahů	128
143	Charakteristika pracovních činností	130
143	Sociotechnické hledisko	131
143	Týmová práce	131
143	Shrnutí	133
143	Otázky a náměty k diskusi	134
143	... a teď je řada na vás: Restrukturalizační blues	135
143	Příloha: Postup při analýze práce	136
143	Přehled	136
143	Prameny údajů	136

Použitá literatura	140
KAPITOLA 4 - Charakteristika zaměstnanců	144
Hodnocení charakteristiky zaměstnanců	146
Hodnocení pracovních výkonů	147
Proč hodnotíme pracovní výkony?	147
Jaké pracovní výkony hodnotit?	150
Jak měřit výkony?	153
Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?	162
Kdy hodnotit výkony?	166
Jak sdělit výsledky hodnocení?	166
Posuzování výsledků hodnocení výkonů a řešení sporů	167
Úloha personalistů při hodnocení výkonů	170
Hodnocení absence	170
Hodnocení propouštění a fluktuace	172
Hodnocení postojů a mínění zaměstnanců	173
Posuzování demografických charakteristik pracovní síly	175
Shrnutí	175
Otázky a náměty k diskusi	176
... a teď je řada na vás: Hodnocení "kvality" výkonů u Ford Motor Company	177
Použitá literatura	179
ČÁST DRUHÁ - PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ	186
KAPITOLA 5 - Plánování, cíle a hodnocení	187
Plánování, stanovení cílů a hodnocení výsledků	189
Plánování je diagnostické rozhodování	190
Vztah mezi cíli a kritérii hodnocení	193
Jak se poznají dobře stanovené cíle a kritéria hodnocení?	195
Proč plánovat lidské zdroje?	196
Jak plánování lidských zdrojů doplňuje širší proces plánování	197
Úroveň vnějšího prostředí	199
Úroveň organizace	199

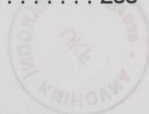
242	Úroveň personálního útvaru	202
242	Množství a rozmístění lidských zdrojů	203
242	Specifické činnosti při řízení lidských zdrojů	203
242	Plánovací činnost personálního útvaru a jeho funkce	204
242	Audit personálních činností	205
242	Rozpocet nákladů na personální činnosti	206
242	Činnosti, náklady a poměrné ukazatele	206
242	Účetnictví v oblasti lidských zdrojů	207
242	Návratnost investic do lidských zdrojů	207
242	Názory a dojmy klientů	209
242	Plánování zaměstnanosti: Množství a rozmístění lidských zdrojů	210
242	Analýza poptávky: "Kam se chceme dostat?"	210
242	Analýza vnitřní nabídky: "Kde nyní jsme? Kde chceme být?"	215
242	Analýza vnější nabídky: "Kdo je přijímán a kdo bude přijat do organizace?"	220
242	Vyrovnaní nabídky a poptávky - stanovení cílů a volba postupu	220
242	Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů	222
242	Lidské zdroje jako "investice" - množství, kvalita a náklady	223
242	Shrnutí	226
242	Otázky a náměty k diskusi	227
242	... a teď je řada na vás: Plánování opatření proti nedostatku inženýrů v ropném průmyslu	227
242	Příloha: Systémy personálních informací	228
242	Účel informací o lidských zdrojích	230
242	Základní prvky systému personálních informací	231
242	Přizpůsobování systému personálních informací uživateli	233
242	Postup při projektování systému personálních informací	234
242	Tři způsoby projektování systému personálních informací	234
242	Běžné chyby	240
242	Funkce osobních počítačů v systémech personálních informací	241
242	Otázka diskretnosti a ochrany soukromí	241
242	Použitá literatura	242



ČÁST TŘETÍ - VNĚJŠÍ FORMOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY 247

KAPITOLA 6 - Nábor pracovníků 252

Nábor - začátek procesu formování pracovní síly organizace	254
Proces hledání práce z hlediska zaměstnance	256
Výběr povolání	256
Sběr informací o pracovních místech a organizacích	257
Výběr pracovního místa/organizace	258
Volba kvalifikačních požadavků na uchazeče o zaměstnání	260
Uplatnění starších pracovníků	261
Vytváření pracovních příležitostí pro invalidní občany	261
Odstraňování bariér spojených s dojížděním	262
Výběr zdrojů nábora a komunikačních kanálů	262
Příchozí	263
Doporučení zaměstnanců	263
Nábory na vysokých školách	265
Jiné typy škol	267
Zprostředkovatelny práce a profesní sdružení	267
Inzerce	269
Přechodně zaměstnaní pracovníci	271
Přistěhovalci	273
Volba stimulace	274
Výběr sdělovaných informací - realistický přístup versus natírání na růžovo	275
Výběr a příprava náborářů	277
Perspektivy nábora pracovníků v mezinárodním měřítku	279
Hodnocení nábora	281
Efektivnost	281
Etika	282
Vlastní metody hodnocení nábora	284
Shrnutí	284
Otázky a náměty k diskusi	285
... a teď je řada na vás: Náborová inzerce v Happy Meals	286
Příloha: Diagnostický přístup k vašemu vlastnímu hledání práce	288



Rozhodování při výběru povolání	288
Hodnocení podmínek	288
Příprava na získání zaměstnání	291
Předložení žádosti o zaměstnání	296
Odpovědi na pozvání k návštěvě podniku	297
Uvažování o nabídkách	298
Použitá literatura	299

KAPITOLA 7 - Výběr z uchazečů získaných nábořem 307

Výběr z uchazečů získaných nábořem	309
Stanovení cílů výběru z uchazečů získaných nábořem	311
Validita informací - jak přesně mohou předpovědět budoucnost?	311
Volba metod výběru	316
Formuláře žádosti o přijetí do zaměstnání a souhrnná charakteristika	316
Reference a zjišťování podrobnějších informací	320
Další životopisné údaje	323
Vstupní rozhovory	326
Testy schopností	338
Testy odborných znalostí, práce ve zkušebním období	341
Fyzické a fyziologické předpoklady	343
Testování osobnosti, poctivosti a grafologické testy	346
Stanovení postupu výběru nových zaměstnanců	348
Výběr pracovníků na konkrétní pracovní místo versus klasifikace	349
Sběr a vyhodnocování informací (prediktorů)	349
Kombinování různých postupů výběru	350
Ověřování validity postupů použitých při výběru	351
Metody ověřování validity orientované na kritéria	353
Metody ověřování validity založené na obsahu	358
Rozšíření postupů ověřování validity	359
Vládní regulace procesu ověřování validity	359
Mezinárodní perspektivy výběru z uchazečů získaných nábořem	360
Hodnocení činností při výběru nových zaměstnanců	361

Efektivnost	361
Shrnutí	366
Otázky a náměty k diskusi	366
... a nyní je řada na vás: Testování drogové závislosti u IBM	367
Použitá literatura	368

KAPITOLA 8 - Propouštění zaměstnanců, snižování počtu pracovních sil a jejich stabilizace 379

Propouštění zaměstnanců, snižování počtu pracovních sil a jejich stabilizace	381
Diagnostický přístup ke snižování počtu pracovních sil . . .	381
Efektivnost	382
Etika	383
Úloha propouštění pracovníků v procesu formování pracovní síly	383
Odchody ze zaměstnání navržené zaměstnanci nebo zaměstnavateli	385
Měření míry propouštění	386
Pojetí validity v procesu propouštění/stabilizace . . .	386
Řízení odchodů ze zaměstnání navrhovaných zaměstnanci	389
Odchody pracovníků z organizace ze subjektivních důvodů	390
Odchody do důchodu	394
Řízení odchodů ze zaměstnání navrhovaných zaměstnavateli	398
Propouštění z viny zaměstnanců	398
Propouštění zaměstnanců ke snížení početního stavu	404
Mezinárodní souvislosti propouštění zaměstnanců, snižování počtu pracovních sil a jejich stabilizace	411
Hodnocení procesu propouštění, snižování početních stavů pracovních sil a jejich stabilizace	413
Efektivnost	414
Etika	415
Shrnutí	415
Otázky a náměty do diskuse	416

... a teď je řada na vás: Zaměstnanecké záruky ve firmě	
Digital Equipment Corporation (DEC)	417
Použitá literatura	418

ČÁST ČTVRTÁ - ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ 427

KAPITOLA 9 - Vnitřní formování pracovní síly a rozvoj kariéry 430

Vnitřní formování pracovní síly a rozvoj kariéry	432
Stanovení cílů pro vnitřní formování pracovní síly a pro řízení kariéry	434
Úloha interního pohybu zaměstnanců v procesu jejich formování	435
Účinky vnitřního formování pracovní síly na práci	439
Řízení a plánování kariéry	441
Plánování kariéry - výběr zaměstnanců a sledování jejich cílů	443
Zaměření kariéry	443
Stupně kariéry	445
Důsledky pro rozvoj kariéry	447
Nábor v procesu řízení kariéry	447
Vývěsný oznamovací systém - nabídka pracov- ních příležitostí v organizaci	448
Inventáře schopností	449
Plánování náhrady a nástupnictví	450
Nominace zaměstnanců jejich bezprostředně nadřízenými a mentory	454
Nominace samotnými zaměstnanci	455
Výběr zaměstnanců při řízení kariéry	456
Dosavadní výkony, zkušenost a seniorita	456
Výběrové postupy používané při vnitřním formo- vání pracovní síly	459
Diagnosticko-výcvikové programy (Assessment Centers)	460
Propouštění/stabilizace v procesu řízení kariéry	461
Zastavení kariérového postupu	462
Dvoužebříčkový kariérový postup	463
Je "mateřská dráha" příležitostí nebo přítěží pro ženy - manažerky?	464

Hledání náhrady za výkonného ředitele firmy	466
Mezinárodní perspektivy procesu vnitřního formování pracovní síly a rozvoje kariéry	467
Vývoj kariéry japonských manažerů	467
Mezinárodní zkušenosti - pracovní pobyty v za- hraničí	468
Hodnocení procesu vnitřního formování pracovní síly a rozvoje kariéry	469
Efektivnost	469
Etika	470
Shrnutí	472
Otázky k diskusi a posouzení	472
... a teď je řada na vás: Jak prorazit skleněný strop ve firmě Corning Glass Works?	473
Použitá literatura	474
KAPITOLA 10 - Školení, orientace a rozvoj	482
Školení a proces rozvoje zaměstnanců	484
Diagnostický přístup ke školení	486
Hodnocení potřeby školení	487
Rozbory na úrovni organizace	488
Analýza práce, pracovních úkolů, znalostí, doved- ností a schopností	489
Analýza osob	490
Srovnání a uplatňování metod hodnocení potřeby školení	490
Stanovení cílů školení	491
Výběr a uspořádání programů školení	493
Vytváření motivačních podmínek pro učení	493
Volba obsahu školení	499
Volba metod školení	503
Mezinárodní perspektivy školení, orientace a rozvoje zaměstnanců	511
Hodnocení výsledků školení	512
Kritéria hodnocení	513
Efektivnost - náklady	515
Efektivnost - přínos	517
Analýza rovnováhy nákladů a výnosů	518
Etika	522