

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická  
Katedra veřejné správy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Zpracovala: Jana Blahová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci zpracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů, literatury a právních předpisů.

V Plzni dne 26. března 2018

## **Poděkování**

Ráda bych velmi poděkovala Mgr. Heleně Sequensové za připomínky, cenné odborné rady a pomoc při vedení diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	1
1. Personalistika .....	2
1.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	2
1.2 Historický vývoj právní úpravy .....	2
1.3 Zákoník práce jako součást rekodifikace soukromého práva .....	5
1.4 Zákon o státní službě.....	6
1.5 Ochrana osobních údajů.....	8
1.6 Vývoj personalistiky .....	10
2. Veřejná správa .....	11
3. Organizace personálního oddělení.....	12
3.1 Zařazení personálního útvaru v rámci řízení.....	13
3.2 Hierarchie v rámci personálního oddělení .....	14
4. Personální strategie .....	14
5. Hlavní činnosti personálního oddělení .....	16
5.1 Personální plánování .....	16
5.2 Získávání a výběr nových zaměstnanců.....	18
5.2.1 Analýza pracovního místa .....	20
5.2.2 Získávání zaměstnanců.....	21
5.2.3 Výběr zaměstnanců .....	23
5.2.3 Metody výběru zaměstnanců.....	24
5.3 Přijímání nových zaměstnanců .....	28
5.3.1 Vznik pracovního poměru .....	29
5.3.2 Pracovní náplň.....	29
5.3.3 Průběh přijímání zaměstnanců .....	30
5.3.4 Osobní spis .....	31
5.4 Adaptace zaměstnanců .....	32
5.5. Vzdělávání zaměstnanců .....	34
5.5.1 Systém formování pracovních schopností.....	35
5.5.2 Hodnocení vzdělávání .....	37
5.6 Odměňování zaměstnanců .....	38
5.6.1 Právní úprava odměňování .....	39
5.6.2 Odměňování ve veřejné správě .....	40
5.6.3 Složky odměňování .....	40

5.6.4 Platový výměr.....	41
5.6.5 Základní peněžní odměna.....	41
5.6.6 Dodatečné peněžní odměny.....	42
5.6.7 Zaměstnanecké výhody .....	43
5.7 Hodnocení zaměstnanců.....	45
5.7.1 Proces hodnocení.....	46
5.7.2 Základní principy hodnocení.....	47
5.7.3 Metody hodnocení.....	47
5.8. Změny pracovního poměru .....	49
5.8.1 Převedení na jinou práci .....	49
5.8.2 Pracovní cesta.....	50
5.8.3 Přeložení.....	51
5.8.4 Dočasné přidělení zaměstnance.....	51
5.9. Ukončení pracovního poměru .....	51
5.9.1 Rozvázání pracovního poměru .....	52
5.9.2 Skončení pracovního poměru .....	54
5.9.3 Zánik pracovního poměru.....	54
5.9.4 Hromadné propouštění .....	54
5.9.5 Zákaz výpovědi .....	55
5.9.6 Práva a povinnosti při skončení pracovního poměru .....	55
5.10 Péče o zaměstnance a pracovní podmínky.....	56
5.10.1 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců .....	57
5.10.2 Pracovní doba a pracovní režim .....	58
5.10.3 Pracovní prostředí.....	59
5.10.4 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci .....	60
5.10.5 Personální rozvoj zaměstnanců .....	61
5.10.6 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti .....	62
5.11 Personální informační systém .....	62
5.11.1 Informace v personálních informačních systémech .....	63
Závěr .....	65
Resumé.....	66
Seznam použitých pramenů .....	67
Seznam schémat a příloh .....	71

## Úvod

Personalistika představuje oblast lidské činnosti, která člověka provází po celou dobu jeho působení v každé organizaci. V souvislosti s obecně platným, že člověk je rozhodujícím zdrojem organizace, je úkolem personalistiky zajištění schopných a motivovaných lidí, na jejichž základě dosáhne organizace vytyčených strategických cílů. Děje se tak prostřednictvím personálních činností, které provádějí personalisté v součinnosti s vedoucími pracovníky. Žádoucí je využití takových personálních činností, které jsou přínosné pro efektivní a optimální řízení lidských zdrojů i celé organizace.

Důležité je vytvoření optimálního systému personálních činností, jehož předpokladem je znalost uplatnění jednotlivých personálních činností a jejich provázanosti, tedy jakým způsobem, k jakému účelu je využít a následně jejich systematické zdokonalování. Personální útvar je odpovědný za jejich realizaci, fungování v rámci jednotné koncepce a metodiky, a za účelný dopad na řízení organizace.

Investice do personálního rozvoje i profesní úrovně zaměstnanců, přestože nepatří k nejlevnějším záležitostem, je investicí do nejcennějšího kapitálu, který organizace má. Člověk je hnací silou a hlavním hybatelem všech procesů v organizaci a personální řízení se stává klíčovou záležitostí. *„Bez lidí znalých, oddaných a nadšených se nedá nic udělat.“* (Tomáš Baťa, Jr.)

Smyslem práce nebylo postihnout detailní rozbor všech činností spadajících do okruhu personální práce, ale vystihnout zejména nejzásadnější a klíčové personální činnosti v oblasti veřejné správy, jejíž právní úprava má svá specifika a je v některých aspektech odlišná od sféry soukromoprávní.

Práce si klade za cíl přinést analýzu a zhodnocení jednotlivých činností v rámci výkonu personální práce ve veřejné správě. Jsem si vědoma složitosti této problematiky s ohledem na formální i pracovněprávní hledisko. Personalistiku v současné době již nelze chápat pouze jako personální administrativu a podpůrnou činnost organizace. Její pojetí je především na úrovni řízení lidských zdrojů a personálního managementu zajišťující rozvoj lidského potenciálu, posilující vzájemné vztahy, příznivé pracovní prostředí a rozhodující měrou se podílející na tvorbě podnikové kultury.

# 1. Personalistika

## 1.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Personalistika představuje část organizace zabývající se člověkem v souvislosti s pracovním procesem. Jejím úkolem je zabezpečení dostatku schopných zaměstnanců, jejich získávání, adaptace a formování s ohledem na pracovní schopnosti, vztah k vykonávané práci a jejím výsledkům. Neméně důležitý je také rozvoj ve prospěch organizace i jejich osobnosti, motivace, hodnocení nebo stanovení optimálních postupů při odměňování. K tomu jsou využívány jednotlivé personální činnosti, které jsou v organizaci zabezpečovány prostřednictvím personalistů, manažerů, nebo popř. poskytovatelů personálních služeb.<sup>1</sup> Personální práce je klíčovou záležitostí související s řízením a vedením lidí pro dosažení strategických cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů je klíčovou oblastí řízení organizace a tato činnost je prováděna personálním útvarům ve spolupráci s vedoucími pracovníky v rámci všech úrovní řízení. Personalisté plní především odbornou, koncepční, koordinační, metodologickou a poradenskou funkci směrem k vedoucím zaměstnancům. Odpovědnost v rámci řízení lidských zdrojů je záležitostí vedoucích zaměstnanců i vedení organizace a nelze ji delegovat na personální oddělení.

## 1.2 Historický vývoj právní úpravy

Personální práce a její význam prošel v historickém horizontu určitým vývojem a její úprava vždy odpovídala dané době. Z počátku se jednalo především o péči o zaměstnance. Výběr zaměstnanců a jejich pracovní podmínky byly zcela v kompetenci zaměstnavatelů, ale postupem času, rozvojem pracovních vztahů a formováním moderního právního systému, se začala objevovat potřeba zákonného ukotvení a regulace. Již v římském právu lze nalézt např. *locatio conductio operarum* (námezdní smlouvu) či *locatio conductio operis* (smlouvu o dílo). Ve středověku je patrná úprava pracovních podmínek v cechovním právu a především v horním právu. Bezpečnost práce byla horníkům zabezpečena v *Ius regale montanorum*, dokument obsahoval i další právní aspekty výkonu práce. Stále však byla právní úprava limitována nevolnictvím.

Další úpravy se začaly objevovat za vlády Josefa II. s rozvojem průmyslu a kapitalistického způsobu výroby v souvislosti se zrušením nevolnictví. Zároveň byly

---

<sup>1</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada publishing, 2012. s. 16

položeny základy ochranného zákonodárství. Výrazným mezníkem se však stalo až 19. století, kdy byl roku 1811 vydán rakouský Obecný zákoník občanský, který upravoval služební smlouvu, výkon služby a také povinnosti zaměstnavatele týkající se bezpečnosti práce. Koncept kodexu vycházel z principu rovnosti stran a smluvní svobody, přestože podmínky pracovního výkonu závisely ještě stále na zaměstnavateli.

V roce 1885 došlo k novelizaci živnostenského řádu, a to stanovením sociálního minima pro dělníky, zásad bezpečnosti a ochrany jejich zdraví, odměňování, pracovního režimu či úpravou pracovních podmínek mladistvých. Ve 2. polovině 19. století se v Rakousku-Uhersku vytvořila státní služba a tento proces byl završen zákonem č. 15/1914 ř. z., o služebním poměru státní úředníků a státních sluhů, tzv. služební pragmatika.

Dalším mezníkem se stalo období po 1. světové válce a vznik samostatného československého státu. Změny nastaly nejen v oblasti pracovní, ale také sociálního zabezpečení, kdy bylo zřízeno ministerstvo sociální péče. Pracovní zákonodárství bylo v tomto období rozděleno do dvou základních norem, které na sebe historicky navazovaly a byly vzájemně provázané. Jednalo se o právo soukromé a veřejné, kam patřila mimo jiné právní úprava pracovních poměrů ve státní a veřejné správě. Vydáním zákona č. 91/1998 Sb., o pracovní době, byla uzákoněna pracovní doba na osm hodin.

Za protektorátu Čechy a Morava zůstaly v platnosti již dříve vydané právní předpisy pracovního zákonodárství a zároveň došlo k určitým zásahům v této oblasti. Vznikla všeobecná pracovní povinnost pro mladé muže a na základě systému mobilizace pracovních sil byli občané nuceně pracovní nasazeni na práci do Německa.<sup>2</sup> Po skončení 2. světové války byly předpisy o totálním nasazení zrušeny a byl vydán dekret prezidenta republiky č. 88/1945 Sb., o všeobecné pracovní povinnosti, sloužící k získání nutných lidských zdrojů pro obnovu hospodářství po válce.

V roce 1948 začalo přepracování a kodifikace právního řádu a zakotvení socialistických principů v rámci tzv. právníké dvouletky, jejímž úkolem bylo přizpůsobit právo potřebám společnosti a službě lidu. Charakteristickou byly zpravidla jednotné úpravy pro všechny pracovníky jako výraz rovného postavení všech občanů společnosti ve vztahu k výrobním prostředkům a vyjádření vůle dělnické třídy.

---

<sup>2</sup> LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Vyd. 1., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 9



Současně došlo ke změně právní úpravy a obecně v přístupu k zaměstnancům. Přestože některé úpravy vyznívaly pozitivně, a to především v oblasti pracovních podmínek, řešení nedostatku pracovních sil v některých oblastech administrativním rozmisťováním zaměstnanců a vybudování táborů nucené práce se stalo úpravou velmi problematickou. Na konci 50. let 20. století se začaly rozvíjet tzv. umístěnky, kdy absolventi vysokých škol a výběrových odborných škol byli na jejich základě rozmístěni v podnicích, které určil státní orgán, a měli povinnost zde tři roky pracovat.

Socialistický právní řád byl upevněn vydáním zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce, který upravoval pracovní vztahy v souladu se zájmy společnosti i oblast společenské práce. Hlavními znaky se stala jednotnost, komplexnost a kogentnost. Vznikla jednotná úprava vztahu zaměstnanců a zaměstnavatele. Zákon upravil téměř všechny oblasti pracovněprávních vztahů a obsahoval především kogentní normy, nedovoloval odchylky ve prospěch ani v neprospěch některé ze stran. Navíc bylo vyloučeno subsidiární použití jiných právních předpisů, výjimku tvořilo pouze právo ústavní, čímž došlo k osamostatnění pracovního práva od ostatních právních oborů.

Tento zákoník platil až do roku 2007, v rámci této doby neproběhla koncepční změna, byl pouze mnohokrát novelizován a novely přinesly vždy změny sledující pouze určitý cíl. Koncepce zákoníku práce byla prolomena až po roce 1989, kdy došlo k pozvolnému uvolnění kogentnosti. Aktuální situace se stala pro další novely neudržitelnou a bylo rozhodnuto o vytvoření nového právního předpisu.

Dne 1. 1. 2007 nabyl účinnosti zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. I přes značné množství kogentních ustanovení posiluje princip smluvní volnosti a ustanovení jsou obecně dispozitivní. Účastníci pracovněprávních vztahů mohou práva a povinnosti upravit odlišně od zákona, pokud to zákon nezakazuje, nebo takové situace zákoník neřeší. V rámci harmonizačního ustanovení § 363 zákoníku práce je možné se odchýlit pouze ve prospěch zaměstnance. Tato interpretační ustanovení vyjadřují princip autonomie vůle. Pokud se zaměstnanec vzdá práva vyplývajícího ze zákoníku práce nebo kolektivní smlouvy, nepřihlíží se k tomu.

### 1.3 Zákoník práce jako součást rekodifikace soukromého práva

V rámci rekodifikace soukromého práva, upravující oblast občanského zákoníku a další odvětví tohoto práva<sup>3</sup>, se objevovaly myšlenky začlenit materii pracovního práva do nového občanského zákoníku. Přestože zde existuje velmi úzký vztah a občanský zákoník upravuje v obecné rovině soukromé právo, kterým jsou i pracovněprávní vztahy, mají tyto vztahy výrazný veřejnoprávní dopad.

Koncepce občanského zákoníku vychází z všeobecné úpravy občanského práva, tedy soukromého práva jako celku. Vůči soukromoprávním předpisům, které nejsou zákoníkem upraveny<sup>4</sup>, vystupuje jako *lex generalis*. Kodifikace nezahrnuje některé specifické obory soukromého práva<sup>5</sup> ani právo pracovní. A právě úprava vztahů závislé práce nebo úprava pracovní smlouvy vyvolávaly otázky, zda patří do oblasti občanskoprávních smluv a je tedy žádoucí úprava občanským zákoníkem, nebo zda zůstane problematika upravena zákoníkem práce. Spor rozdílných stanovisek specialistů na pracovní i občanské právo ukončilo provedení rekodifikace pracovního práva zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, čímž byly respektovány specifické rysy tohoto oboru a legislativní úprava časově předběhla rekodifikaci občanského práva.

Dovršení rekodifikace soukromého práva přineslo zásadní otázku, kterou byl vzájemný vztah zákoníku práce a nového občanského zákoníku. Jednalo se především o působnost ohledně úpravy pracovněprávních vztahů a podmínek, za kterých je možno v této oblasti použít ustanovení občanského zákoníku. Oba předpisy měly v tomto ohledu rozdílnou koncepci. Zákoník práce zakotvil princip delegace, který vycházel z použití občanského zákoníku na pracovněprávní vztahy pouze tehdy, pokud to zákoník práce výslovně stanoví. Tento zákaz subsidiarity občanského zákoníku zrušil Ústavní soud nálezem č. 116/2008 Sb. ze dne 12. března 2008. Práva a povinnosti vyplývající z pracovních vztahů se řídí zákoníkem práce, pokud speciální úpravu tento předpis neobsahuje, použijí se na pracovněprávní vztahy ustanovení občanského zákoníku v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů a jestliže to jejich povaha nevylučuje.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Především rodinné právo a podstatnou část obchodního práva.

<sup>4</sup> PAVLÁTOVÁ, Jarmila. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, s. 9.

<sup>5</sup> Jedná se o právo obchodních společností a družstev, mezinárodní právo soukromé, právo autorské, směnečné, šekové aj.

<sup>6</sup> PAVLÁTOVÁ, Jarmila. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, s. 26

Pracovní právo svým výrazným projevem ochranné funkce bude vždy reprezentováno větším množstvím kogentních ustanovení pro zvýšenou ochranu zaměstnanců na úkor smluvní volnosti účastníků pracovního poměru a ochranu hodnot chránících veřejný pořádek.

#### **1.4 Zákon o státní službě**

Státní služba představuje trvalé a odborné zajišťování veřejných úkolů a čerpání z veřejných prostředků. Právní poměry státní zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu, organizační záležitosti státní služby, služební vztahy státních zaměstnanců a jejich odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a organizaci zaměstnanců ve správních úřadech, kteří pracují v základním pracovněprávním vztahu, upravuje zákon č. 234/2004 Sb., o státní službě. Služební poměr je poměrem veřejnoprávním a nezakládá se smlouvou, ale správním rozhodnutím služebního orgánu o přijetí do služebního poměru a o zařazení na určité služební místo, což představuje dva základní výroky v tomto správním aktu.

Situace ohledně zákona v souvislosti s výkonem státní služby byla značně komplikovaná. Vzhledem k tomu, že existenci zákona regulujícího vztahy mezi státem a státními zaměstnanci předpokládá Ústava, která stanoví, že právní poměry státních zaměstnanců ve správních úřadech upravuje zákon<sup>7</sup>, došlo k zákonnému ukotvení veřejné služby až v roce 2002, po vstupu České republiky do Evropské unie. Byl přijat zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, zkráceně služební zákon, s účinností od 1. ledna 2004. A zároveň byl přijat zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků. Účinnost služebního zákona byla několikrát odložena a pracovní poměr státních zaměstnanců se tak i nadále řídil podle zákoníku práce. Objevily se také návrhy zákona, který by oba zákony nahradil a tyto skupiny státních úředníků sloučil do jedné kategorie zaměstnanců veřejné služby. Nakonec byl, i přes veto prezidenta republiky, přijat s účinností od 1. 1. 2015 zcela nový zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, čímž byl zrušen dosavadní služební zákon. Na zaměstnance územních samosprávních celků se tak i nadále vztahuje zákon o úřednících územních samosprávních celků již účinný.

Smyslem této veřejnoprávní úpravy bylo zajistit odborný, spolehlivý a politicky víceméně neutrální aparát byrokracie, který má fungovat stabilně bez ohledu na politickou

---

<sup>7</sup> Ustanovení čl. 79 odst. 2 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

reprezentaci. Úkolem zákona bylo odpolitizování státní správy a upravit její organizaci, právní poměry státních zaměstnanců, služební vztahy, odměňování a řízení ve věcech služebního poměru. Státní úředník je do služebního poměru jmenován na dobu neurčitou, je vybrán na základě obligatorního výběrového řízení a poté zařazen na dané služební místo s následným složením úřednické zkoušky v určité lhůtě. Získává tak relativní pracovní stabilitu, což zejména znamená, že nelze dostat výpověď z organizačních důvodů. Skončení služebního poměru je vázáno zejména na organizační změny, které musí být podloženy tzv. systemizací. Vláda na rok dopředu schvaluje celkový počet služebních míst pro každý rezort, ministerstvo, správní úřad. Rušení těchto míst je tedy vázáno na změnu systemizace na následující rok a v zásadě o něm rozhoduje vláda. Další možností zrušení služebního poměru je kárné opatření neboli rozhodnutí v kárném řízení pro porušení služebních povinností. A třetí způsob zrušení spočívá v tzv. služebním hodnocení, které vždy na konci roku provádí komise a při neuspokojivých výsledcích dva roky po sobě může být služební poměr zrušen.

Tyto základní rysy odlišují státní službu od smluvního systému, kam spadají zaměstnanci státu ve správních úřadech zajišťující veřejnou službu. Pracovní poměr je založen smlouvou a nemá výraznější odlišnosti od klasického soukromoprávního poměru.

Přijetí zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, bylo reakcí na územní reformu veřejné správy a ke dni 31. 12. 2002 zrušení okresních úřadů. Bylo nutné upravit postavení zaměstnanců územních samosprávných celků, kteří vykonávají správní činnost příslušného úřadu a plní úkoly spadající do samostatné i přenesené působnosti. Cílem bylo zaručit jejich profesionalizaci, zajistit právní záruky nestrannosti a odbornost výkonu veřejné správy.

Zákon o úřednících územních samosprávných celků je právní předpis upravující výkon veřejné správy prostřednictvím orgánů územních samosprávných celků s důrazem na jeho nestrannost, nezávislost a efektivnost. Předmětem právní úpravy je pracovní poměr a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Zákon stanovuje pravidla vzniku, trvání a skončení pracovního poměru v souvislosti s jejich právním postavením v rámci výkonu veřejné správy a ochranu ve vztahu k orgánům těchto celků. Při obsazování pracovních míst je kladen důraz na procesní postup založený na zveřejnění možnosti přihlásit se. Jedná se o veřejnou výzvu a výběrové řízení, které představuje složitější postup a podmínku pro obsazení určitých pracovních pozic. Je kladen důraz na zvláštní odbornou způsobilost a

povinnost úředníků systematického prohlubování kvalifikace. Povinností územního samosprávného celku je sestavení plánu vzdělávání úředníků a zajištění jeho realizace.

Zákoník práce je zákonem obecným ve vztahu k zákonu o úřednících územních samosprávných celků. V rámci realizace těchto pracovněprávních vztahů platí zákoník práce v případech, pokud speciální zákon nestanoví jinak.

Působnost zákona se nevztahuje na všechny zaměstnance, a to na zaměstnance organizačních složek a zvláštních orgánů obce či kraje a na zaměstnance pracující manuálně, nebo vykonávající pomocné a servisní práce. Obsazení těchto míst se řídí zákoníkem práce.

### **1.5 Ochrana osobních údajů**

Pro potřeby personální práce a v souvislosti s plněním pracovněprávních povinností organizace shromažďuje a zpracovává osobní údaje zaměstnanců. Nakládání s osobními údaji musí být v souladu s právními předpisy. Tuto problematiku upravuje v současné době zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, který vychází z práva ochrany občana zaručeného Listinou základních práv a svobod týkající se neoprávněného shromažďování, zveřejňování a zneužívání osobních údajů. Na úrovni Evropské unie je nakládání s osobními údaji upraveno Směrnicí Evropského parlamentu a Rady 95/46/ES, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů.

S účinností od 25. května 2018 vstoupí v platnost nový soubor pravidel ochrany osobních údajů, který nahradí současný právní rámec této úpravy. Jedná se o nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679. Obecné nařízení na ochranu osobních údajů neboli GDPR, General Data Protection Regulation, přináší jednotnou úpravu práv a povinností ve všech státech Evropské unie, rovnocennou vymahatelnost i sankce. Cílem evropského nařízení je ochrana digitálních práv občanů Evropské unie. Zákon o ochraně osobních údajů bude po novelizaci upravovat organizační záležitosti Úřadu pro ochranu osobních údajů a dále skutečnosti, které Obecné nařízení buď upravovat nebude, nebo umožní úpravu na vnitrostátní úrovni.<sup>8</sup> Úřad pro ochranu osobních údajů zůstane i nadále dozorovým orgánem v oblasti ochrany údajů s novými pravomocemi v důsledku jeho částečného podřízení Evropskému sboru pro ochranu osobních údajů.

---

<sup>8</sup> Zpracování osobních údajů v rámci výkonu, práva na informace nebo svobody umělecké tvorby.

Nová pravidla ochrany osobních údajů v personalistice vychází ze základních zásad stanovených Obecným nařízením. Základní povinností zaměstnavatele je zajištění zákonnosti, transparentnosti a přesnosti. Zpracování osobních údajů je omezeno účelem a musí být postaveno na právním základu a principu integrity, který představuje potřebu zajištění náležitého zabezpečení osobních údajů technickými nebo organizačními opatřeními před neoprávněným nebo protiprávním zpracováním, ztrátou a zničením. Právní základ v oblasti lidských zdrojů vychází z povinností zaměstnavatele při realizaci pracovněprávního vztahu<sup>9</sup>, oprávněného zájmu nebo souhlasu, který je u zaměstnanců platný jen ve výjimečných případech. Souhlas zaměstnance se nevyžaduje v souvislosti se zpracováním osobních údajů nezbytných pro plnění pracovněprávní smlouvy nebo právních povinností zaměstnavatele.

Nově je zaveden také princip zodpovědnosti, vyjadřující schopnost správce zajistit a prokázat soulad s GDPR přijetím technických, organizačních a procesních opatření a vedením záznamů o činnostech zpracování, tedy jaká data a k jakému účelu. Odpovědnost spočívá v koncepci ochrany osobních údajů a ve jmenování pověřence pro ochranu osobních údajů, jehož úkolem bude řízení agendy ochrany dat organizace a sledování souladu zpracování osobních údajů s povinnostmi, které stanovuje nařízení. Pověřenec nenesе osobní odpovědnost za nedodržování ustanovení Obecného nařízení organizací. Osobní údaje bude možné zpracovávat pouze po nezbytně dlouhou dobu. Po odpadnutí právního základu pro jejich zpracování nebo naplnění účelu zpracování bude povinností tyto údaje anonymizovat či smazat.

Osobní údaje představují veškeré údaje o fyzické osobě, pokud lze tuto osobu identifikovat na základě určitého identifikátoru nebo jednoho či více zvláštních prvků fyzické, genetické, psychické, ekonomické či společenské identity osoby.<sup>10</sup> Obecné nařízení řadí do kategorie citlivých údajů kromě dosavadních údajů o rasovém či etnickém původu, náboženském vyznání apod. také genetické a biometrické údaje.

Právní soulad v rámci ochrany osobních údajů je odpovědností správce, který určuje účel a způsob zpracování osobních údajů, nebo zpracovatele zpracovávajícího tyto údaje jménem správce. Za porušení povinností vyplývajících z nařízení hrozí velmi vysoké sankce.

---

<sup>9</sup> Výpočet a odvod daní, sociálního zabezpečení, evidence, výkazy vůči státní správě.

<sup>10</sup> Ustanovení čl. 4 odst. 1 nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679.

## 1.6 Vývoj personalistiky

Personalistika v dobovém kontextu odpovídala podmínkám sociálních a ekonomických potřeb v návaznosti na historické období a kulturu. Význam personálních aktivit se měnil působením vnějších vlivů i vnitřních podmínek a vznikajícími nároky na personální pracovníky. Zásadní změnu lze spatřovat ve vývoji personalistiky výhradně zaměřené dovnitř organizace k orientaci zaměřené vně, tedy na výstup. Péče o pracovníky se začala rozvíjet v souvislosti s průmyslovou revolucí a podmínkami v továrnách. V průběhu první světové války, s potřebou optimálního využití lidí, začal narůstat rozsah činností v personální oblasti a začalo se utvářet personální oddělení a jeho význam. Vývoj lze rozdělit na tři etapy: první etapu představovala do 30. let 20. století personální administrativa, dále se jednalo o personální řízení a řízení lidských zdrojů, které se objevuje od 80. let 20. století.

Personální administrativa byla historicky nejstarší koncepcí oblasti práce a představovala především zajišťování administrativní práce a činnosti v souvislosti se zaměstnáváním, shromažďováním a aktualizací dokumentů a informací o zaměstnancích. Personální práce byla chápána jako podpůrná služba pro řídicí složky organizace.

Personální řízení se začalo objevovat před druhou světovou válkou a znamenalo určitou profesionalizaci personální práce. Do popředí se začaly dostávat kolektivní vztahy a lidská pracovní síla byla stavěna do role zdroje prosperity a konkurenčních výhod organizace. To mělo za následek rozvíjení metod personální práce<sup>11</sup> a personální politiky a prosazovala se aktivní funkce personální práce. Stále však zůstávala orientace personální práce směrem dovnitř organizace. Pozornost nebyla příliš věnována dlouhodobým strategickým záležitostem v oblasti řízení pracovních sil.

Řízení lidských zdrojů je koncepcí, která dovršuje vývoj personální práce. Je výrazně manažersky orientována s nezastupitelným postavením v systému řízení. Do popředí se dostává strategický přístup k personální práci s orientací na vnější faktory. Personální strategie se integrovala do strategie organizace s důrazem na lidskou sílu a její hodnotu. Řízení lidských zdrojů je důležitou složkou řízení organizace. Personální práce předpokládá zapojení vedoucích zaměstnanců s rozhodovací pravomocí a personální útvar plní funkci koncepční, metodologickou, organizační či kontrolní.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Metody výběru, odměňování, hodnocení zaměstnanců apod.

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009 s. 15

## 2. Veřejná správa

Pojem veřejná správa nebyl v minulosti používán. Správu veřejných věcí vykonávala státní správa a o veřejném zájmu byl oprávněn rozhodovat pouze stát a jeho orgány. Pojetí centralistického státu popíralo existenci občanské společnosti a stát tak upevňoval svoje postavení a nadřazenost socialistického zřízení. V současné době disponuje výkonem veřejné moci stát a další nositelé veřejné správy, na které stát částečně výkon delegoval. Na základě zákona může být veřejná správa vykonávána i dalšími subjekty odlišnými od státu.

Veřejná správa je správou věcí veřejných ve veřejném zájmu. Při jejím výkonu jsou správní orgány vázány ve své činnosti nejen právními předpisy, ale také rozhodnutím vyšších správních orgánů. Jedná se o pozitivní vymezení veřejné správy. Vymezit veřejnou správu lze také negativně, tedy vše, co nelze kvalifikovat jako zákonodárství ani soudnictví. Veřejná správa představuje organizování, řízení a kontrolu veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni, jakož i plnění úkolů sledujících dosažení určitého cíle ve veřejném zájmu. V současnosti je veřejná správa rozdělena na státní správu, výkon veřejné moci, kterým disponuje stát, a výkon správy samostatnými subjekty, které jsou odlišné od státu a pověřeny jejím výkonem.

Diference mezi veřejnou a soukromou správou není absolutní.<sup>13</sup> Rozdíl vychází zejména z cílů, které sledují, tedy veřejných nebo soukromých. Soukromá správa představuje především činnost fyzických nebo právnických osob a je založena na ziskovém principu.

Veřejná správa získává finanční prostředky z veřejných rozpočtů a je více vázána právem, než je tomu v případě správy v soukromém zájmu. Nositelé veřejné moci jsou vázáni nejen ústavní zásadou: „*Státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon,*“<sup>14</sup> ale také Listinou základních práv a svobod: „*Státní moc lze uplatňovat jen v případech v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví*“<sup>15</sup>. Základním znakem veřejné správy je především její podzákonná činnost v mezích stanovených zákonem. Veřejná správa má výkonný charakter projevující se prováděním zákonů a exekutivní činností. V neposlední řadě mohou orgány veřejné správy jednostranně rozhodovat o povinnostech a právech druhých.

---

<sup>13</sup> HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 6

<sup>14</sup> Ustanovení čl. 2 odst. 3 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

<sup>15</sup> Ustanovení čl. 3 odst. 2 Listiny základních práv a svobod.



Pojem veřejná správa může mít různý význam. Formální pojetí veřejné správy představuje soubor institucí, správních orgánů, které vykonávají veřejnou správu s vnitřním hierarchickým členěním. Materiální pojetí představuje druh činnosti státních a jiných veřejných institucí, tedy výkon správy.<sup>16</sup>

Úkolem veřejné správy je ve veřejném zájmu vrchnostensky zasahovat, zabezpečovat veřejné záležitosti a plnit veřejné funkce. Vzhledem ke skutečnosti, že se charakter záležitostí, které jsou předmětem veřejného zájmu, neustále mění, představují činnosti veřejné správy velmi dynamickou složku.

### **3. Organizace personálního oddělení**

Personální oddělení představuje součást úřadu, která má v širším smyslu slova na starost péči o zaměstnance. Velikost personálního oddělení je závislé na celkovém počtu zaměstnanců a s tím souvisí také množství úkolů a úkonů, které provádí personální útvar. Vliv na činnost personálního oddělení a jeho chod má do jisté míry organizační struktura úřadu a hierarchické zařazení personálního oddělení v rámci ostatních oddělení. Správná a efektivní organizační struktura by měla vycházet z cílů podniku a analýzy vykonávaných činností. Dalším předpokladem je stanovení organizačního principu vycházejícího z centralizace nebo decentralizace a s tím související rozhodovací pravomoci a zajištění vzájemného propojení a souladu jednotlivých oddělení či odborů a organizačních jednotek. Nezanedbatelný je také vliv personálního oddělení na strategii úřadu.

Personální útvar je specializovaným pracovištěm úřadu zabývajícím se řízením lidských zdrojů. Jeho náplní je sjednocení záměrů, cílů a úkolů personalistiky, které příslušná organizace realizuje. Zajišťuje výkon a koordinaci jednotlivých personálních činností, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku, projednává zásadní skutečnosti a potřebné záležitosti s vedením organizace a zároveň organizuje spolupráci s vedoucími pracovníky, kteří se na personálních činnostech podílejí a tím ovlivňují realizaci záměrů a cílů personální politiky a strategie. Podstatná je také metodologická činnost nutná pro vyhodnocování důsledků, které přináší zamýšlené změny v oblasti zaměstnanosti a personální práce.

---

<sup>16</sup> HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 4

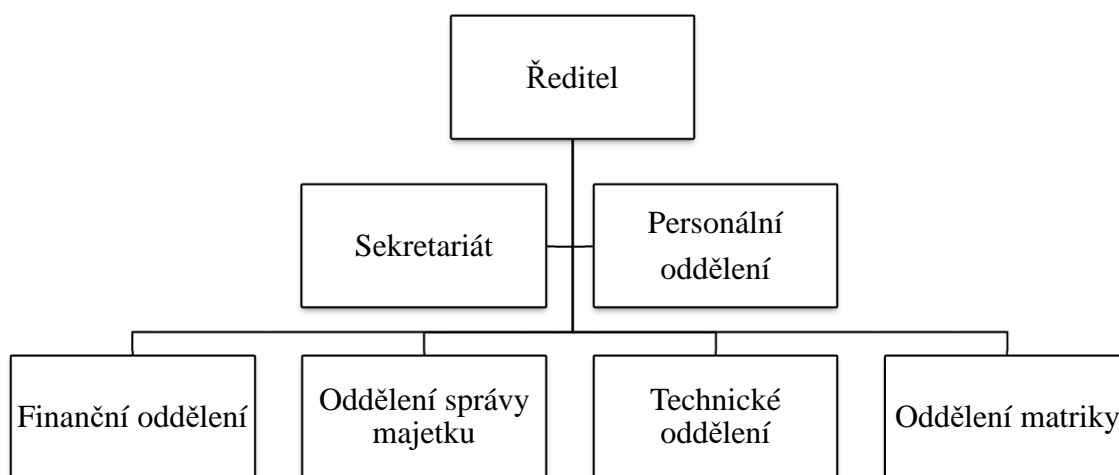
### 3.1 Zařazení personálního útvaru v rámci řízení

O postavení personálního útvaru, jeho významu, rozsahu personální práce a o jeho zařazení v rámci úřadu rozhoduje organizace. Existuje několik modelů zařazení personálního oddělení v rámci úřadu. Jako velmi optimální řešení se jeví zařazení personálního útvaru na úroveň odborných ředitelů. Z takové pozice může útvar prosazovat personální strategii a politiku, firemní rozhodnutí v oblasti práce a lidských zdrojů a jejich dopady.

Při podřazení personálního útvaru pod jiný jako jeho součást nebo výkon personální práce asistentkou sekretariátu v rámci agendy řadí personální oddělení do druhotné pozice. I nadále plní úkoly v oblasti personální činnosti, ale bez zásadní možnosti ovlivňovat personální rozhodnutí nebo jeho politiku. Tato pozice neumožňuje prosazovat své úkoly, nemůže ovlivňovat ostatní útvary a plnohodnotně vykonávat svoji funkci.

Funkce personální administrativy by měla být začleněna do personálního útvaru, aby bylo zajištěno skutečné personální řízení se všemi podstatnými funkcemi a činnostmi, které moderní řízení vyžaduje a jsou ke své povaze, cílům a vzájemným vztahům dobře organizačně uspořádány a propojeny.

Schéma 1<sup>17</sup>: Optimální zařazení personálního útvaru v rámci organizace



Při provádění personální práce je využíváno také externích služeb neboli outsourcingu.<sup>18</sup> Personální útvar se nezabývá všemi činnostmi v oblasti personální práce, ale některé z nich jsou částečně nebo zcela vyčleněny mimo organizaci. Jedná se zejména o

<sup>17</sup> Zdroj: upraveno podle prezentace Mgr. Heleny Sequensové *Lidské zdroje ve struktuře veřejné správy*

<sup>18</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009 s. 34

oblast vzdělávání a rozvoje nebo pracovního poradenství. Při využití outsourcingu nedochází k omezení pravomocí personálního útvaru a v žádném případě nelze přenést pravomoc rozhodování na externí instituci. Výhodou externích služeb je většinou snížení nákladů personální práce, její efektivnost, větší rozsah a v neposlední řadě také možnost využít specializovanějších odborníků, než kterými disponuje organizace.

### **3.2 Hierarchie v rámci personálního oddělení**

Vnitřní členění personálního útvaru není jednotné, stejně jako jeho funkce, a je závislé zejména na velikosti úřadu, typu činnosti, organizační struktuře a již výše zmíněné decentralizaci. Typicky stojí v čele ředitel personálního oddělení, který je přímo podřízen generálnímu řediteli, a dále ostatní personalisté. Ti mohou být, obzvláště ve velkých organizacích, specializováni na jednotlivé oblasti personální práce týkající se získávání a výběru zaměstnanců, analytiku práce, psychologickou oblast nebo oblast pracovněprávní.<sup>19</sup> V případě velkých organizací se personální útvar dělí na jednotlivá oddělení, které řídí vedoucí pracovník.

Personalista v soudobé organizaci není již pouze administrativním pracovníkem s teoretickými znalostmi a praktickými dovednostmi v personální oblasti, ale je v určitém směru také manažerem, který se orientuje v řízení lidských zdrojů a předvídá vliv různých faktorů, které působí na fungování pracovní síly, a jejich možné důsledky pro organizaci. Předpokladem pro řádný výkon personální práce je umění jednat a komunikovat s lidmi, neustálé vzdělávání se a důslednost ve své práci. Klíčovým se stává také rozvoj jeho schopností a dovedností, kterému by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost.

Nástroje realizace řízení lidských zdrojů je v rukou personalisty, tedy člověka a záleží na jeho znalostech, schopnostech a zkušenostech, osobní charakteristice i morálním kreditu.

## **4. Personální strategie**

Řízení lidských zdrojů jako personální práce je jedním z podstatných nástrojů zvyšování výkonnosti i úspěšného fungování organizace.<sup>20</sup> Představuje specifickou oblast s orientací na člověka zajišťovanou personálními odborníky. Úkol personálního řízení spočívá ve využití možností lidských zdrojů a vložených investic pro dosažení cílů organizace, spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a ztotožnění se s cíli organizace. Personální řízení je v každé

---

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009 s. 33

<sup>20</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010 s. 40

organizace odlišné a vychází z jejího postavení k personálnímu útvaru v systému řízení, úrovně personální práce i nastavené personální politiky.<sup>21</sup> Podstatným faktorem je také přístup k personálnímu řízení i pozice v hierarchii organizace. Neméně důležitá je také profesní úroveň personalistů.

Nástrojem řízení lidských zdrojů je dlouhodobé plánování vycházející ze strategického řízení organizace, jehož determinantem jsou dlouhodobé a komplexně zpracované cíle organizace. Tyto cíle se promítají také do oblasti potřeby pracovní síly, jejím pokrytí, využití i hospodaření s ní. Zaměstnanci představují pro organizaci rozhodující a zároveň finančně nákladný zdroj.

Personální strategie představuje součást celkové strategie organizace a určuje vizi organizace do budoucna, stanovení dlouhodobých cílů v oblasti personální práce v souvislosti s ostatními cíli. Pojetí cílů vychází z jejich provázanosti a měly by být v souladu s veřejnými zájmy. Personální strategie vychází především z vnitřních podmínek organizace, tedy jejích specifických vlastností, a zároveň vnějších vlivů, stojících mimo organizaci<sup>22</sup> a jejich změn. Personální strategie určuje směr rozhodování organizace v souladu s personální politikou.

Personální politika určuje zásady a definuje nástroje využívané v personální oblasti a realizaci jednotlivých personálních činností. Je rámcem pro rozhodování v personálním řízení a způsobu řešení personálních záležitostí. Představuje koncepci pro personální strategii respektováním podmínek organizace, zájmů organizace i zaměstnanců. Stabilní, pro pracovníky přijatelná a zformulovaná personální politika je základem pro úspěšnou a fungující organizaci. Projevuje se také respektováním platných právních předpisů v oblasti zaměstnanosti, práce i práv člověka.<sup>23</sup>

Personální politiku tvoří jednotlivé politiky dílčích personálních oblastí. Může jím být politika zaměstnanosti, vzdělávací a sociální politika, politika odměňování nebo politika mezilidských vztahů. Konkrétní politiky jsou závislé na jejich využití organizací a významu, který mu organizace přikládá. Základem je jejich vzájemná provázanost.

Personální řízení je činností dynamickou, umožňující pozitivní přínos lidských zdrojů pro zajištění úspěšného fungování organizace. Odpovědni jsou nejen personalisté, ale také

---

<sup>21</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010 s. 9

<sup>22</sup> Situace na trhu práce, vládní politika a legislativa, ekonomické podmínky apod.

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009 s. 24

vrcholové vedení i jednotlivý vedoucí. Především vedení organizace stanovuje personální strategii v souvislosti s personální politikou a zásady jejího provádění. Personální útvar zpracovává zejména podklady a odpovídá za její realizaci. V rámci spolupráce s vedením organizace by měl personální útvar koordinovat, realizovat a kontrolovat personální strategii i personální politiku organizace.

## **5. Hlavní činnosti personálního oddělení**

Úkolem personálního oddělení je zabezpečit organizaci schopné a motivované zaměstnance, na jejichž základě bude organizace dosahovat vytyčených strategických cílů. K tomuto účelu jsou klíčové jednotlivé personální činnosti, které jsou mezi sebou úzce provázané a zahrnují řešení právních otázek spojených s pracovním poměrem zaměstnanců, plánováním organizace, vzdělávání, péči o zaměstnance i řešení každodenních personálních situací.

Činnostmi personálního oddělení je velká řada. Jejich využití a realizace závisí na charakteru organizace. Vzhledem k zaměření diplomové práce na oblast veřejné správy, zabývá se tato kapitola personálními činnostmi stěžejními zejména pro tuto oblast.

### **5.1 Personální plánování**

Jednou z významných personálních činností je personální plánování, jehož smyslem je zajištění organizaci dostatečný počet pracovní síly pro dosažení plánovaných cílů a strategií nejen v současném čase, ale i s perspektivou do budoucnosti.

Hlavním předpokladem personálního plánování je předvídání vývoje potřeby lidských zdrojů a analýza pro dosažení rovnováhy mezi potřebou zaměstnanců a možnými zdroji pracovní síly v návaznosti na strukturu organizace a žádoucí úkoly. Plánování předpokládá vypracování kvalitních prognóz v souvislosti se zjištěním žádoucích informací, na jejichž základě pak může být stanoveno velmi přesné plánování. Cílem organizace se stává snaha získat a udržet si optimální počet zaměstnanců, kteří budou disponovat požadovanými dovednostmi a zkušenostmi. Správně provedené plánování přispívá k předcházení problémů s přebytkem či nedostatkem pracovní síly a současně snižuje závislost organizace na zdrojích stojících vně organizace, zejména v klíčových oblastech. Personální plánování je procesem předvídání a zajištění pohybu lidí do organizace, v jejím rámci a mimo organizaci.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> BOHLANDER, G. SNELL. S. *Managing Human Resources*. Cengage Learning. 2009. s. 50.

Odhadování budoucích potřeb zaměstnanců je proces velmi obtížný. Předpoklad vychází především z dlouhodobého podnikového plánu, do procesu vstupují faktory ovlivňující trh práce a v odvětví státní sféry také dopady státní politiky. Vždy je nutné přihlídnout k plánované pozici i k zaměření organizace. Odhady perspektivní potřeby pracovní síly závisí vždy na daných podmínkách organizace, jejích potřebách a v neposlední řadě také na časové a finanční náročnosti.

V návaznosti na proces plánování odhadu budoucí potřeby zaměstnanců je dalším důležitým krokem v souvislosti s touto činností zhodnocení a určení, jaké zdroje bude organizace potřebovat, zda využije vnitřních či vnějších zdrojů k jejich získání. Vnitřní zdroje představují zaměstnanci, kteří jsou již součástí organizace, a existuje zde možnost jejich přemístění v rámci organizace. Možnost využití vnitřních zdrojů se jeví jako výhodnější, neboť organizace má o zaměstnanci dostatek informací a může je optimálně využít. Dochází také k zajištění stabilizace důležitých zaměstnanců a zároveň k jejich motivaci. Vynaložené náklady jsou velmi nízké, obsazení se odehrává ve velmi krátkém časovém úseku a nároky na adaptaci jsou také minimální. Důležitým podkladem je analýza lidských zdrojů v organizaci vycházející z bilance pracovní síly a její inventarizace, která představuje ujasnění organizačního schématu a plánu obsazení pracovních pozic.<sup>25</sup> Nutno dodat, že využití takového zdroje je možné především u organizací s větším počtem zaměstnanců, rozvětvenou organizační strukturou a hierarchií řízení. Na základě využití systému nástrojů, kariérního řízení a metod personálního rozvoje je možné dosadit optimální zaměstnance na dané místo, což představuje dlouhodobou a systematickou záležitost personální politiky. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má ale také svá úskalí. Především ve sféře veřejné správy je často uplatňována politika rovných příležitostí, což představuje zachování stejných výchozích podmínek pro pracovní síly z vnitřních i z vnějších zdrojů.

Odhad potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů vychází zejména ze zjištění současného stavu pracovní síly, odhadu odchodu zaměstnanců z organizace nebo jejich převedení na jinou pozici v rámci struktury organizace v plánovaném časovém období. Po porovnání současného stavu, předpokládaných přesunů v rámci organizace a potřebou pracovní síly na určitou funkci bude patrný přebytek nebo nedostatek zaměstnanců na daném pracovním zařazení.

---

<sup>25</sup> LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 21

Pro odhad vývoje potřeby zaměstnanců na pracovní pozice lze vytvořit hierarchickou strukturu organizace s možností postupu.<sup>26</sup> Odhad předpokládaného přechodu zaměstnanců mezi pozicemi se následně promítne do souvislosti se současným stavem pracovní síly na jednotlivých pozicích. Odhad je založen na předpokladu pohybu zaměstnanců v rámci organizace.

Naproti tomu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů závisí především na typu obsazované pracovní pozice, na požadavku specializace, odbornosti, podmínkách pracovního místa či na obsazení pouze dočasně zřízeného místa pro dosažení stanoveného cíle. V neposlední řadě také záleží na nabídce v rámci trhu práce. Vnější zdroje nabízejí širší spektrum zaměstnanců v souvislosti s možností přesného obsazení pracovního místa. Výhodou zaměstnance pocházejícího z vnějších zdrojů může být také přínos nových impulsů či v oblasti „know-how“. Vnější zdroje jsou tvořeny absolventy škol, volnou pracovní silou nebo zaměstnanci jiných organizací měnící zaměstnání. Další zdrojem pak mohou být studenti, důchodci nebo zaměstnanci ze zahraničních pracovních trhů.<sup>27</sup> Odhady budoucí potřeby z vnějších zdrojů využívají různé statistické údaje a ukazatele, lze mezi ně zařadit nezaměstnanost, prognózy populace, průzkum lokálního trhu práce nebo statistiku obyvatelstva.

Hlavním předpokladem personálního plánování je stanovení co nejpřesnější prognózy vývoje situace na pracovním trhu, stanovení cílů a zároveň stanovení potřeby kvalitativní i kvantitativní pracovní síly v návaznosti na opatření učiněných organizací k jejímu zajištění.

Úkolem této činnosti je především zabezpečení organizací pracovní sílu v potřebném množství, s žádoucími znalostmi a zkušenostmi, s danými osobními charakteristikami, vybavené potřebnou motivací a vhodně zařazené na pracovní pozice.

## **5.2 Získávání a výběr nových zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců z hlediska jejich kvalifikace, požadavků nezbytných pro výkon pracovní činnosti i zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele.

V rámci celého průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců je zaměstnavatel povinen dodržovat zásadu rovného zacházení se zaměstnanci. Při uplatňování práva na

---

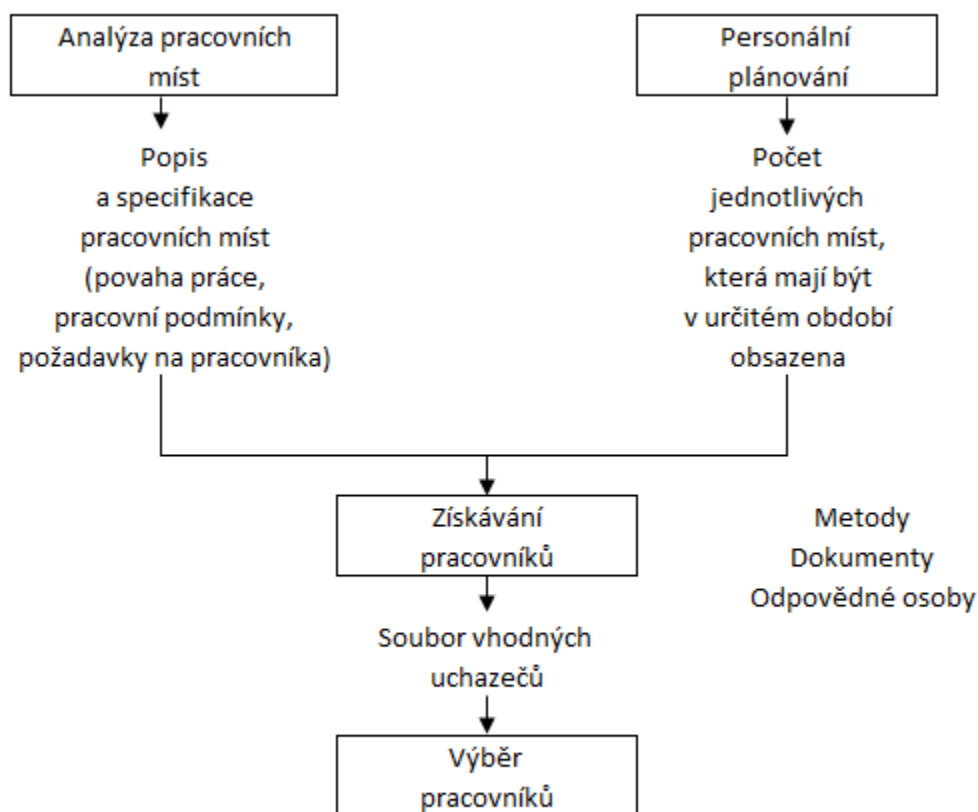
<sup>26</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 77

<sup>27</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 84

zaměstnání nesmí docházet k jakékoli formě diskriminace<sup>28</sup>. S výjimkou případů, kdy z povahy zaměstnání vyplývá důvodnost takového požadavku, jeho přiměřenost a oprávněnost.

Při procesu získávání a výběru zaměstnanců je důležité vycházet z definovaných požadavků pracovního místa a současně požadavků celé organizace. Celý proces má několik fází. Jednak je to specifikace pracovního místa, požadavků a podmínek pracovního výkonu, v další fázi dochází k určení a vyhodnocení zdrojů získání zaměstnanců a poslední fází je výběr uchazečů, jejich hodnocení a nabídka zaměstnání. Všechny tyto fáze jsou mezi sebou úzce provázány a navazují na sebe.

Schéma 2<sup>29</sup>: Vzájemné vztahy jednotlivých fází procesu získávání a výběru zaměstnanců.



<sup>28</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>29</sup> Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009



### **5.2.1 Analýza pracovního místa**

Analýza pracovních míst je první fází celého procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. Představuje nezbytnou podpůrnou činnost pro realizaci jiných personálních činností v celém systému personální strategie. Jejím úkolem je získání potřebných informací o pracovním místě, pracovních podmínkách, požadavcích kladených na pracovní výkon obsazované pozice a specifikace kompetencí. Slouží jako podklad pro volbu vhodné metody získávání zaměstnanců, pro využití kritérií na zaměstnance, zohlednění pracovních podmínek a definování požadavků na pracovní místo.<sup>30</sup>

Jedná se o proces shromažďování, vyhodnocování a uchování získaných informací o obsahu pracovního místa, metodách, odpovědnosti, podmínkách a dalších faktorech působících na výkon pracovní činnosti a dalších souvislostech. Úspěšnost celého procesu závisí na kvalitě informací o pracovních pozicích. Je tedy vhodné věnovat náležitou pozornost výběru jejich zdrojů. Výsledkem je specifikace pracovního místa představující soubor požadavků na pracovníka, jeho kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti.

Personální útvar připravuje a zpracovává popis pracovního místa a jeho specifikaci. Personalisté plánují a organizují celý proces analýzy pracovního místa a rozhodují o volbě zdrojů, vhodné metodě i analýze získaných informací. Získané informace jsou různé a jsou odvislé od druhu pracovní pozice. Analýza pracovního místa se zaměřuje na okruh pracovního výkonu a jeho podmínek, pracovní pozice a její hierarchické začlenění v rámci organizace, a na okruh týkající se pracovníka.

#### **5.2.1.1 Metody analýzy pracovního místa**

Pro získání potřebných informací se zpravidla využívá několik metod. Jejich obsah, rozsah i podoba vychází z charakteru pracovního místa. Nejvyužívanější metodou, která je náročnější na čas, je metoda pozorování. Spočívá ve sledování konkrétního pracovníka při výkonu práce a zaznamenávání celého procesu do formuláře. Využívá se především při manuálních a administrativních činnostech. Další metodou je rozhovor, jehož výhodou je zejména pružnost. Informace se získávají také od současných i bývalých zaměstnanců s následným ověřením u jejich nadřízených. Při analýze většího počtu pracovních míst je vhodné využít metodu založenou na dotazníku.

---

<sup>30</sup> FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002 s. 48

## **5.2.2 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců bezprostředně navazuje na analýzu pracovních míst a využívá zpracování specifik jednotlivých pracovních pozic. Základním východiskem je zpracování popisu pracovní pozice, kvalifikačního profilu a schopností požadovaných po zaměstnanci. Cílem je zajistit na volná místa organizace takové množství adekvátních uchazečů, aby mohla být obsazena s přiměřenými náklady, v požadovaném čase<sup>31</sup> a zaměstnance s požadovanými kvalitami.

Proces získávání zaměstnanců má několik etap a je ovlivňován faktory působící na straně organizace, pracovního místa i faktory působící vně organizace. To je určujícím kritériem pro výběr vhodných metod.

### **5.2.2.1 Určení zdrojů získání zaměstnanců**

Jak již bylo řečeno, rganizace se při výběru vhodného pracovníka může orientovat na vnitřní nebo vnější zdroje pracovní síly, popř. jejich kombinaci. Uchazečům z vnitřních i vnějších zdrojů by měly být dány stejné podmínky vycházející z politiky rovných příležitostí.

Vnitřní zdroje představují vlastní pracovníky organizace a jejich dosazení na volné místo je výrazem personální politiky organizace. Mohou jimi být zaměstnanci, kteří mají o danou pracovní pozici zájem, uvolňované pracovníky v souvislosti s ukončením jejich působení na dosavadním pracovním místě nebo přesun v rámci organizační změny. Výhodou vnitřního zdroje je především znalost organizace i jejích cílů, organizace má o zaměstnanci potřebné informace a v neposlední řadě výhodu představují také nízké náklady na celý proces.

Využití vnějších zdrojů přichází v úvahu většinou při nedostatečném možném pokrytí obsazované pozice z vnitřních zdrojů. Vnější zdroje představuje volná pracovní síla na trhu práce, absolventi vzdělávacích zařízení, zaměstnanci měnící zaměstnání nebo další zdroje, např. důchodci, studenti a zahraniční pracovní síla. Výhodou může být širší nabídka pracovní síly nebo přínos nových přístupů.

### **5.2.2.2 Metody získávání zaměstnanců**

Volba vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na povaze a podmínkách obsazované pracovní pozice, na rozhodnutí organizace využít vnitřní nebo vnější zdroje pro získání zaměstnanců a s tím související situace na trhu práce i na kvalifikaci zaměstnanců.

---

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s. 117

Předpokladem je stanovení vhodného způsobu oznámení volné pozice uchazečům, který se odvíjí od typu obsazované pozice. Metody informování jsou důležitým faktorem pro dostatečný počet vhodných uchazečů projevujících zájem o obsazované místo a posouzení jejich způsobilosti. Metod existuje velké množství a organizace často využívají jejich kombinace.

Jednou ze standardně využívaných metod je inzerování v médiích. Výběr vhodného média záleží především na charakteristice pracovní pozice. Pro získání specialistů je vhodné využít odborný tisk<sup>32</sup>, pro získání řadových úředníků nebo dělníků se jeví jako vhodnější využití lokálních médií. Aby byla inzerce úspěšná a efektivní, je žádoucí dodržet několik zásad. Měla by především oslovit cílenou skupinu a obsahovat základní informace týkající se organizace, charakteristiku pracovního místa, jeho podmínky, kladené požadavky a dále informace o způsobu a termínu výběrového řízení.

V současnosti je velmi využívanou metodou při získávání zaměstnanců inzerování na internetu, tzv. e-recruitment. Tento typ inzerce může oslovit větší okruh uchazečů a jeho hlavní výhodou je rychlost a minimum nákladů s možností sdělení většího počtu informací o pracovní pozici. Úsporou času je také možnost rychlé korespondence mezi uchazečem a organizací prostřednictvím počítačové sítě. K inzerci lze využít stránky s nabídkou pracovních míst, které spravují specializované organizace, zprostředkovatelské agentury nebo stránky jednotlivých médií.

Mezi metody získávání zaměstnanců patří také využití služeb zprostředkovatelské agentury<sup>33</sup>, která zpravidla zabezpečuje inzerci i předvýběr uchazečů. Úroveň poskytování zprostředkovatelských služeb je velice rozdílná. Poradenské společnosti se obvykle specializují především na hledání uchazečů v oblasti běžnějších pozic, ale není výjimkou ani zaměření na přímé vyhledávání zaměstnanců do manažerských či specializovaných pozic, založené na síti kontaktů spadajících do různých oborů s oslovením konkrétních osob. Výhodou zprostředkovatelských agentur je jejich znalost trhu práce i jejich široká databáze uchazečů o zaměstnání.

Další možností získání nových zaměstnanců představuje spolupráce se vzdělávacími institucemi. Výhodou je opatření zaměstnanců disponujících potřebným profesním

---

<sup>32</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 85

<sup>33</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. s. 37

zaměřením. Organizace umožňuje studentům absolvování různých stáží, popř. využívají nástroje podpory studentů v rámci studia.

Při získávání nových zaměstnanců lze využít politiku zaměstnanosti, na kterou se zaměřují úřady práce. Jsou určeny uchazečům o zaměstnání i organizacím při obsazování volného pracovního místa. Úřady práce disponují potřebnými informacemi o uchazečích a v některých případech poskytují příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Nevýhodou je omezený výběr z registrovaných uchazečů, neboť ne všichni zájemci o zaměstnání jsou vedeni v evidenci úřadu práce.

Získání vhodného zaměstnance se může uskutečnit také na základě doporučení uchazeče prostřednictvím stávajícího zaměstnance, popř. sám uchazeč projeví zájem o místo poté, co jej zaměstnanec o této možnosti informoval. Běžnou praxí je také osobní doporučení od profesionálních kolegů působících mimo organizaci. Metoda je běžně využívána především při obsazování pracovních pozic s nárokem větší odpovědnosti, ale ani obsazování méně kvalifikovaných pozic touto metodou není výjimkou. Nejčastěji doporučují vedoucí zaměstnanci své podřízené k převedení na jinou pracovní pozici nebo jejich povýšení.

Mezi specifické metody využívanými pro získání zaměstnanců patří vývěsky, letáky či plakáty. Tyto metody se většinou neuplatňují pro obsazování kvalifikovaných pracovních pozic a využívají se zejména pro oslovení absolventů.

Úkolem celého procesu je především shromáždění dokumentů, které jsou od uchazečů vyžadovány. Jedná se o motivační dopis, životopis, osobní dotazník a další doklady o vzdělání, kvalifikaci, popř. pracovní posudek. Vzhledem k tomu, že motivační dopis, který obsahuje projev zájmu uchazeče, a životopis s podrobnějšími údaji o osobním a profesním životě představují dokumenty, na jejichž základě se personalista rozhoduje, zda je uchazeč vhodným kandidátem, a následně rozhoduje o zařazení uchazeče do dalšího výběru, je vhodné věnovat těmto dokumentům ze strany uchazeče patřičnou pozornost. Důležitá je forma písemností, jazyková úroveň, úprava i zpracování.<sup>34</sup>

### **5.2.3 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců slouží k rozhodnutí, který z kandidátů je na obsazované pracovní místo nejvhodnější, a jeho přijetí do pracovního poměru. Proces výběru zaměstnanců vychází

---

<sup>34</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 99

z porovnání kompetencí kandidáta s nároky pracovního výkonu na obsazované pozici. Úkolem je tedy posouzení předpokladů uchazeče v souvislosti s požadavky obsazovaného pracovního místa a jeho perspektivě do budoucna. Na procesu se podílí personalisté v součinnosti s vedoucími pracovníky a vzhledem ke strategické personální funkci výběru ovlivňující kvalitu zaměstnanců v organizaci je žádoucí věnovat této činnosti zvýšenou pozornost s eliminací důsledků chybné volby.

V rámci výběrového procesu je kladen důraz na zajištění dostatečných informací umožňující správný předpoklad dosahované úrovně pracovního výkonu, schopnosti uchazeče přizpůsobit se pracovnímu a sociálnímu prostředí i chování kandidáta. Dalšími informacemi je také motivace uchazeče pro výkon funkce, jeho možný rozvoj, popř. zda nabízená pozice odpovídá jeho představám.

Výběrový proces představuje posloupnost určitých kroků<sup>35</sup> a jeho průběh se liší s ohledem na charakter obsazované pracovní funkce, konkrétní potřeby organizace, její specifika a zvolenému vnějšímu či vnitřnímu zdroji pracovní síly. Při využití vnitřních zdrojů se některé kroky neuvítají, např. poskytnutí určitých dokumentů nebo představení zaměstnanci pracoviště. Prvotní fází celého procesu je předvýběr uchazečů, který zajišťuje vyloučení nevhodných kandidátů a oslovení kandidátů vhodných. Úkolem předvýběru je snížení možnosti subjektivnosti při rozhodování<sup>36</sup>.

Úspěšnost procesu závisí především na vhodně zvolených kritériích stanovených ve spojitosti s predikcí úspěšnosti práce a výkonu a na využití metod k jejich zjišťování. Velmi využívaným je v současné době přístup založený na kompetencích pracovníka pro efektivní pracovní výkon na obsazované pozici, jehož základním znakem je orientace především na člověka než na samotnou práci.

### **5.2.3 Metody výběru zaměstnanců**

Pro výběr vhodného uchazeče využívá personální útvar různé metody, zejména jejich kombinace. Při stanovení přijímacího řízení je vhodné tyto metody, jejich kritéria a zjišťované předpoklady vždy předem určit.

---

<sup>35</sup> Zkoumání dokumentů, shromažďování a analýza dalších potřebných informací, výběrový pohovor, reference, rozhodnutí o přijetí a informování o něm pracovníka.

<sup>36</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. s. 139

## **Analýza dokumentů uchazečů**

Základní metodou výběru zaměstnance je analýza dokumentace uchazeče. Mezi analyzované dokumenty se řadí životopis a motivační dopis, dále osobní dotazník, doklady o vzdělání a kvalifikaci, lékařská vyšetření, pracovní reference apod. Konkretizace dokumentů se řídí s ohledem na nároky a požadavky obsazované pozice. Důsledný rozbor získaných dokumentů je stěžejní činností v rámci výběru zaměstnanců, je nutné identifikovat často zkrácené a nepravdivé informace. Dokumenty uchazeče většinou slouží jako podklad pro výběrový rozhovor.

## **Výběrový rozhovor**

Výběrový rozhovor je nejčastěji využívanou metodou při výběru zaměstnanců. Jeho úkolem je na základě popisu pracovní pozice a požadovaných schopností uchazeče odhadnout a posoudit jeho předpoklady pro výkon práce na obsazovaném místě. Rozhovor může mít různé podoby a je vhodné jej uskutečnit v rámci každé prováděné metody výběru zaměstnanců. Cílem je odhalit skutečný zájem uchazeče o pracovní místo, jeho předpoklady pro pracovní výkon ve funkci, schopnost přizpůsobit se prostředí organizace i předpoklady jeho dalšího možného rozvoje. Rozhovor umožňuje získat informace z oblastí, které zpravidla nebývají kandidátem uvedeny v předložených dokumentech.

Podle počtu účastníků se výběrové rozhovory rozlišují na individuální, představující nejběžnější formu, a probíhající na základě úzkého kontaktu mezi vedoucím rozhovoru a kandidátem. Dalším typem je výběrový panel, který tvoří převážně personalista a vedoucí pracovník. Oficiálnější typem rozhovoru je výběrová komise probíhající podle předem stanovených postupů s cílem posoudit uchazeče porovnáním jednotlivých poznatků. Komise je jmenována oficiálně a je tvořena lidmi organizace, zpravidla z různých sfér. Formálnost takového řízení může mít vliv na výkon uchazečů a jejich negativní ovlivnění.<sup>37</sup> Posledním typem je skupinový rozhovor určený pro posuzování chování účastníků ve skupině, má omezené využití a v praxi není často aplikován.

Podle obsahu a průběhu rozhovoru rozlišujeme strukturovaný rozhovor, který vychází z předem připravených otázek, a nestrukturovaný, který probíhá bez přípravy okruhů i otázek.

---

<sup>37</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 465

V případě, že rozhovor využívá předem připravená témata, ale je cíleně rozvíjen dle potřeby v rámci jeho průběhu, jedná se o polostrukturovaný rozhovor<sup>38</sup>.

Výběrový rozhovor je realizován prostřednictvím několika etap. Důležitou fází je příprava rozhovoru, jeho načasování, analýza dokumentů, přichystání informací, popis pracovního místa i profil uchazeče. Další fází je jeho vedení, pro který je významná formulace a kladení otázek s cílem objektivního posuzování. O průběhu rozhovoru se zpravidla pořizuje záznam a měl by být zároveň uchazeči dán prostor pro jeho případné dotazy či doplnění. Součástí také bývá informace o termínu a způsobu oznámení výsledků celého řízení. Závěrem celého procesu je hodnocení uchazeče obsahující porovnání získaných informací, zhodnocení výkonu uchazeče a stanovení jeho vztahu k obsazované pracovní pozici. Předpokladem pro hodnocení je důležitý kritický přístup.

### **Testy pracovní způsobilosti**

Výběrové testy představují významnou skupinu metod výběru a využívají se především v případech, kdy je potřeba objektivních nástrojů měření charakteristik a schopností uchazeče. Pracovní způsobilost představuje úroveň uchazeče, a jak vyhovuje požadovaným nárokům na pracovní výkon na dané pozici. Jedná se o jeho odbornou způsobilost, kvalifikaci, dovednosti i osobnostní charakteristiky. Pro měření individuálních charakteristik se využívá psychologická diagnostika, předpoklady pro výkon činnosti se měří zkouškou znalostí a dovedností.<sup>39</sup> Výhodou je jejich objektivnost.

Podkladem pro testování je především důsledná analýza pracovní pozice, vykonávané činnosti a stanovení kritérií hodnocení. Metoda může probíhat formou psychologických dotazníků nebo psychologických testů, vždy záleží na posuzované skutečnosti. Nejčastěji využívanými druhy testování jsou testy schopností, osobnosti a projekční testy.

Testy schopností jsou založeny na stanovených normách umožňujících porovnání jednotlivce a průměru s vyloučením subjektivní chybovosti. Lze je rozdělit na testy potencionálních a získaných schopností. Jejich cílem je předvídat potenciál jedince k pracovnímu výkonu. Součástí testů je také test inteligence vycházející z měření rozumových schopností člověka a jeho mentální úrovně. Lze zmínit také sociální inteligenci, tedy

---

<sup>38</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 102

<sup>39</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 112

schopnost jednat v mezilidských vztazích, a emoční inteligenci představující schopnost jedince zvládat a ovládat emoční stránku.<sup>40</sup>

Osobnostní testy vycházejí z určení vlastností osobnosti, přičemž stanovení faktoru osobnosti je nelehké. Osobnost je obecný nepřesný termín vztahující se na chování jedinců v souvislosti s působením okolních vlivů. Vzhledem k velkému množství teorií osobnosti existují různé typy těchto testů. Většinou se využívá forma dotazníků s cílem změřit rysy, hodnoty, motivační charakteristiky či zájmy a životní cíle testovaného. Při hodnocení je na místě zachování určité míry opatrnosti s ohledem na možnou subjektivitu odpovědí a žádoucí tendenčnost uchazeče. Je vhodné kombinovat dotazníky s další metodou a psychologický profil účastníka nestavět pouze na jeho základě.

Projekční testy představují zvláštní skupinu. Vycházejí z chování účastníka postupujícího dle instrukcí, aniž by účastník věděl jak reagovat, aby ovlivnil test ve svůj prospěch.

### **Assessment centre**

Program diagnostikující pracovní způsobilost tvoří soubor metod pro posouzení skupiny kandidátů podle určených kritérií a kompetencí prováděný skupinou hodnotitelů.<sup>41</sup> Kvalita výstupu a úspěšnost procesu závisí na vhodné volbě metod, jejich sestavě a na profesionalitě hodnotitelů. Tato forma výběru se využívá především při obsazování pracovních pozic manažerů a specialistů, ale lze ji využít také při snižování počtu zaměstnanců.

Postup je zaměřen na individuální předpoklady uchazeče pro výkon funkce a práci ve skupině. Cílem je získání informací o schopnostech a dovednostech v rámci vhodnosti na obsazovanou pracovní funkci. Jednotlivé metody jsou zaměřeny na různé osobnostní či dovednostní oblasti. Úkolem hodnotitelů je pozorování a následná recenze chování uchazečů s garancí zajištění větší objektivity hodnocení kandidátů. Důležitým krokem je poskytnutí zpětné vazby účastníkům programu. Výsledkem assessment centre je výstupní zpráva pro zadavatele, zpracována po poradě hodnotitelů na základě všech shromážděných záznamů.

V rámci rozhodování při výběru zaměstnanců je obvyklé využití pracovních referencí uchazečů, které mohou poskytnout určitou představu pracovního výkonu podle posudku

---

<sup>40</sup> GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 42

<sup>41</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 117



předchozího zaměstnavatele.<sup>42</sup> Při práci s posudky je však vhodná jistá míra opatrnosti, neboť může obsahovat určité zkreslení pozitivním i negativním směrem s ohledem na mezilidské i pracovní vztahy na pracovišti.<sup>43</sup>

Celý složitý a úzce provázaný proces získávání a výběru zaměstnanců končí rozhodnutím o výběru nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici. Předpoklad pro správné rozhodnutí vychází z porovnání získaných informací z využitých metod výběru uchazečů a stanovených požadavků na obsazované místo, popř. stanovených kritérií pro výběr. Správné rozhodnutí představuje klíčovou skutečnost pro řízení a dosahování vytyčených cílů organizace.<sup>44</sup> Úspěch výběrového řízení je dosažen v případě, že vybraný uchazeč místo přijme. V souvislosti s touto skutečností je vhodné informovat odmítnuté uchazeče jako odraz personální politiky i podnikové kultury organizace.

Náročnost a čas potřebný pro uskutečnění celého procesu získávání a výběru pracovníka závisí na charakteristice obsazované pracovní pozice i kvalitě a množství uchazečů.

### **5.3 Přijímání nových zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců představuje činnost personálního oddělení zahrnující právní a administrativní záležitosti v souvislosti s nástupem nového zaměstnance. V širším pojetí lze chápat přijímání zaměstnanců také jako změnu pracovní pozice stávajícího zaměstnance a s tím související přechod na nové pracovní místo. Proces přijímání nového zaměstnance končí dnem nástupu do práce a jeho uvedením na pracovní místo.

Již před vznikem pracovního poměru většinou požaduje personální oddělení od budoucího zaměstnance dokumenty potřebné k zajištění a vyřízení nezbytných záležitostí a dokumentů souvisejících s uzavřením pracovního poměru a nástupu zaměstnance do organizace. Zaměstnanec předkládá zejména vyplněný osobní dotazník, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení o zdravotní způsobilosti k práci, rozhodnutí o přiznání dávek důchodového pojištění, rozhodnutí o změně pracovní schopnosti a dle povahy organizace může vyžadovat také výpis z rejstříku trestů.

V souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru je zaměstnavatel oprávněn požadovat od potencionálního zaměstnance pouze takové údaje, které bezprostředně souvisí

---

<sup>42</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. s. 126

<sup>43</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s. 189

<sup>44</sup> URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer. 2013. s. 137

s uzavřením pracovního poměru. Zákoník práce vymezuje v ustanovení § 316 odst. 4, které informace zaměstnavatel požadovat nesmí<sup>45</sup>, a také výjimku, které z těchto informací mohou být i přesto v přiměřené míře vyžadovány, zejména pokud vyplývá z povahy věci, že jsou nezbytné. Výčet těchto informací není taxativní.

### **5.3.1 Vznik pracovního poměru**

Pracovní poměr lze založit pouze právním jednáním. Nejčastější způsob vzniku pracovního poměru je na základě pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva je dvoustrannou záležitostí, zaměstnavatel je povinen uzavřít ji písemně a obě strany s ní vyjádří svým podpisem souhlas. Pracovní smlouva obvykle obsahuje obligatorní i fakultativní náležitosti. Mezi povinné skutečnosti uvedené na pracovní smlouvě patří druh práce, místo výkonu a den nástupu do práce, od kterého vzniká pracovní poměr. Zásadní význam podstatných náležitostí pracovní smlouvy má především druh práce, tedy pracovní pozice, který vymezuje pracovní zařazení, rozsah pracovních úkolů nebo výkon jiné práce. Mezi nepovinné ujednání náleží např. délka zkušební doby, kratší pracovní doba, platové zařazení zaměstnance nebo konkurenční doložka.

Další možností uzavření pracovního poměru je jmenování, které je omezeno pouze na vedoucí pracovníky organizačních složek státu, na vedoucí jejich organizačních jednotek, ředitelů státních podniků, státních fondů nebo vedoucí příspěvkových organizací.<sup>46</sup> Den vzniku pracovního poměru je v tomto případě ten, který je uveden jako den jmenování zaměstnance na pracovní pozici. Jmenování představuje jednostranné právní jednání, přičemž je nutný souhlas zaměstnance. Nejvyšší soud dovodil v judikátu 21 Cdo 4113/2013, že pracovní poměr nemůže vzniknout proti vůli zaměstnance, i v případech vzniku pracovního poměru na základě jmenování může být zaměstnanec jmenován do funkce pouze se svým souhlasem.

### **5.3.2 Pracovní náplň**

Se vznikem pracovního poměru úzce souvisí pracovní náplň. Je dokumentem informativního charakteru, ve kterém zaměstnavatel zaměstnanci blíže specifikuje sjednaný druh práce. Obsahuje specifikaci pracovní činnosti, míru složitosti a komplexnost požadovaných úkolů, úroveň odpovědnosti a samostatnosti výkonu práce v návaznosti na

---

<sup>45</sup> Jedná se o informace zejména o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech, původu, členství v odborové organizaci, trestněprávní bezúhonnosti apod.

<sup>46</sup> Ustanovení § 33 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

dosaženou kvalifikaci, znalosti a získané dovednosti. Celkový rámec pracovní náplně je určen sjednáním druhu práce nebo pracovní pozice. Na jejím základě může zaměstnavatel přidělovat zaměstnanci odpovídající práci.

Pracovní náplň zpravidla nebývá součástí pracovní smlouvy. Zaměstnavatel ji stanoví jednostranným vymezením pracovních úkolů v rámci sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě a může ji kdykoli změnit, s jejím obsahem zaměstnanec pouze seznamuje a ten svým podpisem stvrzuje její převzetí. V případě, že je pracovní náplň předmětem obsahu pracovní smlouvy, nebo je přílohou pracovní smlouvy jako její nedílná součást, jedná se o dvoustranný právní úkon a ke změně může dojít, jen pokud se na tom zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou. Je smluvně závazná a zaměstnavatel je omezen ve své dispoziční pravomoci přidělovat zaměstnanci práci vyplývající z pracovní smlouvy.

### **5.3.3 Průběh přijímání zaměstnanců**

Přijetí zaměstnance představuje personální činnost, která obsahuje řadu procedur a dílčích činností. Od vypracování dokumentů potřebných k nástupu nového zaměstnance až po jeho uvedení na pracovní místo.

Povinností zaměstnavatele je seznámit zaměstnance s obsahem pracovního poměru. Přestože zákoník práce v ustanovení § 37 odst. 1 tuto povinnost určuje ve lhůtě nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru, v praxi se tak děje zpravidla již při procesu přijímání zaměstnance pracovníkem personálního oddělení. Informace musí zejména obsahovat identifikaci zaměstnavatele, označení druhu a místa výkonu práce, délku dovolené a způsob jejího určení, údaj o pracovní době, výpovědní dobu, plat a jeho splatnost, termín, způsob a místo výplaty i informaci o kolektivní smlouvě upravující pracovní podmínky zaměstnance. Pokud tyto údaje nejsou obsaženy v pracovní smlouvě. Většinou je zde prostor také pro případné dotazy.

Nezbytnou formální záležitostí při přijímání nového zaměstnance<sup>47</sup> je jeho seznámení s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru k organizaci i z povahy práce na dané pracovní pozici. Svým podpisem zaměstnanec zpravidla stvrzuje, že se při nástupu do pracovního poměru seznámil s pracovním řádem, vnitřními předpisy organizace a se základními pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

---

<sup>47</sup> Tento krok se provádí také při změně pracovního zařazení stávajícího zaměstnance.

Poslední fází procesu přijímání je uvedení zaměstnance na pracovní místo. Úkolem personalisty je doprovod na jeho pracoviště a předat jej formálně bezprostřednímu nadřízenému. Nadřízený seznámí zaměstnance s detailnějšími informacemi o příslušném pracovišti a pracovním místě. Poté dochází k seznámení zaměstnance s ostatními pracovníky a nejbližšími kolegy. V případě nutnosti zaškolení je zaměstnanci přidělen instruktor. Na závěr je zaměstnanec zaveden na místo výkonu práce a je mu formálně předáno zařízení nezbytné pro výkon činnosti. Součástí uvedení na pracoviště zpravidla bývá poskytnutí informace ohledně sociálně-hygienických podmínek práce<sup>48</sup>.

Povinností personální oddělení je také převzetí zápočtového listu zaměstnance od předchozího zaměstnavatele a ve lhůtě 8 dnů podat přihlášku k sociálnímu pojištění na příslušnou správu sociálního zabezpečení a ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, u které je zaměstnanec pojištěn.

### 5.3.4 Osobní spis

Po přijetí zaměstnance do pracovního poměru, resp. po podepsání pracovní smlouvy, založí pracovník personálního oddělení zaměstnanci osobní spis. Jedná se o personální evidenci dokumentů, která slouží výhradně pro potřeby zaměstnavatele, který je povinen zajistit ochranu osobních údajů před přístupem neoprávněných osob nebo proti jejich zneužití.

Základní dokumentací jsou osobní údaje<sup>49</sup> a doklady související s pracovněprávním vztahem. Obsahem spisu zpravidla bývá osobní dotazník, pracovní smlouva a její dodatky, pracovní náplň, platový výměr (pokud není součástí pracovní smlouvy), výsledky vstupní a periodických pracovně-lékařských prohlídek, životopis, doklady o dosaženém vzdělání a kvalifikaci a další pracovněprávní dokumenty získávané v průběhu pracovního poměru zaměstnance.

Zaměstnanec má právo nahlížet do svého osobního spisu, činit si z něho výpisky a na náklady zaměstnavatele pořizovat stejnopisy obsažených dokladů. Právo nahlížet do osobního spisu zaměstnance má dále pouze pracovník personálního oddělení a vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízeni. Do osobního spisu mohou nahlížet také některé instituce stojící vně organizace. Jimi jsou orgán inspekce práce, Úřad práce České republiky, Úřad pro ochranu osobních údajů, soud, policejní orgán, Národní bezpečnostní úřad apod.

---

<sup>48</sup> Informace o šatně, sociálním zařízení, přidělení skříňky.

<sup>49</sup> Jedná se o jméno a příjmení, titul, datum a místo narození, rodné číslo, adresa trvalého pobytu apod.

Formální požadavky pro vedení personální evidence nejsou zákonně stanoveny, obsah sledovaných údajů vychází z dotčených právních předpisů a z povinností, které má zaměstnavatel vůči zaměstnanci i orgánům státní správy. Rozsah údajů personální evidence se může v jednotlivých organizacích lišit dle jejích potřeb, případně podle různých kategorií pracovních pozic.

#### **5. 4 Adaptace zaměstnanců**

Adaptabilita představuje schopnost člověka přizpůsobit se prostředí.<sup>50</sup> U každého člověka je rozdílná a závisí na osobnostních předpokladech a sociálních podmínkách jedince. Je také důležitým předpokladem pro úspěšné osvojení pracovní činnosti a začlenění se do sociálního prostředí organizace. Adaptací zaměstnance se pak rozumí vyrovnání se s prací a vlivy okolí, které působí také na jeho profesní úroveň, pracovní zkušenosti i podmínky adaptace organizace. Cílem je stabilizace zaměstnance v organizaci i na pracovní pozici. Nástup na nové pracovní místo se řadí mezi velmi stresující události v životě člověka a řízená adaptace se snaží o ulehčení této skutečnosti.

Adaptace zaměstnance na nové pracovní místo je plánovaný a systematický proces, který předpokládá úzkou spolupráci personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců při tvorbě nástrojů aktivní pomoci při nástupu zaměstnance.

Hlavním úkolem adaptace je pomoc zaměstnanci překonat počáteční fázi po nástupu do organizace, ovlivnit jeho příznivý postoj tak, aby dosahoval žádoucího pracovního výkonu v krátkém časovém období a v neposlední řadě snížit pravděpodobnost jeho odchodu.<sup>51</sup> Náklady, které musí organizace vynaložit na získávání zaměstnanců i na opětovné obsazení pracovního místa<sup>52</sup>, nejsou zanedbatelné.

V procesu adaptace hraje personální oddělení velmi důležitou roli. Jeho úkolem je zejména připravit koncepci adaptace s využitím vhodných metod, naplánovat adaptaci pro různé kategorie pracovních pozic a tyto plány specifikovat v součinnosti s vedoucími zaměstnanci daného pracovního místa pro individuálního zaměstnance. Úloha nadřízených zaměstnanců vychází z jejich pozice v hierarchii organizace a předpokládá poskytnutí novému zaměstnanci podporu, kontrolní činnost a řešení případných nejasností či problémů

---

<sup>50</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 130

<sup>51</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 487

<sup>52</sup> Tzv. fluktuaci.

souvisejících s procesem adaptace. Nelze opomenout ani velmi významný podíl spoluzaměstnanců nového zaměstnance na procesu adaptace.

Úkolem adaptačního procesu je na jedné straně adaptace nového zaměstnance na podmínky pracovního místa i podmínky celé organizace, snížení stresu a začlenění do kolektivu, a také snížení na nejnižší možnou míru zátěž jeho příchodu na spolupracovníky. Nelze také opomenout nutnost osvojení specifických znalostí a dovedností vycházejících z charakteristiky pracovního místa, orientace v organizačním uspořádání a ztotožnění s cíli organizace.<sup>53</sup>

Vzhledem k různorodosti pracovních míst i organizační struktury jednotlivých organizací je žádoucí, aby adaptační program byl promyšlený, systematický a přizpůsoben požadavkům organizace. S tím také souvisí množství a charakteristika jednotlivých informací, které by měly být zaměstnanci v rámci adaptace poskytnuty, a to v souvislosti s charakterem vykonávané práce i zařazením pracovní pozice v hierarchii organizace. Obecně platí, že začleňování zaměstnance probíhá formálně<sup>54</sup> i neformálním způsobem. Plánovaný proces zajišťuje personální oddělení především ve spolupráci s nadřazeným pracovníkem nového zaměstnance. Neformální průběh probíhá spontánně a podílí se na něm zejména spolupracovníci přijetím a začleněním nového pracovníka do kolektivu. Tento typ adaptačního procesu se v mnohých směrech jeví jako efektivnější a tyto informace jsou většinou vnímány jako cennější.

Poskytování informací postihuje tři oblasti. Jednak oblast zasahující celou organizaci, kdy tyto informace jsou určeny všem zaměstnancům, dále je to orientace na útvar a organizační jednotku a nakonec diferencované informace vázané na konkrétní pracovní pozici dle obsahu a jejího profilu. Na organizační úrovni jsou velmi často využívány pro nové zaměstnance informační materiály, jejichž smyslem je především poskytnout novému zaměstnanci přehledné informace o organizaci, jejím řízení, hierarchii, personální politice, vnitřních směrnících nebo předpisech. Mezi další důležité informace lze zařadit informace o pracovních podmínkách, pravidlech odměňování, ochraně zdraví, bezpečnosti práce nebo možnosti vzdělávání.

Celková doba adaptace závisí na charakteristice pracovního místa. V této souvislosti je tedy žádoucí vytvoření individuálního plánu adaptace, který představuje efektivní nástroj

---

<sup>53</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s 192

<sup>54</sup> Formálnost představuje jeho plánování.

adaptačního procesu se stanovením časového harmonogramu s jednotlivými kroky. Plán by měl respektovat aspekty adaptace nejen na straně zaměstnance, ale také na straně organizace, vycházet z jejích nároků na adaptaci na úrovni pracovní pozice i na úrovni celé organizace. Dále je nutné brát v úvahu předpoklady konkrétního zaměstnance pro výkon dané pozice a zajištění její efektivnosti. Harmonogram adaptace může obsahovat také různé vzdělávací aktivity, které budou s adaptačním plánem v souladu, a budou pro celý proces adaptace přínosem.

Součástí adaptačního procesu by mělo být závěrečné hodnocení nadřízeného pracovníka o průběhu adaptace nového zaměstnance, které může působit také jako zpětná vazba pro zaměstnance o jeho pracovní činnosti a dosavadním působení v organizaci. Neméně důležitý je výsledek samotné adaptace zaměstnance na prostředí a začlenění do pracovního kolektivu. Vyhodnocování průběhu procesu by mělo být formální a systematické.

V rámci osobního přístupu k novému zaměstnanci lze využít také mentoring, tedy přiřazení zaměstnanci mentora, jehož úkolem je poskytovat rady a podporu při zapojení do pracovního procesu i při řešení nových úkolů, zabezpečit seznámení zaměstnance s chodem organizace i podnikovou kulturou. Vždy je nutné přihlídnout k povaze pracovního místa a uzpůsobit adaptační plán osobnosti zaměstnance.

### **5.5. Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání představuje proces získávání a rozvíjení znalostí, schopností, dovedností a postojů zaměstnanců a společně s osobním rozvojem by mělo být součástí celkové strategie a personální politiky organizace.<sup>55</sup> Vzhledem ke stále se měnícím požadavkům na znalosti a dovednosti v moderní společnosti je žádoucí, aby se člověk vzdělával, prohluboval svoje znalosti a optimálně formoval svoji osobnost, s čímž také souvisí jeho následné lepší uplatnění na trhu práce. Nestačí být pouze zaměstnaný, je nutné být také zaměstnatelný. Pokud se na tento proces podíváme z pohledu organizace, vstupuje do tohoto procesu právě personální útvar, který v rámci své činnosti zabezpečuje „zhodnocení“ lidí a tím přispívá k zajištění stanovených cílů organizace. Cílem vzdělávání zaměstnanců je dosažení jejich lepšího výkonu s využitím přirozených schopností.

---

<sup>55</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 169

I zde, stejně jako u ostatních personálních činností, platí, že je vždy třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace.<sup>56</sup> Pojetí vzdělávání je v každé organizaci odlišné a je závislé na požadavku flexibility a připravenosti organizace na změny v souvislosti s povahou práce, velikostí organizace a dalšími faktory. Dá se říci, že je proměnlivé v prostoru i čase.

Úkolem personalistů je vytvoření plánu, komu a jaké školení má být zabezpečeno, jakým způsobem, kde, kým a s jakými finančními náklady v souvislosti s vhodnou volbou metod vzdělávání. Důležitý je strategický přístup k filosofii vzdělávání, kdy je nutné vyjádřit jeho význam pro organizaci a stanovit, jakým způsobem může přispět k dosažení cílů organizace s ohledem na návratnost vložených investic.

### **5.5.1 Systém formování pracovních schopností**

Systém formování pracovních schopností zahrnuje několik oblastí, a to oblast všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a oblast rozvoje zaměstnanců.

Všeobecné vzdělávání se zaměřuje na obecné znalosti a základní schopnosti, jejichž prostřednictvím člověk získává a rozvíjí specializované pracovní dovednosti a návyky. Základním znakem je orientace na sociální oblast a rozvoj osobnosti zaměstnance.<sup>57</sup>

Odborné vzdělávání se orientuje na zaměstnání a představuje především prohlubování kvalifikace neboli pokračování odborného vzdělávání v oboru v návaznosti na nové požadavky pracovního místa změnou technologie, rozvojem metod řízení či nové organizace práce. Oblast rozvoje v jistém směru překračuje meze oboru a orientuje se na znalosti a dovednosti, které nejsou nezbytně nutné pro výkon stávajícího zaměstnání. Formuje se především pracovní potenciál jedince a jeho osobnost, čímž se člověk stává adaptabilnější a lépe zvládá a řeší komplexnější problémy. Do této oblasti lze zařadit také rekvalifikaci, která směřuje k získání znalostí ohledně nové pozice v organizaci odlišné od dosavadní vykonávané činnosti.

Součástí oblasti rozvoje je kariéra zaměstnance představující průběh jeho dosavadního pracovního zařazení a úzce související s jeho pracovní aktivitou. Znamená jistou posloupnost získávání a rozvoje určitých zkušeností a pracovních dovedností. Její průběh lze obvykle

---

<sup>56</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 170

<sup>57</sup> LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Vyd. 1., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 40



označit jako stupňovitý s postupným zvyšováním náročnosti práce v souvislosti s vyšší mírou odpovědnosti.

Vzdělávání je jednou z oblastí personální strategie organizace a personální politiky, jehož realizace je součástí personálního plánování. Celý proces prochází několika fázemi. Nejprve dochází k definování cílů vzdělávání a identifikaci potřeb, dále k využití správných přístupů ke vzdělávání se stanovením optimálních vzdělávacích metod a končí vyhodnocením efektivnosti a přínosu celého procesu.

Zjištění potřeby vzdělávání je úkol velmi nesnadný, neboť na vzdělání jako kvalitativní charakteristiku nelze využít měření kvantitativními nástroji a určit jednoznačně jeho požadavky.<sup>58</sup> Pro stanovení se nejčastěji využívají postupy založené na dosavadních zkušenostech organizace v souvislosti s analýzou práce, úkolů, úrovně znalostí a dovedností, analýzou personálního obsazení i cíli organizace. Na tyto výsledky pak navazuje identifikace potřeby vzdělávání, která zahrnuje stanovení cílů vzdělávání, tedy čeho chce organizace dosáhnout. Zda je cílem změna znalostí, zlepšení pracovních dovedností nebo změna pracovního chování. To vše tvoří podklad pro plánování vzdělávání, určení vzdělávacích priorit a formulaci návrhů programů i rozpočtu. Výsledkem je výběr vhodných metod a uspořádání vzdělávacích programů. Program může mít dvě formy, jednak interní vzdělávání při výkonu práce, které je zajišťováno organizací prostřednictvím vlastních lektorů nebo využitím nabídky dodavatelů, druhým typem je vzdělávání externí, které probíhá mimo organizaci.

Každý z těchto programů využívá jiných metod vzdělávání. Metody využívané při vzdělávání na pracovišti jsou především formou instruktáže, asistování, pověření úkolem, coaching, mentoring, konzultování, rotace práce i pracovní porady. Jejich výhodou je především nízká finanční náročnost, možnost individuálního přístupu nebo přizpůsobení vzdělávání specifickým podmínkám a potřebám organizace s důrazem na praktické zkušenosti. Význam mají také pro firemní kulturu organizace, neboť mohou v zaměstnancích vytvářet pocit sounáležitosti.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště lze zařadit přednášku, seminář, demonstrování, workshop, brainstorming, hraní rolí, simulaci či e-learning. Výhodami

---

<sup>58</sup> LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Vyd. 1., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 42

takového vzdělávání je možnost čerpání poznatků jiných organizací. S externím vzděláváním bývá také spojován nedostatek v podobě nízké orientace na praxi.

### 5.5.2 Hodnocení vzdělávání

Důležitou součástí celého vzdělávacího procesu je vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Stanovení kritérií hodnocení je vzhledem ke kvalitativní povaze vzdělávání velmi obtížné. Nelze také jednoznačně říci, kdy vyhodnocení procesu provést, zda bezprostředně po skončení nebo s určitým časovým odstupem od ukončení vzdělávání. Jednou z rozhodujících skutečností také je, čím konkrétnější jsou očekávání a zájem zaměstnanců i samotné organizace, tím budou závěry lépe využitelné. Velmi často je průběh hodnocení rozčleněn na jednotlivá hodnocení s určitým zaměřením, např. na použití adekvátních metod, časový plán nebo obsahové stránky vzdělávání. Další skutečností může být rozsah osvojení znalostí nebo názor a postoj samotného účastníka<sup>59</sup>. Je potřeba ještě podotknout, že možnosti vyhodnocování mají své hranice a jsou velmi relativní.<sup>60</sup>

Pouze plánované, správně zacílené a organizované vzdělávání může být efektivní. Za takové je považováno především tzv. systematické vzdělávání, které obsahuje logickou návaznost a promyšlenost, nejen z pohledu celé organizace, ale i jednotlivce, cílových skupin nebo z hlediska obsahu. Nejvýznamnějšími faktory, které působí na efektivitu vzdělávání, je motivace samotných zaměstnanců ke vzdělávání a jejich aktivita s určením jasného cíle. V neposlední řadě také poskytnutí prostoru pro uplatnění nabytých znalostí a vědomostí. Na straně organizace stojí především podpora rozvoje a vzdělávání, která se projevuje vytvářením vhodných podmínek a umožnění účasti, dále její postoj ke vzdělávání i kvalifikaci zaměstnanců. Značný vliv na vzdělání má bezesporu také profesionalita vzdělavatelů a jejich přizpůsobení se specifické potřebě účastníků vzdělávání.

Přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců by měl být součástí politiky vzdělávání, která určuje vzdělávací strategii s ohledem na potřebné schopnosti organizace s výhledem do budoucna. Vzdělávání a rozvoj jsou součástí řídicího procesu a oblastí řízení pracovního výkonu.<sup>61</sup> Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je pro organizaci nesporný. Slouží k plnění cílů organizace. A vzhledem k možnému systematickému zpracování mohou být vysoce efektivní.

---

<sup>59</sup> Nebezpečí možného subjektivního zkreslení.

<sup>60</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s 275

<sup>61</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 171

Strategicky přemýšlet by měl ale také zaměstnanec jako jedinec. Vzdělávání představuje také nástroj jeho osobního rozvoje, který nezahrnuje pouze získání nových znalostí a dovedností, ale také jejich aplikaci a adekvátní využití. Dobře připravený vzdělávací plán může být prostředkem k motivaci pro sebeuplatnění.

Investice organizace do systematického vzdělávání přispívá k větší flexibilitě pracovní síly a zvýšení hodnoty zaměstnance pro organizaci, přispívá k jeho motivaci a stabilizaci pracovní síly.

Motivace zaměstnanců je jedním z důležitých faktorů ovlivňující jejich výkon, resp. dosažení cíle organizace v souvislosti s určitým stupněm efektivity.

## **5.6 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování je jednou z velmi důležitých personálních činností organizace.

Současný přístup personálního řízení k odměňování je velmi široký a nezahrnuje pouze formy peněžních odměn<sup>62</sup>, které jsou vázány na pracovní výkon, ale využívá také zaměstnanecké výhody v podobě benefitů, formálního uznání nebo povýšení, které jsou poskytovány většinou z titulu pracovního poměru. Vzhledem k tomu, že každá organizace je charakterizována jinou strukturou a vychází ze specifických lidských zdrojů, podmínek i povahy práce, odlišuje se také systém odměňování a je pouze na každé organizaci, jaké formy odměňování, pravidla nebo nástroje stanoví a bude využívat. Systém by měl vycházet z potřeb organizace a do jisté míry korespondovat s očekáváním zaměstnanců. Odměňování by mělo být především spravedlivé, neboť je jedním z velmi efektivních nástrojů pro motivaci zaměstnanců, která se odráží v jejich výkonu i kvalitě vykonávané práce.

Řízení odměňování by mělo být součástí personální strategie a politiky organizace, na které se podílí personální oddělení. Personalisté připravují mzdové rozpočty, vytváří rozpočty související se zaměstnaností, např. rozpočet na vzdělávání, a také tyto rozpočty kontrolují.

Odměňování ve veřejné správě vychází ze zásady jednotného přístupu k zaměstnancům. Na základě principu „za výkon stejné práce nebo za práci stejné hodnoty“ přísluší zaměstnancům stejné finanční ohodnocení. Přestože je zakotvena rovnost zaměstnanců v odměňování, je zákonem zachována určitá diferenciací jednotlivých zaměstnanců v této oblasti. Jedná se o rozdílnou výši platů, která vychází z objektivního pohledu na rozdíl

---

<sup>62</sup> Mzdu nebo plat, představující kompenzaci za vykonávanou práci.

jednotlivých pracovních činností, jejich výsledků i náročnosti vykonávaného zaměstnání. Odměna je zaměstnanci poskytnuta za práci podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížných pracovních podmínek, výkonnosti i dosahovaných pracovních výsledků. Tato hlediska jsou v systému odměňování kompenzována jednotlivým složkami. Například složitost, odpovědnost a náročnost práce se většinou promítá do základní tarifní části odměny. Odlišnosti v pracovních podmínkách jsou kompenzovány různými příplatky a výkonnost a výsledky se ohodnocují nadtarifními složkami.<sup>63</sup>

### 5.6.1 Právní úprava odměňování

Právo na spravedlivou odměnu za práci je zakotveno v ustanovení čl. 28 Listiny základních práv a svobod. Platná právní úprava tento ústavní princip naplňuje a konkretizuje. Odměňování upravuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Dalšími právními normami mohou být kolektivní smlouvy, vnitřní mzdové předpisy, vnitřní platové předpisy a v oblasti veřejné správy také nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, a nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Odměňování zaměstnanců v pracovním poměru za vykonanou práci rozlišuje zákoník práce na plat a mzdu. Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů a příspěvkových organizací jsou odměňováni platem, který se používá také při odměňování práce konané na základě služebního poměru, právních vztahů soudců i ústavních činitelů. Ostatní zaměstnavatelé odměňují mzdou. Systém odměňování u obou forem je výrazně rozdílný a nelze je zaměňovat. Asi nejvýraznější rozdíl lze spatřovat ve smluvní formě mzdy, která může být sjednána individuálně.<sup>64</sup> Plat je poskytován dle zákona a příslušných nařízení vlády a od právní úpravy se nelze odchýlit, nebo je tato možnost velmi úzká a zákonem ohraničená. Samotná existence pracovního poměru nárok na mzdu ani plat nezakládá, ten náleží po vykonání práce.

Za výkon prací na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr<sup>65</sup> poskytuje zaměstnavatel odměnu.

---

<sup>63</sup> ŠUBRT, Bořivoj. *Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2004, s. 40

<sup>64</sup> S určitými zákonnými prvky.

<sup>65</sup> Dohoda o pracovních činnostech a dohoda o provedení práce.

### 5.6.2 Odměňování ve veřejné správě

Systém odměňování zaměstnanců veřejné správy je upraven zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a pouze zákon může stanovit poskytování různých složek platu. Platový systém tvoří platový tarif, osobní příplatek, příplatky vyjadřující specifický charakter práce a odměny, jako ocenění splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Rozhodující podíl na výši platu tvoří nárokové složky – platový tarif, příplatek za vedení a zvláštní příplatky, čímž je omezen subjektivní vliv zaměstnavatele při určování platu zaměstnanců. Vzhledem k rozdílům ve schopnostech nebo dlouhodobých pracovních výsledcích jednotlivých zaměstnanců či při splnění mimořádného pracovního výkonu může zaměstnavatel využít osobního příplatku, resp. odměn. Po splnění stanovené podmínky pro vznik nároku na plat nebo jiného plnění se stává takové plnění subjektivním právem, jeho uspokojení je zákonně zaručeno a je mu přiznána vymahatelnost i soudní ochrana.

Jednotný systém hodnocení výkonu práce zabezpečuje srovnatelnou úroveň platových tarifů zaměstnanců ve veřejné správě při výkonu práce srovnatelné náročnosti, který vychází ze zařazení zaměstnance do platových tříd podle katalogů prací na základě obecných charakteristik stanovených zákonem. Stanovením platových stupňů je zajištěn platový postup, tedy platový růst, aniž by se zvýšila náročnost vykonávané práce.

Vzhledem k tomu, že platy zaměstnanců jsou hrazeny především ze státního rozpočtu a veřejných zdrojů, stanovuje zákon platové nároky zaměstnanců přímo, nebo stanoví závazné podmínky, popř. určité rozpětí pro poskytování některých složek platu. Tento, sice omezený, prostor umožňující vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci může být upraven kolektivní smlouvou nebo mohou být platové poměry upraveny vnitřním platovým předpisem. Individuální vyjednávání o platu je vyloučeno. Úprava platových poměrů zaměstnanců kolektivní smlouvou musí být v souladu se zákonem a nařízeními vlády vydanými k jeho provedení. Musí se pohybovat v rámci zákonné úpravy platových poměrů stanovené těmito právními předpisy.<sup>66</sup>

### 5.6.3 Složky odměňování

Plat představuje odměnu za práci zaměstnanců v pracovním poměru v rozpočtové sféře a měl by být ekvivalentem vykonané práce vyjádřený v penězích. Plat tvoří všechny takové složky platu, které jsou upraveny v zákoníku práce a v příslušných prováděcích nařízeních

---

<sup>66</sup> KOCOUREK, J. TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2004. s. 182

vlády. Jsou to: platový tarif, příplatek za vedení, za zastupování, za práci v sobotu a v neděli, za práci v noci, osobní a zvláštní příplatek, příplatek za dělenou směnu, plat za práci přesčas, ve svátek a také odměny.

Plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci v souvislosti s pracovním poměrem mající odlišný charakter než odměna za práci, není platem.

V případě, že zaměstnanec nevykonává práci, nevzniká mu nárok na plat, tedy na žádnou jeho složku, a zaměstnavatel není oprávněn mu plat poskytnout. V zákonem stanovených případech má zaměstnanec nárok na pracovní volno, nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, určuje okruh překážek, kdy je poskytnuta náhrada platu.

#### **5.6.4 Platový výměr**

Platový výměr je písemný dokument, který vydává zaměstnavatel zaměstnanci nejpozději v den nástupu do práce a obsahuje informaci o platové třídě, stupni a výši tarifního platu. Dále obsahuje výši ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu (osobního příplatku, zvláštních příplatků, příplatku za ztížené pracovní prostředí nebo příplatek za vedení). Uvedení takové složky na platovém výměru znamená změnu z nenárokové složky platu na nárokovou a je v uvedené výši vymahatelná. Při změně skutečností uvedených v platovém výměru je zaměstnavatel povinen tuto změnu zaměstnanci sdělit, a to písemně s uvedením důvodu změny nejpozději v den nabytí účinnosti této změny. Může mít podobu nového platového výměru nebo formou změny stávajícího platového výměru.

#### **5.6.5 Základní peněžní odměna**

Základní složkou odměňování zaměstnance ve veřejné správě je platový tarif. Ten vyjadřuje rozdílnost složitosti, psychické a fyzické náročnosti a odpovědnosti vykonávané práce a míru praktických zkušeností nabytých předchozím výkonem práce. Platové tarify jsou na základě těchto kritérií členěny do 16 platových tříd a 12 platových stupňů. Jsou stanoveny pevnou měsíční částkou pro jednotlivé platové třídy a platové stupně. Pro řádný výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd jsou stanoveny kvalifikační předpoklady stupně vzdělání. Zařazování zaměstnanců do platových tříd se řídí zákoníkem práce, podle ustanovení § 123 se zařadí zaměstnanec do platové třídy podle nejnáročnější práce, kterou v rámci druhu práce vykonává. Vedoucího zaměstnance lze do platové třídy zařadit také na základě nejnáročnější práce, jejíž výkon řídí. Závaznou výši tarifu určuje nařízení vlády č.

341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Zařazení práce do platové třídy se provádí podle katalogu prací, který představuje soupis prací ve veřejných službách a správě diferencovaných podle vykonávaného povolání a obsahového zaměření, dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, k jehož vydání je vláda zmocněna § 123 odst. 6 písm. b) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Pro zařazení zaměstnance do platové třídy je rozhodující sjednaný druh práce v pracovní smlouvě. Stanovení platového stupně závisí na délce započitatelné praxe. Diferenciace platových tarifů podle délky praxe není v rozporu s principem rovnosti v odměňování. Na základě těchto kritérií je zaměstnanec zařazen do platové třídy a platového stupně a náleží mu odpovídající platový tarif.

Platový tarif je stanoven měsíční částkou a nárok na něj má zaměstnanec po odpracování všech směn stanovených harmonogramem.<sup>67</sup> V případě, že zaměstnanec neodpracuje určené směny, náleží mu poměrná část platového tarifu za skutečně odpracovanou dobu. Svátek, který připadl na obvyklý pracovní den zaměstnance a zaměstnanec z tohoto důvodu nepracuje, se považuje za odpracovanou směnu.

Zákon také stanovuje minimální výši platu zaměstnanců představující minimální mzdu jako ochranu před nepřiměřeně nízkou odměnou za odvedenou práci, a to bez ohledu na způsob hospodaření zaměstnavatele i způsob odměňování zaměstnanců. Výši minimální mzdy schvaluje vláda na základě návrhu Ministerstva práce a sociálních věcí. V současné době je dle nařízení vlády č. 286/2017 Sb.,<sup>68</sup> ze dne 21. srpna 2017 s účinností od 1. 1. 2018 výše minimální mzdy stanovena částkou 12.200,- Kč.

### **5.6.6 Dodatečné peněžní odměny**

Dodatkové formy většinou odměňují výkon nebo zásluhy. Mohou být vázány na výkon kolektivní i individuální a poskytovány jednorázově nebo opakovaně. Dodatkových forem odměn je značné množství a lze je rozdělit do několika třídění.

Osobní ohodnocení je nenároková složka platu a je určena k ocenění dlouhodobého dosahování velmi dobrých pracovních výsledků, nadstandardní výkonnosti zaměstnance

---

<sup>67</sup> Bez ohledu na počet pracovních dnů v konkrétním měsíci.

<sup>68</sup> kterým se mění 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.

plnění větší rozsah práce v porovnání s ostatními zaměstnanci, nebo je zaměstnanec vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem. Výše příplatku je zcela individuální a její výše je určena zaměstnavatelem v platovém výměru<sup>69</sup>. Částka se určuje v rámci maximálního limitu, který stanovuje nařízení vlády. Přiznaný osobní příplatek je možné snížit nebo odebrat v závislosti na důvodu přiznání nebo v souvislosti s nedostatkem prostředků organizace na platy, což je projevem jeho fakultativní povahy.

Mimořádná odměna může být poskytována dle platné právní úpravy<sup>70</sup> za mimořádný výkon nebo za vynikající plnění pracovních úkolů nad rámec pracovních povinností. Z dikce zákoníku práce vyplývá, že není možné poskytovat v rozpočtové sféře odměny za nadstandardní výsledky práce<sup>71</sup>. Poskytuje se převážně zpětně a její výše není většinou dopředu známá. Splnění určitého mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu konkretizuje zaměstnavatel v písemném návrhu na přiznání nebo schválení mimořádné odměny, tento postup bývá upraven ve vnitřním platovém předpise. Na přiznání mimořádné odměny není právní nárok, je nenárokovou složkou platu. Pokud však zaměstnavatel rozhodne o jejím přiznání, stává se nárokovou složkou platu, jak dovodil Nejvyšší soud České republiky v rozsudku 21 Cdo 537/2004 ze dne 8. 11. 2004.

Dalšími dodatkovými formami ve veřejné správě jsou příplatky. Ty mohou být jednak povinné, vycházející z právních předpisů, a nepovinné, poskytované organizací dobrovolně nebo po dohodě s odbory v rámci kolektivního vyjednávání. Mezi povinné se řadí příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu a neděli, za práci ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí, za noční práci, za rozdělenou směnu a v neposlední řadě také příplatek za vedení a za zastupování. Mezi nepovinné příplatky poskytované zaměstnavatelem patří příspěvky na dovolenou, příspěvky k životnímu nebo pracovnímu výročí. Do této formy odměn můžeme zařadit také příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na oděv či příspěvky na ubytování. Při odchodu zaměstnance do důchodu může organizace poskytnout peněžité nebo věcný dar.

### **5.6.7 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou výrazem personální politiky v oblasti odměňování a představují formy odměn, které organizace poskytuje nad rámec peněžní odměny, a nebývají

---

<sup>69</sup> Tím se stává nárokovou složkou platu.

<sup>70</sup> Ustanovení § 134 zákona č. 262/2011 Sb., zákoník práce

<sup>71</sup> K tomu slouží institut osobního příplatku.



většinou vázány na pracovní výkon. Při jejich poskytování je možné přihlédnout k funkci zaměstnance v organizaci nebo době zaměstnání.

Cílem těchto požitků je především vliv na stabilizaci pracovní síly v organizaci a ovlivnění postojů zaměstnanců a jejich spokojenost. Představují dobrovolnou péči zaměstnavatele o zaměstnance a je na jeho rozhodnutí tyto výhody poskytnout. Na rozdíl od zákonné péče stanovené právními předpisy, která je pro zaměstnavatele povinná.

Systém zaměstnaneckých výhod je v každé organizaci odlišný a odráží její strategii, cíle i finanční možnosti či ekonomické podmínky. Výhody mohou být pevně dané nebo volitelné v rámci nabízených alternativ. V současné době je v mnoha organizacích tento systém zabezpečen formou komplexního outsourcingu benefitů<sup>72</sup>.

O rozsahu, formě i míře volitelnosti zaměstnaneckých benefitů rozhoduje management organizace ve spolupráci s personálním oddělením a jejich rozhodnutí by se mělo opírat o informace získané průzkumem uvnitř i vně organizace tak, aby odráželo skutečné potřeby a preference zaměstnanců. Pouze v tomto případě mohou mít poskytované benefity příznivý, zamýšlený dopad. Vzhledem k tomu, že odlišnost preferencí zaměstnanců může být dána povahou vykonávané práce, pohlavím, věkem nebo životními podmínkami zaměstnanců, je strategicky vhodné využívat volitelný systém výhod s možností výběru z daných alternativ nebo předem sestavených souborů výhod, který bude pro zaměstnance nejzajímavější. Nevýhodou volitelného systému je většinou jeho náročnější administrativa.

V praxi se většinou užívá systém s částí benefitů plošně stanovenou a částí předmětem volby zaměstnance. Některé z nich mohou být také stanoveny jako povinné čerpání, jiné podle uvážení daného zaměstnance. Benefity mohou být také bezplatné, nebo si na některé z nich zaměstnanec doplácí.

Zaměstnaneckých výhod je velké množství, základní členění představuje rozdělení do tří základních skupin. Ty tvoří výhody sociální povahy, výhody vztahující se k práci a výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci. Hlavními typy zaměstnaneckých výhod jsou penzijní systémy, úrazové nebo životní pojištění, finanční výpomoc, péče osobní potřeby

---

<sup>72</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 165

v podobě poradenství nebo péče o děti. Dalšími výhodami mohou být dotované stravování, příplatky na ošacení, podnikový automobil nebo mobilní telefon.<sup>73</sup>

Důležitým faktorem provázející poskytování zaměstnaneckých benefitů je také informovanost zaměstnanců o nabízených výhodách a srozumitelnost a jasnost těchto informací pro jednotlivé zaměstnance. Ti by si měli uvědomovat, že zaměstnanecké výhody jsou „něčím navíc“ a jsou nenárokovou složkou odměny.

### **5.7 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců představuje jeden ze základních systémových nástrojů personálního řízení. Jeho prostřednictvím získává na jedné straně organizace informaci o výkonu, jednání a pracovních schopnostech zaměstnance a o jeho případných rezervách, a na druhé straně může být pro pracovníka zpětnou vazbou a následnou motivací.

Hodnocení napomáhá efektivnějšímu rozhodování a účinnějšímu využití vnitřních zdrojů v procesu obsazování volných pracovních míst. Je důležitým předpokladem pro optimální rozvoj a potenciál zaměstnanců a následnou realizaci efektivních kroků. Součástí hodnocení jsou také osobnostní charakteristiky, které souvisí s vykonávanou prací.

Pro hodnocení neexistuje jednotný způsob, proces je závislý na pracovní pozici, kterou zaměstnanec vykonává v návaznosti na činnosti a úkoly vycházející z pracovního místa, z kompetencí zaměstnance a organizačního řádu. Hodnocení má převážně formalizovanou podobu, která obsahuje předem stanovená kritéria hodnocení, hodnotící stupnici a návrhy na případná potřebná opatření plynoucí z hodnocení. Hodnocení může být také neformální, vycházející z okamžitého pracovního výkonu, které je většinou realizováno průběžně. Může být vázáno také na bezprostřední skutečnost, kterou bývá např. potřeba vypracování hodnocení po skončení procesu adaptace zaměstnance nebo vypracování pracovního posudku.

Vzhledem k různým druhům hodnocení je důležité stanovit nejvhodnějšího možného hodnotitele. Optimální volbou bývá zpravidla přímý nadřízený pracovník, neboť zná pracovní úkoly podřízeného, je obeznámen s jeho prací, pracovními podmínkami i možnými vlivy, které mohou na jeho výkon působit. Nevýhodou může být určitá subjektivní deformace, a to v pozitivním i negativním směru. Jako další hodnotitele lze využít spolupracovníky, popř. podřízené, psychologa či hodnotitele v assessment centru nebo development centru, jejichž

---

<sup>73</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 684

výsledkem bývá skupinový konsenzus.<sup>74</sup> V rámci systematického hodnocení se uplatňuje také sebehodnocení.

Není běžné, aby hodnocení prováděl personální útvar. Jeho úkolem je především příprava podkladů, ale v určitých případech, zvláště pokud není přímý nadřízený nebo hodnocení má sloužit jako podklad pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je možné jeho práce využít. Hodnocení bude záviset zejména na znalostech a schopnostech personalisty pro posouzení úkolů a kladených požadavků konkrétní práce.

Jak již bylo řečeno, úkolem personálního oddělení je především odborná pomoc a organizační příprava celého procesu hodnocení zaměstnanců, spočívající především ve výběru systému formálního hodnocení, vhodné volbě kritérií a metod hodnocení. Personální útvar stanovuje postup, způsob i obsah provedení hodnocení, což vychází z jeho metodologické a poradenské funkce. Uchovává výstupy z procesu hodnocení a zabezpečuje získané informace proti zneužití či přístupu nekompetentních osob. Dbá na dodržování stanovených pravidel a právních předpisů. Hodnocení nesmí projevovat žádné znaky jakékoli diskriminace či být v rozporu s lidskými právy.

### **5.7.1 Proces hodnocení**

Proces hodnocení zaměstnanců zahrnuje několik fází. Prvotním úkolem personálního oddělení je především příprava a sestavení vhodného systému a metod, který bude vycházet ze stanoveného předmětu, zásad, a také vytyčení cílů, kterých má být hodnocením dosaženo. Žádoucí je také stanovení kritériích, které jsou odvislé od různých pracovních pozic v souvislosti s náročností práce.

Další etapou je samotný sběr informací, zkoumání výsledků práce a třídění získaných dat. Záznamy by měly být přesné a konkrétní z důvodu předcházení případným sporům či nesouhlasu zaměstnance s průběhem či výsledkem hodnocení. Pořízená dokumentace obsahuje pozorování zaměstnanců a zkoumané výsledky jejich práce.

Následnou fází je vyhodnocení celého postupu. Průběh vyhodnocování je standardizován a probíhá podle předem daných faktorů, jimi mohou být např. pracovní výsledky nebo chování zaměstnanců. Každý zaměstnanec je oprávněn nahlédnout do svého

---

<sup>74</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 147

individuálního hodnocení<sup>75</sup> a seznámit se s jeho výsledky, případnými rozhodnutími a přijatými opatřeními navazující na výsledky hodnocení. Měl by také dostat prostor pro vyjádření se k těmto výsledkům. Hodnocení a jeho výsledky představují důvěrné informace a mělo by být s nimi tak zacházeno.

### **5.7.2 Základní principy hodnocení**

Způsob hodnocení vychází z několika základních principů. Každý zaměstnanec by měl být hodnocen a posuzován v souvislosti s pracovní pozicí, kterou zastává, a musí být seznámen s principy a metodami hodnocení. Je vhodné, aby hodnotitelem byl, pokud je to možné, jeho přímý nadřízený. Každý zaměstnanec by měl také dostat možnost vyjádřit v souvislosti s hodnocením své představy, názory i profesní ambice.

### **5.7.3 Metody hodnocení**

Systém hodnocení vychází zejména z cílů, kterých má dosáhnout, a je většinou kombinací několika metod. Volba vhodné metody je závislá především na kategorii hodnocených zaměstnanců. Požadavky na hodnocení dělnických profesí mohou být zcela odlišné od požadavků pro řídicí profese. Nejčastěji využívanými metodami jsou:

#### **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je jednou z nejvýznamnějších metod v rámci hodnocení pracovníka a je zpravidla součástí všech zvolených hodnotících systémů jako klíčový prvek procesu. Je prováděn nadřízenými pracovníky a představuje řízený strukturovaný rozhovor. Metoda je náročná nejen časově, ale i na pečlivou přípravu. Výhodou je možnost bezprostřední reakce hodnoceného, který může informace doplnit, popř. zpřesnit, a může být pro něj přímou a oficiální zpětnou vazbou ohledně jeho pracovního výkonu, chování i pozice v organizaci.

Smyslem metody je opatření informací v rámci plnění stanovených cílů, o další spolupráci a záměrech, osobním rozvoji zaměstnance, jeho profesním růstu a způsobu dosažení stanovených cílů. Úkolem rozhovoru je ujasnění představ o nárocích, které organizace klade na pracovní výkon dané činnosti a o schopnostech, kterými disponuje zaměstnanec. Součástí rozhovoru je pohled na uplynulé období a na vývoj pro období následující. Výstup hodnocení by měl mít písemnou formu.

---

<sup>75</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. s. 125

Podstatným faktorem hodnocení je míra objektivity a připravenosti, popř. osobní zkušenosti hodnotitele. Prostřednictvím metody lze účinně zjistit možnosti disponibility zaměstnanců, zvolení vhodné motivace a tím pozitivně formovat podnikovou kulturu.

### **Metoda BARS**

Behaviorally Anchored Rating Scales je klasifikační stupnice pracovního chování. Vytváří ji zejména vedoucí zaměstnanci, kteří mají o pracovním místě potřebné informace. Metoda je zaměřena na hodnocení chování, které determinuje úspěšný výkon práce. Jejím zaměřením není hodnocení výsledků práce. Sleduje se pracovní chování, především přístup k pracovní činnosti, míra zachování pracovních postupů na základě předpokladu žádoucího pracovního chování v souvislosti s efektivním výkonem práce.

### **Hodnocení na základě stanovených cílů**

Metoda se uplatňuje v rámci hodnocení především vedoucích zaměstnanců a specialistů. Základem je přesné definování cílů, které jsou kvantifikovatelné, měřitelné a dosažitelné. Jejich formulace by měla být jednoznačná, stručná a písemná. Vyhodnocení splnění cílů vychází ze zpracovaného plánu dosahování cílů v souvislosti se stanovenými termíny. Předpokladem je také vytvoření vhodných podmínek pro jeho realizaci. Metoda je využívána zpravidla při řízení organizace podle cílů. Výsledkem je přijetí opatření pro možné zlepšení a zároveň stanovení nových cílů.

### **Hodnocení podle stupnice**

Metoda vychází z hodnocení jednotlivých hledisek a kritérií práce<sup>76</sup>. Vzhledem ke své univerzální použitelnosti je v praxi velmi využívána. Existuje několik typů posuzovacích stupnic a často se používá jejich kombinace. Předpokladem je pečlivý výběr hodnotících kritérií a popis úrovní. Vždy je nutné přizpůsobit hodnotící stupnici potřebám dané organizace, vycházet z konkrétních kritérií pracovního výkonu pro dané pracovní místo a důsledně posoudit jejich význam pro hodnocení. Posuzovacích stupnic je několik typů.

Číselná stupnice využívá odstupňování kritérií dle číselných hodnot. Hodnocení představuje souhrnný počet dosažených bodů či využití aritmetického průměru za všechna kritéria, jejichž význam může být odlišen bodovým rozpětím nebo bodovými hodnotami.

---

<sup>76</sup> Hodnotícími aspekty mohou být množství práce, její kvalita, samostatnost, znalost práce apod.

Grafická stupnice definuje každé kritérium vyznačením na úsečce a následné hodnocení vychází z křivky, která spojuje takto vyznačené body na daných úsečkách. Ze zobrazené křivky jsou patrné silné a slabé aspekty výkonu práce zaměstnance.

Poslední využívanou stupnicí je stupnice slovní. Úroveň výkonu je vyjádřena vhodně zvoleným slovem<sup>77</sup>, popř. odstupňovanou stručnou charakteristikou pracovního výkonu.

### **Volný popis**

Předpokladem posudku zaměstnance je písemný popis vycházející z předem stanoveného výčtu položek hodnocení. Výsledek hodnocení ovlivňují různé délky a obsahy posudků hodnotitelů, které závisí na jejich vyjadřovacích schopnostech. Z toho plyne ztížená možnost porovnání posudků mezi sebou. Často je také popis ovlivněn osobním vztahem hodnotitele k posuzovanému a jeho objektivností.

Cílem provedeného hodnocení je přijetí opatření a způsobu nápravy při nedostatečném výkonu, popř. stanovení důsledků pramenících z takového hodnocení.

## **5.8. Změny pracovního poměru**

Obsah pracovní smlouvy sjednaný mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem může být měněn pouze dohodou obou smluvních stran, a to stejnou formou, jakou byla smlouva sjednána.<sup>78</sup> Změnou pracovní smlouvy se rozumí také doplnění nové podmínky, dodatku apod. Pracovní právní vztah nadále existuje, mění se pouze některý jeho prvek, nejčastěji se jedná o změnu obsahu. Změna objektu není možná, neboť objektem je výkon závislé práce. Druhů změn pracovního poměru může být několik.

### **5.8.1 Převedení na jinou práci**

Při převedení na jinou práci se jedná o změnu druhu práce vycházející převážně z iniciativy zaměstnavatele, ale zároveň je stanovena povinnost projednání změny se zaměstnancem. Převedení představuje zajištění pokračování pracovního poměru v případech, kdy zaměstnanec není schopen dočasně nebo trvale konat práci dle uzavřené pracovní smlouvy. Při převádění je nutno stále zachovávat zásadu vhodnosti práce s ohledem na zdravotní stav, schopnosti a kvalifikaci zaměstnance. Po odpadnutí důvodů, pro které byl zaměstnanec převeden na jinou práci, je zaměstnavatel povinen zařadit zaměstnance zpět na

---

<sup>77</sup> Nejčastěji přídavným jménem, např. výborný, dobrý, nevyhovující.

<sup>78</sup> Pokud byla pracovní smlouva sjednána písemně, lze ji měnit pouze písemně.

výkon práce sjednaný dle pracovní smlouvy, nedohodnou-li se jinak. Převedení na jinou práci je zaměstnavateli uloženo zákonem<sup>79</sup> v případě zdravotního stavu zaměstnance, který podle lékařského posudku pozbyl dlouhodobě způsobilost k výkonu současné práce či způsobilost pro výkon práce v noci. Dalším důvodem může být výkon činnosti zaměstnankyně ohrožující její těhotenství nebo mateřství, popř. o takovou změnu sama požádá, nebo pravomocné rozhodnutí soudu.

Zaměstnavatel může zaměstnance převést také na jinou práci na základě vlastního rozhodnutí a zákoník práce v ustanovení § 41 odst. 2 stanoví, ve kterých případech je vyžadován souhlas zaměstnance a kdy jej může převést i bez jeho souhlasu.

### **5.8.2 Pracovní cesta**

Pracovní cesta představuje dočasný pracovní výkon po dobu nezbytně nutnou v jiném místě, než který je sjednán v pracovní smlouvě. Doba pracovní cesty není zákonem omezena a je vyžadován souhlas zaměstnance. Dohoda může být obsahem pracovní smlouvy jako generální souhlas, nebo může být uzavřena v průběhu pracovního poměru, a to i konkludentně<sup>80</sup>. Po dobu připadající na pracovní cestu zaměstnanci náleží náhrada cestovních výdajů.

Vyslání zaměstnanců k výkonu práce do zahraničí nemá samostatnou právní úpravu a řídí se ustanovením § 41 odst. 1 zákoníku práce a dalšími ustanoveními vztahující se na změny pracovního poměru obecně. Podmínky vysílání zaměstnanců upravují zaměstnavatelé vnitřními předpisy, popř. individuálními pokyny ohledně vyslání. Může se jednat o vyslání zaměstnance na účet organizace nebo v rámci jednoho koncernu. Zaměstnavatel je povinen zaměstnance předem informovat o době trvání této změny a o měně, ve které mu bude vyplácen plat. Vzhledem k rozdílným právním úpravám pracovního práva členských států Evropské unie stanovuje základní podmínky a minimum poskytované ochrany vysílaným zaměstnancům směrnice č. 96/71/ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb. Vyslání zaměstnanci nezasahují do působnosti zahraničního trhu a neúčastní se systému sociálního zabezpečení zahraničního státu. Zaměstnanci vyslanému k výkonu práce v rámci Evropské unie poskytne zaměstnavatel pracovní podmínky určené právními předpisy členského státu, jsou-li pro ně výhodnější. V souvislosti s dočasnou povahou výkonu práce judikoval Soudní dvůr Evropské unie v rozsudku ve věci C – 113/89 Rush Portuguesa, že

---

<sup>79</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>80</sup> Zaměstnanec nastoupí na pracovní cestu.

zaměstnanec vyslaný do jiného členského státu za účelem výkonu práce pro svého zaměstnavatele se nesnaží o vstup na pracovní trh tohoto státu a po dosažení úkolu se vrací do svého státu. Nelze je zaměňovat s volným pohybem osob. Vysílání zaměstnanců do třetích zemí, se kterými Česká republika neuzavřela mezinárodní smlouvu týkající se úpravy pracovního práva, se řídí právními předpisy toho státu, do kterého je zaměstnanec vyslán.

### **5.8.3 Přeložení**

Přeložení do jiného místa výkonu práce je zásahem do povinnosti zaměstnance vykonávat práci v místě sjednaném v pracovní smlouvě. Přeložení je možné pouze se souhlasem zaměstnance a pouze v případě, že to vyžadují provozní požadavky organizace. Dobru trvání přeložení musí zaměstnavatel se zaměstnancem předem projednat. Po přeložení přiděluje práci a kontroluje jeho pracovní výkon vedoucí zaměstnanec organizační jednotky.

Právo zaměstnavatele na změny pracovního poměru představující pracovní cestu nebo přeložení je omezeno ustanovením § 240 zákoníku práce. Těhotné zaměstnankyně a zaměstnanec pečující o děti do 8 let věku může organizace vyslat na pracovní cestu mimo pracoviště nebo bydliště pouze s jejich souhlasem, v případě přeložení pouze na jejich žádost.

### **5.8.4 Dočasné přidělení zaměstnance**

Změnu pracovního poměru představuje také dočasné přidělení zaměstnance k pracovnímu výkonu k jiné organizaci. Dochází ke změně místa výkonu práce a zároveň ke vzniku právního vztahu mezi organizacemi. Uzavření dohody je podmíněno souhlasem zúčastněných stran. Dočasné přidělení nesmí být prováděno za úplatu, lze pouze poskytnout refundaci vzniklých nákladů. Zaměstnavatel, ke kterému byl zaměstnanec dočasně přidělen, je oprávněn přidělovat zaměstnanci pracovní úkoly, organizovat a kontrolovat jeho výkon a zároveň je povinen vytvářet vhodné pracovní podmínky k výkonu práce a zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnanec musí mít stejné postavení, jako měl před dočasným přidělením. Pracovní a platové podmínky odpovídají podmínkám srovnatelného zaměstnance zaměstnavatele, jemuž byl zaměstnanec přidělen.

### **5.9. Ukončení pracovního poměru**

V procesu ukončování pracovního poměru zaměstnanců k organizaci uplatňují svoji pravomoc zejména vedoucí zaměstnanci. Personální oddělení v těchto případech plní především podpůrnou, administrativně organizační funkci. Jeho úkolem je zejména



připravovat a shromažďovat potřebné dokumenty, řešit metodicky příslušné procesy, zaznamenávat změny v personální evidenci a dohlížet na soulad jednotlivých kroků s platnými právními předpisy i vnitřními předpisy organizace. Tato činnost je úzce spjata s personálním plánováním.

Ukončování pracovního poměru může být založeno na jednostranném právním jednání jednoho z účastníků, právním jednáním učiněným mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo na základě jiných právních skutečností. Ukončit pracovní poměr lze pouze způsoby uvedenými v zákoně a nelze je sjednat jinak. Způsob ukončení pracovního poměru upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Cílem právní úpravy skončení pracovního poměru je snaha harmonizovat ochranu zaměstnance před jednostranným skončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele a jeho potřebami<sup>81</sup>.

Nedobrovolná forma ukončování pracovního poměru zaměstnanců představuje pro personalisty velmi obtížnou a náročnou činnost, která znamená rozpor s tím, čemu věnovali dosavadní úsilí, ať se jedná o získání, rozvoj nebo vzdělání zaměstnanců. Nyní rozhodují o snižování jejich počtu. Je zde požadavek na citlivý přístup k zaměstnancům a na vzájemnou úzkou spolupráci a komunikaci s vedoucími pracovníky. Úkolem personalisty je také minimalizovat nepříjemné situace a problémy, které by s sebou mohlo nést nesprávně provedené snižování počtu zaměstnanců.

Pracovní poměr může být ukončen několika způsoby, mezi kterými je velmi důležité náležitě rozlišovat, neboť každý způsob má svá specifika a právní dopady.

### **5.9.1 Rozvázání pracovního poměru**

Rozvázání definuje zákoník práce jako skončení pracovního poměru na základě právního jednání. Pracovní poměr může skončit dohodou<sup>82</sup>, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době a okamžitým zrušením zákonným zástupcem nezletilého zaměstnance. Projev vůle musí být určitý, svobodný a učiněn písemně.

#### **Dohoda**

Dohoda je jediné dvoustranné právní jednání, jehož následkem je skončení pracovního poměru, a obsahuje shodný projev vůle zaměstnance i zaměstnavatele rozvázat pracovní poměr. Ten končí sjednaným dnem.

---

<sup>81</sup> Může se jednat o restrukturalizaci, nebo případy, kdy zaměstnanec nesplňuje požadavky k práci.

<sup>82</sup> Dvoustranné právní jednání.

## **Výpověď**

Výpověď představuje jednostranné právní jednání, které směřuje k ukončení pracovního poměru, a jeho právní účinky nastávají po uplynutí výpovědní doby. Ta činí 2 měsíce a začíná běžet 1. dnem kalendářního měsíce, který následuje po měsíci doručení výpovědi. Výpověď ze strany zaměstnance může být dána z jakéhokoli důvodu nebo důvod být uveden nemusí. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů taxativně vymezených v ustanovení § 52 zákoníku práce a je jeho povinností jej skutkově vymežit, aby nebyl zaměnitelný. Výpovědní důvody lze shrnout do několika kategorií, mohou to být organizační důvody, dlouhodobé zdravotní důvody, nesplňování předpokladů pro výkon práce daných ze zákona nebo neuspokojivými pracovními výsledky, přestože byl zaměstnanec vyzván k jejich odstranění, důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru nebo porušení pracovních povinností. Pouze ve stanovených případech náleží zaměstnanci odstupné.

Obecně lze říci, že důvod pro snižování počtu zaměstnanců může být v jejich schopnostech nebo pracovních výkonech a na druhé straně z důvodu nadbytečnosti, která postihuje zaměstnance, kteří se nedopustili přestupku, pouze organizace již nepotřebuje jejich služeb nebo ruší pracovní pozici, kterou do té doby zastávali. Snižování počtu zaměstnanců v důsledku nadbytečnosti nepředstavuje plošné propouštění, ale je realizován formou výběru.<sup>83</sup> Tento výběr se musí opírat o zásady spravedlnosti a šetrnosti a musí být podložen vhodnými, logickými nebo hospodárnými kritérii. Součástí by také mělo být dostatečné zdůvodnění jako ochrana před případnými soudními spory.

## **Okamžité zrušení pracovního poměru**

Okamžité zrušení pracovního poměru je dalším jednostranným právním jednáním ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele a pracovní poměr končí okamžikem doručení druhému účastníkovi. V tomto případě není dána výpovědní doba. Podstatnou náležitostí je skutkové vymezení důvodů stanovených v ustanovení § 55 zákoníku práce a jsou u zaměstnavatele i zaměstnance odlišné.

## **Okamžité zrušení pracovního poměru ve zkušební době**

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době je možné nejdříve v den následujícím po dni, který byl sjednán jako den nástupu k výkonu práce, a posledním dnem jejího trvání. Pracovní poměr končí dnem doručení tohoto zrušení. Zkušební doba je dána pro posouzení, zda mají účastníci zájem na dalším trvání pracovního poměru. Bývá sjednána v pracovní

---

<sup>83</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s 246

smlouvě a nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí.<sup>84</sup> Zrušit pracovní poměr ve zkušební době lze dohodou, výpovědí nebo okamžitým zrušením.

### **5.9.2 Skončení pracovního poměru**

Pracovní poměr může skončit na základě právních skutečností. Jedná se o uplynutí sjednané doby nebo uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k dlouhodobému pobytu cizince<sup>85</sup> na území České republiky za účelem výkonu zaměstnání. Pracovní poměr skončí také na základě úředního rozhodnutí, kterým je vykonatelné rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu nebo pravomocný rozsudek týkající se trestu vyhoštění ze země, což se vztahuje pouze na cizince nebo osoby bez státní příslušnosti.

Pracovní poměr na dobu určitou musí být sjednán v pracovní smlouvě, jinak představuje nevyvratitelnou domněnku, že je pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou. Doba může být určena pevným datem, vymezenou dobou trvání určitých prací nebo jinou skutečností<sup>86</sup>.

### **5.9.3 Zánik pracovního poměru**

Pracovní poměr zaniká smrtí zaměstnance, neboť pracovní poměr je vázán na osobní výkon. Jeho peněžité práva z pracovněprávního vztahu nezanikají, ale přecházejí až do výše 3násobku jeho průměrného měsíčního výdělku postupně na manžela, děti, rodiče, jestliže s ním žili ve společné domácnosti, popř. se stanou předmětem dědictví. Co se týče peněžitých práv zaměstnavatele, ty zanikají s výjimkou těch, o kterých bylo pravomocně rozhodnuto, nebo která byla zaměstnanci před jeho smrtí písemně uznána. Nezaniká také právo na náhradu škody v souvislosti s újmou, která byla způsobena úmyslně.

Pro úplnost druhů zániku pracovního poměru uveďme také, že v případě smrti zaměstnavatele, který byl fyzickou osobou, pracovní poměr nezaniká pouze v případě pokračování v živnosti. Tato forma zániku v oblasti veřejné správy nastat nemůže.

### **5.9.4 Hromadné propouštění**

Institut hromadného propouštění byl do právní úpravy<sup>87</sup> zařazen v důsledku harmonizace s evropským právem. Jedná se o skončení pracovních poměrů zaměstnanců z důvodu organizačních změn na základě výpovědí daných zaměstnavatelem, a to v rozmezí

---

<sup>84</sup> U vedoucího zaměstnance je možné sjednat zkušební dobu na 6 měsíců po sobě jdoucí.

<sup>85</sup> Mimo občany Evropské unie.

<sup>86</sup> Uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k dlouhodobému pobytu nebo úředním rozhodnutím.

<sup>87</sup> Do zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

období 30 kalendářních dnů. Podmínkou pro hromadné propouštění je dosažení určitého minimálního počtu zaměstnanců, kteří mají být propuštěni, a tento počet se řídí celkovým počtem zaměstnanců<sup>88</sup>. Povinností zaměstnavatele je písemně informovat o svém záměru jejich zástupce<sup>89</sup>, a to především včas. Je povinen s nimi projednat opatření, které směřují k omezení hromadného propouštění a zmírnění jeho důsledků. V případě, že u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace ani rada zaměstnanců, je nutné informovat každého jednotlivého zaměstnance, který je propouštěním dotčen. Písemně informovat o rozhodnutí o hromadném propouštění a výsledcích jednání s odborovou organizací a s radou zaměstnanců má také zaměstnavatel vůči příslušné krajské pobočce úřadu práce.

### **5.9.5 Zákaz výpovědi**

S ukončením pracovního poměru souvisí také zákaz výpovědi. Jedná se o zákaz, který se týká výlučně výpovědi ze strany zaměstnavatele a stanovuje případy, kdy je zaměstnanec chráněn před skončením pracovního poměru. Obecně lze říci, že zaměstnanec nemůže dostat výpověď ze strany zaměstnavatele v ochranné době, což má dva právní důsledky. V případě, že je výpověď dána v rámci ochranné doby, způsobuje to její neplatnost. Vyjde-li ochranná doba do doby výpovědní, znamená to stavění výpovědní doby, která pokračuje až po skončení ochranné doby.

Ochranná doba je dobou dočasné pracovní neschopnosti, dobou výkonu vojenského cvičení, uvolnění pro výkon veřejné funkce, mateřská a rodičovská dovolená.

### **5.9.6 Práva a povinnosti při skončení pracovního poměru**

Na ukončení pracovního poměru je vázána řada povinností zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání s uvedením náležitých skutečností a na vyžádání zaměstnance posudek o pracovní činnosti. V případě posuzování nároku na podporu v nezaměstnanosti vydá zaměstnavatel na žádost zaměstnance potvrzení pro Úřad práce České republiky. Další nezbytnou činností personálního oddělení je odeslání evidenčního listu důchodového pojištění a nejpozději do 8 dnů oznámení o ukončení pracovního poměru Správě sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovně. V případě provádění srážek z platu na základě výkonu soudního rozhodnutí nebo exekuce je nutné vyrozumět soud nebo soudního exekutora o ukončení pracovního poměru povinného a odeslání vyúčtování provedených srážek.

---

<sup>88</sup> Vztahuje se na zaměstnavatele s nejméně 20 zaměstnanci.

<sup>89</sup> Odborová organizace a rada zaměstnanců.

Skončením pracovního vztahu některá práva a povinnosti nezanikají, jedná se o odměnu za vykonanou práci, náhradu škody nebo ochranu osobních údajů či utajovaných informací.

Personalista dohlíží na průběh výstupního procesu, který zahrnuje převzetí vyplněného protokolu o vyrovnání závazků zaměstnance vůči organizaci, dokladující vrácení prostředků, které byly zaměstnanci přiděleny v souvislosti s výkonem pracovní činnosti nebo vyrovnání finančních závazků. Dále to může být protokol o předání funkce, který zpravidla obsahuje dokumenty, smlouvy a projekty, popř. určení, na koho bude po přechodnou dobu delegována odpovědnost.

Pro příznivější průběh celého procesu ukončování pracovního poměru je možné zaměstnancům poskytnout pomoc formou outplacementového poradenství. Jedná se o program spočívající v poradenské podpoře při ztrátě zaměstnání a při hledání nové práce. Cílem programu je personální poradenství a pomoc propouštěným zaměstnancům. Zahrnuje analýzu jeho dosavadní pracovní kariéry a možného rozvoje dovedností, příp. jim pomohou vyhledat nové zaměstnání. Záměrem tohoto programu je zejména poskytnutí informací o postupu na úřadech, připravit na hledání nového zaměstnání<sup>90</sup>, poskytnout psychologické poradenství, nebo umožnit využití na přechodnou dobu zařízení organizace.

Způsob snižování počtu zaměstnanců a styl, jakým zaměstnanec odchází z organizace, je odrazem firemní kultury v souvislosti se zachováním její dobré pověsti.

### **5.10 Péče o zaměstnance a pracovní podmínky**

Péče o zaměstnance je personální činností, která vychází zejména z cílů zaměstnavatele, není však cílem sociálním. Primárně je jedním z nástrojů pro získávání, stabilizaci i motivaci zaměstnanců. Představuje soubor práv a povinností, které mají za cíl vytvořit optimální podmínky pro výkon práce. Pracovní síla představuje pro organizaci nejdůležitější a zpravidla také nejdražší zdroj a úspěšnost i dosahování cílů organizace závisí ve velké míře na zaměstnancích, jejich schopnostech, pracovním chování i spokojenosti. Je tedy pro organizaci žádoucí, věnovat pozornost také této oblasti personálního managementu. Jedná se o zacílení na vytvoření příznivých pracovních podmínek, životních podmínek i na péči o určité skupiny zaměstnanců. Cílem je nastolení příznivých hodnot časových, prostorových, bezpečnostních a dalších aspektů ovlivňujících výkon zaměstnance v rámci pracovního procesu. Při uplatňování činnosti péče o zaměstnance je nutné sledovat nejen zájmy organizace, ale měly

---

<sup>90</sup> Pomoc při vytvoření životopisu, motivačního dopisu nebo připravit na výběrový pohovor.

by být dány do souvislostí také celospolečenské zájmy i zájmy zaměstnanců. Péče o zaměstnance má různá pojetí vycházející z možností a přístupu organizace a zahrnuje několik skutečností.

Péči o zaměstnance je možné rozdělit na několik typů. Povinná péče je dána zákony, předpisy i kolektivními smlouvami. Smluvní péče se řídí kolektivními smlouvami. Nejdůležitější skupinou je dobrovolná péče, která jednotlivé organizace odlišuje a může znamenat konkurenční výhodu na trhu práce.<sup>91</sup> Tato oblast je součástí personální politiky organizace.

Právo na uspokojivé pracovní podmínky je zakotveno v ustanovení čl. 28 Listiny základních práv a svobod. Pracovní podmínky tvoří a zároveň ovlivňuje velké množství faktorů<sup>92</sup>, které působí na jednotlivé zaměstnance v rámci pracovního procesu v oblasti jeho zdravotního stavu, spokojenosti, vztahu k práci, zaměstnavateli i spolupracovníkům. Organizace jsou povinny vytvářet takové pracovní podmínky, které zaručují bezpečný výkon práce. Pro uspokojení kulturních, sociálních a jiných potřeb zaměstnanců mohou organizace vytvářet fond kulturních a sociálních potřeb a současně stanovit pravidla jeho hospodaření a čerpání. Na příspěvek nebo jiné plnění poskytovaných z fondu není právní nárok.

### **5.10.1 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců**

Ženy, mladiství a osoby zdravotně postižené mají právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a na zvláštní pracovní podmínky, které vychází z ustanovení čl. 29 Listiny základních práv a svobod, a je povinností zaměstnavatele tyto zvláštní podmínky zajistit. Nedodržením zákonných ustanovení se zaměstnavatel vystavuje správnímu řízení<sup>93</sup>.

Právní úprava pracovních podmínek žen vychází z omezení újmy jejich zdravotního stavu a plnění dalších společenských funkcí, zejména mateřského poslání. Zvýšená ochrana je poskytnuta jednak zaměstnankyním obecně a dále zaměstnankyním těhotným, matkám do konce devátého měsíce po porodu a kojícím matkám. Zvláštní pracovní podmínky jsou určeny také zaměstnancům a zaměstnankyním z důvodu péče o dítě.

Zaměstnavatel je povinen vytvářet v případě zaměstnávání mladistvých zaměstnanců příznivé pracovní podmínky pro jejich všestranný rozvoj. Přípustné jsou pouze takové práce,

---

<sup>91</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s 343

<sup>92</sup> Faktory technické, technologické, organizační, ekonomické, společenské, apod.

<sup>93</sup> Ustanovení § 15, § 18 zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

kteře jsou přiměřené jejich fyzickému a rozumovému vývoji. Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 180/2015 Sb., o zakázaných pracích a pracovištích, která určuje práce a pracoviště se zákazem výkonu žen a mladistvých, současně stanovuje výjimečný výkon zakázaných prací mladistvým z důvodu přípravy na povolání.

Povinností zaměstnavatelů je také vytváření potřebných pracovních podmínek při zaměstnávání osob se zdravotním postižením, nebo pokud vyžadují zvláštní péči. Zohlednění zdravotního postižení jako funkční poruchy zdravotního stavu odpovídá mezinárodně uznávaným hlediskům, stejně jako zvýšená pomoc a péče o ně. Zaměstnanci se zdravotním postižením mají v pracovním procesu stejná práva a povinnosti jako jiní zaměstnanci. Lze říci, že zákoník práce tyto zaměstnance s přihlédnutím k jejich zdravotnímu stavu a z toho plynoucího sociálnímu postavení zvyhodňuje.<sup>94</sup>

### **5.10.2 Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba je základním ukazatelem časového využití zaměstnance a její stanovení ovlivňuje jeho volný čas a mimopracovní potřeby. Jedná se o uspořádání pracovní doby s ohledem na rodinné povinnosti i soukromý život zaměstnance. Délku a způsob organizace pracovní doby a s tím související dobu odpočinku upravuje zákoník práce. Zákonnost úpravy pracovní doby vychází především z možného střetu mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnance. Délka pracovní doby je stanovena zákonnou délkou pracovního týdne a dne, a to odlišně pro různé skupiny zaměstnanců v souvislosti s jejich pracovním režimem. Ten vychází z povahy pracovního procesu, je určen podle přetržitosti a nepřetržitosti a může být jednosměnný, dvousměnný či třisměnný.

V současné době, pokud to organizace pracovních činností umožňuje, se začíná prosazovat pružný pracovní režim, který může vycházet z pružné délky pracovní doby nebo jejího umístění. Výhodou je vyšší úroveň pracovní kázně i pracovních vztahů v návaznosti na pocit větší volnosti, odpovědnosti a možnosti zaměstnance osobně si nastavit a vhodně využít pracovní režim. Podstata pružné pracovní doby tkví ve stanovení začátku a konce pracovní směny zaměstnancem, kdy je většinou stanoven pevný časový úsek a povinností zaměstnance je být v tuto dobu na pracovišti přítomen. Současně může být dán pružný pracovní den nebo týden, kdy musí zaměstnanec odpracovat stanovenou týdenní pracovní dobu v rámci daného týdne.

---

<sup>94</sup> ČERVINKA, T. LEIBLOVÁ, Z. *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen, agenturních zaměstnanců a dalších kategorií*. Olomouc: ANAG, 2003. s. 17

Další možností úpravy pracovního režimu je zkrácená pracovní doba, která je stanovena na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a představuje tzv. částečný pracovní úvazek. Zaměstnanec s upravenou pracovní dobou nesmí být diskriminován ve vztahu k zaměstnancům na plný úvazek a musí mít zaručeny stejné pracovní podmínky.

Existují také zvláštní případy pružných pracovních režimů, kterým je sdílení pracovního místa a distanční práce. Tyto způsoby úpravy pracovní doby nejsou v oblasti veřejné správy využívány.

Součástí zákonné úpravy pracovní doby je také úprava délky přestávek v práci a způsobu rozvržení v rámci pracovní doby, doby odpočinku a její nepřetržitost, dále je to úprava nočních prací a stanovení maximálního rozsahu práce přesčas, který nesmí přesáhnout 150 hodin za kalendářní rok. Pro dobu odpočinku a dovolené jsou stanoveny minimální limity. Zvláštní úprava pracovní doby je stanovena také pro zaměstnávání mladistvých, osob se zdravotním postižením a zaměstnankyň.

O každé odpracované směně, práci přesčas apod., resp. o jejím začátku a konci, je zaměstnavatel povinen vést evidenci, do které je zaměstnanec oprávněn nahlédnout a pořizovat si výpisy či stejnopisy. Evidence pracovní doby jednotlivých zaměstnanců slouží mzdové účtárně pro platové plnění a ke kontrole nejen ze strany zaměstnavatele, ale také jako podklad pro kontrolu dodržování jednotlivých ustanovení zákoníku práce kontrolními orgány, zejména Státním úřadem inspekce práce.

### **5.10.3 Pracovní prostředí**

Výkon zaměstnance v průběhu jeho pracovní činnosti ovlivňuje soubor určitých pracovních podmínek.<sup>95</sup> Úkolem personálního řízení je definovat vhodné pracovní prostředí, hodnotit je a dávat do souvislostí s podmínkami organizace. V rámci hodnocení pracovního prostředí je pozornost směřována na prostorové řešení pracoviště, především na jeho uspořádání, dále na fyzikální podmínky, zda se shodují s úrovní stanovenou hygienickými předpisy, a sociálně psychologické pracovní podmínky představující především celkovou společenskou atmosféru.

Současným trendem v moderním přístupu zaměstnavatele k zaměstnancům se stává fenomén relaxačních prostor a zařízení sloužících k oddechu zaměstnanců, tzv. chill out zóny.

---

<sup>95</sup> KOUBEK, J. HÜTTLOVÁ, E. HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: 1995. s. 137



Neformální setkávání zaměstnanců jednak rozvíjí a utužuje vztahy mezi nimi, ale také se aktivní odpočinek odráží na vyšší míře loajality zaměstnanců i vyšší efektivitě práce. Přináší posílení jejich pracovního výkonu i nasazení. Důležitým předpokladem pro požadovaný přínos těchto odpočinkových míst je jejich sestavení na míru zaměstnancům, tedy znalost jejich potřeb, zálib i životního stylu, aby zřízení takového místa mělo efektivní dopad a zaměstnanci mohli načerpat nové nápady a posílili svoji výkonnost. Tvorba zón odráží firemní kulturu i hodnoty organizace. Současně je důležité dbát, aby tato neformální setkávání nerušila ostatní kolegy. Zóny mohou sloužit k aktivnímu i pasivnímu činnosti, jako odreagování od soustředěné a intenzivní práce.

#### **5.10.4 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci**

Zákoník práce ukládá zaměstnavateli zajištění takových pracovních podmínek, které vylučují působení nebezpečných a škodlivých faktorů při výkonu pracovní činnosti, a činit taková opatření, která vedou k odstranění příčin ohrožení života a zdraví zaměstnanců. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je součástí každé pracovní činnosti a je ovlivňována charakterem práce i pracovními podmínkami. V právním smyslu lze bezpečnost a ochranu zdraví při práci chápat jako souhrn práv a povinností účastníků pracovního procesu a dozorčích orgánů či institutů určených k jejímu zajištění a kontrole.

Povinností zaměstnavatele je především eliminovat rizika a odstraňovat příčiny vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání<sup>96</sup>. Personální oddělení vede jejich evidenci, seznamuje zaměstnance s právními předpisy k zajištění bezpečnosti práce, kontroluje jejich dodržování a organizuje проверки bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanec je povinen dodržovat bezpečnostní předpisy, dbát na svoji bezpečnost i bezpečnost svých spolupracovníků, používat ochranné pracovní prostředky, účastnit se školení, nepožívat alkoholické nápoje ani návykové látky na pracovišti a oznamovat nedostatky a závady, které by mohly mít vliv na bezpečnost a zdraví při práci, podrobit se pracovně lékařským prohlídkám apod.

Za bezpečnost a ochranu zdraví při práci odpovídá v rámci hierarchie v organizaci nejvýše postavený zaměstnanec, na všech úrovních řízení jsou odpovědni vedoucí

---

<sup>96</sup> Pracovním úrazem se rozumí poškození zdraví nebo úmrtí, ke kterému došlo nezávisle na vůli pracovníka krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů v souvislosti s vykonávanou prací. Za nemoc z povolání se považuje porucha zdraví vycházející z příčinného vztahu k pracovnímu výkonu.

zaměstnanci v rozsahu vykonávaných funkcí. Úlohu výkonného orgánu přebírá většinou oddělení bezpečnosti práce, popř. bezpečnostní technik.

Cílem tohoto postupu je zamezení geneze pracovních úrazů či nemocí z povolání a chránit zájmy nejen zaměstnanců, ale také samotných zaměstnavatelů. Příčinou pracovního úrazu nebo onemocnění může být samotný výkon práce, pracovní podmínky nebo pracovní chování.<sup>97</sup>

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci podléhá státnímu dozoru. Dozorem je pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí a jemu podřízený Český úřad bezpečnosti práce a jeho výkonným složkám.<sup>98</sup> Právo podílet se na kontrolní činnosti v této oblasti jsou oprávněny také orgány odborové organizace.

#### **5.10.5 Personální rozvoj zaměstnanců**

Péče o kvalifikaci zaměstnanců, její prohlubování a rozšiřování není v právních předpisech zakotvena, zaměstnavateli je uložena povinnost zaškolení a zaučení nových zaměstnanců. Záleží tedy na postoji organizace, zda bude investovat do svých lidských zdrojů v podobě individuálního vzdělávání a realizovat kvalifikační cíle zaměstnanců. Vytvářením vhodných podmínek pro rozvoj zaměstnanců lze pozitivním směrem ovlivnit jejich motivaci, spokojenost a snížit jejím prostřednictvím možnou fluktuaci.

Personální rozvoj zaměstnance zahrnuje především informace o možnostech kariéry v rámci organizace a s tím související perspektivu kariérního rozvoje. Personálním úkolem je nasměrovat zaměstnance na žádoucí rozvoj pracovních schopností a pracovního chování. Personální oddělení sestavuje kariérní plány definující proces plánování a řízení kariéry. Plánování obsahuje jednotlivé kroky potřebné pro realizaci cílů kariéry se zřetelem na zájmy organizace i jedince. V rámci řízení kariéry organizace vybírá, hodnotí a rozvíjí zaměstnance pro zabezpečení budoucích požadavků na jejich kvalifikovanost. V souvislosti s tím personální útvar shromažďuje informace o možných kariérních postupech zaměstnanců a spravuje individuální plány personálního rozvoje. Žádoucí je propojení systému personální práce v oblasti plánování obsazování pracovních funkcí a plánů kariéry.

---

<sup>97</sup> MILKOVITCH, G.T. BOUDREAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. s. 153

<sup>98</sup> Státní dozor nad bezpečností práce a ochraně zdraví při práci upravuje zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce.

### **5.10.6 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti**

V souvislosti s výkonem práce může zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům využívání různých služeb. Některé z nich mají zákonnou úpravu a zaměstnavatel je může dle své úvahy i v návaznosti na organizační možnosti rozšířit a přizpůsobit podmínkám a cílům organizace. Systém patří do oblasti aktivní péče zaměstnavatele o zaměstnance a může se jednat o dodatečné služby či služby nadstandardní. Jednou z nejčastějších služeb je poskytnutí stravování a občerstvení, dále to mohou být zdravotní služby, pracovní oděvy a ochranné pomůcky nad zákonem stanovenou normu, příspěvek na náklady na dopravu do zaměstnání nebo pořádání různých kulturních a společenských akcí. V neposlední řadě může zaměstnavatel také poskytovat poradenské služby související s pracovními záležitostmi jednotlivých zaměstnanců.

### **5.11 Personální informační systém**

Personální informační systém je důležitou součástí řízení lidských zdrojů a důležitým předpokladem pro strategické rozhodování záležitostí spojených s pracovní silou organizace. Představuje soustavu zjišťování, uchovávání, zpracování a poskytování informací souvisejících s personálním řízením v organizaci a soubor metod a postupů využívaných při práci s informacemi, jejich aktualizaci a pravidla ohledně přístupu k nim. Celý systém obsahuje také potřebné dokumenty nebo právní předpisy. V současné době se rozvíjí především v digitální podobě, což umožňuje větší provázanost a propojenost nejen jednotlivých informací mezi sebou, ale i s jednotlivými pracovišti. Ne všechny informace a dokumenty lze digitalizovat. Podle platné právní úpravy je zaměstnavatel povinen uchovávat některé dokumenty v listinné podobě, jedná se např. o pracovní smlouvu, dokumenty týkající se odměňování, pracovních úrazů apod.

Podmínkou pro stabilní a efektivní fungování personální práce je zabezpečení potřebných, aktuálních a věrohodných informací. Ty slouží především pro rozhodování a provádění potřebných analýz pracovní síly, výsledků její činnosti, charakteristiku práce a pracovních pozic, efektivitu personální práce i podmínky, které ovlivňují fungování všech činností personálního řízení. Základním úkolem personálního informačního systému je zajistit informace v požadovaném rozsahu, obsahu a čase, výhodou je úspora času personálního oddělení při vyhledávání potřebných dat s rozsahem do minulosti a práci s nimi. To je umožněno systematickým uspořádáním informací a rychlou aktualizací údajů.

Správa personálního informačního systému je plně v kompetenci personálního oddělení, které odpovídá za správnost a bezpečnost obsažených dat, za jejich poškození i zneužití. Zajišťuje koncepční činnosti, tvorbu a rozvíjení systému, metodiku zpracování, analýzy vložených údajů a realizuje informační výstupy systému. Pro vedoucí pracovníky nebo pro běžné zaměstnance bývá přístup k individuálním údajům o zaměstnancích, pracovních místech i jednotlivých personálních činnostech omezen v souvislosti s jejich postavením v organizaci i ochranou osobních údajů a interní povahou některých informací.

Vzhledem ke komplexnosti personálního informačního systému a jeho vlivu na moderní řízení organizace představuje jeho vedení pro organizaci množství výhod. Především usnadňuje práci personálnímu útvaru, popř. vedoucím zaměstnancům, snižuje náklady i množství administrativních činností, přispívá k urychlení personální práce v oblasti administrativy i vytváření analýz a podkladů pro personální činnost. Umožňuje propojení personální politiky a personálních procesů organizace, poskytuje potřebné informace pro personální rozhodování a získávání analýz jednotlivých informací. Při rozhodování v personální oblasti lze z uchovaných dat vycházet.

### **5.11.1 Informace v personálních informačních systémech**

Obsah jednotlivých personálních informačních systémů se v organizacích liší podle její charakteristiky, typu, zaměření organizace i schopnosti jeho efektivního využití, ale shodně většinou obsahují personální evidenci, základní typy informací, údajů a dokumentů, popř. aplikace pro správu a vedení některých operativních činností. Subsystem<sup>99</sup> představují jednak informace o zaměstnancích, které zahrnují osobní údaje, doklady o dosaženém vzdělání, data pro účely sociálního zabezpečení a daňové povinnosti nebo zdravotní stav. Dalším subsystemem jsou informace o pracovních místech, údaje o pracovních pozicích, jejich kategorizaci, organizační a hierarchické zařazení v rámci organizace, kvalifikační požadavky na zaměstnance i vymezení předpokladů pro řádný výkon práce na daném místě. Subsystem s informacemi o personálních činnostech mají formu dokumentů a jedná se především o využívané dotazníky, metody a postupy, systém odměňování, péče o zaměstnance, vnitřní předpisy organizace i vzory dokumentů využívaných pro personální práci. Posledním subsystemem jsou informace o vnějších podmínkách, které mají vliv na pracovní sílu organizace s orientací na trh práce a jeho analýzu, právní předpisy týkající se zaměstnanosti a

---

<sup>99</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s. 363

zdroje statistických dat, obsahující množství informací o obyvatelstvu, pracovních zdrojích, silách apod.<sup>100</sup>

V souvislosti s objemem personálních údajů a personálních dokumentů lze využívat komplexního řešení nejen pro oblast personalistiky, ale také úplného zpracování mzdové agendy a jiných oblastí databáze organizace, které usnadní personální činnost. Systémy zahrnují množství aplikací mezi sebou provázaných a podle úrovně integrace jejich řešení umožňují zautomatizování některých administrativních činností. Je na rozhodnutí každé organizace, které aplikace zvolí, což vychází zejména z analýzy prioritních oblastí a faktorů ovlivňujících personální řízení.

Mezi nejčastěji využívanými aplikacemi je evidence zaměstnanců umožňující přehled osobních údajů zaměstnance a jiné údaje potřebné pro vznik pracovněprávního vztahu. Další aplikace je určena pro komplexní výpočet platů v návaznosti na evidenci docházky, absence a dovolené. Součástí bývá také možnost výstupu do účetnictví, plnění statistických výkazů nebo podpory měsíčních uzávěrek a různých sestav. Vhodná je také centrální správa personálních dokumentů, jejich generování v návaznosti na vytvořené standardní vzory, které jsou upravovány na základě platné legislativy, a možnost hromadného tisku potřebných dokumentů. Využití doplňkových aplikací zjednodušuje komunikaci s Českou správou sociálního zabezpečení a zdravotními pojišťovnami prostřednictvím elektronických podání. Vhodné jsou také aplikace pro agendy zahrnující bezpečnost a ochranu zdraví při práci, hodnocení zaměstnanců i systemizaci pracovní míst.

Informační systémy slouží pro podporu personálního útvaru a řízení lidských zdrojů, umožňují vyhledávání a zpracování dat i automatizované funkce nezbytné pro správu personálních procesů.

---

<sup>100</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. s. 370

## **Závěr**

Význam i rozsah výkonu personální práce prošel vývojem od administrativní činnosti a personální evidence na strategickou úroveň pro rozhodování na všech úrovních řízení organizace.

Cílem práce bylo poukázat na náplň personální práce se zaměřením na její jednotlivé činnosti, a jaký vliv má vhodné využití personálních činností a znalost souvisejících skutečností na strategii a politiku organizace. Význam personálního řízení by se neměl podceňovat a řízení lidí by měla být věnována výrazná pozornost.

Záměrem bylo postihnout především personální činnosti, které jsou obecně využívány téměř ve všech organizacích veřejné správy s personálním útvarem s důrazem na jejich důležitost pro organizaci. V čem jsou pro organizaci klíčové.

Využitím vhodných personálních činností a jejich komplexně zpracovaným systémem lze efektivně dosáhnout vysokého potenciálu lidských zdrojů, výkonných a motivovaných zaměstnanců. Na základě osobního i profesního rozvoje v souvislosti s uspokojením z práce, odpovídajícím ohodnocením a podnikovou kulturou vytváří fungující společnost. V rámci veřejné správy se jedná o činnost směřující především k veřejnosti, postavené na komunikaci s ní. Je tedy důležité, aby zaměstnanci byli ztotožněni s organizací i hodnotami, kterými se organizace řídí, což se projevuje zejména reprezentací organizace navenek.

Při plnění úkolů je personální řízení vázáno právními předpisy. Vzhledem k tomu, že některé personální činnosti nejsou legislativně upraveny, je tedy na každé organizaci, které činnosti jsou pro ni důležité a které využije. Ne všechny činnosti jsou využívány v každé organizaci. Vždy záleží na vnitřních faktorech organizace, její velikosti, zaměření, organizační struktuře i podnikové kultuře.

Personální oddělení je v současné době velmi důležitým útvarem organizace. Od schopností a znalostí personalistů se odvíjí personální strategie, která v důsledku ovlivňuje celkovou strategii i politiku organizace.

## **Resumé**

The human resources are the area of human activity that accompanies man throughout the organization. The task of the human resources is to ensure that people are able and motivated to achieve strategic objects. The personnel department employees administer the personnel activities together with managers of the organization. It is necessary to take advantage of the personnel activities, which are the means for effective and optimal management of human resources as well as the whole organization.

The importance and scope of personnel work has evolved from the administrative work and personnel records to the strategic level of decision maker at all levels of organization management.

Employing appropriate personnel activities and its comprehensive system can effectively achieve the high potential of human resources, powerful and motivated employees. Based on their personal and professional development in terms of job satisfaction, adequate financial evaluation and corporate culture, they create a functioning society. In public administration, it is an activity aimed primarily at the public, built on communication with it. It is important for the employees to be identified with the organization and the values that govern the organization, which is reflected, in particular, in the representation of the organization on the outside.

The personnel department is currently a very important department of the organization. Ability and knowledge of personnel department employees are based on personal strategies that affect organizational strategies and organizational policies. Legislation does not regulate certain personnel activities, and it is therefore for every organization that activities are important, not all of which are used in every organization.

The importance of personnel management should not be underestimated and the human resources should give a prominent role.

## Seznam použitých pramenů

### Literatura

- ALINČE, F. TOMŠÍ, I. *Katalog prací ve veřejných službách a správě: katalog správních činností: zařazování zaměstnanců a státních zaměstnanců do platových tříd*. Olomouc: ANAG, 2010. ISBN 978-80-7263-614-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BĚLINA, Miroslav a kol. *Pracovní právo*. 5. dopl. a podstat. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-405-6.
- BOHLANDER, G. SNELL. S. *Managing Human Resources*. South-Western: Cengage Learning, 2009. ISBN 139780324583310.
- BRŮHA, D. BUKOVJAN, P. ČORNEJOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.
- ČERVINKA, T. LEIBLOVÁ. Z. *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen, agenturních zaměstnanců a dalších kategorií*. Olomouc: ANAG, 2003. ISBN 978-80-7263-751-5.
- FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Business books. ISBN 80-7226-515-6.
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0.
- HAVELKOVÁ, Barbara. *Rovnost v odměňování žen a mužů*. Praha: Auditorium, 2007. ISBN 978-80-903786-2-9.
- HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7179-254-3.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999. Praxe personalisty. ISBN 80-7226-161-4.
- KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.



- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, J. TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-226-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. HÜTTLOVÁ, E. HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-707-9629-4.
- LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Vyd. 1., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.
- LUDLOW, R. PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru zaměstnanců*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- MILKOVITCH, G.T. BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- PAVLÁTOVÁ, Jarmila. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, 159 s. ISBN 978-80-7380-507-4.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika v nepodnikatelské sféře*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2014. ISBN 978-80-87174-36-4.
- ŠTANGOVÁ, Věra. *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-277-6.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu: zúčtování a výplata, srážky ze mzdy*. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-221-3.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer. 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

## **Právní předpisy**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zjištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 286/2017 Sb., kterým se mění 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

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Nářízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci

Nález Ústavního soudu č. 116/2008 Sb., ze dne 12. 3. 2008

Rozhodnutí Nejvyššího soudu 21 Cdo 4113/2013 ze dne 16. 12. 2013

Rozhodnutí Nejvyššího soudu 21 Cdo 537/2004 ze dne 8. 11. 2004

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/46/ES

Nářízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679

## **Seznam schémat a příloh**

### **Seznam schémat**

Schéma 1: Optimální zařazení personálního útvaru v rámci organizace

Schéma 2: Vzájemné vztahy jednotlivých fází procesu získávání a výběru zaměstnanců

### **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Informace zaměstnavatele

Příloha č. 2: Změna pracovní smlouvy (sjednaného druhu práce)

Příloha č. 3: Jmenování do funkce

Příloha č. 4: Vyrovnání závazků zaměstnance k organizaci

## **Příloha č. 1: Informace zaměstnavatele**

### **INFORMACE ZAMĚSTNAVATELE**

#### **PODLE § 37 ZÁKONÍKU PRÁCE**

1. Zaměstnavatelem je organizace (*název*), se sídlem .....
2. Základní délka dovolené činí 5 týdnů. Pravidla pro určení délky dovolené v jiných případech a její čerpání jsou upravena v ust. §§ 211 až 223 zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb.
3. Výpovědní doba z pracovního poměru činí dva měsíce. Začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. V ostatním se řídí ust. §§ 50 až 54, § 57 a § 58 zákoníku práce.
4. Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin. U zaměstnavatele se podle charakteru práce :
  - a) uplatňuje pružná pracovní doba. Základní pracovní doba je stanovena od 9,00 hod. do 15,00 hod., volitelná pracovní doba od 7,00 hod. do 9,00 hod. a od 15,00 hod. do 19,00 hod. Délka směny nesmí být delší než 12 hodin.
  - b) určuje týdenní rozvrh pracovních směn včetně jejich začátku a konce nadřízený.
  - c) uplatňuje rovnoměrně rozvržená pracovní doba, konkrétní týdenní rozvrh pracovních směn včetně jejich začátku a konce určuje nadřízený.
  - d) uplatňuje nepřetržitý pracovní režim.
5. Dnem nástupu do pracovního poměru jste zařazen do.....
6. Plat je splatný po vykonání práce, a to v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na plat či na některou jeho složku. Termín výplaty je každý 10. den kalendářního měsíce s tím, že případně-li termín výplaty na den pracovního volna, výplata bude provedena v den předcházející a případně-li termín

výplaty na dny pracovního klidu, výplata bude provedena v prvním následujícím pracovním dni.

Plat se vyplácí v zákonných penězích v pracovní době na pracovišti. Zaměstnanec má možnost domluvit se se zaměstnavatelem na bezhotovostní výplatě platu a ostatních plnění souvisejících s pracovním poměrem na účet českého peněžního ústavu zřízený zaměstnancem.

Při skončení pracovního poměru vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci plat splatný za měsíční období nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty platu následujícím po dni skončení pracovního poměru zaměstnance, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli jinak.

7. Některá ustanovení Zákoníku práce jsou podrobněji rozpracována v Pracovním řádu. Některé pracovní podmínky jsou upraveny Kolektivní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a Závodním výborem Odborové organizace dne ..... Smlouva i řád jsou k nahlédnutí na intranetu zaměstnavatele a v Odboru personálním.

V Praze dne

*(jméno ředitele)*

ředitel Odboru personálního

*(název organizace)*

Převzal dne:

Jméno a příjmení:

Podpis zaměstnance:

**Příloha č. 2: Změna pracovní smlouvy (sjednaného druhu práce)**

**ZMĚNA PRACOVNÍ SMLOUVY**

(*název organizace*),

se sídlem .....

jako zaměstnavatel ve smyslu zákoníku práce, zastoupená

(*jméno ředitele*), ředitelem Odboru personálního

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

pan:

datum narození:

trvale bytem:

(dále jen „zaměstnanec“)

se dohodli, podle ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, na této

**změně pracovní smlouvy:**

1. S účinností od ..... se sjednává se zaměstnancem druh práce:.....
2. Touto změnou pracovní smlouvy se mění a doplňuje pracovní smlouva ze dne ....., ve znění písemně dohodnutých změn a dodatků. Ostatní ustanovení pracovní smlouvy, ve znění dohodnutých změn a dodatků, zůstávají nedotčeny.
3. Změna pracovní smlouvy byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

V Praze dne

V Praze dne

.....  
*zaměstnanec*

.....  
*zaměstnavatel*

### Příloha č. 3: Jmenování do funkce

V Praze dne

Vážený pan

Jméno:

Datum narození:

Trvale bytem:

Vážený pane,

podle § 33 zákoníku práce a po dohodě s Vámi Vás

**j m e n u j i**

do funkce ..... (*název organizace*), se sídlem .....

Den nástupu do funkce stanovuji na .....

Ve výkonu této významné vedoucí funkce Vám přeji plný úspěch.

(*jméno ředitele organizace*)

ř e d i t e l

Potvrzuji, že přijímám jmenování do funkce.

V Praze dne.....

.....

*podpis zaměstnance*



## Příloha č. 4: Vyrovnání závazků zaměstnance k organizaci

### VYROVNÁNÍ ZÁVAZKŮ ZAMĚSTNANCE K ORGANIZACI

Příjmení, jméno, titul:

osobní číslo:

Útvar:

Číslo útvaru:

Datum: a) skončení pracovního poměru:

b) vyjmutí z evidenčního stavu:

Důvod skončení pracovního poměru:

Dne: .....

Podpis přímého nadřízeného: .....

POTVRZENÍ O VYROVNÁNÍ ZÁVAZKU ZAMĚSTNANCE K ORGANIZACI		
Závazek	Vyrovnáno ano - ne	Datum a podpis odpovědného zaměstnance
<b>Odbor personální a mzdový</b>		
1. firemní razítka		
2. průkaz zaměstnance		
3. závazek z dohody o zvýšení (prohloubení) kvalifikace zaměstnance		
4. mzdová účtárna		
<b>Odbor finanční</b>		
1. finanční účtárna		
2. pokladna		
3. FKSP		
<b>Odbor informačních technologií</b>		
1. HW, SW, notebook,		
2. telekomunikace, ADSL		
3. data, mailové schránky, oprávnění		
4. mobilní telefon		
<b>Odbor movitého majetku</b>		
1. zapůjčený majetek		
<b>Oddělení autodopravy</b>		
1. služební vozidlo		
<b>Odbor spisové a archivní služby</b>		
1. spisy		
2. knihy a pomůcky		
<b>Bezpečnostní odbor</b>		
1. utajované skutečnosti		
<b>Klíčnice</b>		
1. přidělené klíče		
<b>Pracoviště</b>		
1. pracovní pomůcky, oděvy, spisy		
2. předávací protokol		