

## O B S A H

---

<b>1. Úvodem</b>	<b>9</b>
<b>2. Východiska řízení lidí v organizacích</b>	<b>11</b>
<b>3. Organizační kultura a styly řízení</b>	<b>13</b>
3.1 Co ovlivňuje kulturu organizace	14
3.2 Typy firemní kultury	15
3.3 Styly řízení / vedení lidí	18
3.4 Manažerská mřížka	20
3.5 Osvojování firemní kultury zaměstnanci	21
3.6 Hodnoty firemní kultury	21
3.7 Vztah firemní kultury a výkonnosti organizace	22
3.8 Význam firemní kultury z hlediska personálního řízení	23
3.9 Příklady z praxe	25
<b>4. Poslání personálního řízení</b>	<b>27</b>
4.1 Funkce personálního řízení	28
4.2 Role personálního řízení	30
4.3 Způsobilosti personálních manažerů	30
<b>5. Plánování personálních procesů</b>	<b>33</b>
5.1 Východiska personálního plánování	33
5.2 Druhy personálního plánování	35
5.3 Faktory personálního plánování	36
5.4 Komplexní a specifické plánování	37
5.5 Příklad plánování vyhledávání a výběru pracovníků	37
<b>6. Personální procesy</b>	<b>39</b>
6.1 Personální audit	39
6.1.1 Význam personálního auditu	40
6.1.2 Východiska personálního auditu	40
6.1.3 Audit pracovní způsobilosti zaměstnanců	41
6.1.4 Procesní řízení personálního auditu	43
6.1.5 Posouzení disponibilních zdrojů z hlediska budoucích potřeb	44
6.1.6 Shrnutí	45
6.2 Analýza a popis pracovního místa	45

6.3. Analýza a profil pracovní role	48
6.4. Od popisu ke specifikaci pracovního místa	48
6.5. Metody získávání informací k popisu a specifikaci pracovního místa	49
6.5.1 Empirické metody	49
6.5.2 Standardizované metody	50
6.6. Metody analýzy rolí	52
6.7. Metody analýzy schopností a způsobilostí zaměstnanců	53
6.7.1 Osobnostní, sociální a odborné způsobilosti	53
6.7.2 Metody analýzy schopností	54
6.8. Vyhledávání, získávání, výběr a rozmíst'ování nových zaměstnanců	56
6.8.1 Vyhledávání zaměstnanců	57
6.8.2 Výběr zaměstnanců	58
6.8.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil	59
6.8.4 Postupy při výběru vhodných uchazečů	60
6.8.5 Rozmíst'ování nových zaměstnanců	61
6.9. Příjímací proces nových zaměstnanců	61
6.10. Adaptace nového zaměstnance	62
6.10.1 Adaptační program	62
6.10.2 Role patrona	62
6.11. Rozvoj potenciálu zaměstnanců	64
6.11.1 Stimulace a motivace zaměstnanců	64
6.11.2 Systém stimulace a motivace zaměstnanců	65
6.11.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	66
6.11.3.1 Vytvoření systému a struktury vzdělávací aktivity a plánu rozvoje zaměstnanců	66
6.11.3.2 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	69
6.11.3.3 Efektivita vzdělávání a rozvoje	71
6.11.3.4 Rozvoj způsobilostí zaměstnanců	72
6.11.3.5 Shrnutí	73
6.11.4 Budování týmové spolupráce	74
6.12. Personální marketing	75
6.13. Péče o stabilizaci zaměstnanců	75
6.14. Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	77
6.14.1 Význam hodnocení	77

6.14.2	Základní funkce hodnocení	78
6.14.3	Metody hodnocení	78
6.14.4	Formy hodnocení	79
6.14.5	Neformální hodnocení	80
6.14.6	Formální hodnocení	80
6.14.7	Kritéria hodnocení	81
6.14.8	Postup při hodnocení pracovníků	82
6.15	Odměňování	83
6.15.1	Systémy odměňování	83
6.15.2	Finanční a nefinanční odměňování pracovníků	83
6.15.2.1	Mzdové formy	84
6.15.2.2	Zaměstnanecké výhody	85
6.15.2.3	Zvláštní ocenění pracovníka	86
6.16	Personální controlling	87
6.17	Zvládání změn	88
6.18	Uvolňování pracovníků	90
6.19	Vedení personální administrativy	
6.20	Péče o dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a správa firemní legislativy	91
6.21	Personální procesy – shrnutí	92
<b>7.</b>	<b>Vliv rozvoje poznání na nové směry v řízení organizací a lidí</b>	<b>95</b>
<b>8.</b>	<b>Změny v řízení organizace a lidí</b>	<b>101</b>
<b>9.</b>	<b>Současnost a budoucnost personálního řízení</b>	<b>105</b>
<b>10.</b>	<b>Orientace personálního managementu na rozvíjení inovativních schopností učící se organizace</b>	<b>109</b>
10.1	Systémové myšlení	109
10.2	Schopnost zvládat problémy	113
10.2.1	Strategie řešení problémů	115
10.2.2	Možnosti uplatnění tvořivého myšlení	116
10.2.3	Metody tvůrčího řešení problémů	117
10.2.4	Příklady z praxe k uplatňování tvůrčího myšlení	121
10.2.5	Proč a jak lépe využívat tvůrčího myšlení	122
10.2.6	Řešení problémů s využitím konvergentního a divergentního myšlení	124

10.2.7 Podmínky úspěšného zvládnání problémů	124
10.3 Mentální modely	125
10.3.1 Jak řídit rozvoj znalostí	125
10.3.2 Poznatky z praxe	126
10.4 Zdroje – procesy – hodnoty	127
10.5 Sdílení firemních záměrů zaměstnanci	128
10.6 Kultura myšlení	129
10.7 Skupinové /týmové učení	130
<b>11. Řízení kompetencí a rozvoj talentů</b>	<b>133</b>
11.1 Východiska řízení dle kompetencí	133
11.2 Kompetence manažera	134
11.3 Řízení talentů	135
11.3.1 Diagnostika talentů	137
11.3.2 Hlavní kritéria výběru	137
11.3.3 Výběr, rozvoj, rozmíst'ování a stabilizace talentů	137
11.3.4 Příklady z praxe	139
11.4 Rozvíjení sociálních způsobilostí zaměstnanců	141
11.4.1 Příklady z praxe	142
11.4.2 Závěrem	142
11.5 Rozvíjení emoční inteligence zaměstnanců	143
11.5.1 Co rozumíme emoční inteligencí?	143
11.5.2 Co nás rozvíjí a co nás omezuje	146
11.5.3 Shrnutí	147
<b>12. Strategický přístup k řízení lidí</b>	<b>141</b>
12.1 Strategie personálního managementu	150
12.2 Podnikatelské funkce personálního řízení	152
12.3 Cesta k „byznys partnerství“	155
<b>13. Fungování intelektuálního kapitálu firmy</b>	<b>161</b>
13.1 Lidský kapitál	163
13.2 Zákaznický kapitál	163
13.3 Organizační kapitál	164
13.4 Srovnání lidského, zákaznického a organizačního kapitálu	165
<b>14. Komparace charakteristik učící se organizace</b>	<b>167</b>

14.1 Příklady z praxe	167
<b>15. Podmínky řízení rozvoje učící se organizace v prostředí změn</b>	<b>169</b>
15.1 Jistota změn	169
15.2 Sdílení firemní kultury	170
15.3 Řízení změn	171
15.3.1 Charakteristika change managementu	171
15.3.2 Úloha rozvíjení lidského potenciálu	172
15.3.3 Všechno začíná „od hlavy“	173
15.3.4 Analýza způsobilostí ke změně	174
15.3.5 Připravenost zaměstnanců na změny	175
15.3.6 Cíle a očekávání spjaté s procesem změny	177
15.3.7 Kreativní přístup ke změnám	177
15.3.8 Řízení znalostí	179
15.3.9 Projekt a plán změny	182
15.3.10 Věcná připravenost firmy na změnu	184
15.3.11 Efektivní využívání nástrojů k řízení změn	185
15.3.12 Využívání úspěšných výsledků změny	186
15.3.13 Management znalostí jako trvalá součást řízení lidí	186
<b>16. Význam firemní komunikace v personálním řízení</b>	<b>189</b>
16.1 Aktivní naslouchání	189
16.2 Jak vést rozhovor	190
16.3 Prezentace	192
16.3.1 Cíle prezentace	192
16.3.2 Respektování výchozích podmínek	193
16.3.3 Příprava na prezentaci	193
16.3.4 Vlastní prezentace	194
16.3.5 Navázání a upevňování vztahu mluvčího s účastníky	195
16.3.6 Analýza bariér v komunikaci	196
16.3.7 Zvládání obtíží při komunikaci	197
16.3.7.1 Pasivita účastníka	197
16.3.7.2 Tématické bloudění	197
16.3.7.3 Zvládání námitek	198
16.3.7.4 Možnosti zvládání obtížného účastníka	199
16.3.7.5 Metody argumentace	200

16.3.7.6 Volba a způsob prezentace argumentů	201
16.3.7.7 Řešení krize ve skupině	202
16.3.8 Zpětná vazba – vyhodnocení prezentace	203
16.4 Řízení komunikace znalostí	204
16.4.1 Co ovlivňuje komunikaci znalostí?	204
16.4.2 Hodnoty znalostí	205
16.4.3 Působení znalostí	205
16.4.4 Přesvědčování	207
16.5 Účinnost řízení komunikace znalostí	208
<b>17. Předpoklady úspěšného personálního řízení</b>	<b>211</b>
<b>18. Závěrem</b>	<b>213</b>
<b>Přílohy</b>	<b>215</b>
1) Lehká úvodní diagnostika	215
2) Sebehodnocení	217
3) Uspokojování vašich informačních potřeb	224
4) Dotazník motivace	225
5) Hádanka s čísly a písmeny	232
6) Test kariérových kotev	233
7) MBTI – osobnostní dotazník	236
8) Situační analýzy	248
9) Time Management IV	254
10) Poznej sám sebe	255
11) I – T – R	257
12) Hodnocení strukturovaného pohovoru	258
<b>Literatura</b>	<b>261</b>