



Centrum služeb pro podnikání s.r.o.

PERSONALISTIKA

PRO PRAXI



© Centrum služeb pro podnikání s.r.o., 2018

Adresa:

Bělehradská 643/77
Praha 2

Tel. čísla:

(+420) 222 543 330
(+420) 775 583 697

Webové stránky:

www.sluzbyapodnikani.cz

OBSAH

MODUL PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	1
ÚVOD DO PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	1
ADMINISTRATIVA V PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	6
VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
POVINNÁ ŠKOLENÍ A PŘEZKUŠOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	18
ŠKOLSKÁ VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA	19
NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ	21
ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	23
METODY PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	24
HODNOTÍCÍ POHOVOR	27
MODUL PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	29
ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
PROCES OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST	30
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	32
ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	33
MOTIVACE.....	34
MOTIVAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACE.....	36
ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY.....	37
TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU.....	42
MODUL PRÁVO – ČÁST 1	46
NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PŘEDPISY VZTAHUJÍCÍ SE K OBLASTI PRACOVNÍHO PRÁVA.....	46
OBČANSKÝ ZÁKONÍK V PRACOVNÍM PRÁVU	47
ZÁKON O KORPORACÍCH A PRACOVNÍ PRÁVO.....	52
ZÁKON č. 262/2006 Sb., ZÁKONÍK PRÁCE.....	55
STATUTÁRNÍ ORGÁNY OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ	65
OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ	70
BOZP A POVINNÉ LÉKAŘSKÉ PROHLÍDKY	73
MODUL PRÁVO – ČÁST 2	85
ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU – PŘEVEDENÍ A PŘELOŽENÍ	85
PŘEKÁŽKY NA STRANĚ ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNAVATELE	86
ANTIDISKRIMINAČNÍ ZÁKON	89
KOLEKTIVNÍ VZTAHY A ODBOROVÁ ORGANIZACE	91
ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ A POJISTNÉ NA SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ.....	98
MODUL ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, MZDOVÝ SYSTÉM	103
ODMĚŇOVÁNÍ.....	103
MZDOVÝ SYSTÉM V ORGANIZACI	105
ZARUČENÁ MZDA V ROCE 2018	109
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	116
PROCES ŘÍZENÍ	124
ASERTIVITA	131
ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI	133
SYNDROM VYHOŘENÍ.....	136
MYŠLENKOVÉ MAPY.....	138



MODUL PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

ÚVOD DO PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personalistika

Personalistika je relativně mladou disciplínou, která **se zaměřuje na personální činnosti od přijetí zaměstnance, přes péči o něj až po ukončení pracovního poměru a související pracovněprávní agendu**. S personalistikou se na určité úrovni můžeme setkat v každé organizaci. Úkolem personalistů je vykonávat tzv. personální práci.

Personální práce

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na **vše, se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního sociálního rozvoje**.¹

Centrum služeb

Zaměstnanci jsou důležitým faktorem úspěchu podniku. Z tohoto důvodu se v druhé polovině 20. století začal management čím dál více orientovat na člověka a jeho potřeby. Ze zaměstnanců zaměřených na administrativu se postupem času stali **specialisté, kteří se věnují různým oblastem jako například výběr zaměstnanců, vzdělávání nebo odměňování**.

Z pohledu personalistiky tak můžeme rozlišovat 3 zásadní období:

- 1) **Personální administrativa** – Hlavním úkolem pracovníka v personalistice bylo zejména zpracovávat personální agendu spojenou se zaměstnanci. (Do 60. let 20. století)
- 2) **Personální řízení** – Význam člověka v organizaci stoupá a personalista proto začíná ke své práci přistupovat aktivně. Začíná docházet jeho úzké specializaci na konkrétní činnosti jako například získávání zaměstnanců nebo odměňování. (Od poloviny 60. let)

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012.



- 3) **Řízení lidských zdrojů** – Personalistika se stává jádrem změn v řízení organizace a začíná se orientovat na dlouhodobé horizonty. Objevuje se snaha najít soulad mezi potřebami zaměstnanců, zaměstnavatele a manažerů. Personalistika se tak částečně stává úkolem manažerů. (Od 80. let 20. století)

Charakteristické znaky řízení lidských zdrojů:

- **Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.** Personalista zvažuje dlouhodobé dopady rozhodnutí, která činí.
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.** Personalista sleduje okolí organizace zejména populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, legislativu, trh práce i také změny životního stylu lidí.
- **Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.** Větší množství pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky na všech úrovních v podniku, protože mají k jednotlivým zaměstnancům blíže. Personalista se tak zabývá spíše koncepční, metodologickou, kontrolní a poradenskou činností.

Role personalisty

S personalistou se můžeme setkat většinou v organizacích, které mají 100 a více zaměstnanců. **V každé firmě však musí někdo zastávat práci spojenou s pracovními předpisy a alespoň nábořem zaměstnanců.** V organizacích s více než 500 zaměstnanci bývají zřízeny rozsáhlejší útvary řízení lidských zdrojů.

V personálním útvaru se můžeme setkat s následujícími funkcemi:

HR² administrátor

Zpravidla se stará o administrativu, osobní spisy zaměstnanců a zpracovává personální agendu danou zákony.

Specialista náboru zaměstnanců

² Zkratka **HR** [ejčár], anglicky **human resourcement** [hju:mən rɪ'zɔ:s], neboli **lidské zdroje**. Označení pro specifickou činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. V zahraničních firmách název oddělení lidských zdrojů nebo personalistiky. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

HR se vyvinul z personalistiky, když neustálý konkurenční tlak donutil organizace a firmy, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité. V mnohých firmách se dnes lidské zdroje stávají jedinou podstatnou konkurenční výhodou.



Má na starosti proces získávání nových zaměstnanců a vede přijímací pohovory.

Specialista odměňování

Vytváří a nastavuje mzdové systémy a také strukturu zaměstnaneckých výhod. Stará se o systém odměňování zaměstnanců.

Specialista rozvoje zaměstnanců

Určuje celkovou koncepci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Spravuje agendu spojenou s realizací vzdělávacích aktivit.

HR manažer

Sestavuje strategii a politiku řízení lidských zdrojů. Řídí zaměstnance HR oddělení a také jednotlivé rozvojové projekty v oblasti lidských zdrojů.

Mezi základní charakteristiky dobrého personalisty patří:

- **Důkladné znalosti v oblasti personální práce**
- **Znalost podniku a jeho klíčových činností, porozumění podnikové kultuře**
- **Základy v oblasti psychologie i práva**
- **Strategické myšlení a schopnost plánování**
- **Schopnost komunikace a jednání s lidmi, schopnost řešení konfliktů**
- **Schopnost provádět změny v organizaci**
- **Znalost silných i slabých stránek organizace**
- **Schopnost se soustavně rozvíjet a sledovat novinky v oblasti řízení lidských zdrojů**

Personální útvar

Personální útvar je **vnitřní jednotkou, která provádí jednotlivé personální činnosti**, jeho začlenění v rámci organizační struktury naznačuje, jaký význam má personalistika v dané organizaci.

Personální útvar může být:

- **Přímo podřízený generálnímu řediteli společnosti** a představuje jeho štábní útvar
- **Na stejné úrovni, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky**, tj. finanční útvar, obchodní, výrobní atd.
- **Součástí štábu některého z výkonných ředitelů** např. finančního, obchodního apod.³

³ DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.



Úkoly a činnosti personalisty

Hlavním úkolem a posláním řízení lidských zdrojů z obecného hlediska je, aby organizace byly výkonná a aby se její výkon průběžně zlepšoval. Z toho vyplývají pro personalistu zejména následující úkoly:

1. Vytvářet **soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů** a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku pracovní schopnosti pracovníka odpovídali požadavkům pracovního místa. Jednoduše řečeno zařadit správného člověka na správné místo.
2. Zabezpečit **optimální využití pracovních sil v organizaci** – optimální využití fondu pracovní doby a schopností zaměstnance.
3. Podporovat **formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy** v organizaci.
4. Usilovat o **personální a sociální rozvoj pracovníků** organizace tj. rozvoje jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, jejich pracovní kariéry tak, aby docházelo k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce a ke sladění zájmů zaměstnanců a zájmů organizace.
5. Zajistit **dodržování všech zákonů v oblasti práce**, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet tím dobrou pověst organizace.⁴

Aby se podařilo personalistům dosáhnout výše uvedených úkolů, provádí personální útvar všechny **personální činnosti**, mezi které patří:⁵

- **Analýza práce a vytváření pracovních úkolů** (V souvislosti s vytvořením pracovního místa a v rámci rozsáhlejších organizačních změn se vytváří pracovní místo. Základem pro jejich vytvoření nebo revizi je analýza práce.)
- **Plánování lidských zdrojů z hlediska počtu a struktury** (Jádrem práce personalisty je plánovat počet a strukturu zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů ovlivňuje další personální činnosti.)

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012.

⁵ DVORÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.



- **Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců** (Důležitou činností je také získávání nových zaměstnanců a poté jejich úspěšné zapracování v rámci adaptačních programů.)
- **Orientace nových zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů**
- **Rozmíst'ování zaměstnanců** (Personalista má zpravidla na starosti administrativu spojenou s povyšováním zaměstnanců a dalšími změnami na pracovních místech. V některých organizacích v této věci také personální útvar spolurozhoduje.)
- **Organizace práce a pracovní podmínky** (Pracovní podmínky a například organizace jednotlivých směn vychází ze zákoníku práce, personalista zabezpečuje zejména soulad mezi zákonem, požadavky zaměstnavatele a zaměstnanců.)
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** (Z pohledu legislativy je významnou částí bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců. Personalista je garantem v této oblasti zejména pokud daná organizace nemá pracovníka specializovaného na BOZP.)
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** (Personalista většinou vytváří hodnotící systémy a shora organizuje jejich realizaci v rámci systému řízení pracovního výkonu.)
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
- **Příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**
- **Odměňování a zaměstnanecké výhody** (Ve spolupráci s pracovníky zodpovědnými za tvorbu mezd personalista vytváří a zodpovídá za mzdový systém organizace.)
- **Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání**
- **Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj**
- **Komunikace a informování zaměstnanců** (V řadě organizací personalista odpovídá za šíření informací například prostřednictvím firemního časopisu a intranetu.)
- **Personální informační systém**

Jednotlivé personální činnosti jsou podrobněji rozpracovány v následujících kapitolách.



Otázky k tématu

1. Co je obsahem personálního managementu?
2. Jaké vývojové etapy v oblasti personální práce znáte?
3. Jaké jsou hlavní úkoly personálního managementu?
4. Jaká mohou být zařazení personálního útvaru v organizační struktuře a jaké důsledky z toho vyplývají?
5. Jaké úkoly a personální činnosti znáte?

ADMINISTRATIVA V PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Osobní nebo také personální evidence o zaměstnancích představuje souhrn informací, kterými musí nebo potřebuje disponovat zaměstnavatel. Údaje mohou vyžadovat např. soudy, vyšetřovatelé, finanční orgány, inspekce práce, úřady práce, ale i statistika apod.

OSOBNÍ SPIS

Zákoník práce upravuje vedení osobního spisu zaměstnance. Zaměstnavatel je oprávněn jej vést, nicméně nemá k tomu právní povinnost. **Osobní spis smí obsahovat jen písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu.** Do osobního spisu mohou nahlížet všichni vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízení. Zaměstnanec má právo nahlížet do svého osobního spisu také.

Centrum služeb
pro podnikání s.r.o.

Osobní spis zpravidla obsahuje:

- Příjmení, jméno, titul, datum a místo narození, rodinný stav, státní občanství, adresa trvalého pobytu, resp. jiná doručovací adresa, je-li odlišná od trvalého pobytu
- Rodné číslo
- Doklady o vzniku, změnách a skončení daného pracovního poměru nebo jiného pracovněprávního (pracovního) vztahu – je uložena kopie pracovní smlouvy, její změny, další smlouvy a dohody uzavřené se zaměstnancem (například manažerská smlouva, dohoda, výpověď atd.)
- Doklady o předchozím pracovním poměru a jeho rozvázání (zápočtový list), popř. i pracovní posudek
- Údaje o dosažené kvalifikaci (eventuálně i fotokopie příslušných vysvědčení, osvědčení či diplomů)
- Údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu práce, tj. lékařský posudek ze vstupní preventivní



prohlídky, popř. i zdravotní průkaz, je-li pro příslušnou práci právním předpisem

- Údaje o zdravotní pojišťovně zaměstnance
- Údaje nezbytné pro účely nemocenského pojištění – zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
- Záznam o tom, zda občan pobírá důchod, druh důchodu, číslo rozhodnutí o pobírání důchodu
- Údaj, zda jde o osobu se zdravotním postižením a o tom, do které kategorie těchto osob je zaměstnanec zařazen (invalidita třetího stupně, tj. s těžším zdravotním postižením, invalidita druhého nebo prvního stupně
- Mzdový list
- Údaj o platebním (bankovním) účtu zaměstnance, jestliže mu bude mzda či plat nebo odměna za práci vyplácena převodem na účet
- Doklady týkající se srážek ze mzdy, které jsou vůči zaměstnanci vedeny
- Evidence odpracované pracovní doby, včetně časových údajů o práci přesčas pro účely sledování limitů, a doby držené pracovní pohotovosti
- Údaj o zařazení práce, kterou zaměstnanec vykonává, do kategorie (1. až 4.) – zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- U rizikových prací údaje – zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Doklady týkající se eventuálních pracovních úrazů, ohrožení nebo uznání nemoci z povolání
- Evidenční list důchodového pojištění
- Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků
- Jiné doklady, např. kopie informací o zaměstnanci, které zaměstnavatel poskytl orgánům oprávněným je vyžadovat, upozornění na porušení pracovních povinností apod.

Údaje o zájemcích o práci u zaměstnavatele – osobní dotazník či strukturovaný životopis, který fyzická osoba (zájemce) – za tím účelem předložila, je pouze podkladem pro jednorázové posouzení, tj. rozhodnutí zaměstnavatele, zda ji přijímá do práce, či nikoliv. Nebude-li přijata, je nutné jí tyto písemnosti vrátit nebo údaje zlikvidovat.

Postup při a po skončení zaměstnání – po skončení pracovního vztahu nebo práce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr prověřit, které osobní údaje o bývalém



zaměstnanci by měly být napříště vedeny. Při této příležitosti se totiž mění účel jejich zpracovávání, a tím bezpochyby i jejich rozsah. Žádný právní předpis nestanoví dobu, po kterou by měly být určité listiny (např. pracovní smlouvy) uchovávány.

PRACOVNÍ POSUDEK

Pracovní posudek je **dokument, který vydává zaměstnavatel na žádost zaměstnance**. Uvádí se v něm **hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopnosti a dalších údajů, které souvisí s výkonem jeho práce**.

Požádá-li zaměstnanec zaměstnavatele o vydání posudku o pracovní činnosti, je zaměstnavatel povinen do 15 dnů zaměstnanci tento posudek vydat; zaměstnavatel však není povinen vydat mu jej dříve, než v době 2 měsíců před skončením jeho zaměstnání.

Pracovním posudkem jsou veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce. **Jiné informace o zaměstnanci než ty, které mohou být obsahem pracovního posudku, je zaměstnavatel oprávněn o zaměstnanci podávat pouze s jeho souhlasem, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak.**

Dokument by měl obsahovat:

- Jméno a příjmení pracovníka
- Od kdy byl v společnosti zaměstnán
- Pracovní funkce
- Pracovní hodnocení
- Datum vypracování posudku
- Podpis odpovědného pracovníka

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Pracovní místo je dáno pracovními úkoly a s nimi spojenou odpovědností, vztahy, požadovanou kvalifikací a podmínkami. **Pracovní místo lze definovat jako nejmenší organizační jednotku v organizační struktuře, kterou obsadil jeden pracovník.**⁶ Úkolem personalisty je ve spolupráci zejména s manažery nová pracovní místa vytvářet.

Při vytváření pracovních míst je třeba zohlednit často protichůdné požadavky jako je na jedné straně produktivita práce a náklady a na straně druhé spokojenost pracovníka. **Mezi základní**

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.