

JOSEF KOUBEK

# Řízení lidských zdrojů

*Základy moderní personalistiky*

[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)

**Tato publikace vychází s laskavým přispěním společnosti RWE Transgas, a. s.**

© Josef Koubek, 2007  
Cover design © Petr Foltera, 2007  
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-168-3

## Obsah

<i>Předmluva ke 4. vydání</i>	<i>11</i>
<b>1 Personální práce a její úloha v organizaci</b>	<b>13</b>
1.1 Pojetí a význam personální práce (personalistiky)	13
1.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů	14
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	16
1.4 Personální činnosti (služby, funkce)	20
1.5 Personální strategie a personální politika	23
1.6 Strategické řízení lidských zdrojů	24
1.7 Intelektuální a lidský kapitál	27
1.8 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?	29
1.9 Personální útvar, jeho specifické úkoly a organizace	32
1.10 Personalista a jeho profil	35
1.11 Jak zvýšit význam a efektivnost personálního útvaru	36
1.12 Význam personální práce pro organizaci a její přínos	40
Otázky k zamyšlení	42
<b>2 Vytváření a analýza pracovních míst</b>	<b>43</b>
2.1 Pojetí, úkoly, terminologie	43
2.2 Pracovní místo versus pracovní role	45
2.3 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	47
2.3.1 Obsah práce	48
2.3.2 Metody práce (pracovní postup)	52
2.3.3 Pracovní prostředí	55
2.4 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	57
2.4.1 Mechanistický přístup	58
2.4.2 Motivační přístup	59
2.4.3 Biologický (ergonomický) přístup	64
2.4.4 Percepční přístup	66
2.5 Analýza pracovních míst a její produkty: popis a specifikace pracovního místa	71
2.6 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky	74
2.7 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst	75
2.8 Metody zjišťování informací o pracovních místech	77
2.9 Metody používané k analýze pracovních míst	82
2.10 Analýza pracovních míst a redesign pracovních míst	85
2.11 Vztah vytváření a analýzy pracovních míst k jiným personálními činnostem	87
2.12 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	91
Otázky k zamyšlení	92

<b>3 Personální plánování</b>	<b>93</b>
3.1 Účel a hlavní úkoly personálního plánování	93
3.2 Postavení personálního plánování v plánovací činnosti organizace	94
3.3 Otázky, na které musí personální plánování odpovědět	95
3.4 Oblasti personálního plánování	95
3.5 Proces plánování pracovníků	98
3.6 Odhad potřeby pracovníků	102
3.6.1 Delfská metoda	103
3.6.2 Kaskádová metoda	105
3.6.3 Metoda manažerských odhadů	105
3.6.4 Metoda založená na analýze vývojových trendů	106
3.6.5 Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků	108
3.7 Odhad pokrytí potřeby pracovníků	109
3.7.1 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů	111
3.7.1.1 Bilanční metoda	111
3.7.1.2 Metoda založená na tzv. Markovově (markovovské) analýze	113
3.7.2 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů	114
3.8 Možná rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků	115
3.9 Plánování personálních činností	116
3.10 Plánování personálního rozvoje pracovníků	119
3.10.1 Plánování pracovní kariéry	119
3.10.2 Plánování následnictví v pracovních funkcích	120
3.11 Časová dimenze personálního plánování	123
3.12 Úloha vedoucích pracovníků	123
3.13 Úloha personálního útvaru	124
Otázky k zamyšlení	125
<b>4 Získávání pracovníků</b>	<b>126</b>
4.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků	126
4.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	128
4.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	129
4.4 Proces získávání pracovníků a jeho kroky	131
4.4.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	132
4.4.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	132
4.4.3 Zvážení alternativ	133
4.4.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků	133
4.4.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	135
4.4.6 Volba metod získávání pracovníků	135
4.4.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	142
4.4.8 Formulace nabídky zaměstnání	147
4.4.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání	153

4.4.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi	153
4.4.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací	153
4.4.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám	154
4.5 Pravidla, která je nutné při získávání pracovníků dodržovat	156
4.6 Personální marketing (nástroje vhodné k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizace v organizaci)	157
4.7 Vztah získávání pracovníků k jiným personálním činnostem	163
4.8 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru Otázky k zamyšlení	164 165
<b>5 Výběr pracovníků</b>	<b>166</b>
5.1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků	166
5.2 Posuzování uchazeče jako klíčový problém výběru	167
5.3 Kritéria výběru, validita a spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů)	170
5.4 Fáze výběru pracovníků	173
5.5 Metody výběru pracovníků a jejich použití	175
5.6 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků	184
5.7 Vztah výběru pracovníků k jiným personálním činnostem	186
5.8 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru Otázky k zamyšlení	188 188
<b>6 Přijímání a orientace pracovníků</b>	<b>189</b>
6.1 Pojetí a formální náležitosti přijímání pracovníků	189
6.2 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita	192
6.3 Oblasti orientace a jejich obsah	193
6.4 Období orientace a jeho časový plán	199
6.5 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru Otázky k zamyšlení	200 201
<b>7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků</b>	<b>202</b>
7.1 Pojetí řízení pracovního výkonu	202
7.2 Pojetí, úkoly a obecné otázky hodnocení pracovníků	207
7.3 Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria	212
7.4 Proces hodnocení pracovníků	215
7.5 Kdo hodnotí pracovníky?	216
7.6 Metody hodnocení pracovníků	219
7.7 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům, rozhovor o výsledcích hodnocení	225
7.8 Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonávání	229
7.9 Vztah hodnocení pracovníků k jiným personálním činnostem	231
7.10 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru Otázky k zamyšlení	233 234

<b>8 Rozmíst'ování, propoušt'ení a penzionování pracovníků</b>	<b>235</b>
8.1 Pojetí a význam rozmíst'ování pracovníků	235
8.2 Rozmíst'ování pracovníků a staffing	237
8.3 Formy rozmíst'ování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace	238
8.4 Formy rozmíst'ování pracovníků v rámci vnější mobility	242
8.5 Nadbytečnost, snižování počtu pracovníků a jeho metody	246
8.6 Vztah rozmíst'ování pracovníků k jiným personálním činnostem	249
8.7 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	250
Otázky k zamyšlení	251
<b>9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci</b>	<b>252</b>
9.1 Pojetí a postavení vzdělávání a rozvoje v systému personální práce	252
9.2 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace	254
9.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	258
9.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	259
9.5 Identifikace potřeby vzdělávání	261
9.6 Plánování vzdělávání pracovníků	264
9.7 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost	265
9.8 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	274
9.9 Vztah vzdělávání pracovníků k jiným personálním činnostem	279
9.10 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	281
Otázky k zamyšlení	282
<b>10 Odměňování pracovníků</b>	<b>283</b>
10.1 Pojetí a úkoly odměňování pracovníků	283
10.2 Základní otázky systému odměňování	286
10.3 Odměna a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování	288
10.4 Politika odměňování v organizaci a zásady, které je třeba dodržovat	291
10.5 Hodnocení práce	292
10.6 Oceňování práce a tvorba tarifních stupňů	299
10.6.1 Převod hodnoty práce do mzdového tarifu	300
10.6.2 Mzdová šetření	301
10.6.3 Ostatní faktory ovlivňující tvorbu tarifů	306
10.6.4 Tvorba tarifních stupňů	306
10.7 Mzdové formy	307
10.7.1 Některé obecné úvahy	307
10.7.2 Časová mzda a plat	309
10.7.3 Úkolová mzda	311
10.7.4 Podílová (provizní) mzda	312
10.7.5 Mzdy za očekávané výsledky práce	312
10.7.6 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti	313

10.7.7	Mzdy a platy za přínos	314
10.7.8	Dodatkové mzdové formy	315
10.8	Zaměstnanecké výhody	319
10.9	Vztah odměňování k jiným personálním činnostem	322
10.10	Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	323
	Otázky k zamyšlení	324
<b>11</b>	<b>Pracovní vztahy</b>	<b>325</b>
11.1	Pojetí a význam pracovních vztahů	325
11.2	Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů	327
11.3	Zaměstnanec a zaměstnavatel	328
11.4	Odbory a kolektivní vyjednávání	331
11.5	Pracovní kázeň, povinnosti zaměstnanců (pracovníků) a zaměstnavatelů	334
11.6	Zdroje konfliktů a jejich možná řešení, problém komunikace	336
11.7	Vztah pracovních vztahů k jiným personálním činnostem	340
11.8	Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	341
	Otázky k zamyšlení	342
<b>12</b>	<b>Péče o pracovníky</b>	<b>343</b>
12.1	Pojetí a cíle péče o pracovníky	343
12.2	Pracovní doba a pracovní režim	344
12.3	Pracovní prostředí	353
12.4	Bezpečnost práce a ochrana zdraví	355
12.5	Personální rozvoj pracovníků	357
12.6	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti	357
12.7	Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám	359
12.8	Péče o životní prostředí	360
12.9	Vztah péče o pracovníky k jiným personálním činnostem	360
12.10	Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	361
	Otázky k zamyšlení	361
<b>13</b>	<b>Personální informační systém</b>	<b>363</b>
13.1	Pojetí a úkoly	363
13.2	Personální informační systémy u nás	366
13.3	Typy informací obsažené v personálním informačním systému	367
13.4	Vnější zdroje dat vhodných pro řízení lidských zdrojů	370
13.5	Vztah personálního informačního systému k jiným personálním činnostem	372
13.6	Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	374
	Otázky k zamyšlení	374
	<i>Literatura</i>	375
	<i>Věcný rejstřík</i>	382
	<i>O autorovi</i>	399