

PERSONALISTIKA PRO MANAŽERY A PERSONALISTY

M



Martin Šikýř

- zásady a postupy organizace personální práce
- výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců
- seznámení s důležitými ustanoveními pracovněprávních předpisů



PERSONALISTIKA PRO MANAŽERY A PERSONALISTY

M



Martin Šikýř

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Personalistika pro manažery a personalisty

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4756. publikaci

Odborný recenzent:
Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba a grafická úprava Milan Vokál
Počet stran 208
První vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4151-2

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7914-0 ve formátu PDF
ISBN 978-80-247-7915-7 ve formátu EPUB
ISBN 978-80-247-7916-4 ve formátu MOBI

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
Summary	13
1. Organizace personalistiky	15
1.1 Co znamená personalistika?	16
1.1.1 Lidské zdroje a úspěch organizace	16
1.1.2 Zaměstnávání lidí a pracovněprávní vztahy	17
1.1.3 Trh práce a zdroje zaměstnanců	27
1.2 Jak se vyvíjí personalistika?	28
1.2.1 Personální administrativa	29
1.2.2 Personální řízení	30
1.2.3 Řízení lidských zdrojů	30
1.3 Co je úkolem personalistiky?	31
1.3.1 Schopní a motivování zaměstnanci	32
1.3.2 Systém personálních činností	33
1.3.3 Strategické řízení lidských zdrojů	36
1.4 Kdo zabezpečuje personalistiku?	39
1.4.1 Manažeři (vedoucí zaměstnanci)	39
1.4.2 Personalisté (personální útvar)	41
1.4.3 Poskytovatelé personálních služeb	42
2. Vytváření a analýza pracovních míst	45
2.1 Pojetí pracovního místa	46
2.1.1 Obsah práce	46
2.1.2 Dělbá práce	47
2.2 Vytváření pracovních míst	48
2.2.1 Mechanistický přístup	49
2.2.2 Motivační přístup	50
2.3 Analýza pracovních míst	54
2.3.1 Výstupy analýzy pracovních míst	54
2.3.2 Metody analýzy pracovních míst	56
3. Plánování zaměstnanců	59
3.1 Oblasti plánování zaměstnanců	60
3.1.1 Plánování potřeby zaměstnanců	60
3.1.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců	60
3.1.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců	61

3.2	Postup plánování zaměstnanců	61
3.2.1	Řešení nedostatku zaměstnanců	64
3.2.2	Řešení nadbytku zaměstnanců	65
4.	Obsazování volných pracovních míst	67
4.1	Volné pracovní místo	68
4.1.1	Postup obsazování volných pracovních míst	68
4.1.2	Právní úprava obsazování volných pracovních míst	69
4.2	Získávání zaměstnanců	72
4.2.1	Potřeba obsadit volné pracovní místo	73
4.2.2	Popis a specifikace volného pracovního místa	73
4.2.3	Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců	74
4.2.4	Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců	75
4.2.5	Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání	77
4.2.6	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	79
4.2.7	Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání	82
4.3	Výběr zaměstnanců	83
4.3.1	Kritéria výběru zaměstnanců	84
4.3.2	Metody výběru zaměstnanců	84
4.3.3	Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání	90
4.4	Přijímání zaměstnanců	91
4.4.1	Vznik pracovního poměru	91
4.4.2	Změny pracovního poměru	97
4.4.3	Skončení pracovního poměru	100
4.4.4	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	106
4.5	Adaptace zaměstnanců	109
4.5.1	Adaptační program	109
5.	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	111
5.1	Pojetí pracovního výkonu	112
5.2	Řízení pracovního výkonu	112
5.2.1	Principy řízení pracovního výkonu	113
5.2.2	Proces řízení pracovního výkonu	113
5.3	Hodnocení zaměstnanců	115
5.3.1	Forma hodnocení zaměstnanců	115
5.3.2	Systém hodnocení zaměstnanců	116
5.3.3	Vedení hodnotícího rozhovoru	119
6.	Odměňování zaměstnanců	123
6.1	Účel odměňování zaměstnanců	124
6.2	Právní úprava odměňování zaměstnanců	124
6.2.1	Mzda, plat nebo odměna z dohody	125

6.2.2	Stejná práce nebo práce stejné hodnoty	125
6.2.3	Minimální mzda	127
6.2.4	Zaručená mzda	128
6.3	Mzdový systém zaměstnavatele	130
6.3.1	Mzda a mzdové formy	131
6.3.2	Sjednání, stanovení nebo určení mzdy	135
6.3.3	Mzdotvorné faktory a složky mzdy	138
6.4	Zaměstnanecké výhody	143
7.	Vzdělávání zaměstnanců	145
7.1	Účel vzdělávání zaměstnanců	146
7.1.1	Oblasti vzdělávání člověka	146
7.1.2	Oblasti vzdělávání zaměstnance	147
7.2	Systematické vzdělávání zaměstnanců	148
7.2.1	Identifikace potřeby vzdělávání	149
7.2.2	Plánování vzdělávání	149
7.2.3	Realizace vzdělávání	150
7.2.4	Hodnocení vzdělávání	150
7.3	Metody vzdělávání zaměstnanců	150
7.3.1	Vzdělávání na pracovišti	151
7.3.2	Vzdělávání mimo pracoviště	152
8.	Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	153
8.1	Pojetí péče o zaměstnance	154
8.2	Pracovní doba a doba odpočinku	155
8.2.1	Délka pracovní doby	156
8.2.2	Rozvržení pracovní doby	160
8.2.3	Přestávka v práci na jídlo a oddech	167
8.2.4	Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny	168
8.2.5	Nepřetržitý odpočinek v týdnu	169
8.2.6	Flexibilní pracovní režimy	170
8.3	Pracovní prostředí	171
8.3.1	Prostorové řešení pracoviště	172
8.3.2	Barevná úprava pracoviště	174
8.3.3	Mikroklimatické podmínky na pracovišti	175
8.3.4	Osvětlení pracoviště	176
8.3.5	Hluk na pracovišti	177
8.4	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	178
8.4.1	Pracovní úraz a nemoc z povolání	179
8.4.2	Předcházení ohrožení života a zdraví při práci	182
8.4.3	Povinnosti zaměstnavatele	185
8.4.4	Práva a povinnosti zaměstnance	186

9. Personální informační systém	189
9.1 Vedení personální evidence	190
9.1.1 Osobní údaje	190
9.1.2 Osobní spis	192
9.2 Počítačový personální informační systém (HRIS)	192
9.2.1 Přednosti a problémy HRIS	193
9.2.2 Výběr a zavedení HRIS	193
9.3 On-line personalistika	197
9.3.1 Personální portál	197
9.3.2 Elektronické získávání zaměstnanců	198
9.3.3 Elektronické vzdělávání zaměstnanců	201
9.3.4 Poskytování aplikačních služeb	202
Literatura	204

O autorovi

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Získal vysokoškolské vzdělání absolvováním magisterského studijního programu Aplikovaná informatika ve studijním oboru Informační management na Fakultě informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické v Praze a doktorského studijního programu Ekonomika a management ve studijním oboru Podniková ekonomika a management na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. V současnosti pracuje jako odborný asistent na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. V odborné práci se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu a souvisejícími procesy řízení lidských zdrojů, zejména výběrem, hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců.

Úvod

Součástí řízení organizace je personalistika, která se zabývá řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Úkol personalistiky je naplňován prostřednictvím personálních činností (výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.), které provádějí manažeři, ve větších organizacích s větším počtem lidí pak zpravidla s podporou personalistů. Manažeři a personalisté naplňují úkol personalistiky, když zabezpečují řízení a vedení ostatních lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování strategických cílů organizace.

Organizace zajišťuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Manažeři a personalisté přispívají k dosažení úspěchu organizace tím, že se starají, aby ostatní zaměstnanci využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři a personalisté využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Očekává se, že manažeři a personalisté vytvoří v organizaci optimální systém personálních činností, který povede k dosažení strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost apod.) i k uspokojení specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, personální rozvoj apod.). Předpokladem úspěchu je znalost aplikace jednotlivých personálních činností. Manažeři a personalisté potřebují vědět, jaké personální činnosti, jakým způsobem a za jakým účelem mají uplatňovat, aby dokázali optimálně řídit a vést ostatní zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování strategických cílů organizace. Možné odpovědi poskytují kapitoly této publikace.

Personalistika pro manažery a personalisty přináší ucelený pohled na personalistiku a personální činnosti v moderní organizaci. Současní i budoucí manažeři a personalisté si prostřednictvím publikace osvojí systémové a strategické zásady a postupy organizace personalistiky, vytváření a analýzy pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a pracovní podmínky i využívání personálního informačního systému. Publikace představuje osvědčené personální činnosti a seznamuje s důležitými ustanoveními pracovněprávních předpisů, zejména odkazuje na související ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (podle právního stavu k 1. 1. 2012), který upravuje pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce.

Publikace demonstruje aplikaci efektivního a spravedlivého systému personálních činností, který uspokojuje organizaci i zaměstnance. Základem úspěchu je systémový a strategický přístup k personalistice. Personální činnosti je nutné uplatňovat jako systém, který směřuje k dosahování strategických cílů organizace i uspokojování spe-

cifických potřeb zaměstnanců. Smyslem je nejprve pochopit, jaké personální činnosti, jakým způsobem a za jakým účelem aplikovat, a následně usilovat o zdokonalování personalistiky ve vlastní organizaci.

Summary

Human Resource Management for Managers and Human Resource Professionals

The book provides a comprehensive introduction to modern human resource management and allows current and future managers and human resource professionals to learn principal human resource management functions, such as job design and analysis, employee planning, employee recruitment, selection and orientation, performance management and appraisal, employee compensation, employee training and development, employee care and creation of working conditions or application of human resource information system. The book presents good practices in human resource management and introduces important provisions of labour legislation, mainly refers to relevant provisions of Act No. 262/2006 Coll., the Labour Code, as amended (including changes effective from January 1, 2012).

1

Organizace personalistiky

-
- Co znamená personalistika?
 - Jak se vyvíjí personalistika?
 - Co je úkolem personalistiky?
 - Kdo zabezpečuje personalistiku?
-

> 1.1 Co znamená personalistika?

Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.

Pojem **personalistika**, popřípadě pojem **personální práce**, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány s pojmy **personální administrativa**, **personální řízení** nebo **řízení lidských zdrojů**, ovšem tyto pojmy mají dvojí význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (kap. 1.2).

Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci **dostatek schopných a motivovaných lidí** a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace (kap. 1.3). Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé **personální činnosti**, které v organizaci zabezpečují **manažeri**, ve větších organizacích s větším počtem lidí zpravidla s podporou **personalistů** nebo poskytovatelů personálních služeb (kap. 1.4).

1.1.1 LIDSKÉ ZDROJE A ÚSPĚCH ORGANIZACE

O lidech, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů, se často mluví jako o **lidských zdrojích**. Organizace potřebuje lidské zdroje, stejně jako potřebuje materiální, finanční nebo informační zdroje. Ovšem, lidské zdroje rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů, a proto je jim přisuzován zvláštní význam. Lidské zdroje bývají považovány za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace (Koubek, 2007, s. 13–14).

Rozhodující význam lidí pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. „*Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.*“ (Drucker, 2006, s. 131) Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť **schopnosti a motivace lidí** (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují **výkon lidí** (výsledek práce a chování) a výkon lidí určuje **výkon organizace** (výsledek podnikání a hospodaření).

Schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu (Armstrong, 2009, s. 36). Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu. Každá organizace potřebuje i jiné zdroje, ovšem bez schopných a motivovaných lidí toho žádná organizace mnoho nedokáže.

1.1.2 ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ A PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Organizace zajišťuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy.

Jako **pracovněprávní vztahy** se označují právní vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy. Rozlišují se **individuální pracovněprávní vztahy**, které vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a **kolektivní pracovněprávní vztahy**, které vznikají mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli (Hůrka a kol., 2011, s. 65).

Pracovněprávní vztahy existují, jestliže existují **pracovněprávní předpisy**, které určují rozsah práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů, a **pracovněprávní skutečnosti**, se kterými pracovněprávní předpisy spojují vznik, změnu nebo zánik práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů. Pracovněprávní předpisy a pracovněprávní skutečnosti jsou předpoklady pracovněprávních vztahů, které, aby mohly vzniknout, trvat nebo skončit, musí mít stanoveny (Spirit a kol., 2009, s. 57):

- **subjekty** (smluvní strany),
- **předmět** (výkon závislé práce),
- **obsah** (práva a povinnosti smluvních stran).

Pracovněprávní předpisy

Pracovněprávní předpisy zahrnují **zákony a prováděcí právní předpisy** (nařízení vlády, vyhlášky ministerstev apod.), které upravují pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce. Pracovněprávní předpisy plní jednak **funkci ochrannou**, kdy chrání práva zaměstnanců jakožto slabší strany v pracovněprávních vztazích a zajišťují zaměstnancům odpovídající podmínky výkonu závislé práce, jednak **funkci organizační**, kdy poskytují zaměstnavatelům nástroj k řízení a vedení zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích (Hůrka a kol., 2011, s. 19).

Základním pracovněprávním předpisem je **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje (§ 1 zákona):

- právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (individuální pracovněprávní vztahy);
- právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce (kolektivní pracovněprávní vztahy);

- některé právní vztahy, které vznikají před vznikem individuálních pracovněprávních vztahů (např. mezi uchazeči o zaměstnání a zaměstnavateli);
- některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně neschopného pojištěnce podle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, a některé sankce za jeho porušení.

Dalšími významnými zákony v pracovněprávní oblasti jsou:

- **zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, ve znění pozdějších předpisů, který v návaznosti na zákoník práce upravuje další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (§ 1 zákona);
- **zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy (§ 1 zákona);
- **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti (zejména zabezpečování práva na zaměstnání), jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti (§ 1 zákona);
- **zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje zřízení a postavení orgánů inspekce práce (Státního úřadu inspekce práce a oblastních inspektorátů práce) jako kontrolních orgánů na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek, působnost a příslušnost orgánů inspekce práce, práva a povinnosti při kontrole a sankce za porušení stanovených povinností (§ 1 zákona).

K provedení příslušných zákonů v pracovněprávní oblasti slouží **prováděcí právní předpisy**, zejména nařízení vlády a vyhlášky ministerstev, například:

- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů;
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, ve znění pozdějších předpisů.

S právní úpravou pracovněprávních vztahů souvisí i **další právní předpisy**, například:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů.

Právní úprava pracovněprávních vztahů v zákoníku práce je spojena s právní úpravou občanskoprávních vztahů v občanském zákoníku. Podle § 4 zákoníku práce se pracovně-

právní vztahy řídí **zákoníkem práce**; nelze-li použít zákoník práce, řídí se **občanským zákoníkem** (s výjimkou ustanovení občanského zákoníku uvedených v § 4a zákoníku práce), a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů, které vymezuje § 1a zákoníku práce; jde zejména o tyto **základní zásady pracovněprávních vztahů**:

- zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce,
- spravedlivé odměňování zaměstnance,
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Pracovněprávní skutečnosti

Pracovněprávní skutečnosti jsou **skutečnosti, se kterými pracovněprávní předpisy spojují vznik, změnu nebo zánik práv a povinností subjektů pracovněprávních vztahů** (Spirit a kol., 2009, s. 58).

Pracovněprávní skutečnosti zahrnují především (Spirit a kol., 2009, s. 58–59):

- **Subjektivní právní skutečnosti**, které jsou projevem vůle subjektů pracovněprávního vztahu, a to jednak **právní úkony**, které jsou v souladu s právními předpisy a způsobují vznik, změnu nebo zánik pracovněprávního vztahu (např. sjednání pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem), a jednak **protiprávní úkony**, které jsou v rozporu s právními předpisy, znamenají porušení právní povinnosti a způsobují vznik právní odpovědnosti toho, kdo právní povinnost porušil (např. odpovědnost zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli).
- **Objektivní právní skutečnosti**, které nejsou projevem vůle subjektů pracovněprávního vztahu, a to jednak **právní události**, které vznikají nezávisle na lidské vůli, ovšem právní předpisy s nimi spojují vznik, změnu nebo zánik pracovněprávního vztahu (např. uplynutím zkušební doby končí možnost rozvázat pracovní poměr ve zkušební době, smrtí zaměstnance končí pracovní poměr apod.), a jednak **protiprávní stavy**, které rovněž vznikají nezávisle na lidské vůli, ovšem jsou v rozporu s právními předpisy a právní předpisy s nimi spojují vznik právní odpovědnosti určitého subjektu za jejich odstranění bez ohledu na zavinění (např. odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech a nemocech z povolání).

Subjekty pracovněprávních vztahů

Subjekty pracovněprávních vztahů jsou **smluvní strany** pracovněprávních vztahů, které mají práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích. Subjekty individuálních a kolektivních pracovněprávních vztahů jsou: