

1. Úvodem	11
2. Atributy řízení lidí v organizacích	13
3. Firemní kultura a styly řízení	17
3.1 Faktory ovlivňující kulturu organizace	19
3.2 Typy firemní kultury	20
3.3 Styly řízení/vedení zaměstnanců	22
3.4 Teorie GRID	25
3.5 Sdílení firemní kultury zaměstnanci	26
3.6 Hodnototvorné poslání firemní kultury	27
3.7 Význam firemní kultury z hlediska výkonnosti organizace	28
3.8 Význam firemní kultury z hlediska participace zaměstnanců na dosahování cílů organizace	29
3.9 Příklady z praxe	31
4. Nové směry v řízení organizací a lidí	33
4.1 Změny v řízení organizace a lidí	37
4.2 Současnost a budoucnost HR řízení	41
5. Orientace personálního managementu na rozvíjení inovativních schopností zaměstnanců	45
5.1 Vnější faktory ovlivňující firemní změny	47
5.2 Vnitřní faktory ovlivňující firemní změny	49
5.3 Strategie řešení problémů	50
5.3.1 Možnosti uplatnění tvořivého myšlení	51
5.3.2 Metody tvůrčího řešení problémů	53
5.3.3 Jak lépe využívat tvůrčího myšlení	58
5.3.4 Řešení problémů s využitím konvergentního a divergentního myšlení	61
5.3.5 Podmínky úspěšného zvládnutí problémů	61
5.4 Mentální modely v řízení	62
5.4.1 Řízení rozvoje znalostí	62
5.4.2 Poznámky z praxe	64
5.5 Zdroje – procesy – hodnoty	64

5.6	Sdílení firemních záměrů se zaměstnanci	65
5.7	Kultura myšlení	67
6.	Řízení kompetencí a rozvoj talentů	69
6.1	Východiska řízení dle kompetencí/způsobností	69
6.2	Kompetence manažera	70
6.3	Řízení talentů	72
6.3.1	Diagnostika talentů	72
6.3.2	Hlavní kritéria výběru	74
6.3.3	Výběr, rozvoj, rozmísťování a stabilizace talentů	74
6.3.4	Příklady z praxe	77
6.4	Rozvíjení sociálních způsobností zaměstnanců	79
6.4.1	Příklady z praxe	80
6.5	Rozvíjení emoční inteligence zaměstnanců	81
6.5.1	Co rozumíme emoční inteligencí?	81
6.5.2	Příklady z praxe	84
7.	Strategický přístup k řízení lidí	87
7.1	Strategie řízení lidí v organizaci	88
7.2	Podnikatelské funkce personálního řízení	90
7.3	Cesta k „byznys partnerství“	93
8.	Řízení intelektuálního kapitálu firmy	99
8.1	Lidský kapitál	101
8.2	Zákaznický kapitál	102
8.3	Organizační kapitál	102
8.4	Srovnání lidského, organizačního a zákaznického kapitálu	104
9.	Učí se organizace v podmínkách změn	107
9.1	Příklady z praxe	107
10.	Řízení rozvoje učící se společnosti v prostředí změn	109
10.1	Jistota změn	109
10.2	Sdílení firemní kultury	111
10.3	Řízení změn	111
10.3.1	Charakteristika <i>change managementu</i>	111
10.3.2	Rozvíjení lidského potenciálu	113
10.3.3	Všechno začíná „od hlavy“	114
10.3.4	Identifikace způsobností ke změně	115
10.3.5	Připravenost zaměstnanců na změny	117

10.3.6	Cíle a očekávání spjaté s procesem změny	119
10.3.7	Kreativní přístup ke změnám	119
10.3.8	Řízení znalostí	120
10.3.9	Projekt a plán změny	125
10.3.10	Věcná připravenost firmy na změnu	127
10.3.11	Efektivní využívání nástrojů k řízení změn	128
10.3.12	Výsledky změn	128
10.3.13	Management znalostí jako trvalá součást řízení lidí . .	129
10.3.14	Systematické využívání inovativních schopností učící se organizace	130
10.3.15	Shrnutí	130
11.	Personální řízení	133
11.1	Funkce personálního řízení	134
11.2	Role personálního řízení	136
11.3	Způsobilosti personálních manažerů	137
12.	Plánování personálních procesů	141
12.1	Východiska personálního plánování	142
12.2	Druhy personálního plánování	144
12.3	Faktory personálního plánování	144
12.4	Komplexní a specifické personální plánování	146
12.5	Příklad plánování vyhledávání a výběru pracovníků	146
13.	Personální procesy	147
13.1	Personální audit	147
13.1.1	Význam personálního auditu	148
13.1.2	Východiska personálního auditu	149
13.1.3	Audit pracovní způsobilosti zaměstnance	150
13.1.4	Procesní řízení personálního auditu	152
13.1.5	Posouzení disponibilních zdrojů z hlediska budoucích potřeb	153
13.1.6	Shrnutí	154
13.2	Analýza a popis pracovního místa	154
13.3	Analýza a profil pracovní role	157
13.4	Od popisu ke specifikaci pracovního místa	158
13.5	Metody získávání informací k popisu a specifikaci pracovního místa	159
13.5.1	Empirické metody	159

13.5.2	Standardizované metody	161
13.6	Metody analýzy rolí	163
13.7	Metody analýzy schopností a způsobilostí	163
13.7.1	Osobnostní, sociální a odborné způsobilosti	164
13.7.2	Metody analýzy schopností	165
13.8	Vyhledávání, získávání, výběr a rozmisťování nových zaměstnanců	167
13.8.1	Vyhledávání zaměstnanců	169
13.8.2	Výběr zaměstnanců	169
13.8.3	Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil	170
13.8.4	Postupy při výběru vhodných uchazečů	172
13.8.5	Rozmísťování nových pracovníků	173
13.9	Přijímací proces nových pracovníků	173
13.10	Adaptace nového zaměstnance	173
13.10.1	Adaptační program	174
13.10.2	Role patrona	174
13.11	Rozvíjení potenciálu zaměstnanců	177
13.11.1	Stimulace a motivace zaměstnanců	177
13.11.2	Systém stimulace a motivace zaměstnanců	178
13.11.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	178
13.11.4	Utváření týmové spolupráce	188
13.12	Personální marketing	190
13.13	Péče o stabilizaci zaměstnanců	191
13.14	Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	193
13.14.1	Význam hodnocení	193
13.14.2	Základní funkce hodnocení	194
13.14.3	Metody hodnocení	194
13.14.4	Formy hodnocení	195
13.14.5	Neformální hodnocení	196
13.14.6	Formální hodnocení	197
13.14.7	Kritéria hodnocení	198
13.14.8	Postup při hodnocení pracovníků	199
13.15	Odměňování	199
13.15.1	Systémy odměňování	199
13.15.2	Finanční a nefinanční odměňování pracovníků	200
13.16	Personální controlling	204
13.17	Outplacing	205

13.18	Uvolňování pracovníků	208
13.19	Vedení personální administrativy	208
13.20	Péče o dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a správa firemní legislativy	209
13.21	Personální procesy – shrnutí	210
14.	Význam firemní komunikace v personálním řízení	213
14.1	Aktivní naslouchání	213
14.2	Jak vést rozhovor	215
14.3	Prezentace	217
14.3.1	Cíle prezentace	217
14.3.2	Respektování výchozích podmínek	217
14.3.3	Příprava na prezentaci	218
14.3.4	Vlastní prezentace	219
14.3.5	Navázání a upevňování vztahu mluvčího s účastníky	220
14.3.6	Analýza bariér v komunikaci	220
14.3.7	Zvládání obtíží při komunikaci	221
14.3.8	Zpětná vazba – vyhodnocení prezentace	228
14.4	Řízení komunikace znalostí	229
14.4.1	Co ovlivňuje komunikaci znalostí?	229
14.4.2	Hodnoty znalostí	230
14.4.3	Působení znalostí	230
14.4.4	Vysvětlování a přesvědčování	233
14.5	Účinnost řízení komunikace znalostí	233
15.	Perspektivy personálního řízení	235
16.	Závěrem	237
Přílohy		239
	Sebehodnocení	239
	Hodnocení	242
	Hodnocení – pozorovatel	245
	Uspokojování Vašich informačních potřeb	248
	Dotazník motivace	249
	Hádanka s čísly a písmeny	254
	Test kariérových kotev	255
	Situační analýzy	258

Poznej sám sebe!	265
Hodnocení strukturovaného pohovoru	268
Seznam literatury	271
O autorovi	279