



Centrum služeb pro podnikání s.r.o.

PERSONALISTIKA

PRO PRAXI



© Centrum služeb pro podnikání s.r.o.

Adresa:

Fügnerovo nám. 1866/5
Praha 2

Tel. čísla:

(+420) 605 403 895
(+420) 775 583 697

Webové stránky:

www.sluzbyapodnikani.cz

OBSAH

MODUL PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	1
MODUL PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	28
OBCHODNÍ PRÁVO.....	45
PRACOVNÍ PRÁVO	52
DALŠÍ PRÁVNÍ PŘEDPISY V PERSONALISTICE	81
ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ OBČANSKÉHO ZÁKONÍKU RELEVANTNÍ PRO PERSONÁLNÍ PRAXI	90
ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ ZÁKONA O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH RELEVANTNÍ PRO PERSONÁLNÍ PRAXI	94
ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, MZDOVÝ SYSTÉM	101
EKONOMIE	120
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	130
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	160
ŘÍZENÍ PROJEKTŮ.....	203





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

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)
- 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

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



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.

Centrum služeb
pro podnikání s.r.o.

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

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

² Zkratka **HR** [ejčár], anglicky **human resourcement** [hju:mən ri'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.



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



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 DVOŘÁKOVÁ, 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**
- **Rozmísťování 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.