



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



NÁRODNÍ
PLÁN OBNOVY

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Název projektu	Rozvoj kompetencí pro udržitelnou budoucnost na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	NPO_SU_MSMT-2122/2024-5

Personalistika

Distanční studijní text

Rozšířené a upravené vydání.

**Ivona Buryová, Vojtěch Malátek, Lucie Meixnerová,
Helena Marková**

Karviná 2025



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obor: Organizace a management.

Klíčová slova: Personální řízení, personální činnosti, personalistika, pracovní místo, pracovní prostředí, odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance a pracovní podmínky, zaměstnanec, zaměstnavatel, organizace.

Anotace: Studijní text přináší ucelený pohled na personalistiku a personální činnosti v moderní organizaci. Studenti i zájemci o personální problematiku si prostřednictvím publikace osvojí systémové, strategické zásady a postupy organizace personalistiky, vytváření a analýzy pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a pracovní podmínky.

Studijní text je inovován z původní studijní opory Personalistika, jejichž autorem je Mgr. Ivona Buryová, Ph.D. a doc. Ph.D. Vojtěch Malátek, CSc. Text byl inovován Ing. Lucií Meixnerovou, Ph.D. a následně Ing. Helenou Markovou, Ph.D. Kapitoly z původní studijní opory byly aktualizovány a doplněny o kapitoly Udržitelnost v personalistice.

Autor: **Mgr. Ivona Buryová, Ph.D.**
doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc.
Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.
Ing. Helena Marková, Ph.D.



Toto dílo podléhá licenci:

Creative Commons

Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0

Znění licence dostupné na: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Obsah

ÚVODEM.....	8
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	10
1 VZNIK A VÝVOJ PERSONALISTIKY	11
1.1 Klasický model řízení.....	12
1.2 Paternalistický model řízení	13
1.3 Model lidských vztahů	13
1.4 Humanistický model řízení	14
1.5 Moderní přístupy k řízení.....	15
1.6 Teorie pracovní motivace.....	16
1.6.1 Teorie instrumentalisty	16
1.6.2 Teorie potřeb	17
1.6.3 Teorie kongitivní.....	22
1.6.4 Další vybrané teorie motivace	25
1.7 Význam pracovních skupin a humanizace práce	27
2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PODNIKU	30
2.1 Pojem personalistika a její vývoj	30
2.2 Personalistika a personální práce	31
2.3 Personální činnosti	33
3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	38
3.1 Pojetí pracovního místa.....	38
3.1.1 Obsah a účel práce	40
3.1.2 Dělbba práce	41
3.2 Vytváření pracovních míst	41
3.3 Analýza pracovních míst.....	43
3.3.1 Výstupy analýzy pracovních míst.....	44
3.3.2 Metody analýzy pracovních míst.....	49
4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU	54
4.1 Obsazování volných pracovních míst	54
4.2 Získávání a výběr zaměstnanců.....	56
4.2.1 Popis a specifikace volného pracovního místa	57
4.3 Přijímání nejvhodnějšího uchazeče	58

4.4	Vznik pracovního poměru.....	61
4.4.1	Pracovní smlouva.....	62
4.4.2	Ostatní náležitosti pracovní smlouvy.....	65
4.4.3	Zkušební doba.....	65
4.4.4	Druhy pracovního poměru	67
4.4.5	Pracovní náplň	68
4.4.6	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	69
5	ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE A ZAMĚSTNANCE, PRACOVNÍ ŘÁDY	73
5.1	Povinnosti zaměstnavatele v souvislosti s působením zaměstnance v organizaci 73	
5.1.1	Osobní a personální evidence o zaměstnancích.....	75
5.1.2	Zásadní povinnosti a požadavky kladené na zaměstnavatele	75
5.1.3	Další vybrané povinnosti kladené na zaměstnavatele.....	77
5.2	Základní povinnosti zaměstnance	77
5.2.1	Základní povinnosti vedoucího pracovníka	78
5.3	Pracovní řády.....	80
5.3.1	Zásady a vytváření pracovních řádů	80
5.3.2	Struktura pracovních řádů.....	81
5.3.3	Další vnitřní předpisy zaměstnavatele	82
6	ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU A PRACOVIŠTĚ	85
6.1	Převedení zaměstnance na jinou práci	86
6.1.1	Možnost zaměstnavatele převést zaměstnance na jinou práci	86
6.1.2	Převedení zaměstnance na jinou práci na základě žádosti zaměstnance	87
6.1.3	PŘELOŽENÍ ZAMĚSTNANCE	87
6.1.4	DOČASNÉ PŘIDĚLENÍ K JINÉMU ZAMĚSTNAVATELI	88
6.2	Pracovní cesta.....	90
6.2.1	Náhrady cestovních výdajů.....	90
6.2.2	Zpráva z pracovní cesty	94
7	PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU, FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE.....	98
7.1	Délka pracovní doby	99
7.1.1	Zkrácení týdenní pracovní doby	100
7.2	Práce přesčas	101
7.3	Noční práce	102

7.4	PŘESTÁVKY V PRÁCI.....	103
7.5	FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE.....	104
7.5.1	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	104
7.5.2	Kratší pracovní doba a částečné úvazky	104
7.5.3	Práce na dálku (<i>home office</i>).....	105
7.5.4	Pružná pracovní doba.....	105
7.5.5	Sdílené pracovní místo.....	106
7.5.6	Stlačený pracovní týden.....	106
8	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	109
8.1	Co je motivace.....	110
8.2	Řízení pracovního výkonu	110
8.2.1	Proces řízení pracovního výkonu.....	111
8.2.2	Řízení pracovního výkonu: MBO, KPI a OKR	113
8.3	Hodnocení zaměstnanců.....	115
8.3.1	Forma hodnocení zaměstnanců.....	116
8.3.2	Systém hodnocení zaměstnanců	117
8.3.3	Vedení hodnotícího rozhovoru	120
8.3.4	Self Assessment	123
9	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	126
9.1	Odměňování zaměstnanců.....	127
9.1.1	Právní úprava odměňování zaměstnanců.....	128
9.2	Mzdový systém zaměstnavatele	132
9.3	Zaměstnanecké výhody - benefity.....	140
9.3.1	Typické kategorie benefitů	140
9.3.2	Nejrozšířenější benefity (napříč sektory):.....	141
9.3.3	Stále populárnější “nové” benefity:	141
10	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	145
10.1	Význam a principy systematického vzdělávání zaměstnanců.....	145
10.1.1	Proces systematického vzdělávání	146
10.1.2	Vzdělávání a rozvoj v systému personální práce	147
10.2	Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost	148
10.2.1	Metody vzdělávání na pracovišti.....	148
10.2.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště	149

10.2.3	E-learning a digitální vzdělávání.....	149
10.2.4	Development centrum	150
10.3	Odborný rozvoj zaměstnanců dle zákoníku práce	151
10.4	Udržitelnost ve firemním vzdělávání	152
10.4.1	Zelené dovednosti	153
10.4.2	Důraz na celoživotní vzdělávání	153
10.4.3	Sociální udržitelnost.....	153
10.4.4	Integrace udržitelnosti do běžných kurzů.....	153
11	PÉČE O ZAMĚSTNANCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY	156
11.1	Pracovní prostředí.....	157
11.1.1	Prostorové řešení pracoviště.....	159
11.1.2	Barevná úprava pracoviště	161
11.1.3	Mikroklimatické podmínky na pracovišti	162
11.1.4	Osvětlení pracoviště	162
11.1.5	Hluk na pracovišti	163
11.2	Pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 A NÁSL.)	164
11.3	Stravování zaměstnanců	164
11.4	Zvláštní pracovní podmínky zaměstnanců	165
11.4.1	Úprava pracovní doby	166
12	BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	169
12.1	Pojetí BOZP.....	170
12.2	Systémový přístup k BOZP	171
12.2.1	Tři základní zásady systémového BOZP	171
12.2.2	Systém řízení BOZP v praxi.....	171
12.2.3	Standardizované systémy řízení BOZP (2025)	172
12.3	Změny v BOZP a trendy.....	173
13	SOUČASNÉ TRENDY A UDRŽITELNÉ PŘÍSTUPY V PERSONALISTICE.....	181
13.1	Klíčové trendy a výzvy současného trhu práce	182
13.2	Udržitelné přístupy v personalistice	183
13.3	Klíčové udržitelné přístupy v HR.....	183
13.4	Digitalizace a automatizace v personální práci	184
13.4.1	Digitalizace a automatizace personálních procesů.....	185
13.4.2	Digitální systémy a platformy v personálních procesech.....	186

13.4.3	Kompetence moderního personalisty	191
LITERATURA		195
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY		198
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....		199

ÚVODEM

Personalistika je odborná disciplína, která představuje neodmyslitelnou součást řízení každé organizace. Je zaměřena na aktivity, jejichž obsahem je zajištění adekvátního počtu dostatečně odborně vzdělaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Prostřednictvím těchto zaměstnanců organizace dosahuje své strategické, taktické i operativní cíle.

Úkolem personalistiky je naplňování organizačních cílů prostřednictvím personálních činností, které zahrnují procesy vyhledávání, výběru a rozmísťování zaměstnanců, vytváření a analýzy pracovních míst, změn pracovního poměru a pracoviště, hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Mezi další významné personální činnosti patří odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání, péče o ně, ale také mnohdy nedoceňovaná problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Obsah personalistiky se však výčtem výše uvedených personálních činností nevyčerpává.

Úkoly personalistiky v samotných organizacích naplňují především manažeři na všech stupních řízení a personalisté, kteří v praktických podmínkách působí na samostatných pracovních místech (pozicích) nebo ve větších organizacích v personálních odděleních.

Personální činnosti realizují tím, že v rámci vymezené působnosti vedou a řídí svěřené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování operativních, taktických a strategických cílů organizace.

Personalistika představuje v organizaci nezastupitelnou činnost, neboť lidé představují nejdůležitější faktor v činnosti organizace. Lidé se svými předpoklady, schopnostmi, dovednostmi a zručnostmi jsou nejcennějším aktivem společnosti. Proto předmětem zájmu personalistiky je člověk – zaměstnanec organizace, který je veden v roli jedince nebo jako člen týmu. Míra vedení a řízení je proměnlivá v závislosti na pracovním místě a uplatňovaných metodách řízení ze strany manažerů a personalistů. Z pohledu personalistiky je zájem o zaměstnance organizace komplexní. Zabývá se jeho rolemi, zájmy, cíli, znalostmi, dovednostmi, zručnostmi, ale vztahy k vykonávané práci, spolupracovníkům, nadřízeným (loajalitou), zákazníkům, konkurenci i společnosti jako celku.

V moderních společnostech se očekává, že manažeři společně s personalisty vybudují funkční systém personálních činností, který povede k dosažení strategických cílů organizace. To znamená, že prostřednictvím tohoto systému se zajistí dlouhodobá konkurenceschopnost, udržitelný rozvoj i potenciál spolupráce, apod. Ve vnitřním prostředí společnosti to znamená perspektivní zaměstnání, dlouhodobou stabilizaci zaměstnanců, spravedlivý příjem, dlouhodobou motivaci, vzdělávání zaměstnanců a jejich celkový personální rozvoj. Úkolem personalistiky z tohoto pohledu je zajistit dlouhodobý soulad mezi zájmy organizace a zájmy pracovníků.

O realizaci personálních činností si každá organizace rozhoduje sama. V závislosti na její činnosti, odvětví, konkurenci, organizační struktuře atd. se rozhoduje o tom, jak velký

rozsah budou personální činnosti mít, na které oblasti se zaměří více a na které méně, kolik zaměstnanců a v jaké struktuře bude společnost mít a zejména, jaká bude personální politika a strategie.

Personalistika v podobě studijní opory je sestavena pro potřeby studentů SU, OPF v Karviné, ale mohou ji využít i ostatní zájemci o tuto problematiku. Na studenta nejsou kladeny žádné předchozí studijní a praktické požadavky. Každý student by měl mít společenský přehled a umět dát do souvislosti znalosti a dovednosti se svými zkušenostmi. Pro zlepšení orientace studenta každou kapitolou studijní opory se využívají symboly označujících rychlý náhled do kapitoly , cíle kapitoly , klíčová slova  a shrnutí kapitoly . Studenti a ostatní čtenáři je mohou využít k získání informací, nezbytných pro řízení personálních činností v organizacích. Následné studium další doporučené literatury  (uvedené v seznamu použité literatury v této studijní opoře), případové studie , samostatných úkolů , otázek  sloužících k autoevaluaci studentů a úkolu k zamyšlení , mají přimět studenta k tomu, aby se zamyslel nad konkrétními aktivitami a možnostmi řešení problémů v organizaci a jsou nutnou podmínkou pro zvládnutí personální problematiky v jejím širším rámci. Využití uvedených symbolů umožňuje zrychlení studijního postupu, zvýšení přehlednosti studované látky a zároveň prohlubuje dosažené vědomosti v procesu učení. Využíváním symbolů lze dosáhnout také lepší přehlednosti a návaznosti studované problematiky a dosáhnout tak celostního pochopení problematiky personalistiky.

K získání ucelených vědomostí a následně i kreativních dovedností více poslouží studium širšího spektra odborných publikací, než možné metodické návody v podobě klíčových slov, otázek pod kapitolami apod., jak je tomu obvyklé u tohoto typu publikací.

Proto autoři doporučují vnímat uvedený text jako nezbytný podklad pro orientaci a získání východiskových vědomostí, které je vhodné prohloubit studiem dalších informačních zdrojů, včetně aktuální provenience časopisecké a internetové.

V praxi činností organizací je základem úspěchu systémový (vícezdrojový) a strategický přístup k personalistice. Také nezbytná soustavná spolupráce manažerů všech stupňů řízení a personalistů.

Předkládaná studijní opora vychází ze studijní opory: Personalistika autorů Mgr. Ivona Buryová, Ph.D. a doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc. z roku 2014, s jejichž laskavým souhlasem byl původní text doplněný o úvodní, závěrečné a praktické části dílčích kapitol a aktualizované kapitoly číslo tři, čtyři a šest, které jsou dílem spoluautorky Ing. Lucie Meixnerové, Ph.D. Kapitoly číslo dva, sedm, osm, devět a jedenáct vycházejí z původní studijní opory autorů Mgr. Ivony Buryové, Ph.D. a doc. PhDr. Vojtěcha Malátka, CSc. (2014), které byly autory převzaty z knihy Personalistika pro manažery a personalisty (2012) autora Ing. Martina Šikýře, Ph.D. V roce 2025 byla studijní opora aktualizována a doplněna o kapitolu Udržitelnost v personalistice.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Základem úspěchu personalistiky v organizaci je systémový a strategický přístup k personalistice. Studijní opora přináší základní poznatky z problematiky personalistiky a personální práce. Přináší ucelený pohled na personalistiku a personální činnosti v organizaci.

Studijní opora je strukturována do dvanácti navazujících kapitol. V prvních kapitolách seznamuje čtenáře s historickým vývojem koncepcí personální práce, definuje úkoly a význam personalistiky. Následně čtenáře seznamuje s principy a postupy provádění personálních činností - analýza a vytváření pracovních míst, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců s cílem obsadit volnou pracovní pozici zaměstnancem, který bude vyhovovat požadavkům na pracovní místo, s časovou využitelností zaměstnanců při výkonu práce. Dále hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců pomocí peněžitě a nepeněžitě formy odměňování a zaměstnaneckých výhod, popisuje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Závěr studijní opory je zaměřený na důležité ustanovení pracovních předpisů, je definováno pracovní prostředí, které ovlivňuje pracovní proces a výkony zaměstnance. V souvislosti s výkonem práce zaměstnance je zahrnuta i problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců. Velmi významnou část tvoří také popis aktuálních trendů v personalistice, např. výzvy spojené s digitalizací a automatizací, ale také problematika udržitelného řízení a udržitelných personálních procesů.

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

1 VZNIK A VÝVOJ PERSONALISTIKY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola v první části popisuje historický vývoj koncepcí personalistiky s postupným nabalováním činností personální práce a role personalisty v současném světě. Dále je vysvětlen moderní přístup k řízení. Druhá část kapitoly je vstupem do teorií pracovních motivací, které významně souvisí s výkonem pracovní činnosti zaměstnance, s výkonem určité pracovní pozice a jí odpovídající pracovní role. V teoriích pracovní motivace je čtenář seznámen s různými užívanými přístupy, které se od sebe liší a jsou používány jako univerzálně platné teorie pracovní motivace.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat základní pojmy týkající se personalistiky.
- Přiblížit vývojové etapy personalistiky.
- Objasnit moderní přístupy k řízení a fungování organizace.
- Popsat a vysvětlit přístupy k pracovní motivaci zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Personalistika, pracovní motivace, teorie instrumentalisty, teorie potřeb, teorie XY, teorie kognitivní, sociálně kognitivní teorie, kauzální atribuce a teorie temperament, humanizace práce.

Od dob, kdy se zkoumají koncepce řízení, které byly populární v různých etapách rozvoje

lidské společnosti, došlo k proměnám názorů na personální řízení zaměstnanců. V centru pozornosti byly takové problémy jako pracovní podmínky dělníků, způsob bydlení, alkoholismus, sebevražednost apod. Jednalo se tedy o problémy, které byly studovány z celospolečenského hlediska a výsledky neměly takový charakter, aby se mohly uplatnit v bezprostředním řízení podniků a ani nebyly jejich řídicími subjekty iniciovány. Studium

pracovních a životních podmínek se zabývali sociální reformátoři jako např. Fourier, Owen, Engels nebo ekonomové jako Smith či Ricardo.

Jednotlivé názory na personální řízení zaměstnanců lze shrnout do následujících modelů, mezi které patří klasický model řízení (Taylorismus), paternalistický model (Ford, Baťa), model lidských vztahů (E. Mayo) a humanistický model řízení.

Současné moderní pojetí řízení dává do širších souvislostí nejen tradiční názory, stanoviska a osvědčené zvyklosti ale i přináší některé příklady posunů, kterými myšlení a chování managementu musí projít (Kajzar, 2010).

1.1 Klasický model řízení

Příkladem klasického modelu řízení se stal americký inženýr Frederick W. Taylor. V tomto modelu z roku 1911 navrhoval odměňování pracovníků prostřednictvím mzdy. F. W. Taylor byl přesvědčen, že nadřízení mají bohatší zkušenosti v oblasti práce než sami pracovníci a tvrdil, že hlavní roli v motivaci hrají peníze.

*Metoda
cukru a
biče*

Tradiční model řízení také vycházel z předpokladu, že pro většinu lidí je práce něčím nepříjemným, dělníci jsou od přírody leniví a vedoucí všemu rozumí lépe než dělníci samotní. Dělníky je možnost motivovat pouze peněžní odměnou, která je pro pracovníka důležitější než charakter samé práce. Veškerou motivací je metoda „cukru a biče“ tj. peněžní odměna nebo sankce, ostatní motivační faktory nebyly využívány. Proto můžeme očekávat, že lidé budou připraveni vykonávat každou práci za předpokladu, že budou za ni taky dobře zaplacení.

*Mechano-
centrický
přístup*

Podle této koncepce řízení byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Řízení lidí tak bylo dovedeno na úroveň elementárních pracovních úkonů a snaha o maximální racionalizaci výrobního procesu vedla ve svých důsledcích k pomínutí subjektu s jeho psychologickými možnostmi, k pomínutí aspektu pracovních podmínek a k přílišné technokracii řídicích procesů, v nichž byl uplatňován mechanocentrický přístup.

Personální práce či personalistika – nejobecnější označení pro danou oblast řízení organizace. Personální práce měla v té době jen pasivní úlohu, neboť fungovala pouze jako služba zajišťující v první řadě administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Takovou činnost proto také nazýváme personální administrativou.



DEFINICE

Personalistika je chápána jako služba pro potřeby řízení organizace. Personalisté plní administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

1.2 Paternalistický model řízení

Hlavním představitelem tohoto modelu ve světě se stal Henry Ford, u nás to byl Tomáš Baťa, český průmyslník a zakladatel stejnojmenné obuvnické firmy ve Zlíně. V čele tohoto podniku stála charismatická osoba, která ve svých rukou držela základní rozhodovací procesy.

Typickými znaky Baťova řízení byla např. pravomoc a odpovědnost řídících pracovníků, kladl důraz na schopnosti inovací a kreativitu svých zaměstnanců, propojil výrobu s distribucí, pro své zaměstnance zavedl podnikové spoření atd. Baťa se snažil o vytvoření takového prostředí, které by zaměstnance motivovalo k lepším pracovním výkonům a loajalitě k firmě. K tomu sloužily sociální výhody zaměstnanců, mezi které patřila kvalita a čistota prostředí jak vnějšího tak i vnitřního, rozsáhlý stravovací systém a vlastní potravinářské provozy, založení moderní Baťovy nemocnice, široce byl podporován sport, kulturní život atd.

1.3 Model lidských vztahů

Zakladatelem školy lidských vztahů „human relations“ byl Elton Mayo, který na základě analýz výkonu u Western Electric v letech 1927 – 1932 dospěl k závěru, že na výkonnost kromě hmotných stimulů výrazně působí také psychologické a sociální faktory. Člověk již nesmí být posuzován jako součást stroje, ale jako inteligentní bytost, která má určité pocity, zájmy, názory. Podle teorie lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem, protože plní potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti. Je zapotřebí aby manažeři znali potřeby svých zaměstnanců, věděli o jejich schopnostech a vůdčích osobnostech.

Proto byly zdůrazňovány takové prvky řízení jako uvědomělost pracovníků, ochota a schopnost přijímat za své objektivní cíle činnosti organizace, tzn. včleňovat je do vnitřních motivací jednotlivce nebo skupiny. To vyžadovalo využívání specifických metod nejen hmotné, ale i nehmotné stimulace a lidské zdroje začaly být řízeny sociocentricky. Personální činnost byla postupně v průběhu čtyřicátých a padesátých let zaměřena nejen na vyhledávání pracovníků, ale i na soustavné hospodaření s pracovní silou, zájem o člověka se rozšířil také na jeho sociální role, vedle role výkonného pracovníka, včetně rolí v soukromém životě. Vytvářely se komplexní plány personálního a sociálního rozvoje organizací. Personální práce začíná v té době plnit i aktivní roli, a proto lze tuto činnost nazvat skutečným personálním řízením.

V personálním řízení jde o hledání konkurenční výhody formováním kvalitního pracovního kolektivu, vznikají personální útvary, v nichž se formuluje personální politika organizace, rozvíjejí se metody personální práce, která se profesionalizuje, personální práci

vykonávají specialisté, personální útvary mají již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování, málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám.

V období čtyřicátých a padesátých let byl poskytován celý rozsah personálních služeb – k získávání a evidenci pracovníků přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se stali manažery osazenstva či pracovní síly a stále více se zapojovali do pracovních vztahů, avšak jejich činnost zůstávala téměř zcela na taktické a operativní úrovni.

Mayovi následovníci jako je např. A. Maslow nebo D. McGregor rozpracovali poznatky, týkající se způsobu jednání vedoucích s podřízenými pracovníky, které se staly základem soudobé teorie motivace (Kajzar, 2010).

1.4 Humanistický model řízení

Na počátku 60. let minulého století vznikl humanistický model řízení (model řízení lidských zdrojů), který se ale začal se prosazovat až v 2. pol. 90. let. Tento model chápe lidi jako aktiva, do kterých se investuje, aby bylo dosaženo cílů organizace, zdůrazňuje individuální rozvoj jako základní potřebu člověka a seberealizaci jako nejvyšší potřebu. Seberealizace lze dosáhnout jen tehdy, pokud člověk vydá při pracovním úsilí maximum. Vychází se zde z předpokladu, že člověk dělá práci, kterou umí a kterou má rád. Organizace by měly umožňovat lidem dosažení seberealizace. K tomu slouží např. metoda obohacování práce.

Pojem řízení lidských zdrojů zdůrazňuje aspekt plného využívání schopností a dovedností zaměstnanců a jejich rozvoje. Řídit lidi znamená vědět, jak na ně působit. Člověk je otevřený systém s osobní historií, která podmiňuje jeho osobnost a chování.

**Antropo-
centrický
přístup**

Koncepce „řízení lidských zdrojů - ŘLZ“ (Human Resource Management – HRM) má svůj původ v dílech amerických univerzitních badatelů. V průběhu osmdesátých let minulého století byla tato koncepce převzata podnikatelskou sférou, když se personalisté museli vyrovnat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Šlo zejména o to, jak personální řízení nebo řízení lidských zdrojů může ovlivnit konečné výsledky organizace. Pozornost personálního řízení se začala soustřeďovat na individuální péči o člověka a na individualizované hospodaření s lidskými zdroji, převládá v něm antropocentrický přístup.

Řízení lidských zdrojů již v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, ale i orientaci na vnější vlivy formování a fungování podnikové pracovní síly. Přestává být záležitostí jen samotných personalistů, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka, více se orientuje směrem k podnikání a managementu. E. H. Schein zahrnul všechny dosavadní poznatky a názory na podstatu člověka do podstaty komplexního člověka, který zahrnuje prvky všech dosavadní teorií – představy o člověku racionálně ekonomickém, sociálním a sebeaktualizujícím se. Na motivaci člověka mohou za různých okolností působit různé druhy potřeb (Kajzar, 2010).

1.5 Moderní přístupy k řízení

Současné moderní názory na řízení usilují o pokud možno jednoduché vysvětlení univerzální podstaty fungování organizací a kladou důraz na vztahy organizace a prostředí. „Obecná teorie systémů“ (**L. von Bertalanffy**) přináší systémové hledisko, chápe organizaci jako systém v prostředí, který je složen z dalších subsystémů, spojených mezi sebou a prostředím množstvím vzájemných interakcí.

„Teorie kontingence“ (**Burns, Stalker, Woodwardová**) připouští působení vlivů, které jsou důsledkem chování organizace.

W. Ouchi srovnává americký individualistický přístup k řízení s japonským kolektivistickým a snaží se spojit ve své „Teorii Z“ přednosti obou pojetí. Teorie Z pak přejímá z amerického pojetí individuální odpovědnost a z japonského kolektivní rozhodování. Postmoderní teorie řízení se opírají o díla postmoderních filozofů. Odmítají „velké teorie“ a snaží se zachytit organizaci v její složitosti – zabývají se dílčími problémy.

P. M. Senge a jeho „Koncepce učící se organizace.“ Identifikoval pět oblastí, které je pro zavedení konceptu učící se organizace třeba zvládnout a dokonce dosáhnout v nich mistrovství (osobní dokonalost, mentální modely, sdílená vize, týmové učení a systémový přístup).

T. Peters považuje konec 80. let za svět „chaosu“. Chaos je považován za normální stav světa a kdo chce být úspěšný, musí se mu přizpůsobit. Je odhalována funkce jazyka v organizaci, která je samoúčelná. Organizační struktura se vytrácí nebo přetváří ve strukturu flexibilní, která je určitou obranou proti jazykovému rozštěpení organizací. Boj o moc stojí na vlastnictví informací. K vysvětlení organizačního života jsou používány metafory – příklady z různých jiných oblastí života.

Moderní přístupy řízení využívají postmoderní společnosti, za které se považují východoasijské firmy. Tyto firmy mají své úspěch postavený na důvěře, komunikaci a zodpovědném přístupu k lidem, i okolí. Zájmy jednotlivců jsou podřízeny zájmům celku.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaký moderní přístup k řízení se nejčastěji vyskytuje v současné podnikové praxi (u zaměstnavatele)? Vysvětlete rozdíly mezi jednotlivými přístupy u regionálních, národních a mezinárodních společností.

1.6 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace se vyvíjely úzce spolu s rozvojem lidské společnosti. Motivace začala nabývat na významu po 2. sv. válce, při obnově válkou vyčerpaných ekonomik, kdy se stala předmětem výzkumu a inspirovala řadu autorů k napsání článků o mezilidských vztazích. I když teorie pracovní motivace nedává univerzálně platné návody, jak motivovat pracovníky, pomáhá managementu identifikovat motivy a potřeby pracovníků. Přes velký počet známých i méně známých teorií, neexistuje v současnosti univerzálně platná teorie pracovní motivace.



DEFINICE

Pracovní motivací chápeme jako aspekt lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozici odpovídající pracovní síle, tj. s plněním pracovních úkolů zaměstnance.

Každá z teorií motivace přináší nejen jedinečný pohled na motivaci lidského chování v pracovní činnosti, ale také v nich lze najít i společné znaky.

1.6.1 TEORIE INSTRUMENTALISTY

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem – tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení.

Teorie instrumentalisty je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněným Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ nebo zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákon příčiny a účinku.

Motivování pracovníků tímto způsobem bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. I když tato teorie může být úspěšná, zejména u manuálních profesí kdy odměna je závislá na množství vykonané práce, měli by se manažeři věnovat také potřebám jednotlivých zaměstnanců.

1.6.2 TEORIE POTŘEB

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby byla rovnováha opět nastolena, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu. Pak je nutné zvolit způsob chování, který povede k dosažení cíle.

Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Všechny potřeby nejsou pro daného člověka stejně důležité. Některé vyvolají silnější úsilí k dosažení cíle než jiné. Záleží na výchově člověka, na jeho dřívější zkušenosti a na současné situaci. Mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Naopak, jeden cíl může uspokojit řadu potřeb (např. auto – doprava i prestiž).

V roce 1923 popsal Thomas hlavní lidské motivy jako čtyři základní přání, kterými jsou touha po bezpečí, uznání, touží po nových zkušenostech a očekává odpověď druhých. V roce 1938 identifikoval Henry A. Murray 12 fyziologických a 28 psychogenních potřeb.

Tabulka na následující stránce přináší užitečný přehled některých z nich.

Tabulka 1: Seznam vybraných potřeb, které identifikoval Henry A. Murray

Cílová kategorie	Aktivní sloveso nebo vazba	
1. Znalost (zapamatování si): - konkrétních poznatků postupů a prostředků zpracování - konkrétních vědomostí - všeobecných a abstraktních poznatků	Definovat Doplnit Napsat Opakovat Pojmenovat	Popsat Reprodukovat Vysvětlit Určit
2. Porozumění: - převod (např. překlad z jazyka nebo převod z jedné formy do druhé atd.) - interpretace (přeskupení, reorganizace nebo nový pohled, vysvětlení vlastními slovy, rozlišení podstatného od nepodstatného) - extrapolace (odvození, odhad důsledků, atd.)	Dokázat Interpretovat Objasnit Opravit	Přeložit Vyjádřit vlastními slovy Vypočítat Změřit
3. Aplikace: - využití abstraktních a všeobecných vědomostí (pravidel, principů, zákonů, teorií, metod, technik, postupů) v konkrétních situacích	Aplikovat Demonstrovat Diskutovat Navrhnout Použít	Řešit Vyčíslit Prokázat Uvést vztah mezi...
4. Analýza (rozbor konkrétní situace, informace, procesu): - na prvky (části) - na vztahy mezi prvky, z hlediska principů uspořádání prvků a jejich vztahu	Analyzovat Provést rozbor Rozhodnout	Rozlišit Specifikovat Rozčlenit
5. Syntéza: - složení prvků a částí do nového celku, plánu, projektu, modelu formou: a) vypracování individuálně specifické informace b) vypracování operačního plánu c) odvození souboru abstraktních vztahů	Kategorizovat Klasifikovat Modifikovat Navrhnout	Shrnout Napsat zprávu Zorganizovat Vyvodit všeobecné závěry
6. Hodnotící posouzení: - posouzení hodnoty myšlenek, dokumentů, výtvorů, metod, postupů apod. z hlediska nějakého účelu podle: a) vnitřních kritérií (věcná správnost, návaznost myšlenek, přesnost údajů atd.) b) vnějších kritérií/srovnání a jinými analogickými výtvary)	Argumentovat Obhájit Ocenit Oponovat Porovnat Posoudit	Zdůvodnit Srovnat (s normou) Uvést klady a záporny Najít rozdíly Vybrat

Zdroj: Kajzar, 2010, podle STRAKER, D. Murray's Needs. [online] 2007, URL:http://changingminds.org/explanations/needs/murrays_needs.htm.

V roce 1954 navrhl sociální psycholog Abraham H. Maslow klasifikaci teorie potřeb.

Teorie potřeb

Propojil v ní teorii osobnosti s teorií motivace, ale i s problémy lidské destruktivity. Domnívá se, že základní lidská motivace se projevuje snahou o sebeaktualizaci, tedy o jakýsi intrapersonální růst jedince. Maslow navrhl strukturu motivačních sil sahající od úrovně potřeb až po B-úroveň (B znamená bytí, existenci).

Nižší potřeby (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí) zajišťují fyziologické přežití jedince. Vyšší potřeby (potřeba lásky a potřeba úcty) zajišťují duševní pohodu a rozvoj osobnosti. Potřeba sebeaktualizace představuje přechod od úrovně vyšších potřeb k B-úrovni. Na B-úrovni Maslow umístil metahodnoty (nazývané též metapotřeby), které jsou spjaty s nejvyššími vrcholy lidského potenciálu. Sebeaktualizace je nikdy nekončícím procesem postupujícím kontinuálně vzhůru.

Maslowovi následovníci do pyramidy doplnili další dvě skupiny potřeb – potřeby poznání a estetické potřeby, vedle sebeaktualizace zde tvoří vrchol transcendentní složka osobnosti, motivující k altruistickému chování, pomáhání ostatním k rozvoji a sebeaktualizaci.

Pokud nejsou potřeby určitého stupně v hierarchii v dostatečné míře uspokojeny, další vzestupný krok nenastane. To však neznamená, že potřeby jedince musí být na každé úrovni hierarchie zcela naplněny. Naopak, stížnosti na nedostatečné uspokojení potřeb mohou být ve skutečnosti známkou přání postoupit dál na následující úroveň hierarchie potřeb:

1. *Fyziologické a biologické potřeby* - základní životní potřeby jako je potřeba kyslíku, výživy, sexu, spánku atd.
2. *Potřeba bezpečí a jistoty* - pořádku, zákona, bezpečí, jistoty mezí, silného ochránce apod.
3. *Afiliční (potřeba náležení a lásky)* - projevuje se jako potřeba náležet ke skupině, být milován, někam patřit. Podle Maslowa cítí lidé žijící ve vysoce mobilní společnosti velkou potřebu začlenění do skupin.
4. *Potřeba úcty a uznání* - potřeba být obdivován, mít kompetenci a respekt, dosahovat úspěšného výkonu a vysoké prestiže, potřeba související s vlastní zdatností a vědomím zvládání životních nároků (sebeúcta) a s pověstí, prestiží a uznáním (úcta druhých).
5. *Metapotřeby (potřeba sebeaktualizace či seberealizace)* - projevují se ve snaze vyjádřit vlastní individualitu, své schopnosti, realizovat záměry. V tomto bodě postupuje jedinec výše na B-úroveň a touží stát se vším, čím se stát může.
6. *B-hodnoty* - jako B-hodnoty Maslow definuje např. jednotu, odevzdanost, spontaneitu, vnitřní bohatost, prostotu, krásu, jedinečnost, nenucenost, hravost, poctivost, soběstačnost atd. (Kajzar, 2010).

Používání Maslowovy pyramidy je stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi pro svou přehlednost, srozumitelnost. Maslowova pyramida potřeb ale nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za to, že se lidské potřeby vyvíjejí zcela hierarchicky.

V polovině 50. let provedl F. Herzberg se svými spolupracovníky v Pittsburghu pohovory se dvěma stovkami techniků a účetních, jejichž cílem bylo zjistit, proč některé události ze svého pracovního života považují za vysoce uspokojivé a jiné za vysoce nespokojivé.

F. Herzberg příslušné faktory rozdělil do dvou kategorií, které nazval „motivátory“ a „hygienickými faktory“. Motivátory (vnitřní či přímé faktory) jednotlivcům poskytují déletrvající uspokojení, odražených vztah pracovníka k práci – potřeba úspěchu, uznání, zajímavost práce, odpovědnost a služební postup. Hygienické faktory (vnější či nepřímé faktory) v lidech vyvolávají nespokojenost, nejsou-li v pořádku. Jestliže člověku poskytnete silnější hygienický faktor, buď tím pouze snížíte jeho nespokojenost nebo v něm vyvoláte krátkodobý pocit uspokojení. Patří se faktory týkající se práce, pracovních podmínek a pracovního zařízení. (Mikuláščík, 2003).

Teorie XY

V roce 1960 přišel D. McGregor se svou teorií XY, která vypovídá základní domněnky o vztahu zaměstnance k práci a manažerům pomáhá k jejich motivaci a řízení. Manažer u typu X předpokládá, že lidé jsou v podstatě líní, neschopní a nesamostatní.

Práce se stává nutností pro zdroj obživy (vnější motivy). Manažer se chová kontrolorsky, protektorsky a autoritativně. Typ Y naopak předpokládá, že zaměstnanci jsou samostatní, zodpovědní, mají smysl pro odpovědnost a nadšení pro práci (vnitřní motivy). Cíle podniku přijímají za své, není je třeba příliš kontrolovat. Manažer zde může uplatnit „měkký“ motivační styl řízení.

Obě teorie vyjadřují krajní přístupy k motivování a vedení lidí. Praxe je nejčastěji kombinací obou typů.

Lawler a Suttle na základě svého výzkumu zjistili, že Maslowovu hierarchii potřeb je možné zredukovat na dvě úrovně:

- na fyziologické potřeby,
- na ostatní vyšší potřeby.

Mezi teorie motivace, jejichž vznik byl – přinejmenším nepřímo ovlivněn konfrontací s Maslowovou teorií hierarchie potřeb a které jsou s touto teorií rovněž porovnávány, také patří teorie C. Alderfera známá jako teorie ERG (podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb), tj.

- existency/existence – zajištění lidské existence a přežití,
- relatedness/vztahy – smysluplné mezilidské vztahy, láska, jistota, úcta,
- growth/růst – rozvoj vlastního potenciálu.

Teorie ERG tvrdí, že všechny tyto potřeby mohou být požadovány ve stejném okamžiku.

Potřeby do skupin uspořádá také teorie D. McClellanda. Ten v ní uvádí tři typy potřeb manažerů – konkrétně se jedná o:

- potřebu sounáležitosti potřeba dobrých sociálních a osobních vztahů s lidmi,
- potřebu úspěchu touha neustále chtít nějaké podněcující úkoly, vyžadující odpovědnost a uplatnění schopností,
- potřebu moci potřeba kontroly nad lidmi.

Podle McClellanda jsou tyto potřeby získané (nikoliv vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, bude mít různý vliv na pracovní výkon.

Na McClellandovy myšlenky navázal jeho spolupracovník J. W. Atkinson, který se zaměřil na hlubší prozkoumání potřeby být úspěšný a výkonný. Na základě výzkumu dokázal, že tato potřeba se může projevovat u lidí na jedné straně orientací na dosažení úspěchu (vysokého výkonu) anebo na vyhnutí se neúspěchu (selhání). Atkinson výzkumem taky dokázal, že lidé, kteří si častěji kladou cíle těžko dosažitelné, jsou orientovaní na vyhnutí se neúspěchu. Naopak lidé, kteří si kladou nízké cíle, kterých stoprocentně dosáhnou, pracují často pod svými možnostmi.

Současná úroveň poznání v oblasti motivace potvrzuje oprávněnost konceptu hierarchizace lidských potřeb. Nicméně konkrétní struktura a vnitřní hierarchické členění potřeb a jejich uspořádání jsou spíše historicky, kulturně, sociálně a zřejmě přinejmenším zčásti situačně podmíněné.

Dalšími autory, kteří se snažili rozlišit potřeby, byl E. A. Mumford – a jeho potřeby vědění, psychologické potřeby, potřeba práce a morální potřeby.

Japonský konzultant N. Kano, který vytvořil jednoduchý diagram za účelem porozumění potřebám obchodních zákazníků. Tento diagram lze také aplikovat na všeobecné psychologické situace. Kano rozdělil potřeby na základní potřeby, potřebu výkonu a potřeby vzrušení.

V roce 1984 W. Glasser v rámci teorie zvládání (Control Theory), později přejmenovanou na „teorii výběru“ (Choice Theory), identifikoval pět potřeb, které jsou hnací silou pro většinu lidí. V mnohém tyto potřeby připomínají Maslowa, ale jsou nehierarchické. Jsou jimi:

Teorie výběru

- potřeba přežít a reprodukovat se,
- patřit k někomu či něčemu (láska, spolupráce),
- vlivu a moci,
- svobody,
- zábavy a potěšení.

S. Ritchie a P. Martin na konci 90. let poukázali na to, že hlavním úkolem manažera je zjistit, co je motivací jednotlivých pracovníků. V souvislosti s tím, vytvořili praktický nástroj, který identifikuje dvanáct motivačních pohnutek (zájem, dosažení cílů, poznání, seberealizace, variabilita a změna, kreativita, moc a vliv, sociální kontakty, peníze a hmotné statky, struktura, vztahy a pracovní podmínky). (Tureckiová, 2004)

Kromě toho, že tento nástroj vytvořili, provedli i rozsáhlé šetření, během kterého se dotázali 1355 manažerů a dalších profesionálů z několika států. Složky motivace byly mnohem více společné stejným profesním skupinám než příslušníkům stejných národů.

Z toho plyne praktický důsledek, že výsledky tohoto šetření mohou být použity jako vhodný motivační nástroj, kterým manažeři dokáží (bez ohledu na to, ve které zemi platí) vhodně zvolit motivační nástroje pro jednotlivé profese ve svých podnicích. Každý člověk má potřebu žít, patřit k někomu či být milován. Proto teorie potřeb je základem pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Další vývoj motivační teorií se zaměřil na důkladnější teoretickému objasnění motivačního procesu, ve kterém je důraz kladen jak na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, tak i na základní potřeby.

1.6.3 TEORIE KOGNITIVNÍ

Kognitivní teorie, nazývána také procesní teorie, se zabývá tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí než teorie potřeb. Do skupiny kognitivních teorií patří:

Teorie kompetence

Teorie kompetence, jejímž autorem je R. W. White, který chápe motiv kompetence jako „potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady.“ U dospělého člověka se tato potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, respektive potřeba získat přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí (nadřízených, spolupracovníků, partnera) prostřednictvím prokázání své kompetence. Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídící pracovník vždy snažil, pověřovat své podřízené spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými. Tedy takovými, které z hlediska nároků na pracovníka mírně překračují úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal.

Teorie očekávání

V roce 1964 formuloval V. Vroom teorii očekávání (expektační teorie). Lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, pokud věří v jeho hodnotu a pokud jsou přesvědčeni, že to, co dělají, k danému cíli skutečně vede. Vroom tedy došel k závěru, že motivace jednotlivce je přímo úměrná významu cíle a naději, že tohoto cíle bude prostřednictvím určitého chování dosaženo. Potom je možné teorii očekávání vyjádřit matematickým vztahem:

$$\text{síla motivace} = \text{individuální hodnota cíle} \times \text{očekávání, že určité chování povede k cíli}$$

Z rovnice vyplývá, že člověk je motivován k nějaké činnosti, pokud chce jejím prostřednictvím dosáhnout pro sebe důležitého cíle. I když jedinci mají obvykle odlišné cíle než organizace, ve které pracují, je možné je určité míry harmonizovat. Jde tedy o to, aby se cíle jednotlivců a cíle organizace staly prostřednictvím řízení alespoň do určité míry kompatibilní.

Přednost této teorie, zdůrazňující význam individuálních odlišností mezi lidmi, je však současně i její slabostí. Ve hře je tolik faktorů, že je téměř nemožné je všechny poznat, a proto je velmi obtížné pro manažery porozumět motivaci svých podřízených.

Na obdobném principu jako je Vroomova teorie, je založen také Porterův a Lawlerův model, který je ovšem ještě složitější. V podstatě jde o to, že výkonnost je funkcí schopností jedince, jeho úsilí a vnímání své profesionální role. Velikost úsilí závisí na hodnotě odměny jedinců a na vnímání pravděpodobnosti, že úsilí povede k jejich odměně. Výkonnost je zpětně ovlivněna odměnou a uspokojením (Kajzar, 2010).

J. S. Adams v roce 1965 uvedl teorie spravedlnosti (teorie ekvity), která vychází z myšlenky, že spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivující účinek. Lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti:

**Teorie
spravedl-
nosti**

- V situaci, kterou považují za nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení této nespravedlnosti toto napětí odstraní.
- Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože očekávají, že to bude jinými oceněno.
- Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebevědomí osoby.
- Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý.

Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce (čas, vzdělání, výcvik, zkušenost, dovednosti, praxe, tvořivost, věk, osobní kvality atd.) a výstupů z činnosti (výdělek, příplatky, povýšení, kariéra, bezpečnost práce, uznání atd.) se vstupy a výstupy ostatních.

Teorie spravedlnosti ukazuje, jak důležité je pro motivování lidí spravedlivé odměňování. V praxi se ukázalo, že tato teorie dobře vystihla reakci lidí na finanční nedocnění. Reakce na nadhodnocení není příliš prozkoumána, stejně jako působení nefinančních výstupů, které však mohou být velmi důležité.

Adamsova teorie se ve svých východiscích i závěrech opírá o teorii kognitivní disonance L. Festingera. Terminologickým spojením kognitivní disonance se rozumí nesoulad (vytvářející napětí) mezi kognitivními elementy vnímání. Disonance vede ke zvyšování tlaku k její redukci a k vyhýbání se jejímu nárůstu. Tento tlak se projevuje operacemi, k nimž patří změny chování, změny poznatků a příležitostně také přijímání nových informací a nových názorů. Jedinec se snaží o obnovení vztahu souladu. Jako jeden z mnoha příkladů disonance uvádí Festinger rozpor mezi faktem, že člověk kouří a poznatky o škodlivosti cigaret. Kuřák se s touto disonancí může vyrovnat několika způsoby:

**Teorie ko-
gnitivní di-
sonance**

- řekne si, že má kouření tak rád, že mu to stojí za to,
- že, pravděpodobnost poškození zdraví není tak velká, jak se uvádí,
- že se člověk stejně nemůže vyhnout všem hrozącím nebezpečím a žít věčně.

Teorie reaktance (volba chování) formulovaná J. W. Brehmem, který teorií vysvětloval situaci „omezování svobody“ a reakci na tuto situaci. Lidé, kteří mají pocit, že je ohrožena jejich osobní svoboda (např. zákazem nějakého chování) se pokoušejí vlastní svobodu jednání zachovat. To může vést k tomu, že realizují zakázané chování. Proto je třeba pečlivě zvažovat, zda některé zákazy nemohou působit kontraproduktivně, tzn. spíše posilovat zakázané chování.

Afiliční teorie

Afiliční teorie (motivační teorie sounáležitosti) amerického psychologa S. Schachtera, zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování. Tendence lidí sdružovat se, vstupovat do pozitivních interpersonálních, resp. sociálních vztahů, je nepochybná. Člověku je vlastní tendence vyhledávat sociální kontakty, sbližovat se s druhými lidmi a být s nimi v přiměřených vztazích. Zvláště pak s těmi jedinci, se kterými člověk sdílí společný životní (pracovní) prostor, mají podobné názory, podobný životní styl, mnohdy také podobný životní „osud.“

Je-li na pracovišti „zvykem“ pracovat s plným nasazením lze předpokládat, že i nový pracovník s nevýraznou pracovní motivací „přidá“ ve svém úsilí, aby se nelišil od svých spolupracovníků (Kajzar, 2010).

Teorie, která významně ovlivňuje podnikatelskou praxi, aniž si to uvědomujeme je teorie stanovení cílů – vytvořená E. A. Lockem a G. P. Lathamem (1976). Dnes již velmi oblíbená manažerská technika, která poskytuje návod vedoucím pracovníkům k hodnocení a motivování podřízených, kterou Peter Drucker vystihl populární zkratkou SMART (tj. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely), neboli být jednoznačné, měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované.

Lidé budou pracovat lépe, když budou dostávat hodnotící zpětnou vazbu o tom, jak postupují směrem k cíli, protože to jim poskytne přehled, co udělali a co ještě zbývá - zpětná vazba je tedy určité vodítko pro chování. Ale ne každá zpětná vazba je stejně efektivní. Zpětná vazba generovaná samotným pracovníkem, který má možnost sledovat svůj postup, je silnějším motivačním faktorem, než externí hodnocení. K tomu, zda náročné a konkrétní cíle povedou k vyššímu výkonu, rozhoduje vedle zpětné vazby, také závaznost cíle, odpovídající přesvědčení o svých schopnostech a národní kultura (Kajzar, 2010).

Závěrem o teorií stanovení cílů můžeme konstatovat, že náročné a konkrétní cíle představují silnou motivační sílu. V rámci určitých podmínek povedou k vyššímu výkonu. Ale neexistuje žádný důkaz o tom, že se také zvýší spokojenost s prací.

Teorie zesílení

Na rozdíl od teorie stanovení cílů teorie zesílení říká, že chování je ovlivněno vnějšími faktory. To, co ovládá chování, jsou zesilující síly, neboli důsledky, které se objeví vzápětí po určitém chování. Ty mohou vést k tomu, že se určité chování bude opakovat. Tato teorie

přehlíží takové faktory, jako jsou cíle, očekávání a potřeby. Místo toho se zaměřuje na to, co se stane dané osobě, když něco udělá.

Tento přístup vysvětluje, proč vydavatelé jako např. Pearson Education vkládají do smluv se svými autory pasáže o různých výhodách. Pokaždé, kdy odevzdá autor kompletní kapitolu, dostane šek na budoucí autorské výdaje. Tím je pochopitelně motivován k napsání a předání další kapitoly. Tato koncepce je také značně rozšířená ve vztahu k motivaci. Podle B. F. Skinnera může teorie zesílení pomoci vysvětlit, proč se lidé budou chovat žádoucím způsobem, když budou za takové chování odměněni.

R. E. Clark je autorem tzv. CANE modelu motivace (Commitment and Necessary Effort). CANE model má sloužit jako počáteční přístup k diagnostice motivačních možností a řešení motivačních problémů. Tento model motivace je založen na poznávání a popisuje tento model jako dvoustupňový proces, který v prvním stupni ovlivňuje závazek k vytrvání u specifického pracovního cíle a v druhém stupni pak množství duševního úsilí požadovaného pro dosažení tohoto cíle. Model se pokouší sjednotit všechny předešlé kognitivní modely motivace do jednoho přístupu.

**CANE
model mo-
tivace**

Komplikovanými elementy v tomto modelu se stávají různorodé emoce, hodnoty, důvěra a očekávání, které charakterizují zaměstnance, jakož to jedinečnou bytost. Individuální a kulturní rozdíly mezi zaměstnanci ve stejné organizaci se stávají reálnou výzvou v pracovní motivaci.

1.6.4 DALŠÍ VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE

Novým teoretickým přístupem, který je přínosný i pro hlubší pochopení řízení pracovní výkonnosti a fungování organizace jako celku, společně s motivačními a autoregulačními mechanismy, je sociálně kognitivní teorie A. Bandury. Tato teorie bere v úvahu tři skupiny faktorů: chování, dále kognitivní, biologické a jiné vnitřní osobní momenty, a posléze vnější prostředí. Z hlediska managementu mají význam především tři aspekty sociálně kognitivní teorie: působení vzorů na rozvoj kompetencí, kultivace víry ve schopnosti jedince a motivace prostřednictvím cílů.

Motivace prostřednictvím cílů je efektivní zejména tehdy, když jsou tyto cíle vnímány spíše jako výzva než jako úkol. Obecně se dá říci, že cíle nepůsobí automaticky jako motivy. Důležitá je jasnost a specifičnost cíle, závazek k jeho splnění, zpětná vazba a příznivě působí i blízkost cíle. Zpětná vazba je klíčová pro posílení žádoucího chování.

Hodnota této teorie pro řízení výkonnosti spočívá nejen v ujasnění jednotlivých vlivů, ale i v možnosti praktického uplatnění těchto poznatků při zvyšování a optimalizaci produktivity organizací. Lze očekávat, že do budoucna budou vlivy sociálně kognitivní teorie na organizační řízení dále rozpracovány.

Sigmund Freud a další psychoanalytici upozornili na silný vliv nevědomé motivace na chování lidí. Člověk skrývá v sobě řadu problému, citů, snah, které jsou v rozporu s naší morálkou, s naším přesvědčením, s představami o sobě a o ostatních lidech.

**Kauzální
atribuce**

Kauzální atribuce (F. Heider, H. H. Kelley) spočívá v připisování různých příčin jednání vlastnímu a jednání jiných:

- Lidé s vnitřním místem kontroly se domnívají, že příčinou jsou především jejich
- osobní předpoklady.
- Lidé s vnějším místem kontroly hledají příčiny ve svém okolí.

Zkoumání atribuce má význam pro lepší vhled do motivace jiných lidí i motivace vlastní. Pomáhá odbourávat předsudky a chyby při hodnocení i chápat interpersonální dynamiku. Zaměstnanci se musí neustále přizpůsobovat rychle měnícímu se pracovnímu prostředí.

Podle toho E. E. Maccoby uvedl pět společenských typů, které se liší v hnací síle svého charakteru. Nazval ho modelem shody mezi typem a prostředím. Maccoby odmítá v tomto modelu tvrzení některých autorů (Maslowa), že lidé mají podobné potřeby a že jsou uspořádány hierarchicky. Podle Maccobyho také existuje pět základních vlastností osoby (neurotičnost, extrovertnost, otevřenost novému, ochota spolupracovat, uvědomělost). Jenom uvědomělí lidé dokáží mít spokojenost vyšší úrovně.

**Teorie
tempera-
mentu**

Přístup R. C. Cloninger a jeho spolupracovníků (Cloninger, Svrakic, Przybeck, 1993) opouští představu jednoho univerzálního člověka a začíná rozlišovat. Cloninger vychází z představy dvojího typu paměti: perceptuální (oblast mozkového kmene) a konceptuální (kůra mozková). Perceptuální paměti odpovídá danost temperamentu, s kterou přicházíme na svět, konceptuální paměť si přisvojujeme při výchovném působení spolu s charakterem. Cloninger začínal teorií temperamentu. Stanovil tak čtyři vrozené temperamentové dimenze:

- inhibiční (brzdící) rozměr: organismus se vyhýbá poškození, tento rys je pro všechny živočichy základní (z hlediska Maslowovy teorie bude jedinec s tímto temperamentovým rysem potřebovat víc bezpečí než jiní jedinci),
- aktivační rozměr („novelty – seeking“): organismus vyhledává nové (ve fylogenezi se tento systém objevuje vzápětí po inhibičním),
- dependentní (závislostní) rozměr: jedinec je závislý na odměně, souhlasu,
- perzistentní (vytrvalostní) rozměr: jedinec vytrvá u činnosti navzdory frustraci a únavě.

Později se C. Cloninger se spolupracovníky zamyslel nad otázkou, jak odliší člověka s osobností výraznou od člověka s poruchou osobnosti a stanovil tři dimenze charakteru, osvojované výchovou:

- rozměr spolupráce označuje vztah k lidem: souvisí s empatií,
- rozměr sebeřízení označuje vztah k sobě: souvisí se „silou vůle“ a jde o soulad jedince,
- s vlastními cíli a hodnotami,
- rozměr sebepřesahu označuje vztah ke světu: souvisí se spiritualitou.

Cloninger se svými spolupracovníky (podobně jako Maslow) považuje za důležitý vztah člověka k sobě, k druhým lidem a k vesmírnému světu. Avšak tyto vztahy jednak více „šíje“ na temperamentovou míru každého jednotlivce a jednak nenahrazuje jeden druhým. Úspěšnost firem závisí vedle motivace a vedení jednotlivců také na tom, jak jsou využívány pracovní skupiny a týmy.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaké teorie pracovní motivace by měly být uplatňovány v současné podnikové praxi (u zaměstnavatele)?

1.7 Význam pracovních skupin a humanizace práce

V době, kdy zdrojem konkurenční výhody se stávají vlastní pracovníci, platí, že firma je taková, jací lidé v ní pracují. V této souvislosti se znovu oživuje zájem o dokonalejší využívání pracovních skupin a týmů, protože efekty pracovní skupiny se mohou projevit nejen ve vyšší výkonnosti a produktivitě práce, ale také v kvalitnějším rozhodování a větší ochotě skupiny ve srovnání s jednotlivcem nést riziko a ve větší spokojenosti pracovníků.

Skupinovou formu motivace představuje tzv. Gainsharing (podílení se na zisku), kdy skupina zaměstnanců či pracovní tým zpracuje návrh na zlepšení. V případě, že se návrh přijme a zavede do praxe, potom je skupině či týmu vyplacen podíl na zvýšení výkonu, který přineslo zlepšení. Za míru výkonu je možné stanovit hodnotu výroby, tržby, přidanou hodnotu nebo jednoduše to, co pro daný podnik představuje nejlepší ukazovatel výkonu.

Gainsharing

Humanizace práce v širším smyslu znamená odstraňování časově, fyzicky i psychicky vyčerpávajících, nádměrně rizikových, případně zdraví škodlivých pracovních činností, zahrnující také příslušná opatření (od dávnějšího zkracování pracovní doby až po robotizaci). V užším smyslu je humanizace práce hnutím, které vzešlo z humanistické psychologie, která zdůrazňuje hierarchickou potřebu seberealizace (A. H. Maslow).

Humanizace práce

V posledních 10 letech dosáhly největší aktuálnosti nové formy vytváření pracovního prostředí - „job enlargement“, „job enrichment“, „job rotation“ a rozšiřování pracovního prostoru pro člověka na pracovišti. Jde v podstatě o různé formy zvýšení přitažlivosti a

zajímavosti vykonávané činnosti a zmenšení stereotypnosti a monotónnosti a to zejména formou:

- Job Enrichment tj. obohacení práce zahrnutím všech fází procesu řízení. Job Enrichment tedy umožňuje, aby se člověk z více méně pasivního vykonavatele příkazů šéfa stal spoluhráčem, který v rámci pracovní skupiny může svou činnost významně regulovat.
- Job Enlargement, tj. horizontální rozšíření činnosti znamená snahu omezit extrémní specializaci. Pracovní skupina tak má na starost určitý širší okruh činností, za který odpovídá. Má možnost vidět smysluplný výsledek práce činnosti, což je při velmi hluboké dělbě práce fakticky nemožné.
- Job Rotation je poměrně známou a také dost diskutovanou formou „rotace“ pracovníků po pracovištích různého odborného zaměření různých úrovní řízení. Princip Job Rotation se velmi dobře uplatnil v etapě nástupních praxí, kdy např. absolvent školy přijatý nově do obchodní firmy začal nejprve v obchodním provozu, třeba u pokladny, a postupně prošel všemi klíčovými místy podniku, až zakotvil na funkci, pro kterou byl původně vybrán.

J. R. Hackman a G. R. Oldham v modelu charakteristik práce, zjistili pět „základních charakteristik práce“, které musejí být zakomponovány do obsahu práce, aby se zvýšila její smysluplnost, odpovědnost pracovníka a zpětná vazba na její výsledky. Jsou jimi (pestrost práce, ucelenost práce, význam práce, autonomie a zpětná vazba).

Podle tohoto modelu je to právě obsah práce, který má největší vliv na motivaci pracovníka a ne jeho osobní charakteristiky (Kajzar, 2010).



OTÁZKY

1. **Personální činnosti slouží k zabezpečování:**
 - a) znalosti, dovednosti a chování nově přijatých zaměstnanců
 - b) řízení organizace
 - c) dostatku schopných a motivovaných zaměstnanců a pomocí nich dosahovat strategických cílů organizace
2. **Gainsharing představuje skupinovou formu motivace:**
 - a) kdy zaměstnanci mají pocit, že je ohrožena jejich osobní svoboda a pokoušejí se vlastní svobodu jednáním zachovat
 - b) kdy chování zaměstnanců je ovlivněno vnějšími faktory
 - c) kdy skupina zaměstnanců či pracovní tým zpracuje návrh na zlepšení, pokud se návrh přijme a je zavedený do praxe, je vyplácený podíl na zisku
3. **Teorie instrumentalisty je založená na principu:**
 - a) koncepce učící se organizace
 - b) upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí

podmiňování

c) je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy

4. **Kognitivní teorie označujeme jako:**

a) procesní teorie

b) teorie očekávání

c) teorie ekvity

SHRUTÍ KAPITOLY



Historický vývoj koncepcí personalistiky popisuje, jak se postupně v čase vyvíjelo postavení a role personalistiky. Jednotlivé koncepce a vývojové etapy na sebe navazovaly a každá etapa personalistiky v sobě nesla i roli předchozího vývojového období. Personalistika vyjadřuje postupně se měnící pohled teorie a praxe řízení organizace na význam zaměstnanců a personalistiky pro dosažení úspěchu organizace v souvislosti s neustále se měnícími podmínkami podnikání a hospodaření na trzích. Vývoj a koncepce rozdílných přístupů k řízení a vedení zaměstnanců ovlivňují rozdílné vývojové etapy personalistiky jako je personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní činitele vývojových etap personalistiky patří měnící se požadavky péče o zaměstnance, které se staly základem teorie motivace. Za motivaci obecně označujeme soubor činitelů usměrňujících lidské jednání a prožívání. V organizaci se pro udržení pracovní aktivity, povzbuzení a orientace na určitý cíl používají různé motivační teorie (teorie instrumentalisty, teorie potřeb, teorie kognitivní, sociálně kognitivní teorie a teorie temperamentu).

Trvalý úspěch organizace je závislý tudíž nejenom na koncepci personalistiky, ale i na zabezpečení dostatku motivovaných a schopných zaměstnanců v organizaci. Soubor činitelů, které jsou spojeny s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a souvisí s výkonem odpovídající pracovní pozici, tj. plnění pracovních úkolů, označujeme jako pracovní motivaci. Teorie pracovní motivace má univerzálně platné návody jak motivovat zaměstnance, ale pomáhá i managementu identifikovat motivy a potřeby zaměstnanců. Motivace pracovního chování se odráží v pracovním výkonu zaměstnance.

ODPOVĚDI



1 c, 2 c, 3 b, 4 a

2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PODNIKU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola navazuje na etapový vývoj teorie personalistiky a praxe, kterou ovlivňují úkoly personalistiky pro dosažení očekávaného výkonu podniku a jeho úspěchů, jež se staly základem systému personálních činností. Kapitola definuje základní odborné pojmy, s nimiž se lze setkat v odborné literatuře, jako je personalistika, personální práce a personální činnosti. Dílčí podkapitoly popisují, jak personalisté naplňují personální úkoly pomocí systému personálních činností, který významně ovlivňuje výkon organizace.



CÍLE KAPITOLY

- Cílem kapitoly je seznámit studenty s podstatou a charakteristikami personální práce.
- Charakterizovat personální činnosti.
- Objasnit význam a místo personálního útvaru v zapojování, organizování v personálních činnosti podniku.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Personalista, personální práce, personální činnosti, personální útvar.

2.1 Pojem personalistika a její vývoj

Ve vyspělých zemích se personalistika vyvíjí přibližně od počátku 20. století v dílčích vývojových etapách. V odborné literatuře je označována jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (řízení lidských zdrojů bude předmětem samostatné výuky v navazujícím magisterském studijním plánu).

V odborné literatuře (Armstrong, 1999, Koubek, 2007, Tureckiová, 2004 a další) jsou uváděny různé koncepce personalistiky, které současně představují různé vývojové etapy personalistiky. Jedná se o následující koncepce a vývojové etapy:

- personální administrativa,
- personální řízení
- řízení lidských zdrojů.

Jednotlivé koncepce a vývojové etapy personalistiky vyjadřují postupně se měnící pohled teorie a praxe řízení organizace na význam lidí a personalistiky pro dosažení úspěchu organizace, a to v souvislosti s neustále se měnícími podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi hlavní činitele uvedených změn patří zostrující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií a odstraňování bariér volného obchodu (Šikýř 2012, s. 28-29).

Tabulka 2: Koncepce a vývojové etapy personalistiky

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř 2012, s. 28-29

2.2 Personalistika a personální práce

Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci (podniku) dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.

DEFINICE



Personalistika je chápána jako služba pro potřeby řízení podniku. Personalistika bývá nazývána systémem řízení personální práce. V širším smyslu zahrnuje činnosti spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence pro účely plánování, výběru, adaptace, hodnocení a odměňování zaměstnanců s jejichž pomocí se dosahuje strategických cílů organizace.

Strategickým cílem každé organizace provozované za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stálé zákazníky realizací (výrobou a prodejem) požadovaného produktu (výrobku nebo služby), a tím realizovat očekávaný výsledek podnikání a hospodaření organizace. Úspěšné dosažení tohoto cíle je podmíněno schopností organizace optimálně zabezpečovat, rozdělovat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje, především lidské, protože kvalitní lidské zdroje, schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (finančních, materiálních, informačních apod.) a umožňují dosažení strategických cílů organizace (Bláha a kol., 2005).

**Schopní a
motivovaní
zaměst-
nanci**

Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, neboť schopnosti a motivace (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem (V) zaměstnanců vyjadřuje následující rovnice (Pauknerová 2006, s. 173):

$$V = f(S \times M)$$

Podle uvedené rovnice je výkon (V) zaměstnanců funkcí (f) schopností (S) a motivace (M) zaměstnanců. Pokud jsou schopní (S) nebo motivace (M) zaměstnanců nulové, je rovněž výkon (V) zaměstnanců nulový. Uvedenou rovnici lze doplnit ještě o jednu proměnnou, Podmínky (P) zaměstnanců k práci (Tureckiová 2007, s. 9):

$$V = f(S \times M \times P)$$

Výkon (V) je požadovaný výsledek práce a chování, kterého zaměstnanci dosahují při vykonávání sjednané práce za stanovený čas, v daných podmínkách a s jistými náklady. Je vyjádřen množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci a dalšími kritérii (Armstrong 2007, s. 414-415).

Schopnosti (S) souvisejí s výkonností zaměstnanců a vyjadřují způsobilost, vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování (výkonu). Zahrnují odborné schopnosti, schopnosti vykonávat sjednanou práci s využitím vlastních znalostí a dovedností, a schopnosti chování, schopnosti chovat se požadovaným způsobem při vykonávání sjednané práce s přispěním vlastní osobnosti (Armstrong, 2007).

Motivace (M) vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování (výkonu). Motivace vysvětluje, proč jsou zaměstnanci aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Aktivitu a chování zaměstnanců determinují vnitřní motivy (vnitřní motivy v psychice zaměstnanců) a vnější stimuly (vnější podněty, působící na psychiku zaměstnanců). Stimuly určují aktivitu zaměstnanců pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy. Základním motivem aktivity a chování zaměstnanců jsou potřeby, které vyvolávají v zaměstnancích pocit nedostatku (nadbytku) něčeho subjektivně významného. Tento pocit vytváří v zaměstnancích vnitřní napětí, které je nutí k aktivitě a chování, směřující k odstranění pociťovaného napětí a uspokojení prožívaných potřeb. Při cíleném usměrňování a ovlivňování aktivity a chování zaměstnanců v

pracovním procesu je nutné najít a uplatnit takové vnější podněty (stimuly), které se u zaměstnanců setkají s příslušnými vnitřními podněty (motiv, potřebami) a náležitě zapůsobí na jejich motivaci (Pauknerová, 2004).

Podmínky (P) zahrnují všechny organizační (pracovní úkoly) časové (pracovní doba), prostorové (pracovní prostředí), bezpečnostní (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) technické (pracovní zařízení), ekonomické (odměna za práci), právní (pracovně-právní vztahy), sociální (společenské vztahy) a jiné činitele, kteří ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Dvořáková, 2004).

Schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami určují výkon zaměstnanců a tento výkon určuje následně výkon organizace.

Pochopení uvedeného vztahu je důležité pro pochopení vztahu mezi řízením a vedením zaměstnanců a výkonem organizace. Prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců i výkon organizace. Řízení a vedení zaměstnanců je úkolem personalistiky a náplní personálních činností (Šikýř 2012, s. 32-33).

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jak personalisté zabezpečují dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří se budou podílet na zvyšování produktivity organizace?

2.3 Personální činnosti

Podstatou úspěchu organizace je dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností (Šikýř 2016):

- *Strategie*

Organizace potřebuje dlouhodobou koncepci řízení, která s ohledem na posouzení současného stavu (zhodnocení silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb) definuje smysluplný cíl a optimální způsob podnikání a hospodaření uprostřed neustále se měnících vlivů okolí (politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technických a technologických, demografických, geografických a jiných), zejména nejvhodnější postup zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) k dosažení očekávaného výkonu.

- *Struktura*

Organizace potřebuje vhodné formální uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

- *Systém personálních činností*

Organizace potřebuje optimální systém výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.



DEFINICE

Personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky. Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.

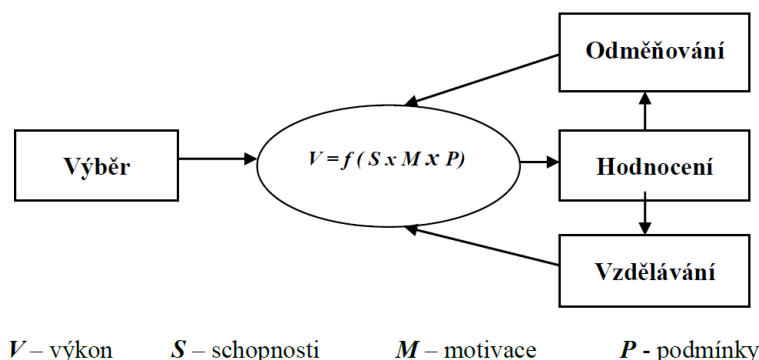
Dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních je podmínkou dosažení očekávaného výkonu organizace. Podstatný je ovšem systém personálních činností, protože zaměstnanci jsou aktivní součástí organizace:

- pracují v rámci struktury organizace,
- rozhodují o realizaci strategie organizace.

Systém personálních činností ovlivňuje výkon organizace tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Dosažení očekávaného výkonu organizace vyžaduje takový systém personálních činností, který organizaci umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonu zaměstnanců, to znamená jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Základem takového systému personálních činností je (Šikýř 2016):

- **Výběr zaměstnanců** – organizace zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Hodnocení zaměstnanců** – organizace systematicky posuzuje skutečný výkon zaměstnanců za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Odměňování zaměstnanců** – organizace spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

- **Vzdělávání zaměstnanců** – organizace soustavně utváří, prohlubuje a rozšiřuje schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.



Obrázek 1: Systém personálních činností (Šikýř 2012, s. 34)

Základní personální činnosti – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – jsou částí personalistiky a náplní práce manažerů (vedoucích zaměstnanců) ve všech organizacích. Myšlenka jejich spojení za účelem ovlivňování schopností, motivace, podmínek a výkonu zaměstnanců vychází z koncepce jednoho z klasických modelů řízení lidských zdrojů, v odborné literatuře definovaného jako model shody (Armstrong 2007, s. 28) nebo model souladu (Dvořáková a kol. 2007, s. 6).

Účel personálních činností

Komplexně pojatý systém personálních činností zahrnuje:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péči o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému.

Systém personálních činností

Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci strategických cílů organizace (Šikýř 2012, s. 35).

Tabulka 3: Účel personálních činností

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst – specifikace pracovního místa.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců – zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, získat vhodné uchazeče, vybrat a přijmout vhodného uchazeče, vytvořit podmínky pro adaptaci nového zaměstnance.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném pracovním výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů, potřebných k plnění povinností, vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř 2012, s. 28-29

Souhrnně lze uvést, že personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část práce personálního útvaru. Zahrnují kroky, které je třeba učinit ke splnění určitých požadavků nebo při řešení otázek, týkajících se řízení lidí.

Je potřebné, aby základní personální postupy měly pokud možno psanou podobu, aby byly všeobecně známy jednotlivé kroky, které je třeba udělat. Umožňuje to standardní výkon řídicích činností v oblasti personálního řízení a efektivní přístup k jejich informačnímu zabezpečení.

Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku. Z formulace vyplývá, že personální útvar je v první řadě odpovědný za to, že personální činnosti budou v podniku existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení (nejen lidských zdrojů), že budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Neznamená to však, že personální útvar

provádí všechny práce spojené se zajišťováním těchto personálních činností. Naopak, na práci s tím spojené se personální útvar podílí u různých činností různou mírou. Zatímco např. u personálního informačního systému zajišťuje téměř všechny práce, v případě například pracovních vztahů zajišťuje pouze organizační a dokumentační stránku (Molek, Personalistika ve veřejné správě. České Budějovice 2007).

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaký systém personálních činností je využíván ve vaší organizaci?

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Popište účel personálních činností v organizaci, podnikatelský a nepodnikatelský subjekt, pomocí kterých personalisté ovlivňují výkon zaměstnanců, tzn. schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců. Podkladem jsou jednotlivé personální činnosti z kapitoly 2.3. Porovnejte obě organizace a rozdíly zdůvodněte.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Koncepce a vývojové etapy personalistiky vyjadřují postupně se měnící pohled organizace na zabezpečení požadované práce a dosahování strategických cílů prostřednictvím vlastních zaměstnanců. Mezi hlavní činitele vývojových změn od počátku 20. století patří především měnící se podmínky podnikání, hospodaření na světových trzích, informační a komunikační technologie, ale i očekávání, tj. hledání kvality života.

Personalistika je významnou oblastí řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením zaměstnanců a vyjadřuje vnímání vztahu zaměstnance a vybrané organizace. Úkolem personalistiky je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců s jejichž pomocí lze dosahovat strategických cílů organizace. K naplňování úkolů personalistiky slouží personální činnosti, které jsou dílčími aktivitami personální práce. Optimální personální práce a vedení zaměstnanců podniku vyžaduje, aby dílčí personální činnosti byly pojaté jako komplexní systém personálních činností. Existuje celá řada členění personálních činností, odlišujících se použitou koncepcí. Vhodně zvolená koncepce personalistiky a uplatňování přístupu k řízení a vedení zaměstnanců představuje v současnosti jednu z moderních koncepcí personalistiky označovanou jako řízení lidských zdrojů.

3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá vytvářením a analýzou pracovních míst označovanou jako systematický proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech. Náplní kapitoly je i specifikace dokumentů označovaných jako popisy a specifikace pracovních míst. Cennou pomůckou při zpracování jsou použité metody analýzy pracovních míst, které zpřesňují jednotlivé činnosti, vymezují požadavky a shrnují údaje o pracovních místech.



CÍLE KAPITOLY

- Definovat základní pojmy analýzy pracovních míst.
- Charakteristika pracovního místa v organizaci.
- Objasnit proces analýzy pracovních míst.
- Vymezit obsah a popsat podstatu dokumentu popis a specifikace pracovního místa.
- Uvést základní metody analýzy pracovních míst.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Dělba práce, pracovní místo, popis a specifikace pracovního místa, metody analýzy pracovních míst, základní organizační jednotka.

3.1 Pojetí pracovního místa

Správně vymezené pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance na pracovní pozici v organizaci. Zaměstnanec na určitém pracovním místě plní sjednané pracovní úkoly a dodržuje ostatní povinnosti v rámci svěřené pravomoci (možnosti samostatně jednat a rozhodovat), přidělené odpovědnosti (povinnost ručit za vlastní jednání a rozhodování), vytvořených podmínek k výkonu sjednané práce (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za práci, pracovní vztahy apod.) a stanovených požadavků pro výkon sjednané práce (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod.) (Buryová, Malátek, 2014, s. 28).

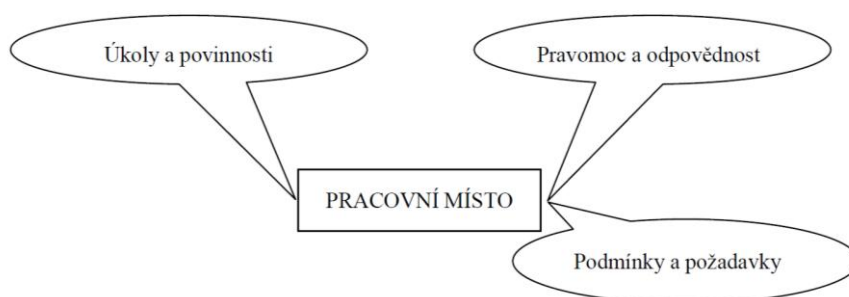
DEFINICE



Pracovní místo označujeme za základní organizační jednotku organizace obsaženou jedním zaměstnancem a vymezenou souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků na vykonávanou práci.

Pracovní místa v organizaci by měla být vymezená tak, aby jejich vykonavatelé podpořovali dosažení cílů v organizační jednotce nebo podniku, i jako celku. Nejasné a neúplně vymezení pracovní pozice určitého pracovního místa patří k nejčastějším příčinám týkajících se výkonů, nejasného informování zaměstnance o tom, co by měl na dané pracovní pozici vykonávat nebo pracovních činností související s pracovním místem.

Charakteristika pracovního místa



Obrázek 3: Pracovní místo – základní organizační jednotka

Pracovní místo poskytuje obraz práce zaměstnance na určitém pracovním místě a je důležitým nástrojem managementu v oblasti personálního řízení. Slouží zejména jako východisko procesu získávání zaměstnanců.

Pochopení významu a postavení zaměstnance na pracovním místě v organizaci je podkladem při analýze pracovního místa jako procesu získání informací o pracovním místě a jejich následném vyhodnocování. Výstupem jsou zjištění, která jsou základními zdroji informací pro vytvoření popisu pracovního místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce zaměstnance na pracovním místě a tím vytváří i představu o vlastním výkonu zaměstnance na pracovním místě. Základními zdroji informací pracovního místa jsou:

- Bezprostředně nadřízení zaměstnanci (mistři, vedoucí oddělení, manažer apod.) pro pracovní místo. Nadřízení zaměstnanci by měli být schopni popsat účel pracovního místa, hlavní vykonávané činnosti na pracovním místě, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, způsob hodnocení, bezpečnostní rizika a další důležité informace.
- Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě.
- Organizační schéma organizace.
- Dokumentace organizace (pracovní postupy, příručky a manuály pro ovládání zařízení a strojů a další dokumentace).

- Techničtí experti.
- Nezávislý odborník na danou práci.
- Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci nebo rozhovorem.
- Informace získané z benchmarkingu, analýzy rozvoje odvětví nebo technologií, konkurenčního prostředí apod.

Pracovní místo určuje role zaměstnance v organizaci a lze ji charakterizovat výrazy vztahujícími se k chování – existují-li očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání splnila. Pracovní místo však přináší nejen více či méně objektivní obraz popisu role zaměstnance na pracovním místě, ale zároveň je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst (design pracovních míst) či změnu jejich profilu, pro změnu jejich designu (redesign pracovních míst). Popis role pracovního místa nebude vyjmenovávat pracovní úkoly, které mají být splněny nebo motivaci zaměstnance k vykonávání sjednané práce, ale místo toho uvede očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavky na schopnosti v podobě dovedností a chování potřebných ke splnění zmíněných očekávání.

3.1.1 OBSAH A ÚČEL PRÁCE

Pracovní úkoly

Obsahem práce na určitém pracovním místě je účelná a cílevědomá pracovní činnost zaměstnance v organizaci. Posloupnost pracovních činností označujeme za pracovní úkoly. Pracovní úkol je klíčovou charakteristikou na určitém pracovním místě, je to část práce, která se skládá z jedné či více operací na jednom pracovním místě, obvykle ji vykonává jedna osoba (zaměstnanec), a je určena svým konečným výsledkem nebo cíli, např. nakládat materiál, vykládat materiál a expedice. Základní složkou práce na určitém pracovním místě je elementární **pracovní pohyb** (položit, přenést, sáhnout, uchopit, zvednout apod.). Spojením pracovních pohybů vzniká **pracovní operace** definovaná jako spojení pracovních pohybů, tj. dílčích činností, kterou zaměstnanec realizuje, např. manipulace s materiálem nebo se strojem, nebo-li prakticky známá jako částečný výsledek práce. Spojením pracovních operací vzniká **pracovní úkol** jako spojení pracovních operací (vykládání materiálů, apod.) definovaná jako výsledek práce. Daná posloupnost pohybů a pracovních operací v pracovním úkolu představuje stanovený **pracovní postup**.

Obsah práce na určitém pracovním místě tvoří tzv. **pracovní náplň**, která vymezuje pracovní úkoly zaměstnance v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Kromě obsahu práce je nutné přihlédnout i k účelu práce na určitém pracovním místě. Stanovení účelu pracovního místa má být jasně a přesvědčivě stanoveno, jako vymezení i klíčových povinností práce včetně zásad jejich vykonávání stanovení potřebné odpovědnosti. Stanovení účelu práce je důležité i proto, aby zaměstnanci na pracovních místech v organizaci nebyli zatěžováni úkoly a povinnostmi, které k naplnění cílů pracovní pozice nepřispívají, nebo které jim dokonce brání.

Jasně vymezení náplně pracovního místa je výsledkem seznámení zaměstnance s účelem pracovního místa, rozhodovacích pravomocí místa a povinností, které pracovní místo

zahrnuje. Špatně vymezený obsah a účel práce může být důsledkem zbytečných nedorozumění, konfliktů se zaměstnanci nebo jiných nedostatků v povinnostech zaměstnance obsazeného na pracovní místo v organizaci.

DEFINICE



Obsahem práce na určitém pracovním místě jsou definované pracovní úkoly. Pracovní úkoly jsou činnosti nebo operace, které má zaměstnanec podle pracovního postupu organizace vykonávat.

3.1.2 DĚLBA PRÁCE

Dělba práce je proces rozdělování práce na jednotlivé pracovní úkoly, pro jednotlivá pracovní místa a jednotlivé zaměstnance.

Při rozdělování práce na dílčí pracovní úkoly se uplatňují a kombinují následující formy dělby práce (Dvořáková 2007, s. 209 - 210):

- Funkční dělba práce – práce se rozděluje podle typu pracovního procesu na pracovní úkoly v hlavních, pomocných a řídicích procesech.
- Technologická dělba práce – práce se rozděluje podle počtu pracovních operací. V souvislosti s tím se uplatňuje:
 - *operační dělba práce* - pracovní úkoly složené z jedné pracovní operace,
 - *předmětná dělba práce* - pracovní úkoly složené z více pracovních operací.
- Kvalifikační dělba práce – práce se rozděluje podle úrovně kvalifikace zaměstnanců.

3.2 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst, základních organizačních jednotek.

Účelem vytváření pracovních míst je definovat pracovní úkoly a související povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce a tyto seskupovat do pracovních míst základních organizačních jednotek. Spojováním jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních celků vzniká požadovaná organizační struktura, která je nástrojem strategie organizace (Šikýř 2016).

Proces vytváření pracovních míst je součástí procesu organizování, který je neodmyslitelný v procesu vytváření organizační struktury, formálního uspořádání zaměstnanců a dalších existujících zdrojů za účelem vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů organizace.

Jasně definované úkoly a vytvářená pracovní místa musí zabezpečit realizaci cílů organizace a současně i uspokojení potřeb zaměstnanců. To znamená, že současně musí saturovat potřeby zaměstnanců a motivovat je, rozvíjet jejich znalosti, schopnosti a dovednosti a současně nesmí zaměstnance ohrožovat a poškozovat, musí být v souladu s právními předpisy (Buryová, Malátek, 2014, s. 29).

Charakteristika organizace +	Charakteristika pracovníků
• cíle • organizační struktura • technika a technologie	• znalosti, dovednost • potřeby • uspokojení
=	
Vytváření pracovního úkolu	
• účel • charakteristika • povinnosti	

Obrázek 3: Vytváření pracovních míst

Předpokladem každé úspěšné organizace je účelné, jasné, srozumitelné a motivující vymezení obsahu a dělby práce. K úvahám o účelném vymezení pracovních míst a procesu rozdělování práce na jednotlivé pracovní úkoly by mělo v organizaci docházet trvale. Definování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst v organizaci je spojeno s hledáním uspokojivých odpovědí na následující otázky (Šikýř 2012, s. 48-49):

- **Proč** potřebujeme nové pracovní místo (přidaná hodnota)?
- **Co** je obsahem práce (pracovní úkoly)?
- **Jak** se má práce vykonávat (pracovní postup)?
- **Kde** se má práce vykonávat (pracovní prostředí)?
- **Kdy** se má práce vykonávat (pracovní doba)?
- **Kdo** má práci vykonávat (požadavky práce)?
- **S kým** se má práce vykonávat (pracovní vztahy)?
- **Za kolik** se má práce vykonávat (náklady práce)?

Odpovědi na uvedené otázky závisí na podmínkách organizace a určují postoj organizace k vytváření pracovních míst. Ve chvíli, kdy je pracovní místo vytvořené, můžeme přejít k analýze pracovního místa. Proces analýzy pracovního místa se po určité době opakuje, neboť v první řadě se hledá optimální řešení pro lepší vykonávání práce. Obecně, výstupem analýzy pracovního místa je:

- Vytvořit popisy pracovních míst (např. v souvislosti se zavedením systému jakosti podle ISO ř. 9000).
- Provést analýzu u současně existujících pracovních míst s cílem posoudit možnosti zvýšení produktivity práce.
- Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat.

- Vznik nového pracovního místa.
- Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran.

Odlišné podmínky organizace vedou k odlišnému stupni dělby práce, odlišné míře specializace zaměstnanců a odlišným přístupům k vytváření pracovních míst. Základními přístupy jsou klasický mechanický přístup a moderní motivační přístup k vytváření pracovních míst v organizaci.

K trendům současnosti patří i tendence rozšiřovat obsahovou náplň pracovních míst a navrhnout je tak, aby vycházela vstříc týmovému vykonávání pracovních činností. Týmový přístup vymezuje pracovní úkoly, rozdělení ponechává částečně nebo zcela na uvážení členů a je vhodnou alternativou individuálního vymezení pracovního místa v organizaci. Týmová práce členů zpravidla vede k tomu, že se členové naučí zvládat i pracovní úkoly pracovních míst vyžadující různé profesní schopnosti. Týmový přístup dává větší prostor pro uspokojení sociálních potřeb, spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

3.3 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst (APM) je významná personální činnost, která je použitelná pro řadu dalších personálních činností v organizaci. Analýza pracovních míst poskytuje informace, které jsou podkladem pro zpracování popisů a specifikace pracovních míst obsazených jedním zaměstnancem. Základní představu o pracovních místech, odpovědnosti, ale i vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za nichž se práce vykonává, poskytují metody analýzy pracovních míst. APM slouží vedoucím pracovníkům, mistrům, manažerům a personalistům jako podklad při vytváření pracovních míst, obsazování volných pracovních míst, plánování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a pracovní podmínky a zajišťování ostatních personálních činností. Je jakousi inventurou činností, úkolů, odpovědností a podmínek spojených s jedním pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná.

*Personální
činnosti
organizace*

DEFINICE



Analýza pracovních míst je procesem zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování údajů o požadavcích pracovních míst zaměstnance.

Při provádění analýzy pracovních míst je vhodné postupovat podle předem připraveného postupu a dodržovat dílčí kroky plánu. Proces vytváření a analýzy pracovních míst zahrnuje následující dílčí postup:

*Proces
analýzy
pracovních
míst*

1. Určit účel a cíle analýzy dle potřeb i dalších personálních činností.
2. Předložit hrubý plán akce vedení organizace.
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů (divize, sekce) organizace.
4. Prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty včetně provedení potřebných úprav.
5. Snažit se získat představitele (zástupce) zaměstnanců pro spolupráci.
6. Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem.
7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu pracovního místa provádět.
8. Informovat všechny zaměstnance na nějž se analýza pracovní místa zaměří.
9. Realizovat pilotní krok analýzy.
10. Provést kontrolu výsledků a diskutovat problémy.
11. Realizovat plánovanou akci v plné šíři.
12. Provést kontrolu a průběžně vyhodnocovat výsledky.
13. Zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.

V průběhu celého procesu je potřeba získat důvěru u zaměstnanců analyzovaných pracovních míst včetně zajištění jejich spolupráce.

Každá publikace uvádí odlišný postup analýzy pracovního místa, co se týče sledu personálních činností. Podle Armstronga (1999) se provádí nejdříve nástin pracovního místa, který zatím neobsazuje žádný zaměstnanec a až poté je pracovní místo vytvořeno. Koubek (2007) uvádí, že nejdříve se pracovní místo vytvoří a poté následuje analýza, kde se poupravují určité souvislosti, které mají být zaměstnanci na daném místě připisovány.

3.3.1 Výstupy analýzy pracovních míst

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty, v elektronické nebo písemně podobě, označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech, bez ohledu na to, zda již existují, nebo teprve vzniknou, a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance.

**Popis a
specifi-
kace pra-
covních
míst**

Popisy a specifikace pracovních míst jsou důležité proto, aby výběr vhodných zaměstnanců se opíral o správná kritéria a aby organizace měla úplné a objektivní informace o pracovním místě obsazené jedním zaměstnancem.

Popis pracovního místa především obsahuje:

- název pracovního místa,
- účel pracovního místa,
- organizační začlenění včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti,
- pracovní podmínky,
- hlavní činnosti, úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti na daném pracovním místě,
- vymezení odpovědností za finanční a materiální zdroje,

- výčet pracovních prostředků a technických zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat apod.

Specifikace pracovního místa obsahuje vymezení kvalifikačních, osobních a jiných požadavků, které musí zaměstnanec na daném pracovním místě splňovat:

- dosažené vzdělání, odborná praxe,
- délka dosavadní praxe,
- specifické znalosti a dovednosti, osobní předpoklady,
- očekávané chování a motivace,
- sociální a komunikační kompetentnost,
- kompetentnost pro práci v týmu,
- mažerská kompetentnost,
- fyzické předpoklady,
- požadavky na další vzdělání,
- jazykové předpoklady apod.
- předpoklady pro výkon požadované práce stanovené zvláštním předpisem (např, trestně právní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

Tabulka 4: Vzorový příklad popisu a specifikace pracovního místa

Název pracovní pozice	Hlavní účetní	kód pracovní pozice	
Podřízenost pracovní pozici			
Nadřízenost jiným pracovním pozicím (ANO,NE)			
Organizační začlenění			

KVALIFIKACE

Požadovaná	
Vzdělání	
Praxe	
Kurzy, školení	
Odborné (specializované) znalosti, dovednosti a zkušenosti	
Důkladné:	
Dobré:	
Přehledné:	
Zvlášť doporučená kritéria	
Zdravotní předpoklady	
Psychologické a sociální předpoklady	

PŘÍPRAVA A ZPRACOVÁNÍ

Při nástupu	
Standardní	Osobní
* seznámení s vedením podniku	
* seznámení s firemní kulturou	
* seznámení s firemními benefity	
Průběžně	
Standardní	Osobní

Zpracoval:	Schválil:	Platnost	Od:
Dne:	Dne:		Do:

CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍ POZICE

Účel funkčního místa	
Potřebné informace	
Vybavení pracovní pozice	

PRACOVNÍ NÁPLŇ

Vykonává	
Odpovídá	
Kontroluje	
Ostatní činnosti	

ZVLÁŠTNÍ ODPOVĚDNOSTI, PRAVOMOCI A POVINNOSTI

	Jméno a příjmení	datum	podpis
Převzal/a charakteristiku pracovní pozice			

Zdroj: Vlastní úprava

Popisy a specifikace pracovních míst se zpracovávají buď pro jednotlivá pracovní místa, nebo pro skupiny pracovních míst s podobnými úkoly, souvisejícími povinnostmi, pravomocí, odpovědností, podmínkami a požadavků vykonávané práce. Z úkolů požadovaných pracovním místem lze usoudit, zda je to pracovní místo vhodnější pro muže, či pro ženy. Pracovní schopnosti a pracovní výkon jsou rovněž funkcí věku a v této souvislosti nelze nevidět, že určitá pracovní místa mohou zastávat jen lidé určitého věku nebo určité věkové hranice. Jednou z nejdůležitějších analýz struktury pracovních míst je analýza pracovních míst podle zaměstnání, neboť přímo určuje, jakou odbornost, jaké povolání, jakou

strukturu podle povolání by měli mít pracovníci tvořící podnikový pracovní kolektiv. Při analýze struktury pracovních míst podle zaměstnání se zpravidla využívá platných klasifikací zaměstnání, které umožňují podniku snadněji korespondovat s trhem práce, především pak s vnějším, popřípadě efektivněji využívat výpočetní techniku. Správné vymezení pracovního místa ovlivňuje efektivitu většiny nástrojů řízení zaměstnanců včetně personální práce v organizaci vztahující se k výběru zaměstnanců, stanovení jejich úkolů a cílů, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování, rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Vymezení pracovního místa je v zájmu organizace a zaměstnance pomocí strukturální charakteristiky pracovních míst determinovaných popisem a specifikací pracovních míst, které z části jednoznačně ukazují, z části naznačují, jaký pracovník by měl vykonávat práci na příslušném pracovním místě. Vymezení pracovních míst zařazujeme i mezi nejdůležitější kroky při výběru vhodných uchazečů o zaměstnání.

V některých organizacích bývá prováděna hrubá **analýza struktury pracovních míst podle kategorií zaměstnání**. Jejím výsledkem je v členění na dělnická, technickohospodářská a ostatní pracovní místa nebo v členění na manažerská místa, místa specialistů a techniků, administrativní místa a manuální místa, což je obvyklejší v zahraničí.

Lépe je ovšem provádět analýzu pracovních míst podle zaměstnání detailně. Na analýzu struktury pracovních míst podle zaměstnání navazuje **analýza struktury podle kvalifikovanosti práce** (kvalifikačních požadavků) na pracovních místech. Zkoumá se přitom především struktura pracovních míst podle toho, jaké kladou požadavky na vzdělávání (absolvování přípravy na povolání) a délku praxe.

Poněkud opomíjenou analýzou struktury pracovních míst je **analýza podle pracovních podmínek** s nimi spojených ať už je to kvalita pracovního prostředí, míra rizikovosti práce, platové podmínky, režim pracovního dne apod. Všechny tyto charakteristiky by měly být důkladně zanalyzovány. Následně tvoří stát se součástí informací o pracovních místech, zejména v případě nabízení zaměstnání.

Neméně důležitá je **analýza prostorové struktury pracovních míst** (rozmístění pracovních míst), především v podnicích skládajících se z většího počtu územně oddělených jednotek, či podnicích pokrývajících rozsáhlá území. Důkladná znalost struktury pracovních míst podle uvedených a dalších možných znaků je nezbytným předpokladem úspěšného řízení zaměstnanosti v podniku, zejména pak úspěšného procesu získávání a stabilizace pracovníků (Kajzar, 2010).



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Vycházejí představy personalistů o ideálním zaměstnanci organizace i z dalších požadavků neuvedených v popisu a specifikaci pracovního místa?

3.3.2 METODY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST

Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.

Výchozí metodou je analýza dokumentů související s pracovními místy. Ty poskytují základní představu o pracovních místech spolu s nadřizenými, spolupracovníky nebo dalšími odborníky v organizaci a mimo ni, kteří mohou poskytnout relevantní údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce pracovního místa.

Tabulka 5: Metody analýzy pracovních míst

Použitá metoda	Výhody	Nevýhody
Analýza dokumentů	Tyto dokumenty tvoří výchozí materiály pro rozhovory a dotazníky. Snadné získání informací o podmínkách a požadavcích určitého pracovního místa.	Tato metoda vyžaduje doplnění jednou z ostatních metod analýzy pracovních míst. Není zaručená aktuálnost uvedených informací.
Rozhovor	Je založen na základě předem přichystaných otázek, díky kterým dochází k získání potřebných údajů.	Vyskytuje se zde riziko nepřesných či neúplných odpovědí. Při této metodě je vyžadována určitá zkušenost osoby realizující rozhovor.
Dotazník	Díky dotazníkům je možné během krátké doby oslovit několik respondentů a získat tak potřebné informace.	Podstupuje se zde riziko nízké návratnosti. Náročné na realizaci i samotné kvalitní a srozumitelné zpracování.
Pozorování	Je považováno za relativně snadné získávání podrobných informací o dané pracovní pozici.	Velmi časově náročná metoda. Předpokládá se plná soustředěnost pozorovatele.
Vlastní výkon	Díky této metodě je možné získat okamžitou představu o veškerých předpokladech, týkajících se pracovního místa.	Jsou zde zahrnuty pouze základní úkoly. Tuto metodu nelze využít při náročnějších úlohách.

Zdroj: Vlastní úprava podle Šikýře (2012, s. 57)

Vhodnou kombinací jednotlivých metod analýzy pracovních míst se dosahuje požadované úplnosti a přesnosti zkoumaných a posuzovaných údajů o pracovních místech, požadavcích pracovních míst na zaměstnance týkající se produktivity práce, odpovědnosti, nákladovosti, kvality produkce, zákaznické orientace a dalších kritérií (zkušenosti, schopnosti, osobní vlastnosti atd.), čímž se docílí očekávané kvality vytvářených popisů a specifikací pracovních míst. Ukáže-li se, že na nějakém pracovním místě zaměstnanci selhávají nebo fluktuují, je vhodné zkontrolovat popisy a specifikace pracovních míst a případně pomocí vhodných metod změnit představu o pracovních místech tak, aby odrážely skutečné požadavky, které na zaměstnance klademe a mohou být vzhledem k podmínkám trhu práce nerealistické nebo se nemohou vykonávat.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Vypracujte dokument označený popis a specifikace pracovního místa pracovní pozice hlavní účetní. Zohledněte pracovních úkoly a činnosti hlavní účetní v organizaci tak, aby byla vytvořena představa o obsahu a účelu práce hlavní účetní v organizaci. Pro výstup analýzy pracovního místa použijte vzorový dokument (viz. kapitola 3.3). Uveďte i vhodné metody (výhody a nevýhody), jež mohou napomoci hlubšímu zjištění informací o pracovním místě (viz. kapitola 3.3.2.).



SHRNUTÍ KAPITOLY

Vytváření pracovních míst představuje proces definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst v základních organizačních cílech daného podniku či organizace. Základem tvorby pracovního místa je stanovení obsahu, účelu a dělby práce, které jsou různé a závislé na podmínkách organizace. Pracovní místo označujeme za základní organizační jednotku obsazenou jedním zaměstnancem a vymezené souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce na pracovním místě. Výstupem analýzy pracovních míst je dokument označovaný jako popis a specifikace pracovních míst, který shrnuje údaje o pracovních místech a vymezuje požadavky pracovních míst jak na zaměstnance, tak i kandidáty výběrového řízení. Hodnocení údajů o charakteru určité práce označujeme za systematický proces analýzy práce v organizaci, definují se pracovní úkoly a získává se základní představa o pracovních místech a jeho požadavcích. Podporou pro analýzu jsou používané základní metody jako je analýza dokumentů, pozorování, vlastní výkon práce, dotazník a rozhovor.

ŘEŠENÝ ÚKOL



Vzorové řešení samostatného úkolu.

Název pracovní pozice	Hlavní účetní	kód pracovní pozice	
Podřízenost pracovní pozici	Finanční ředitel		
Nadřízenost jiným pracovním pozicím (ANO,NE)	ANO: pomocná účetní a mzdová účetní.		
Organizační začlenění	Ekonomické oddělení		

KVALIFIKACE

Požadovaná	
Vzdělání	VŠ vzdělání zaměřené na ekonomii
Praxe	3 - 5 let praxe v oboru
Kurzy, školení	
Odborné (specializované) znalosti, dovednosti a zkušenosti	
Důkladné:	znalost účetních programů - Pohoda, Money, Helios Fenix, ABRA GEN, MS Office a právní předpisy týkající se účetnictví
Dobré:	jazykové dovednosti, řidičské oprávnění - skupina B, Certifikát Svazu účetních - účetní expert
Přehledné:	vedení týmu
Zvlášť doporučená kritéria	
Zdravotní předpoklady	
Psychologické a sociální předpoklady	Efektivní komunikace, samostatnost, celoživotní učení, vedení lidí, výkonnost, plánování a organizování práce

PŘÍPRAVA A ZPRACOVÁNÍ

Při nástupu	
Standardní	Osobní
* seznámení s vedením podniku	* hlubší seznámení s týmem účetních
* seznámení s firemní kulturou	* začlenění do kolektivu
* seznámení s firemní benefity	*
Průběžně	
Standardní	Osobní
* pravidelná školení, kurzy a celoživotní vzdělávání v oblasti účetnictví a daní	* zdokonalování komunikace v týmu účetních
	* kariérní růst
* jazykové kurzy - zajištění vyšší úrovně	* seberealizace

Zpracoval:	Schválil:	Platnost	Od:
Dne:	Dne:		Do:

CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍ POZICE

Účel funkčního místa	Zodpovědný za vedení týmu účetních a jejich rozvoj, vedení účetnictví, závěrkové účetní operace a účetní metodiku
	Vedení účetnictví v účetní jednotce v souladu s obecně závaznými právními předpisy, zabezpečuje veškeré činnosti spojené s interním a externím výkaznictvím
Potřebné informace	Hlavní kniha
	Účetní závěrka, účetní uzávěrka, cash flow
	Daňové přiznání za minulá období
Vybavení pracovní pozice	Notebook, mobil, tiskárna
	Osobní automobil

PRACOVNÍ NÁPLŇ

Vykonává	Vedení účetnictví v účetní jednotce
	Sestavení účetní závěrky, konsolidované účetní závěrky, řešení problematických účetních případů
	Příprava a shromáždění podkladů pro audit
	Komunikace a spolupráce s externími subjekty - bankovní dům a finanční úřad apod.
	Organizace a koordinace činností v účtárně
Odpovídá	Za reporting vrcholovému managementu, mateřské společnosti
	Za rozdělování úkolů při sestavování účetní závěrky a průběžná koordinace zapojených účetních
	Za zajištění účetních dokladů
Kontroluje	Správnosti zpracování účetních operací významných pro účetní jednotku
	Správnost účtování s měsíční pravidelností
	Vyplněné formuláře a hlášení pro státní orgány - záznamní povinnosti, oznamovací povinnosti, daňové formuláře
Ostatní činnosti	Zastupuje účetní organizace v případě absence

ZVLÁŠTNÍ ODPOVĚDNOSTI, PRAVOMOCI A POVINNOSTI

Převzal/a charakteristiku pracovní pozice	Jméno a příjmení	datum	podpis

Metoda analýzy pracovní pozice	
Dotazníky a seznamy	
Jedná se o písemnou formu, při které sběratel informací zjišťuje informace od zaměstnance na dané pozici formou odpovědí na definované otázky. Je velice důležité, aby byly důkladně zvoleny formulace otázek, správně zvolen seznam otázek a aby odpověděli byly kvalifikované. Následovně lze z odpovědí vytvořit analýzu dat. Dotazník může vyplnit konkrétní zaměstnanec na dané pracovní místě, pozici.	
Výhody	Nevýhody
* rychlost získaných informací * nízké náklady * získání velkého množství informací * snadné vyhodnocení dat z elektronických dotazníků	* nevhodně zvolené otázky * objektivita a správnost závisí na ochotě dotazovaných * časová náročnost při tvorbě dotazníku, výběru dat i hodnocení * vhodné kombinovat s ostatními metodami pro relevantní odpovědi

4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní kapitoly je popis obsazování volných pracovních míst zahrnující získávání, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Pozornost je věnována i zásadám získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem formou pracovního vztahu nebo vztahu založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.



CÍLE KAPITOLY

- Definovat základní pojmy obsazování volných pracovních míst: plánování, získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců.
- Popsat vznik pracovního poměru.
- Vysvětlit proces obsazování volných pracovních míst.
- Interpretovat smysl přijímání zaměstnanců.
- Uvést náležitosti pracovní smlouvy.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Volné pracovní místo, plánování zaměstnanců, získávání zaměstnanců, výběr a přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, pracovní poměr.

4.1 Obsazování volných pracovních míst

Volné pracovní místo

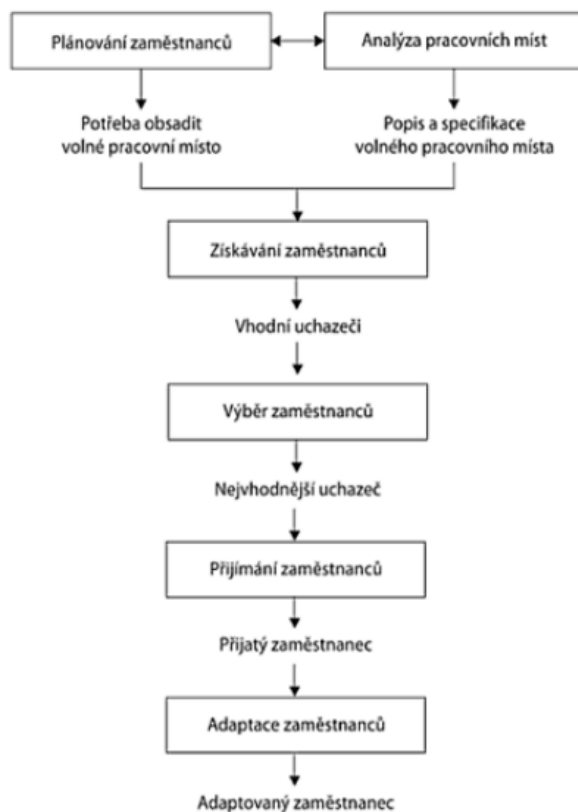
Volným pracovním místem se rozumí nově vytvořené pracovní místo nebo uvolněné pracovní místo, které zaměstnavatel zamýšlí obsadit. Proces přijímání zaměstnanců je vyvolán existencí volného pracovního místa v organizaci. To vzniká zpravidla:

- **Uvolněním pracovního místa** (např. přechod zaměstnance do penze, ženy na mateřskou dovolenou, odchod zaměstnance ze zdravotních či rodinných důvodů, neplánovaný odchod zaměstnance, apod.)

- **Vytvořením nového pracovního místa** (např. při zvolení nové technologie, v souvislosti s rozšířením činnosti zaměstnavatele, apod.)

Postup obsazování volných pracovních míst vychází z plánování zaměstnanců a analýzy pracovních míst. Modelový postup obsazování volných pracovních míst zahrnuje získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců.

- Účelem plánování zaměstnanců je stanovit současnou a budoucí potřebu obsadit volná pracovní místa, odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních a vnějších zaměstnanců a navrhnout řešení předpokládaného nedostatku zaměstnanců. Zahrnuje i plánování personálního rozvoje zaměstnanců jako plánování kariéry a plánování následnictví zaměstnanců.
- Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečně vhodný počet uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.
- Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout a vybrat zaměstnance, který pravděpodobně splňuje požadavky volného pracovního místa. Podkladem je analýza pracovních míst shrnující podstatné informace o úkolech, podmínkách, povinnostech a požadavcích pracovního místa.
- Účelem přijímání zaměstnanců je uzavřít pracovně právní vztah (pracovní poměr nebo dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti).
- Účelem adaptace zaměstnanců je odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance na pracovní místo v novém zaměstnání.



Obrázek 4: Postup obsazování volných pracovních míst podle Šikýře (2012, s. 69)

Právní úpravu obsazování volných pracovních míst vymezují příslušná ustanovení zákona o zaměstnanosti a zákoníku práce. Zákoník práce v § 30 vymezuje obecná pravidla pro výběr fyzických osob (budoucích zaměstnanců) ucházejících se o konkrétní zaměstnání u konkrétního zaměstnavatele při obsazování pracovního místa. Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup (např. ze zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České republiky a Slovenské republiky, ve znění pozdějších předpisů). Samotný postup obsazování volných pracovních míst v organizaci zaměstnavatele pracovněprávní předpisy neupravují. Zaměstnavatel může uplatnit libovolný postup obsazování volných pracovních míst, který vyhovuje stanovenému účelu, nevyplývá-li ze zvláštního předpisu jiný postup.

4.2 Získávání a výběr zaměstnanců

**Získávání
zaměst-
nanců**

Účelem získávání zaměstnanců v organizaci je oslovit a přilákat dostatečně vhodný počet uchazečů o zaměstnání. Vhodní uchazeči o zaměstnání, kteří nejlépe splňují požadavky volného pracovního místa se nacházejí ve fázi výběru zaměstnanců. Nejvhodnější uchazeči o zaměstnání postupují do fáze přijímání zaměstnanců.

Modelový postup získávání zaměstnanců obsahuje (Šikýř 2012, s. 72-73):

- posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,
- zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa,
- identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Při zkoumání a porovnávání způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, prostřednictvím jednotlivých kritérií a metod výběru zaměstnanců, se ptáme:

- Může vykonávat požadovanou práci (má požadované schopnosti)?
- Chce vykonávat požadovanou práci (má požadovanou motivaci)?

Vhodné uchazeče o zaměstnání zaměstnavatel pozve k výběrovému řízení.

**Výběr za-
městnance**

Zaměstnavatelé získávají zaměstnance podle svých potřeb v požadovaném množství a struktuře buďto sami (např. na základě referencí dosavadních zaměstnanců, spolupracovníků či známých) nebo prostřednictvím Úřadů práce, případně agentur práce.

Výběr z řad uchazečů o zaměstnání je vysoce kvalifikovaná a náročná práce a proto je nutný dostatečný čas na přípravu. Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů uchazečů s nároky na vykonávané práce, který je popsán v dokumentu popisu a specifikace pracovního místa. Při výběru neposuzujeme způsobilost uchazeč nejenom ve vztahu k danému pracovnímu místu, ale i k vztahu k budoucím kolegům, spolupracovníkům, pracovní skupině a organizaci.

DEFINICE



Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.

Samotný postup získávání a výběru zaměstnanců na volného pracovního místa v organizaci pracovněprávní předpisy neupravují. Zákoník práce v § 30 vymezuje obecná pravidla pro výběr fyzických osob (budoucích zaměstnanců) ucházejících se o konkrétní zaměstnání u konkrétního zaměstnavatele při obsazování pracovního místa. Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup (např. ze zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské federativní republiky, České republiky a Slovenské republiky, ve znění pozdějších předpisů).

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Proč se o při konečném rozhodování o výběru uchazeče o zaměstnání někdy zmýlíme?

4.2.1 POPIS A SPECIFIKACE VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA

Popis a specifikace volného pracovního místa je výsledkem analýzy volného pracovního místa a obsahuje údaje:

- údaje o volném pracovním místě (náze, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.),
- údaje o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance (vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, chování a motivace apod.).

Dokument popis a specifikace pracovního místa je podkladem potřeby obsadit volné pracovní místo, pomocí nějž stanovujeme (Šikýř 2012, s. 74):

- metody získávání zaměstnanců,
- požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání,
- formulujeme nabídku o zaměstnání,
- definujeme kritéria,
- stanovujeme metody výběru zaměstnanců,
- realizuje předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání,
- adaptujeme vhodného uchazeče.

4.3 Přijímání nejvhodnějšího uchazeče

Účelem přijímání nejvhodnějšího uchazeče je uzavřít pracovněprávní vztah s vybraných uchazečem o zaměstnání.



DEFINICE

Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným nejvhodnějším uchazečem o zaměstnání.

Pro přijímání zaměstnanců do zaměstnání platí následující principy:

- zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňující právo na zaměstnání (§ 4 odst. 1 zákona o zaměstnanosti),
- každý zaměstnavatel může zaměstnávat neomezený počet zaměstnanců;
- právní předpisy zakazují činit fyzickým osobám nabídky zaměstnání, které by měly diskriminační charakter, a to i inzerce (§ 4 odst. 2 zákona o zaměstnanosti a antidiskriminační zákon),
- při zaměstnávání formou výkonu závislé práce se vzájemné pracovní vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci řídí pracovněprávními předpisy.

Na jednání zaměstnavatele se zájemcem či uchazečem o konkrétní pracovní místo, smí zaměstnavatel před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o pracovní místo vyžadovat jen údaje a dokumenty, jež bezprostředně souvisí s uzavřením pracovního poměru (§ 30 odst. 2 zákoníku práce). Zaměstnavatel je oprávněn požadovat od budoucího zaměstnance např. vyplněný osobní dotazník (popř. včetně životopisu), podle charakteru budoucího zaměstnání výpis z rejstříku trestů, potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), popř. osvědčení o zdravotní prohlídce, pokud jej zaměstnavatel požaduje. Není proto vyloučeno, že zaměstnavatel bude v souvislosti s uzavřením pracovního poměru vyžadovat i předložení výpisu z trestního rejstříku, doklad o kvalifikaci, potvrzení o zaměstnání, pracovní posudky apod.

Zaměstnavatel je povinen zajistit podle zákona o zaměstnanosti, zákoníku práce a antidiskriminačního zákona rovného zacházení se všemi fyzickými osobami ucházejícími se o pracovní místo. Je zakázána jakákoliv diskriminace a zneužívání práv a povinností na újmu jiného účastníka pracovněprávního vztahu. Zaměstnanec by měl být předem podrobně informován o tom, za jakých podmínek bude práci vykonávat a co na něm bude zaměstnavatel požadovat.

Zaměstnavatel smí v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru nebo před uzavřením dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti vyžadovat od fyzické osoby, která se u něho uchází o zaměstnání, nebo od jiných osob jen ty údaje, které bezprostředně souvisejí s přijetím do zaměstnání. Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Běžně požadovanými dokumenty jsou:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů a osvědčení,
- pracovní posudky,
- reference.

Zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých a nepeněžitých plnění, o odbornou přípravu a o příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (§ 16 odst. 1 zákoníku práce).

Zaměstnavatel nesmí vyžadovat informace zejména o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech, sexuální orientaci, původu, členství v odborové organizaci, členství v politických stranách nebo hnutích, příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti, trestně právní bezúhonosti. To neplatí v situaci zjišťování informací o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech a trestně právní bezúhonosti, jestliže je pro to dán věcný důvod spočívající v povaze práce, a je-li tento požadavek přiměřený, nebo v případě, kdy to stanoví zákoník práce nebo zvláštní právní předpis (§ 316 odst. 4 zákoníku práce).

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby se zaměstnanec před uzavřením pracovního poměru podrobil vstupní lékařské prohlídce pouze v případech stanovených orgány státní zdravotní správy. Tato povinnost se vztahuje např. na fyzické osoby, které vykonávají činnosti epidemiologicky závažné nebo které mohou ohrozit zdraví spolupracovníků nebo obyvatelstva, na zaměstnance vykonávající činnosti, pro které je vyžadována zvláštní zdravotní způsobilost a další (§ 32 zákoníku práce). Případné nesplnění této povinnosti nezakládá neplatnost pracovní smlouvy. Komplexní právní úpravu pracovně-lékařské péče včetně požadavků na provádění a způsob úhrady vstupních lékařských prohlídek obsahuje zákon o specifických zdravotních službách.

Před uzavřením každé pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit svého budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahující se k práci, jež má být předmětem pracovního poměru (§ 31 zákoníku práce). Rozsah těchto informací je specifikován a vzory těchto informací jsou uveřejněny na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

Zaměstnavatel obsazuje volné pracovní místo a zabezpečuje výkon závislé práce:

- vlastním zaměstnancem v pracovněprávním vztahu (§ 3 zákoníku práce), pracovní poměr, dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti,
- dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce (§ 307 a až § 309 zákoníku práce),
- dočasně přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance j jinému zaměstnavateli (§ 43a zákoníku práce).

V souladu s nařízením (EU) 2016/679 (GDPR) a zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, zákoník práce zamezuje ještě před vznikem pracovněprávního vztahu nadbytečnému shromažďování údajů o budoucím zaměstnanci, a tím i jejich možnému zneužití.

Osobní nebo také personální evidence o zaměstnanci, která se zakládá před vznikem pracovněprávního vztahu a vede se po celou dobu jeho existence, představuje souhrn informací, kterými musí nebo potřebuje disponovat zaměstnavatel k plnění svých zaměstnavatelských funkcí, a to ve vztahu k sobě samému, k zaměstnancům i orgánům, které jsou oprávněny některé údaje o zaměstnancích – občanech vyžadovat (soudy, policie, finanční orgány, inspekce práce, úřady práce, ale i statistika apod.).

Formální požadavky na osobní evidenci nejsou většinou stanoveny (s výjimkou dokladů, které musí mít podle zákona písemnou formu, lze vést evidenci i elektronicky), zato obsah do značné míry vyplývá z příslušných zákonů.

Velmi častou formou souhrnu personálních údajů bývá osobní dotazník, ve kterém sám zaměstnanec potřebné údaje sděluje, eventuálně přikládá i svůj životopis, resp. strukturovaný životopis.

Obecně lze shrnout požadavky na údaje, které musí vést zaměstnavatel o zaměstnanci takto:

- příjmení, jméno, titul, datum a místo narození, rodinný stav, státní občanství, adresa trvalého pobytu, resp. jiná doručovací adresa, je-li odlišná od trvalého pobytu,
- rodné číslo (jeho používání se řídí zákonem č.133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných čísel a o změně některých zákonů),
- doklady o vzniku, změnách a skončení daného pracovního poměru nebo jiného

pracovněprávního vztahu – ukládá se kopie pracovní smlouvy, její změny, potvrzená přihláška okresní správy sociálního zabezpečení a hromadné hlášení pro zdravotní pojišťovny, další smlouvy a dohody uzavřené se zaměstnancem (např. manažerská smlouva, dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování, právní úkon, kterým byl pracovní vztah rozvázán (dohoda, výpověď nebo jiný právní úkon),

- doklady o předchozím pracovním poměru a jeho rozvázání, především potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list), popř. i pracovní posudek, byl-li zaměstnancem předložen,
- údaje o dosažené kvalifikaci, eventuálně i fotokopie příslušných vysvědčení, osvědčení či diplomů, nebo výpisy z nich, jsou-li nezbytné, údaje o školeních a přezkušování u vybraných profesí, pro něž jsou tyto povinnosti stanoveny právními předpisy, popř. údaje o získané praxi,
- údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu práce, tj. lékařský posudek ze vstupní preventivní prohlídky, popř. též zdravotní průkaz, je-li pro příslušnou práci právním předpisem vyžadován (k činnosti epidemiologicky závažné), jakož i lékařské posudky z dalších lékařských preventivních prohlídek zaměstnance, resp. jiné lékařské posudky, které byly zaměstnancem předloženy ohledně jeho způsobilosti vykonávat konkrétní práci (činnost),
- údaje o zdravotní pojišťovně zaměstnance.

Zaměstnavatel je oprávněn vést osobní spis zaměstnance. Osobní spis smí obsahovat jen písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu. Do osobního spisu mohou nahlížet vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízeni v linii přímé. Právo nahlížet do osobního spisu má orgán inspekce práce, Úřad práce České republiky, Úřad pro ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, příslušný orgán Policie České republiky, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby.

Zaměstnanec má právo nahlížet do svého osobního spisu, činit si z něho výpisky a pořizovat si stejnopisy dokladů a v něm obsažených, a to na náklady zaměstnavatele. Za nahlížení do osobního spisu se nepovažuje předložení jednotlivé písemnosti vnějšmu kontrolnímu orgánu v souvislosti s předmětem kontroly prováděné u zaměstnavatele.

Přiměřeně jednodušší je osobní evidence o zaměstnancích, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr.

4.4 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr patří mezi základní pracovněprávní vztahy určené pro výkon závislé práce (§3 zákoníku práce) za předpokladu, že zaměstnavatel zajišťuje plnění svých úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru (§74 odst. 1 zákoníku práce).

Pracovní poměr vzniká buď na základě uzavřené pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak (§33 odst. 1 zákoníku

práce), a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce (§36 zákoníku práce).

**Zákoník
práce**

V případech stanovených zákonem se pracovní poměr – ve zvláštních a spíše výjimečných případech – zakládá jmenováním na vedoucí pracovní místo (§33 odst. 3 zákoníku práce) a vzniká dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§36 zákoníku práce). Zákoník práce neupravuje obsah ani formu dokumentu osvědčujícího akt zvolení (podmínka pro uzavření pracovní smlouvy) či akt jmenování na vedoucí pracovní místo. Jmenováním se pracovní poměr zakládá v případech stanovených zvláštním právním předpisem; nestanoví-li to zvláštní právní předpis, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího:

- organizační složky státu,
- organizačního útvaru organizační složky státu,
- organizačního útvaru státního podniku,
- organizačního útvaru státního fondu,
- příspěvkové organizace,
- organizačního útvaru příspěvkové organizace,
- organizačního útvaru v Policii České republiky.

Pracovní poměr, který je založen jmenováním, má odchylnou právní úpravu, pokud jde o jeho skončení, i když pro tyto pracovní poměry platí jinak ustanovení o pracovním poměru sjednaném pracovní smlouvou. Zaměstnanci, kteří vykonávají jmenované funkce, mohou být podle § 73 a §73a z tohoto vedoucího pracovního místa odvoláni, a to kdykoliv a z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Svého vedoucího pracovního místa se tyto zaměstnanci také mohou kdykoliv vzdát.

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit vybraného uchazeče o zaměstnání (§31 zákoníku práce):

- s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy,
- s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování,
- s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů.

Při nástupu vybraného uchazeče o zaměstnání do práce, je vybraný zaměstnanec seznámen (§36 zákoníku práce):

- s pracovním řádem,
- s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

4.4.1 PRACOVNÍ SMLOUVA

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně, nejčastěji ve dvou vyhotoveních. Zákon nestanoví, že pracovní smlouva musí být sepsána na předepsaném formuláři – může mít tedy jakoukoliv psanou strukturu, pokud splňuje požadavky zákoníku práce.

Zákoník práce také nestanoví, kdo vypracovává a předkládá druhé smluvní straně text pracovní smlouvy. Zpravidla ji připravuje zaměstnavatel, nicméně i zaměstnanec má právo navrhnout znění jednotlivých ustanovení. Smlouva je uzavřena okamžikem, kdy se účastníci shodnou na jejím obsahu, a vzhledem k povinné písemné formě až podpisem obou stran.

Jedno vyhotovení pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci, druhé si ponechává.

Podle § 21 odst. 1 zákoníku práce a nařízení eIDAS (EU č. 910/2014) lze pracovní smlouvu uzavřít i elektronicky, pokud je dodržena písemná forma. Elektronický dokument musí být podepsán kvalifikovaným elektronickým podpisem obou stran nebo jiným uznávaným způsobem, který umožňuje prokázat totožnost podepisující osoby (např. datová schránka, elektronická identita – BankID, eObčanka apod.).

Takto uzavřená pracovní smlouva má stejnou právní platnost jako smlouva podepsaná vlastnoručně na papíře. Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby zaměstnanec obdržel jedno vyhotovení smlouvy v elektronické podobě, které může uložit nebo vytisknout.

Uzavřená pracovní smlouva musí obsahovat (§34 odst. 1 zákoníku práce):

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat a který musí být povinně dohodnut v pracovní smlouvě,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

**Podstatné
náležitosti
pracovní
smlouvy**

Druh práce vymezuje okruh pracovních úkolů, které má zaměstnanec podle pokynů zaměstnavatele vykonávat. V pracovní smlouvě může být sjednán např. druh práce „účetní“, „mzdová účetní“, „mzdová účetní–personalistka“ apod. Nelze však sjednat druh práce obecně, např. „dělník“, „pomocné práce“ či „dohodnuté práce“, neboť takové vymezení by nebylo dostatečně určité. Zaměstnanec není povinen vykonávat práce jiného druhu, s výjimkou případů stanovených zákoníkem práce (§ 41).

Druh práce může být sjednán užší nebo širší, což ovlivňuje rozsah dispoziční pravomoci zaměstnavatele při určování pracovních úkolů. Pokud by však byl druh práce stanoven příliš obecně, tak, že by umožňoval přidělovat jakoukoliv práci, pracovní smlouva by byla v této části neplatná. Druh práce může být v pracovní smlouvě sjednán i alternativně, pokud zaměstnanec ovládá více činností. Sjednaný druh práce obvykle doplňuje pracovní náplň zaměstnance, kterou může zaměstnavatel jednostranně měnit, pokud není výslovně součástí pracovní smlouvy. V takovém případě je ke změně nutná dohoda obou stran.

Místo výkonu práce vymezuje pracoviště zaměstnavatele nebo jiné dohodnuté místo, na kterém má zaměstnanec sjednanou práci vykonávat. Lze sjednat i více míst výkonu práce nebo širší územní oblast (např. „Praha“ či „Česká republika“), pokud to odpovídá charakteru práce.

Den nástupu do práce určuje den vzniku pracovního poměru. Od tohoto dne zaměstnavatel a zaměstnanec začínají uplatňovat práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

Každá pracovní smlouva musí obsahovat podstatné náležitosti nezbytné ke vzniku pracovního poměru. Pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec na těchto náležitostech nedohodnou, pracovní smlouva nevznikne.

Pracovní smlouva zároveň musí být v souladu s čl. 9 (zákaz nucených prací) a čl. 26 (svoboda volby povolání) Listiny základních práv a svobod.

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel:
se sídlem:
IČ:
zastoupen:
zapsaný v Obchodním rejstříku vedeném soudem v
oddíl , vložka č.
(dále jako „zaměstnavatel“)

a

Zaměstnanec:
narozen/a:
bytem:
(dále jako „zaměstnanec“)

uzavírají podle Zákoníku práce tuto
pracovní smlouvu:

I.

1. Pracovní poměr vzniká dnem:
2. Druh práce:
3. Místo výkonu práce:
4. Pracovní poměr se sjednává na:
- dobu určitou do
- dobu neurčitou
5. Pracovní poměr se sjednává:
- se zkušební dobou do
- bez zkušební doby
6. Týdenní pracovní doba hodin je rozvržena:
- rovnoměrně
- nerovnoměrně

II.

Účastníci této smlouvy shodně potvrzují, že zaměstnanec byl řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z této pracovní smlouvy, jakož i s pracovními podmínkami a předpisy o bezpečnosti při práci.
Zaměstnanec prohlašuje, že byl řádně seznámen se zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a protipožárními předpisy a nutností jejich bezpodmínečného dodržování.

III.

Zaměstnavatel se touto smlouvou zavazuje přidělovat zaměstnanci sjednaný druh práce a odměňovat jej za výkonanou práci mzdou.
Zaměstnanec se zavazuje, že bude plnit všechny práce osobně, svědomitě a řádně, plnit zákonné a smluvní povinnosti zaměstnanců a bude plně respektovat pokyny vedení společnosti a vnitřní předpisy zaměstnavatele.
Sjednaný obsah pracovní smlouvy lze změnit, dohodnou-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na jeho změně. Změna musí být provedena písemně.

IV.

Výpovědní doby:
- jsou stanoveny ustanoveními Zákoníku práce
- jsou stanoveny vnitřním předpisem

Tisk OP175, spol. s r.o., OFNIA, tel. 553 777 381, 553 777 353, fax 553 777 318, www.op175.cz

Do 10.06. OP 134

Obrázek 5: Vzorová pracovní smlouva

4.4.2 OSTATNÍ NÁLEŽITOSTI PRACOVNÍ SMLOUVY

Mimo podstatné náležitosti pracovní smlouvy (§34 odst. 1 zákoníku práce) může pracovní smlouva obsahovat ujednání:

Další náležitosti pracovní smlouvy

- o zkušební době (§ 35 zákoníku práce),
- o době trvání pracovního poměru (např. pracovní poměr na dobu určitou dle § 39 zákoníku práce),
- o kratší pracovní době nebo jiné úpravě pracovní doby (§ 80 a násl. zákoníku práce),
- o pracovní pohotovosti (§ 95 zákoníku práce),
- o mzdě, platu nebo odměně z dohody (§ 109 a násl. zákoníku práce),
- o dovolené nad zákonný rámec (§ 211 a násl. zákoníku práce),
- o vysílání na pracovní cesty (§ 42 zákoníku práce),
- o pravidelném pracovišti pro účely cestovních náhrad (§ 34a zákoníku práce),
- o konkurenční doložce (§ 310 a násl. zákoníku práce),
- o způsobu výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele (tzv. home office / práce na dálku podle § 317 zákoníku práce),
- o poskytování benefitů či jiných plnění nad rámec zákona,
- případně o dalších právech a povinnostech, které nejsou v rozporu s právními předpisy.

Ostatní ujednání, které jsou v zájmu zaměstnance a zaměstnavatele, mohou být obsažena v pracovní smlouvě a nesmí být v rozporu s právními předpisy.

4.4.3 ZKUŠEBNÍ DOBA

Zkušební doba se sjednává nejpozději v den, který je sjednán jako nástupu do práce (§35 odst. 3 zákoníku práce). Zkušební doba je sjednává písemně (§35 odst. 6 zákoníku práce). Novela zákoníku práce platná od 1. 6. 2025 prodloužila zkušební dobu podle §35 odst. 1 zákoníku práce na:

- 4 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru u zaměstnavatele,
- 8 měsíců po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance.

Během zkušební doby mají zaměstnavatel a zaměstnanec možnost posoudit přednosti a nedostatky sjednaného pracovního poměru a popřípadně pracovní poměr ve zkušební době zrušit, a to z jakéhokoli důvodu nebo bez udání důvodu.

Zkušební doba může být dodatečně prodlužována do max. délky dané příslušným ustanovením ZP, ale nesmí být sjednána na dobu delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru. Zkušební doba se může prodloužit o dobu celodenních překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, a o dobu celodenní dovolené (§35 odst. 4 zákoníku práce). Například:

- Sjednána zkušební doba od 1. ledna do 31. března. Zaměstnanec bude po celý měsíc únor v pracovní neschopnosti, o tuto dobu (tj. o překážky, pro které v tomto měsíci práci nekoná) se mu zkušební doba prodlužuje.
- Sjednání pracovního poměru na 4 měsíce nesmí být zkušební doba delší než 2 měsíce (§35 odst. 5 zákoníku práce).

Zkušební doba může být sjednána, a to i v souvislosti se jmenováním na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 33 odst. 3). Zkušební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, popř. v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 33 odst. 3).

Během sjednané zkušební doby lze pracovní poměr zrušit bez uvedení důvodů a jakýchkoli důvodů zaměstnavatele a zaměstnance. U zaměstnance bez ohledu na momentální zdravotní či sociální situaci, v níž se zaměstnanec nachází (těhotenství, zaměstnankyni nebo zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnanec dočasně práce neschopný (§66 odst. 1 zákoníku práce). Zrušení pracovního poměru ve zkušební době musí být provedeno písemně a pracovní poměr takto skončí dnem doručení zrušení, není-li v něm uveden den pozdější.

Právní úkon směřující ke zrušení pracovního poměru ve zkušební době učiněný po uplynutí sjednané zkušební doby je neplatný. Určení dne skončení pracovního poměru následujícího po uplynutí zkušební doby anebo zpětné zrušení pracovního poměru ve zkušební době je pro rozpor s obsahem a účelem zákona neplatné (§ 19).

Obsahuje-li zrušovací projev zpětné zrušení pracovního poměru, pracovní poměr skončí dnem doručení písemnosti (oznámení) o zrušení pracovního poměru druhému účastníkovi. Jestliže byl jako den zrušení pracovního poměru označen den následující po uplynutí zkušební doby, pak pracovní poměr skončí posledním dnem zkušební doby.

Při uzavírání zkušební doby dochází často k tomu, že zkušební doba je uzavírána až po vzniku pracovního poměru. Takto sjednaná zkušební doba je neplatná.

4.4.4 DRUHY PRACOVNÍHO POMĚRU

Z hlediska časového trvání (délky) je možné pracovní poměr sjednat na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Proto jednou ze základních otázek při sjednání výkonu práce za odměnu je samotná doba, po kterou má pracovní poměr trvat.

Zákoník práce preferuje sjednávání pracovních poměrů na dobu neurčitou, což je vyjádřeno tím, že pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, nebyla-li výslovně sjednána doba jeho trvání. Obdobnou dohodu o trvání pracovního poměru a dobu určitou lze uzavřít i při jmenování zaměstnance na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

*Pracovní
poměr na
dobu neur-
čitou*

Není-li doba trvání pracovního poměru určena přesným datem, musí být vymezena jiným způsobem nepřipouštějícím pochybnosti o tom, kdy pracovní poměr na dobu určitou uplynutím sjednané doby skončí.

Zákoník práce stanoví podmínky pro sjednávání pracovního poměru na dobu určitou, a sice že doba jeho trvání mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát.

*Pracovní
poměr na
dobu urči-
tou*

Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje rovněž i jeho prodloužení. Jestliže od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba 3 let, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami se nepřihlíží (§ 39 odst. 2). Současně se však zrušují všechny dosavadní výjimky z omezení stanovených pro pracovní poměr na dobu určitou uvedené v § 39 odst. 3 a 4, tj. jak v případě zastupování nepřítomného zaměstnance jiným zaměstnancem, tak i z vážných provozních důvodů na straně zaměstnavatele nebo z důvodů spočívajících ve zvláštní povaze práce, kterou má zaměstnanec vykonávat.

V praxi to tedy znamená, že se sice prodloužila celková maximální doba trvání konkrétního pracovního poměru na dobu určitou ze 2 až na 3 roky s možností sjednat poté opakovaně ještě dvakrát až na dobu dvakrát 3 roky další pracovní poměry na dobu určitou, popř. první pracovní poměr na dobu určitou tak dvakrát prodloužit (celkem tedy až na třikrát 3 roky), současně se však zrušují všechny dosavadní výjimky z daných omezení doby trvání pracovního poměru na dobu určitou. Další sjednání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky zákon umožňuje až po uplynutí doby alespoň 3 let (dosud postačovalo přerušení na dobu 6 měsíců od skončení předchozího pracovního poměru).

Novela zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, č. 120/2025 Sb., která vstoupila v účinnost dne 1. 6. 2025, upravila ustanovení § 39 tak, že pro případy náhrady za dočasně nepřítomného zaměstnance (mateřská, rodičovská, § 217 odst. 5) se neomezuje počet opakování pracovního poměru na dobu určitou, za podmínky, že každá smlouva nepřesáhne 3 roky a celková doba nepřesáhne 9 let.

Zákoník práce nerozlišuje mezi zaměstnanci, kteří pobírají starobní důchod, a ostatními zaměstnanci. Na tzv. pracující důchodce se tedy vztahují **stejná pravidla** pro sjednávání

pracovního poměru na dobu určitou jako na ostatní zaměstnance. Tato zásada platí od 1. ledna 2010 a zůstává zachována i podle současné právní úpravy.

Podle § 39 odst. 4 platí, že sjedná-li zaměstnavatel se zaměstnancem trvání pracovního poměru na dobu určitou, v rozporu s § 39 odst. 2, a oznámil-li zaměstnanec před uplynutím sjednané doby písemně zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho dále zaměstnával, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou. Návrh na určení, zda byly splněny výše uvedené podmínky, může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec uplatnit u soudu nejpozději do 2 měsíců ode dne, kdy měl pracovní poměr skončit uplynutím sjednané doby.

Omezení pro uzavírání pracovních smluv na dobu určitou se nevztahují na pracovní smlouvu zakládající pracovní poměr na dobu určitou sjednanou mezi agenturou práce a zaměstnancem za účelem výkonu práce pro uživatele (§ 39 odst. 5).

Pro případ porušení zákonem stanovených podmínek při sjednávání pracovního poměru na dobu určitou, jak již bylo uvedeno u pracujících důchodců, je zákonem konstruována právní fikce, podle níž byl pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou, pokud zaměstnanec kvalifikovaným způsobem projeví před uplynutím sjednané doby vůli pracovat u zaměstnavatele v pracovním poměru na dobu neurčitou. Jestliže zaměstnanec neoznámí zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho po uplynutí původně sjednané doby dále zaměstnával, jeho pracovní poměr skončí uplynutím sjednané doby. V zájmu právní jistoty obou účastníků pracovněprávního vztahu je stanovena dvouměsíční prekluzivní lhůta pro uplatnění soudního návrhu na určení, zda byly splněny zákonem stanovené podmínky pro sjednání pracovního poměru na dobu určitou.

Doba trvání pracovního poměru uzavřeného na dobu určitou může být dohodnuta nejen přímým časovým údajem, uvedením časového období podle týdnů, měsíců či let nebo dobou trvání určitých prací, nýbrž i na základě jiných, konkrétním datem neohrazených objektivně zjiřitelných skutečností, o jejichž skutečné délce účastníci při uzavírání pracovní smlouvy nemusí mít ani jistotu, které nepřipouštějí pochybnosti o tom, kdy pracovní poměr na dobu určitou uplynutím sjednané doby skončí.

4.4.5 PRACOVNÍ NÁPLŇ

Pracovní náplň je závislá na sjednaném druhu práce. Druhovému nebo funkčnímu vymezení prací v obsahu pracovní smlouvy může v sobě zahrnovat práce na více pracovních místech, pro něž platí různé pracovní náplně. Jejich společným jmenovatelem je tentýž druh práce (pozice).

Například u zaměstnavatele pracuje několik pracovníků ve funkci „samostatné účetní“. Společným druhovým základem této funkce jsou samostatně vykonávané účetní práce, jejichž konkrétní pracovní náplň je však rozdílná podle toho, zda jde o práci ve mzdové, finanční nebo provozní účtárně. Jestliže je v pracovní smlouvě sjednána funkce „samostatné účetní“ a zaměstnankyně vykonává účetní práce ve finanční účtárně, zaměstnavatel

ji může i bez jejího souhlasu převést na účetní práce v jiné účtárně. Jde o převedení na jinou práci v rámci pracovní smlouvy. Zaměstnavatel tedy může v rámci pracovní smlouvy měnit pracovní náplň zaměstnance, aniž by k tomu potřeboval jeho souhlas.

Jestliže však zaměstnavatel určí zaměstnanci nebo změni pracovní náplň tak, že tato náplň obsahuje jiné práce, než byly sjednány v pracovní smlouvě, jde vlastně o převedení na jinou práci mimo rámec pracovní smlouvy. To se může uskutečnit jen se souhlasem zaměstnance, pokud nejde o případy uvedené v § 41 zákoníku práce (např. zdravotní důvody apod.).

Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, ukládá zákoník práce zaměstnavateli povinnost písemně informovat zaměstnance o základních právech a povinnostech, které pro něho vyplývají z uzavřeného pracovního poměru.

Povinnost informovat zaměstnance se vztahuje jak na pracovní poměry založené pracovní smlouvou, tak i na jmenování. Tímto ustanovením není dotčena informační povinnost zaměstnavatele před uzavřením pracovní smlouvy podle § 31. Vždy je nezbytné z hlediska právní závaznosti rozlišovat mezi právy a povinnostmi sjednanými v pracovní smlouvě, která je dvoustranným právním úkonem, a jednostrannou informací o pracovních podmínkách danou zaměstnavatelem.

Nově platí, že zaměstnanec, který se vrací z náležité rodičovské dovolené před dosažením 2 let věku dítěte, má nárok na zařazení na původní práci a pracoviště. Zaměstnanci na rodičovské dovolené mohou u svého zaměstnavatele vykonávat stejný druh práce, jako měli sjednán v pracovní smlouvě, na základě dohody o práci na dohodu (DPP) nebo pracovní činnosti (DPČ).

4.4.6 DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR

Zákoník práce nerozlišuje mezi malými a velkými zaměstnavateli.

Fyzická nebo právnická osoba může uzavírat s jinými fyzickými osobami dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to dvojího druhu:

- dohoda o provedení práce (DPP),
- dohoda o pracovní činnosti (DPČ).

Dohody musí být uzavřeny písemně, jinak nejsou platné.

Na základě těchto dohod vzniká pracovněprávní vztah, který je sice pružnější než pracovní poměr, ale po novele účinné od 1. 6. 2025 se na něj vztahuje mnohem širší rozsah práv zaměstnance než dříve.

**Dohoda o
provedení
práce**

Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce (dále jen DPP) uzavírá, nesmí být v témže kalendářním roce větší, než 300 hodin. V DPP musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.

Při příjmu z DPP u jednoho zaměstnavatele přesahujícím 25% průměrné mzdy vydané Českým statistickým úřadem na daný kalendářní rok před jeho započtením vzniká účast na nemocenském a důchodovém pojištění.

Zaměstnavatel musí vést **centrální evidenci DPP** a hlásit sjednané dohody České správě sociálního zabezpečení.

**Do-
hoda o
pra-
covní
činnosti**

Na základě dohody o provedení pracovní činnosti (DPČ) není možné vykonávat práci v rozsahu, překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Do-
držování rozsahu se posuzuje za celou dobu, na kterou byla DPČ uzavřena, nejdéle však na období 52 týdnů.

V DPČ musí být uvedeny:

- sjednané práce,
- sjednaný rozsah pracovní doby,
- doba, na kterou se dohoda uzavírá.

Dohodu o pracovní činnosti je možné zrušit dohodou smluvních stran ke sjednanému dni. Jednostranně může být zrušena z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu s 15denní výpovědní dobou.

Novinky po flexinovele (od 1. 6. 2025):

Plánování směn (rozvržení pracovní doby)

Zaměstnavatel je povinen písemně rozvrhnout pracovní dobu dohodáře (stejně jako u běžných zaměstnanců). Rozvrh musí být oznámen nejméně 3 dny předem, ledaže se obě strany dohodnou jinak.

Nárok na dovolenou

Dohodáři (na DPP i DPČ) mají nově nárok na dovolenou podle § 212 a násl. zákoníku práce, pokud dohoda trvá alespoň 4 týdny a je vykonávána v rozsahu zakládajícím účast na nemocenském pojištění. Výpočet dovolené je stejný jako u zaměstnanců v pracovním poměru (poměrná část za odpracované hodiny).

Právo požádat o zaměstnání v pracovním poměru

Zaměstnanec pracující na DPP či DPČ může požádat o přijetí do pracovního poměru. Zaměstnavatel musí na žádost písemně odpovědět, zda může či nemůže pracovní poměr nabídnout.

Ukončení dohody

Dohodu lze zrušit dohodou ke sjednanému dni. Jednostranně lze zrušit s 15denní výpovědní dobou, a to z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Dohodář má nově právo, aby mu zaměstnavatel písemně sdělil důvod ukončení, pokud o to požádá (§ 77a ZP po novele). Okamžité zrušení dohody je možné pouze v případech, kdy by bylo možné okamžitě zrušit pracovní poměr.

Příplatky a pracovní podmínky

Na dohodáře se nově vztahují příplatky za práci o víkendech, ve státní svátky, v noci a ve ztíženém pracovním prostředí. Dohodáři mají rovněž nárok na bezpečné pracovní prostředí, ochranu osobních údajů a zacházení v souladu se zásadou rovného odměňování.

Shrnutí změn v dohodách po účinnosti “flexinovely” zákoníku práce

Oblast	Stav do 5/2025	Nová úprava od 6/2025
Rozvrh směn	nebyl povinný	povinnost písemného rozvrhu min. 3 dny předem
Dovolená	bez nároku	nárok při splnění podmínek
Důvod ukončení	nemusel být sdělen	na žádost povinnost písemně uvést důvod
Příplatky	jen dobrovolné	nárok na příplatky jako u zaměstnanců
Pojištění DPP	většina DPP bez pojištění	účast při výdělku nad 11 500 Kč
Žádost o pracovní poměr	nebylo upraveno	zaměstnavatel musí písemně reagovat

Zdroj: zákon č. 262/2006 Sb., v aktuálním znění platném od 1.6.2025, vlastní úprava

OTÁZKY



1. Pracovní poměr vzniká:

- a) dnem, kdy je předložen zaměstnanci návrh pracovní smlouvy
- b) dnem sjednaným v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce
- c) dnem podpisu pracovní smlouvy

2. Pracovní poměr na dobu určitou končí:

- a) uplynutím sjednané doby
- b) rozhodnutím zaměstnavatele
- c) rozhodnutím zaměstnance

3. Podstatnou náležitostí pracovní smlouvy je kromě jiného:

- a) výše mzdy

- b) délka pracovní doby
- c) místo výkonu práce

4. Zkušební doba může být sjednána na:

- a) na jakoukoliv dobu
- b) maximálně na dobu 4 měsíců
- c) na dobu 4 měsíců s neomezeným opakováním prodloužení



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Navrhnete postup obsazování volného pracovního místa pracovní pozice hlavní účetní v organizaci. Vycházejte z analýzy pracovních míst a plánování zaměstnanců zahrnující získávání, přijímání až adaptaci zaměstnanců (viz. kapitola 4.1). Ty popište tak, aby byl vytvořen modelový postup obsazování volného pracovního místa pracovní pozice hlavní účetní v organizaci.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Získávání a výběr zaměstnanců vyžaduje přípravu a proto je důležité přesné a úplné vymezení pracovního místa, a to bez ohledu na to, zda již existuje, nebo teprve vznikne. Proces získávání a výběru zaměstnanců vychází z několika základních kroků. Patří k nim stanovení popisu a specifikace pracovního místa a jeho aktualizace, určení požadovaných charakteristik nových zaměstnanců, stanovení výběrových metod a závěrečný výběr včetně přijetí uchazeče o zaměstnání. Nejvhodnějšímu uchazeči o zaměstnání, který pravděpodobně splňuje požadavky pro výkon práce, je předána nabídka o zaměstnání. Pokud ji uchazeč akceptuje, následují formální procedury spojené s přijetím uchazeče o zaměstnání. Zaměstnavatel uzavírá odpovídající pracovněprávní vztah s vybraným uchazečem o zaměstnání. Vznik pracovního poměru, náležitosti pracovní smlouvy nebo uzavřené dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr obsahuje náležitosti zákoníku práce.



ODPOVĚDI

1 b, 2 a, 3 c, 4 b

5 ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE A ZAMĚSTNANCE, PRACOVNÍ ŘÁDY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola popisuje uzavření pracovního poměru, který se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem (organizací) a zaměstnancem (vybraným uchazečem). První část kapitoly popisuje povinnosti zaměstnavatele stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem. Druhá část kapitoly popisuje povinnosti zaměstnance, které je zaměstnanec povinen vykonávat podle pokynů zaměstnavatele dle pracovní smlouvy a právních předpisů. Poslední část kapitola je věnována pracovnímu řádu, se kterým je zaměstnanec nejprve seznámen při nástupu do práce. Pracovní řády se přizpůsobují podmínkám konkrétního zaměstnavatele při dodržení zákonem stanovených práv a povinností.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat základní pojmy vzniku pracovního poměru: pracovní smlouva, osobní údaje zaměstnance, personální evidence zaměstnanců.
- Vysvětlit proces ohlašovací povinnosti zaměstnavatele.
- Vysvětlit povinnosti kladené na zaměstnavatele.
- Vysvětlit povinnosti zaměstnance vyplývající z pracovního poměru.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Pracovní smlouva, pracovní poměr, zdravotní pojišťovna, okresní správa sociálního zabezpečení.

5.1 Povinnosti zaměstnavatele v souvislosti s působením zaměstnance v organizaci

V souvislosti s uzavíráním pracovního poměru musí zaměstnavatel respektovat některé povinnosti stanovené Zákonem práce (dále jen ZP), popřípadě vyplývající ze zvláštních právních předpisů.

V určitých případech musí zaměstnavatel vycházet z příslušných právních předpisů již v souvislosti s uskutečňování záměru obsadit volné pracovní místo (zejména případy, kdy právní předpis stanoví pro obsazení určitého místa výběrové řízení a stanoví pravidla pro toto řízení).

V případech stanovených orgány státní zdravotní správy zajistit, aby se zaměstnanec, který pracuje ve 2. a vyšší rizikové skupině prací povinně před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce.

Jde zejména o lékařské prohlídky, jejichž provádění vymezují směrnice ministerstva zdravotnictví (č. 49/1967 Věstníku ministerstva zdravotnictví, o posuzování zdravotní způsobilosti k práci, v platném znění).

„Před“ sjednáním a „po“ uzavření pracovního poměru musí zaměstnavatel splnit několik povinností vyplývajících ze zákonných ustanovení spojených s dokladováním vzniku nového pracovního poměru.

Vlastní postup při sjednávání pracovního poměru (pokud nejde o plnění některých zákonných povinností při jeho sjednávání) pracovněprávní předpisy nevymezují, přičemž bližší úprava může být obsažena v pracovním řádu.

Zpravidla se jedná o to, aby si zaměstnavatel opatřil dostatek informací a podkladů potřebných pro rozhodnutí o uzavření pracovní smlouvy s konkrétním uchazečem o volné pracovní místo, aby mohl být sjednán pracovní poměr v souladu se zájmy obou jeho budoucích účastníků.



DEFINICE

Uzavření pracovní smlouvy s přijatým uchazečem představuje vlastní zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo. Pracovní smlouva musí mít určité náležitosti spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu a vyplývající s právních předpisů.

Z hlediska povinností zaměstnavatele vyplývajících ze zákoníku práce (ZP) jde zejména o následující:

Vstupní prohlídka je vždy povinná u prací zařazených do 2. kategorie či vyšší podle vyhlášky č. 432/2003 Sb., o kategorizaci prací, nebo u prací, pro které stanovuje zdravotní způsobilost jiný právní předpis (§ 59 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách). Od 1. června 2025 začíná platit, že vstupní lékařská prohlídka nemusí být povinná u prací zařazených do 1. kategorie rizikovosti (např. běžná administrativní práce), ledaže zaměstnavatel nebo uchazeč o zaměstnání prohlídku vyžádá dobrovolně.

Povinnost vstupní prohlídky nadále platí bez výjimky pro mladistvé zaměstnance (do 18 let) před nástupem do pracovního poměru či jiné formy práce (§ 247 zákoníku práce ve znění novely) a pro dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti, pokud jsou využívány pro práce zařazené do vyšších rizikových kategorií.

Úhradu prohlídky hradí zaměstnavatel, pokud s osobou ucházející se o zaměstnání uzavře pracovní poměr, dohodu nebo obdobný vztah; jinak může být ujednáno jinak.

5.1.1 OSOBNÍ A PERSONÁLNÍ EVIDENCE O ZAMĚSTNANCÍCH

Osobní a personální evidence o zaměstnancích představuje souhrn informací, které potřebuje zaměstnavatel k plnění svých zaměstnavatelských funkcí, a to ve vztahu k sobě samému, k zaměstnancům i k orgánům, které jsou oprávněny některé údaje vyžadovat.

Formální požadavky na osobní evidenci nejsou, jako celek, žádným zákonem stanoveny, ale obsah sledovaných údajů vyplývá z příslušných zákonů. Jedná se zpravidla o následující skupiny údajů a data:

- Osobní údaje zaměstnance - přímení, jméno, tituly, datum a místo narození, rodinný stav, státní občanství, adresa trvalého pobytu, rodné číslo.
- Údaje související s pracovněprávním vztahem - údaje o vzniku, změnách a skončení pracovního poměru nebo jiného pracovněprávního vztahu.

Zápočtový list, nebo take Potvrzení o zaměstnání je zdrojem relevantních informací o vykonávané praxi, kterou zaměstnanec uvedl ve své žádosti o zaměstnání. Zaměstnanci ve veřejné správě jsou povinni tento údaj doložit kvůli zápočtu odborné praxe.

Zápočtový list

V případech, kdy právní předpisy stanoví jako předpoklad pro výkon určité činnosti podmínku bezúhonnosti, dokladanou výpisem z Rejstříku trestů, je třeba si vyžádat jeho předložení před uzavřením pracovní smlouvy.

5.1.2 ZÁSADNÍ POVINNOSTI A POŽADAVKY KLADENÉ NA ZAMĚSTNAVATELE

Níže uvedené povinnosti musí zaměstnavatel zajistit, a to v uvedených termínech:

Prohlášení k dani z příjmů

- uzavřít pracovní smlouvu se zaměstnancem – nejpozději v den nástupu do zaměstnání,
- uzavřít mzdový (platový) výměr se zaměstnancem, pokud není tento výměr součástí pracovní smlouvy,
- zaměstnanci zajistit školení BOZP a to nejpozději v den nástupu do zaměstnání;
- nechat vyplnit zaměstnance tiskopis Prohlášení k dani z příjmů do výpočtu mezd za 1. měsíc zaměstnání.



DEFINICE

Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit zaměstnanci za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů zaměstnance, dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo vnitřním předpisem.

Pokud bude zaměstnanec (zaměstnankyně) uplatňovat zákonné odpočty z daňového základu na nezletilé děti (dítě) nebo děti připravující se na budoucí povolání žijící s ním (s ní) ve společné domácnosti, je nutno nejpozději do 30 dnů od nástupu do zaměstnání prokázat potvrzením, že nikdo jiný odpočty na toto dítě (tyto děti) neuplatňuje (u zletilých dětí musí být doklad o tom, že se připravuje na budoucí povolání (potvrzení školy).

**Příhláška
zaměst-
nance
k sociál-
nímu a
zdravot-
nímu po-
jištění**

Dále je zaměstnavatel povinen do 8 dnů od nástupu k zaměstnání přihlásit zaměstnance do evidence okresní zprávy sociálního zabezpečení (OSSZ). Formulář Příhláška zaměstnance k sociálnímu pojištění. Přihlášení zaměstnance provádí příslušný zaměstnanec elektronicky prostřednictvím ePortálu. Do 8 dnů od nástupu do zaměstnání přihlásit zaměstnance do evidence ke zdravotní pojišťovně, u níž je standardně veden (příhlášku lze získat na příslušné zdravotní pojišťovně).

Povinností zaměstnavatele je vést tzv. evidenční list a zaznamenat údaje do mzdového listu, které jsou nutné pro zpracování mzdy zaměstnance. Mzdový list kromě údajů o hrubém a čistém příjmu či zákonných srážkách obsahuje i údaje o osobách, na něž zaměstnanec uplatňuje daňový odpočet (nezdanitelné částky příjmu).

Dále je zaměstnavatel povinen založit evidenční list důchodového pojištění (dostupný na stránkách ČSSZ, jeho odevzdání je nutné do 31.1.následujícího kalendářního roku u OSSZ) a pro každý další kalendářní rok zakládat nový evidenční list důchodového pojištění.

Zaměstnavatel může požadovat po zaměstnanci lékařský posudek, který na základě vstupní lékařské prohlídky prokazuje zdravotní způsobilost zaměstnance vykonávat sjednanou práci (obsahem bývá mj. doba, po kterou občan vykonával vojenskou základní/náhradní nebo civilní službu, záznam o tom, zda občan pobírá invalidní důchod či jiný druh důchodu aj.).

**Dohoda o
hmotné
zodpověd-
nosti**

Písemně stvrzenou Dohodu o hmotné zodpovědnosti, pokud zaměstnanec převezme odpovědnost za schodek na svěřených hodnotách, které je povinen vyúčtovat např. hotovost, ceniny, zboží, zásoby nebo jiné hodnoty.

Doklady, podle kterých bude zaměstnavatel provádět zaměstnanci srážky ze mzdy, např. exekuční příkaz, výživné.

Zaměstnavatel může po zaměstnanci požadovat kopie informací o zaměstnanci, které bývalý zaměstnavatel poskytl orgánům oprávněným je vyžadovat, upozornění na porušení pracovní kázně, údaje o dosažené kvalifikaci (fotokopie příslušných vysvědčení, osvědčení či diplomů nebo výpisy z nich), údaje o školeních a přezkušování u vybraných profesí, pro něž jsou tyto povinnosti stanoveny právními předpisy, popřípadě údaje o získané praxi.

Zápočtové listy, údaje mzdové evidence nutno archivovat!

5.1.3 DALŠÍ VYBRANÉ POVINNOSTI KLADENÉ NA ZAMĚSTNAVATELE

Zákoník práce stanoví zaměstnavatelům také některé povinnosti ve specifických oblastech péče o zaměstnance. Jedná se konkrétně o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (BOZP), specifické povinnosti zaměstnavatele ve vztahu k zaměstnávání mladistvých pracovníků. Dále se jedná o zajištění vzdělávání pracovníků a jejich stravování, zabezpečení ochrany soukromí a osobních údajů zaměstnanců.

Konkrétními povinnostmi kladených na zaměstnavatele je poskytnutí zaměstnancům potřebné osobní ochranné prostředky; zajišťovat zaměstnancům takové pracovní podmínky, aby mohli řádně plnit své pracovní úkoly bez ohrožení zdraví a majetku a odstraňovat zjištěné závady a vést v knize úrazů evidenci o všech úrazech, i když jimi nebyla způsobena pracovní neschopnost nebo byla způsobena pracovní neschopnost nepřesahující tři kalendářní dny.

Dále pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců:

- zaměstnance zaškolit a zaučit,
- zajistit odborné praxe absolventů škol,
- prohlubovat a zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců.

Nevyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce a pracovně-právním vztahem zejména informace o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech a sexuální orientaci jedince. Dále nemá právo vyžadovat po zaměstnanci informace o rasovém původu jedince, členství v odborové organizaci, členství v politických stranách nebo hnutích, o příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti a trestněprávní bezúhonnosti.

5.2 Základní povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je povinen pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci.

Využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly. Dodržovat právní předpisy vztahující se k práci.

Řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem, střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele.



DEFINICE

Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele vykonávat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.

Mezi základní povinnosti vyplývající ze Zákoníku práce (ZP) řadíme:

- účastnit se školení zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně ověření svých znalostí,
- podrobit se preventivním prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy,
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- oznamovat nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců,
- nepožívat alkoholické nápoje, nezneužívat návykové látky,
- podílet se na odstraňování nedostatků zjištěných při kontrolách orgánů, kterým přísluší výkon kontroly,
- bezodkladně oznamovat nadřízenému pracovní úraz (i pracovní úraz jiného zaměstnance),
- podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

5.2.1 ZÁKLADNÍ POVINNOSTI VEDOUcíHO PRACOVNíKA

Vedoucí pracovník, zodpovědný za své podřízené, má nad rámec běžných povinností řadových pracovníků ještě celou řadu dalších povinností. Patří mezi ně řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkonnost, jejich pracovní výsledky, případně postoje (poměr) zaměstnanců k práci a pracovnímu kolektivu.

V zájmu zvyšování produktivity práce co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům vědecko-ekonomického rozvoje.

Vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle ZP a dalších platných předpisů (pracovních smluv, mzdových předpisů, kolektivních smluv atd.) a rovněž diferencovat mzdu jednotlivých zaměstnanců podle jejich výkonnosti a zásluh a konečných výsledků práce.

Vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb.

Zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázi, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí a zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností.

Vedoucí pracovník se dále podílí na zabezpečování přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele a zasazuje se o řádné hospodaření se svěřenými finančními a věcnými prostředky.

Rozhoduje o zabezpečení úkolů a koncepčních opatření týkajících se provozu organizace a zodpovídá za zkvalitňování úrovně produkce poskytované odběratelům.

Vedoucí pracovník rozhoduje o závazných stanoviscích organizace vyžádaných zřizovatelem či jinými orgány a vydává (spolupodílí se na tvorbě) provozní řád, pracovní řád či jiné vnitřní organizační normy. Stanovuje konkrétní úkoly jednotlivých úseků a přijímá opatření k jejich plnění. Odpovídá za odbornou průpravu zaměstnanců a jejich další vzdělávání.

Pravomocí vedoucího pracovníka je uzavírání pracovních smluv se zaměstnanci, jménem organizace. Rozhoduje zejména o stanovení platu a odměn všech zaměstnanců organizace, o náhradě škody způsobené zaměstnanci, o kompetenčních sporech jednotlivých úseků.

Také rozhoduje o zaměření a provádění vnitřní kontroly činnosti organizace, odpovídá za ochranu osobních údajů osob při plnění úkolů organizace a plní úkoly, uložené zřizovatelem (nadřízeným, majitelem) při zajištění chodu organizace.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaký je rozdíl mezi údaji, které musí obsahovat pracovní smlouva a dohoda o pracovní činnosti?

5.3 Pracovní řády

**Vnitřní
předpis za-
městnava-
tele**

Pracovní řád je zvláštním druhem vnitřního předpisu zaměstnavatele. Rozvádí ustanovení zákoníku práce, popřípadě zvláštních právních předpisů podle zvláštních podmínek u zaměstnavatele, pokud jde o povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývající z pracovně-právních vztahů.



DEFINICE

Pracovní řád konkretizuje pracovní vztahy se zaměstnanci společnosti.

Smyslem pracovního řádu je úprava všech práv a povinností, které nejsou povinnou součástí pracovní smlouvy a nevyžadují individuální podobu pro jednotlivé zaměstnance.

5.3.1 ZÁSADY A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ŘÁDŮ

Pro podnikatele neexistuje zákonná povinnost stanovit pracovní řád, přesto však může být vypracování tohoto předpisu všeobecně prospěšné. Povinnost vydávat mají ze zákona pouze úřady statní správy a samosprávy.

Pracovní řád však nemůže obsahovat úpravu mzdových nebo platových práv.

Do pracovního řádu tedy nepatří individuální záležitosti:

- datum nástupu zaměstnance(ů) do zaměstnání,
- výše mzdy,
- určení druhu práce zaměstnanců,
- určení místa výkonu práce zaměstnanců.

Při tvorbě pracovního řádu je třeba pamatovat na skutečnost, že zákonem stanovená práva a povinnosti by měl pracovní řád vždy přizpůsobit podmínkám konkrétního subjektu - firmy, podniku. To znamená, že výhodou pracovního řádu je pak možnost jen v mezích zákona jej jednostranně měnit. Dále je v pracovním řádu možné (a vhodné) jasně popsat ostatní (další) a pro všechny zaměstnance platná (závazná) pravidla v pracovně právním vztahu. Jde například o:

- podmínku mlčenlivosti,
- podmínku zákazu konkurenčního jednání,
- ukotvení (stanovení) pracovní doby,
- stanovení (definování) odpovědnosti za škodu,
- náležitosti týkající se BOZP.

Pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace, může zaměstnavatel vydat nebo změnit pracovní řád jen s předchozím písemným souhlasem odborové organizace, jinak je jeho vydání nebo změna neplatná.

Zákoník práce stanoví zaměstnavateli povinnost seznámit zaměstnance s obsahem pracovního řádu a dát mu jej k dispozici. Zaměstnanec však musí být prokazatelně seznámen také s jakoukoliv pozdější změnou v pracovním řádu.

5.3.2 STRUKTURA PRACOVNÍCH ŘÁDŮ

Pracovní řád může mít následující strukturu a podobu:

**Vzorový
pracovní
řád**

1. Úvodní ustanovení
2. Vznik a zánik pracovního poměru
 - 2.1 Vznik pracovního poměru
 - 2.2 Zánik pracovního poměru
3. Mzda
 - 3.1 Způsob stanovení, splatnost a termín výplaty mzdy
4. Povinnosti zaměstnance
5. Povinnosti zaměstnavatele
6. Náhrada cestovních výdajů
7. Pracovní doba, dovolená za kalendářní rok a místo výkonu práce
 - 7.1. Pracovní doba
 - 7.2. Pevná pracovní doba
 - 7.3. Pružná pracovní doba
 - 7.4. Dovolená
 - 7.5. Místo výkonu práce
8. Překážky v práci na straně zaměstnance
9. Pravidla chování zaměstnanců v prostorách zaměstnavatele
 - 9.1 Pravidla oblékání
 - 9.2 Pravidla udržování prostor zaměstnavatele
 - 9.3 Chování zaměstnanců
10. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
11. Dodržování IT politiky a softwarové bezpečnosti
12. Odpovědnost zaměstnance za škodu
13. Zákaz nekalé činnosti
14. Závazek mlčenlivosti
15. Autorská práva
16. Ochrana osobních údajů
17. Závěrečná ustanovení

5.3.3 DALŠÍ VNITŘNÍ PŘEDPISY ZAMĚSTNAVATELE

Vedle pracovního řádu, který komplexně vymezuje základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele, vydává organizace také tematicky zaměřené vnitřní předpisy. Tyto předpisy konkretizují, sjednocují a doplňují pravidla v určitých specifických oblastech pracovního života zaměstnanců. Slouží k zajištění jednotného postupu, právní jistoty a efektivního řízení zaměstnanců v rámci organizace.

Vnitřní předpisy mohou být vydány na základě zákonného zmocnění (např. § 305 zákoníku práce, který umožňuje upravit mzdové nebo jiné nároky) nebo z iniciativy zaměstnavatele, pokud tím nejsou dotčena práva zaměstnanců zaručená právními předpisy či kolektivní smlouvou.

Příklady nejčastějších specifických vnitřních předpisů:

- Směrnice o poskytování cestovních náhrad – stanovuje postup při pracovní cestě, způsob prokazování výdajů, výši stravného, pravidla pro používání soukromých vozidel a vyúčtování náhrad v souladu s § 151–157 zákoníku práce.
- Mzdový nebo odměňovací předpis – upravuje systém mezd, prémie a odměn, zásady poskytování osobních příplatků, mimořádných odměn, příplatků za práci přesčas, o víkendech či ve svátek (§ 109 a násl. ZP).
- Směrnice o používání služebních vozidel a mobilních telefonů – vymezuje podmínky pro používání firemních prostředků, způsob evidence a odpovědnost zaměstnanců za jejich ochranu, případně možnost jejich soukromého využití.
- Směrnice o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců – určuje pravidla pro odborný rozvoj, školení, rekvalifikace a úhradu nákladů spojených se zvyšováním kvalifikace (§ 230 a násl. ZP).
- Směrnice o ochraně osobních údajů a informační bezpečnosti – vychází z nařízení (EU) 2016/679 (GDPR) a zákona č. 110/2019 Sb., a stanovuje pravidla pro zpracování osobních údajů zaměstnanců, používání IT prostředků, kamerových systémů a firemních účtů.
- Etický kodex – definuje základní principy chování, profesní etiku, kulturu komunikace a vystupování zaměstnanců, zejména ve veřejné správě a službách.
- Směrnice o používání sociálních sítí a elektronické komunikace – upravuje pravidla pro využívání internetu, e-mailu či pracovních účtů, včetně povoleného rozsahu soukromého užívání během pracovní doby.
- Směrnice o ochraně majetku a odpovědnosti zaměstnanců za škodu – konkretizuje povinnosti zaměstnanců při nakládání se svěřenými hodnotami, inventářem či pracovním náradím (§ 250 a násl. ZP).

Tyto vnitřní předpisy jsou závazné pro všechny zaměstnance, kterých se týkají, a zaměstnavatel je povinen zajistit, aby byli s nimi prokazatelně seznámeni.

Z hlediska právní povahy nejde o obecně závazné právní předpisy, ale o interní normativní akty, které mohou zaměstnancům zakládat nároky (např. na odměny, cestovní náhrady apod.) nebo stanovovat organizační pravidla.

Vydání vnitřního předpisu musí být v souladu se zákonem a kolektivní smlouvou a nesmí být zneužito ke zhoršení pracovních podmínek zaměstnanců.

Při změnách právních předpisů nebo organizačních potřeb je nutné tyto směrnice aktualizovat a archivovat pro případ kontroly ze strany inspekce práce.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Musí zaměstnavatel mít vypracován vnitřní předpis o provozování kamerového systému? Pokud vnitřní předpis nemá, může kamerový systém používat i pro monitorování zaměstnanců?

Je na každém z podnikatelských subjektů, jak výrazně specifikuje znění vnitřního předpisu, resp. jak obsáhlá bude pracovní smlouva sepsovaná (a případně měněná) individuálně s každým zaměstnancem společnosti oproti pracovnímu řádu. Využívání monitorovacích systémů však upravuje zákon o ochraně osobních údajů, jímž je povinen se řídit každý zaměstnavatel. Dodržování ustanovení tohoto zákona kontroluje Úřad na ochranu osobních údajů.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Vypracujte pracovní řád ve zjednodušené podobě pro malou soukromou organizaci (viz. kapitola 5.3.2). Uveďte výhody užití pracovního řádu v organizaci.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Vznik pracovního poměru je výstupem procesu přijímání zaměstnanců jako nového zaměstnance organizace. Pracovní smlouvu mezi sebou uzavírají zaměstnavatel a vybraný uchazeč. Během jednání o uzavření pracovní smlouvy shromažďuje organizace o vybraném uchazeči s jeho souhlasem řadu osobních údajů, které bude za trvání pracovněprávního vztahu zpracovávat. Při nástupu do práce je uchazeč zaměstnavatelem seznámen o

základních právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru. Od vzniku pracovního poměru je organizace povinna přidělovat práci zaměstnanci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem a pracovním řádem.

Po vzniku pracovního poměru musí zaměstnavatel splnit svou ohlašovací povinnost k místně příslušné zdravotní pojišťovně a okresní správě sociálního zabezpečení.



ŘEŠENÝ ÚKOL

Vzorové řešení samostatného úkolu.

Vydaný pracovní řád popisuje konkrétní náplň ustanovení zákoníku práce s ohledem na specifické podmínky zaměstnavatele.

- Účel pracovního řádu
- Působnost a závaznost pracovního řádu
- Pracovní poměr
 - o Vznik pracovního poměru
 - o Úkony před vznikem pracovního poměru
 - o Změny pracovního poměru
 - o Skončení pracovního poměru
- Pracovní doba
 - o Rozvržení pracovní doby
 - o Evidence docházky
- Dovolená na zotavenou
- Povinnosti zaměstnavatele
- Povinnosti zaměstnanců
 - o Základní povinnosti zaměstnanců
 - o Povinnosti vedoucích zaměstnanců
- Překážky v práci
- Závěrečná ustanovení pracovního řádu
- Platnost a účinnost pracovního řádu

Pracovní řád významně přispívá k efektivnosti systému organizace a řízení práce v organizaci.

6 ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU A PRACOVNÍŠTĚ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola popisuje možné změny pracovního poměru, kdy se může měnit obsah pracovněprávního vztahu jen na základě dohody zaměstnavatele a zaměstnance. První část kapitoly je zaměřená na změny pracovního poměru jako změny druhu práce nebo změny místa výkonu práce. Druhá část kapitoly popisuje pracovní cestu zaměstnance, kdy zaměstnanec na pracovní cestě vykonává práci podle pokynů nadřízeného pracovníka. V souvislosti s pracovní cestou zaměstnance jsou popsány i cestovní náhrady jako cestovní výdaje, které zaměstnanci vzniknou při pracovní cestě.

CÍLE KAPITOLY



- Objasnit rozdíl mezi přeložením zaměstnance a dohodou o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli.
- Ve zkratce popsat postup vyslání zaměstnance na pracovní cestu.
- Vysvětlit pojem a smysl cestovních výdajů, které vznikají zaměstnanci při pracovní cestě.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Přeložení zaměstnance, přidělení zaměstnance, pracovní cesta, cestovní náhrady.

V praxi organizací dochází často k potřebě částečně nebo i ve větším rozsahu, změnit obsah pracovního poměru. Taková skutečnost je vyvolána zpravidla změnou veškerých činností organizace například v zájmu uspokojení potřeb trhu, změnou používané techniky a technologie nebo pohybem pracovních sil či jiných faktorů (Chládková, Bukovjan, 2020).

Na takové změny musejí personalisté reagovat. Směrem k zaměstnancům je nezbytné provést změny především v **pracovní smlouvě**, neboť prakticky dochází ke změnám v pracovním poměru (Zákoník práce řeší tuto problematiku v hlavě III).

**Změna
pracov-
ního po-
měru**

Ke změnám pracovního poměru (obsahu, formy) dochází na základě podnětu zaměstnavatele i zaměstnance.

- Jedná se o situace (úkony), jimiž se mění pracovní smlouva. Musí být učiněny svobodně, vážně, určitě a srozumitelně, nesmí svým obsahem či účelem odporovat zákonu nebo jej obcházet a nebo se přičít zájmům společnosti.
- Obsah pracovního poměru je možné změnit jen tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně, kterou je nutné provést písemnou formou.

6.1 Převedení zaměstnance na jinou práci

**Změna
druhu
práce**

Změna pracovního poměru, než byla sjednána v pracovní smlouvě, je změnou sjednaného druhu práce a zahrnuje případy, kdy rozlišujeme:

- povinnost zaměstnavatele převést zaměstnance na jinou práci,
- možnost zaměstnavatele převést zaměstnance na jinou práci,
- žádost zaměstnance k převodu na jinou práci.

POVINNOST ZAMĚSTNAVATELE PŘEVÉST ZAMĚSTNANCE NA JINOU PRÁCI

Ze zdravotních důvodů:

- z důvodu ochrany zdraví ženy a dítěte,
- z důvodu ochrany zdraví jiných osob před přenosnými nemocemi,
- podle pravomocného rozhodnutí soudu,
- je-li zaměstnanec pracující v noci na základě lékařského posudku uznán nezpůsobilým pro noční práci,
- požádá-li o to těhotná žena, nebo matka dítěte mladšího 9 - ti měsíců pracující v noci.

6.1.1 MOŽNOST ZAMĚSTNAVATELE PŘEVÉST ZAMĚSTNANCE NA JINOU PRÁCI

Dá-li zaměstnanci výpověď z důvodů uvedených v § 52 písmeno f) a g) Zákoníku práce. K takovému kroku se zaměstnavatelé rozhodnou v situacích, kdy zaměstnanec nesplňuje předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce (např. řidiči je odebráno oprávnění k řízení motorového vozidla na několik měsíců v důsledku hrubého porušení právních předpisů a podle pracovní smlouvy má sjednanou práci na pracovní místo řidiče).

Tento postup může zaměstnavatel využít i v případě, nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele zaměstnanec požadavky pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě.

V praxi může nastat situace, že zaměstnanec nesplňuje požadavky zaměstnavatele tím, že dosahuje neuspokojivé pracovní výsledky. Z tohoto důvodu má zaměstnavatel rovněž možnost dát zaměstnanci výpověď, ale pouze za předpokladu, že byl v době posledních 12

měsíců vyzván k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil. I v tomto případě může zaměstnance převést na jinou práci.

Bylo-li proti zaměstnanci zahájeno trestní řízení pro podezření z úmyslné trestné činnosti spáchané při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním ke škodě na majetku zaměstnavatele, a to na dobu do pravomocného skončení,

Pozbyl-li zaměstnanec dočasně předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce, nejdéle celkem na 30 pracovních dnů v kalendářním roce.

Zaměstnavatel může převést zaměstnance i bez jeho souhlasu na dobu nezbytné potřeby na jinou práci, než byla sjednána, jestliže to je třeba k odvrácení živelní události nebo jiné hrozcí nehody nebo k zmírnění jejich bezprostředních následků, a to na nezbytně nutnou dobu. Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro prostoj nebo pro přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy, může ho zaměstnavatel převést na jinou práci, než byla sjednána v pracovní smlouvě jen v případě, že zaměstnanec s převedením souhlasí.

6.1.2 PŘEVEDENÍ ZAMĚSTNANCE NA JINOU PRÁCI NA ZÁKLADĚ ŽÁDOSTI ZAMĚSTNANCE

Důvodem žádosti může být např. lékařský posudek o nevhodnosti dalšího výkonu dosavadní práce. Zaměstnavatel je povinen, jakmile to dovolí jeho provozní možnosti zaměstnance převést.

Po převedení na jinou práci patří i jmenování či zvolení do funkce, případně pověření výkonem jiné funkce či zastupování. Podle práva nikdo nemůže být bez svého souhlasu zvolen, jmenován do funkce nebo být pověřen zastupováním vedoucího pracovníka.

6.1.3 PŘELOŽENÍ ZAMĚSTNANCE

- Pokud to vyžaduje provozní potřeba, může zaměstnavatel přeložit zaměstnance k výkonu práce do jiného místa, než které je sjednáno v pracovní smlouvě.
- Podmínkou přeložení je souhlas zaměstnance.
- Přeložení je dočasné (max. 2 měsíce), pokud je přeložení trvalé, je nutné provést změnu pracovní smlouvy.
- Po dobu přeložení náleží zaměstnanci náhrady cestovních výdajů.
- Dochází ke změně místa výkonu práce. Přeloženého zaměstnance řídí vedoucí na novém pracovišti. Pokud by tyto podmínky nebyly splněny, nejedná se o přeložení zaměstnance.

Přeložení zaměstnance se rozumí přeložení zaměstnance v rámci stejného zaměstnavatele do jiného místa výkonu práce a pouze se souhlasem zaměstnance.

6.1.4 DOČASNÉ PŘIDĚLENÍ K JINÉMU ZAMĚSTNAVATELI

Dočasné přidělení je institut podle § 43a zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), který umožňuje, aby zaměstnanec po určitou dobu pracoval pro jiného zaměstnavatele – tzv. uživatele, zatímco jeho pracovněprávní vztah zůstává zachován u původního zaměstnavatele.

Zaměstnanec tedy vykonává práci pod vedením a podle pokynů uživatele, avšak mzdu mu nadále vyplácí jeho původní zaměstnavatel, který s uživatelem uzavírá písemnou dohodu o dočasném přidělení.

Dočasné přidělení může být využito například při:

- dočasném nedostatku práce u původního zaměstnavatele,
- nutnosti zajistit pracovní sílu v jiné organizaci (např. v rámci skupiny firem),
- sezónních výkyvech, projektech či mimořádných zakázkách.

Zákon stanoví, že přidělení musí být dobrovolné a písemné, musí obsahovat dobu trvání, druh práce, místo výkonu a způsob odměňování. Zaměstnanec zůstává v pracovněprávním vztahu se svým původním zaměstnavatelem a nepřechází do pracovního poměru k uživateli. Uživatel je však povinen zajistit bezpečné pracovní podmínky, řízení práce a dohled, obdobně jako u vlastních zaměstnanců. Tento mechanismus zvyšuje flexibilitu zaměstnávání a umožňuje zaměstnavatelům lépe reagovat na dočasné provozní potřeby bez nutnosti uzavírat nové pracovní smlouvy. Dočasné přidělení se často využívá také v rámci agenturního zaměstnávání, kdy je zaměstnavatelem tzv. agentura práce.

AGENTURY PRÁCE

Agentura práce je právně definovaný subjekt podle § 58 a násl. zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který má povolení Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) ke zprostředkování zaměstnání. Agentura práce může vykonávat tři hlavní činnosti:

1. Zprostředkování zaměstnání mezi uchazečem a zaměstnavatelem,
2. Dočasné přidělení zaměstnance k uživateli (tzv. agenturní zaměstnávání),
3. Poradenskou a informační činnost v oblasti trhu práce.

Od 1. 1. 2024 může o povolení žádat fyzická i právnická osoba. Podmínky zahrnují:

- plnou svéprávnost a bezúhonnost,
- odbornou způsobilost (min. VŠ a 2 roky praxe, nebo maturita a 5 let praxe v HR či řízení lidských zdrojů),

- zajištění odpovědného zástupce (u právnické osoby),
- složení kauce ve výši 1 000 000 Kč na zvláštní účet MPSV,
- splnění podmínky bezdlužnosti.

Agentura práce má povinnost:

- vést evidenci zprostředkovaných osob a přidělení,
- zaručit zaměstnancům stejné mzdové a pracovní podmínky jako u uživatele,
- dodržovat pracovněprávní a mzdové předpisy,
- nepožadovat žádnou platbu od uchazeče o zaměstnání (§ 58 odst. 2 zákona o zaměstnanosti).

V praxi agentura uzavírá pracovní smlouvu nebo dohodu se zaměstnancem a následně jej dočasně přidělí k uživateli, který hradí agentuře cenu za poskytnutou pracovní sílu. Tento systém umožňuje podnikům pružně reagovat na změny na trhu práce, sezónní potřeby nebo krátkodobé projekty

PERSONÁLNÍ AGENTURY

Na rozdíl od agentur práce personální agentury nejsou právně definovány zvláštním zákonem. Jde o komerční subjekty poskytující personální a poradenské služby, které však neprovádějí agenturní zaměstnávání.

Typicky se zaměřují na:

- nábor a výběr zaměstnanců (recruitment, executive search, headhunting),
- personální poradenství a kariérní koučink,
- vzdělávání, outplacement a HR audit,
- strategie rozvoje lidských zdrojů.

Personální agentura tedy funguje jako externí partner organizací při hledání a rozvoji pracovníků, nikoli jako jejich zaměstnavatel. Jejím klientem je obvykle firma, která si objednáva službu nalezení a doporučení vhodných kandidátů, přičemž pracovní smlouva je následně uzavírána přímo mezi zaměstnavatelem a kandidátem.

DEFINICE



Přidělení zaměstnance je dočasným přidělením zaměstnance k jinému zaměstnavateli za předpokladu, že s tím zaměstnanec souhlasí.

6.2 Pracovní cesta

**Změna
místa vý-
konu
práce**

Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce. Tento případ označujeme jako změnu druhu výkonu práce. Za změnu sjednaného místa výkonu práce zaměstnance označujeme případy:

- pracovní cestu zaměstnance dle §42 zákoníku práce,
- přeložení zaměstnance do jiného místa výkonu práce dle §43a zákoníku práce,
- dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli dle §43a zákoníku práce.

Pracovní cesty se vždy předem plánují. Na pracovní cestu může zaměstnavatel vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby a jen na základě dohody se zaměstnancem. Zaměstnavatel před začátkem pracovní cesty určuje místo jejího nástupu, místo výkonu práce, dobu trvání, způsob dopravy a její ukončení. K tomu je zpracován doklad označovaný jako Příkaz k pracovní cestě nebo-li Cestovní příkaz (Obrázek 6), podepsaný přímým nadřízeným, případně dalšími zodpovědnými pracovníky. Po schválení pracovní cesty si zaměstnanec volí vhodný dopravní prostředek, rezervuje si ubytování a připravuje si podklady pro jednání a zajišťuje zastupování po dobu nepřítomnosti.

Určité omezení pro vysílání na pracovní cestu platí pro těhotné osamělé ženy a ženy pečující o děti mladší 8 let či zaměstnance pečující o dítě mladší 15 let.



DEFINICE

Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce.

6.2.1 NÁHRADY CESTOVNÍCH VÝDAJŮ

**Cestovní
náhrady**

Po skončení pracovní cesty zaměstnanec do deseti dnů předloží vyúčtování skutečných nákladů a Zprávu z pracovní cesty nebo-li Cestovní zprávu (Tabulka 6). V příslušných rubrikách formuláře Vyúčtování pracovní cesty v Cestovním příkaze (Obrázek 6) vyplní den, hodinu, místo odjezdu a příjezdu a použitý dopravní prostředek. Dále uvede výdaje za jízdné, ubytování a jiné prokazatelné náklady. Všechny výdaje je třeba doložit doklady a připojit je k vyúčtování (jízdenky, místenky, lůžkový lístek, účet za nocleh, jízdné z dopravy apod.). Údaje zkontroluje pověřený zaměstnanec (nejčastěji zaměstnanec účtárny) a potvrzené nebo upravené položky poukáže k proplacení v pokladně. Při poskytnuté záloze vyúčtuje rozdíl.

Problematicku náhrady cestovních výdajů upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Cestovní výdaje vymezuje jako:

- náhrady cestovních výdajů při cestování v tuzemsku,
- náhrady cestovních výdajů při zahraničních pracovních cestách.

Konkrétní druhy cestovních výdajů, za které je zaměstnavatel povinen poskytovat zaměstnanci náhradu se rozumí:

- výdaje vzniklé zaměstnanci na pracovní cestě (podle paragrafu 42 Zákoníku práce),
- výdaje, vzniklé na cestě, mimo pravidelné pracoviště,
- cestovní výdaje, vzniklé na mimořádné cestě v souvislosti s výkonem práce mimo rozvrh změn,
- výdaje, spojené s přeložením (podle § 43 Zákoníku práce),
- výdaje, spojené s dočasným přidělením (§ 43a Zákoníku práce),
- výdaje, spojené s přijetím do zaměstnání v pracovním poměru,
- výdaje, spojené s výkonem práce v zahraničí.

NÁHRADY CESTOVNÍCH VÝDAJŮ PŘI CESTOVÁNÍ V TUZEMSKU

Náhrada prokazatelných cestovních výdajů (jízdné za určitý dopravní prostředek);

- náhrada prokazatelných výdajů za ubytování,
- náhrada výdajů na stravování,
- náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů (úschova zavazadel),
- náhrada jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny.

CESTOVNÍ PŘÍKAZ

Firma		Osobní číslo																					
Příjmení, jméno, titul		Útvar																					
Bydliště		Telefon, linka																					
Počátek cesty (místo, datum, hod.)	Místo jednání	Účel cesty	Konec cesty (místo, datum)																				
Spolucestující Určený dopravní prostředek (u vlastního vozidla druh, RZ) Předpokládaná částka výdajů Kč Povolená záloha Kč vyplacená dne pokl. doklad číslo Podpis pokladníka Datum a podpis pracovníka oprávněného k povolení																							
VYÚČTOVÁNÍ PRACOVNÍ CESTY																							
Zpráva o výsledku pracovní cesty byla podána komu/dne Se způsobem provedení souhlasí: Datum a podpis odpovědného pracovníka																							
Výdajový - příjmový pokladní doklad číslo Záloha Kč h Doplatek - (+ -) Kč h Slovy:		Účtovací předpis <table border="1"> <tr> <th>Má dát</th> <th>Dal</th> <th>Částka</th> <th>Středisko</th> <th>Zakázka</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> Poznámka o zaúčtování		Má dát	Dal	Částka	Středisko	Zakázka															
Má dát	Dal	Částka	Středisko	Zakázka																			
Datum a podpis pracovníka, který upravil vyúčtování	Datum a podpis příjemce (průkaz totožnosti)	Datum a podpis pokladníka	Schválil datum a podpis																				

Vyúčtování pracovní cesty

Datum	Odjezd - příjezd Místo jednání podtrhněte ¹⁾		Použitý dopr. prostředek ²⁾		Vzdálenost v km ³⁾	Počátek a konec pracovního výkonu (hodina)	Jízdné a míst. přepr.	Strav. (přípl. na strav.)	Noc- ležné	Nutné vedlejší výdaje	Celkem	Upraveno
		v hod.					Kč	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Odjezd											
	Příjezd											
	Odjezd											
	Příjezd											
	Odjezd											
	Příjezd											
	Odjezd											
	Příjezd											
	Odjezd											
	Příjezd											
	Odjezd											
	Příjezd											
	Odjezd											
	Příjezd											
Stravování bylo poskytnuto bezplatně ano - ne					Celkem							
Ubytování bylo poskytnuto bezplatně ano - ne					Záloha							
Volná - zlevněná jízdenka ano - ne					Doplatek - Přeplatek							

A - autobus

MOS - motocykl služební

Prohlašuji, že jsem všechny údaje uvedl úplně a správně.

L - letadlo

P - pěšky

²⁾ Uvádějte ve zkratce.

³⁾ Počet km uvádějte jen při použití jiného než veřejného hromadného dopravního prostředku.

DATUM A PODPIS

Obrázek 6: Vzorový cestovní příkaz a vyučtování z pracovní cesty

NÁHRADY CESTOVNÍCH VÝDAJŮ PŘI ZAHRANIČNÍCH PRACOVNÍCH CESTÁCH

Při zahraniční pracovní cestě se použijí ustanovení zákona týkající se tuzemské pracovní cesta s nezbytnými odchylkami, které vyplývají z odlišnosti charakteru zahraniční cesty (náhrady poskytnuté v cizí měně).

PROKAZOVÁNÍ A VYÚČTOVÁNÍ NÁHRAD

Do 10 pracovních dnů po ukončení cesty je zaměstnanec povinen předložit vyúčtování cesty spolu s potřebnými doklady a do 10 dnů od předložení má zaměstnavatel uspokojit jeho nároky náhradu cestovních výdajů.

Pokud jde o pracovní cesty, podmínky výkonu pracovních cest určuje vždy zaměstnavatel (§ 153 odst. 1). Zákon stanoví druhy náhrad, které je vždy zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout, pokud mu v souvislosti s pracovní cestou nebo s cestou mimo pravidelné pracoviště vzniknou. Náhrada jízdních výdajů za použité hromadného dopravního prostředku dálkové přepravy a taxislužby přísluší zaměstnanci v prokázané výši (§ 157 odst. 1). Použije-li zaměstnanec na žádost zaměstnavatele silniční motorové

vozidlo, přísluší mu za každý kilometr jízdy náhrada jízdních výdajů složená ze základní náhrady, kterou stanoví předpis provádějící zákoník práce a náhrada výdajů za spotřebovanou pohonnou hmotu (§ 157 odst. 4). Při určování podmínek cesty určuje zaměstnavatel i způsob ubytování. V souladu s těmito podmínkami je potom zaměstnavatel povinen uhradit výdaje za ubytování, které mu zaměstnanec prokáže. Při svévolné změně způsobu ubytování ze strany zaměstnance tuto povinnost zaměstnavatel nemá. V zásadě uhrazuje zaměstnavatel zaměstnanci výdaje za ubytování po celou dobu trvání cesty. Zaměstnavatel zaměstnanci poskytne rovněž náhradu nutných vedlejších výdajů, tj. uhradí zaměstnanci prokázané nutné vedlejší výdaje.

Trvá-li pracovní cesta déle než 7 kalendářních dnů, přísluší zaměstnanci (při dlouhodobé pracovní cestě nejdéle jedenkrát za 4 týdny) náhrada jízdních výdajů k návštěvě člena rodiny do jeho bydliště nebo do jiného předem dohodnutého místa pobytu člena rodiny a zpět s tím, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci náhradu jízdních výdajů nejvýše v částce odpovídající jízdním výdajům do místa výkonu práce nebo pravidelného pracoviště anebo bydliště na území České republiky (s výjimkou náhrady výdajů za leteckou přepravu, která se poskytne jen do výše odpovídající ceně jízdného silničního nebo železničního dopravního prostředku dálkové přepravy).

Při cestách na území České republiky hradí zaměstnavatel zaměstnanci stravné, které je náhradou zvýšených výdajů na stravování, např. v restauračních zařízeních, kde se zaměstnanec obvykle nestravuje (nikoliv tedy veškerých výdajů na stravování). Stravné je proto stanoveno paušální částkou, která zakládá nárok zaměstnance v závislosti na délce cesty, ale nemusí vždy odpovídat skutečným výdajům zaměstnance na stravování, proto se také nepožaduje jejich prokazování. Paušální částky se prováděcím předpisem mění v závislosti na vývoji cen. Konkrétní výši stravného, kterou bude zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat, sjedná nebo stanoví před vysláním na cestu. Pokud zaměstnavatel neučiní, náleží zaměstnanci stravné stanovené prováděcím právním předpisem.

V případě, že je zaměstnanci poskytnuto jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře, nikoliv tedy pouhého občerstvení, se podle délky stravné krátí, přičemž zákoník práce stanoví horní hranici krácení bez ohledu na skutečnou hodnotu poskytnutého jídla. Horní hranice krácení stravného se použije v případě, že zaměstnavatel se zaměstnancem nesjedná nebo mu neurčí nižší hodnotu snížení stravného předem (před vysláním). Pro krácení stravného není rozhodující, zda poskytnuté jídlo hradil zaměstnavatel, ale skutečnost, že na ně zaměstnanec nepřispíval. Stravné se v zásadě poskytuje po celou dobu trvání cesty bez ohledu na její průběh.

U zahraniční cesty je nezbytné jednoznačně vymezit, kdy vznikne zaměstnanci právo na cestovní náhrady v cizí měně. Počátek zahraniční pracovní cesty však určuje zaměstnavatel nejčastěji na území ČR (např. bydliště či pravidelné pracoviště zaměstnance). Proto většinou vznikají zaměstnanci při zahraniční pracovní cestě i výdaje v české měně, které mu zaměstnavatel rovněž uhrazuje. Při vyslání zaměstnance na dlouhodobou zahraniční pracovní cestu hradí zaměstnavatel zaměstnanci jízdní výdaje za cestu k návštěvě člena rodiny a zpět. Zaměstnavatel však poskytne zaměstnanci náhradu jízdních výdajů nejvýše

v částce odpovídající jízdním výdajům do místa výkonu práce nebo pravidelného pracoviště anebo bydliště na území České republiky, nikoliv mimo území republiky. Protože úprava výše zahraničního stravného pro zhruba 190 zemí světa by zákoník práce neúměrně zatěžovala a vyžadovala by jeho častou změnu, svěřuje se jeho úprava vyhláškou Ministerstva financí s tím, že se v § 189 stanoví rámec podmínek, ke kterým musí být při stanovení zahraničního stravného přihlédnuto. Zahraniční stravné má jednoznačně umožnit zaměstnanci, aby se mohl v zahraničí stravovat. Proto by se k němu nemělo přistupovat jako k příjmu a přepočítávat jeho hodnotu matematicky na hodinu apod. Na druhé straně je třeba zamezit kumulování stravného při více zahraničních cestách v jednom kalendářním dni, protože pak také neplní zahraniční stravné svůj účel a zaměstnavateli neodůvodněně stoupají náklady.

Vnitřní i externí uživatelé pracovněprávních vztahů najdou aktuální sazby cestovních náhrad v ČR zejména ve vyhláškách Vyhláška č. 475/2024 Sb. (platné od 1. 1. 2025) a Vyhláška č. 373/2024 Sb. (týkající se zahraničního stravného) vydaných na základě § 163, § 157, § 158 a § 170 zákona č. 262/2006 Sb., „Zákoník práce“.

Tyto sazby zahrnují minimální výši stravného pro tuzemské i zahraniční cesty, základní náhrady za použití soukromého vozidla (např. 5,80 Kč/km pro osobní automobil od 1.1.2025) a průměrné ceny pohonných hmot či elektřiny.

Valorizace (úprava) sazeb se provádí každoročně k 1. lednu na základě změn cenových hladin (např. pohonné hmoty, elektřina, spotřeba vozidel) a indikátorů z Český statistický úřad (např. průměrná cena paliv, průměrná spotřeba energií). Zaměstnavatelé tak musí sledovat příslušnou vyhlášku platnou pro daný rok, protože pokud použijí sazbu nižší než stanovenou, hrozí riziko nesprávného výpočtu náhrady.

6.2.2 ZPRÁVA Z PRACOVNÍ CESTY

Zpráva ze služební cesty

Zaměstnavatelé vyžadují po svých zaměstnancích vyslaných na pracovní cestu současně s vyúčtováním pracovní cesty i předložení Zprávy z pracovní cesty nebo-li Zpráva ze služební cesty (Tabulka 6). Tu předkládá zaměstnanec po návratu z pracovní cesty jako písemný dokument informující o průběhu pracovní cesty zaznamenávající průběh např. obchodního jednání nebo informace o výsledcích účasti na výstavě, veletrhu nebo konferenci, prezentaci firemních produktů, nabídce služeb atd. Zpráva z pracovní cesty vyhotovovaná vyslaným zaměstnancem má obecně tyto náležitosti: účel cesty, doba trvání cesty, jméno a příjmení (titul) zaměstnance, který zprávu předkládá, a příp. spoluúčastníků cesty, místo jednání, jména a příjmení (tituly) zaměstnanců, s nimiž bylo jednáno.

Některé podniky nebo organizace mají pro Zprávy z pracovní cesty vyhotovenou vzorovou šablonu, formulář nebo rozmnoženou osnovu. Zpráva z pracovní cesty je stručná, věcná a přehledná, tzn. je popisem pracovní cesty vyslaného zaměstnance. Zpráva je srozumitelná a může být v ní např. uvedeno jakých dohod bylo dosaženo a jaký další postup zaměstnanec navrhuje na základě zjištěných skutečností a vedených jednání apod.

Tabulka 6: Vzorová zpráva z pracovní cesty

Účastníci cesty (vysílaný pracovník, spolucestující)		
Počátek cesty v ČR (místo, datum, hodina)		
Konec cesty v ČR (místo, datum, hodina)		
Místo konání (stát, město, instituce)		
Termín konání		
Přerušeni cesty		
Překročení hranic – tam (místo, datum a čas)		
Překročení hranic – zpět (místo, datum a čas)		
Předmět / cíl cesty		
Výsledky cesty		
Získané podklady (např. program konference, jednání, materiály – vlastní i získané prezentace)		
Strava poskytnutá během zahraniční služební cesty (tj. snídani, oběd, večeře – rozepsat):	Datum	S-O-V
Datum:		
Podpis:		

Ke zprávě ze zahraniční služební cesty je třeba doložit program konference, jednání, materiály – vlastní i získané prezentace.

Ke zprávě ze zahraniční služební cesty je třeba doložit veškeré doklady (letenky, jízdenky MHD, ubytování, vložné).

Zdroj: Vlastní úprava

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Jako zaměstnanec máte plánovanou pracovní cestu v tuzemsku na obchodní jednání. Před odjezdem je nutné se na pracovní cestu připravit. Připravte a vyplňte všechny potřebné dokumenty související s pracovní cestou zaměstnance. Zaměstnavatel pracovní cestu schválil, avšak nepovolil použití firemního a ani osobního automobilu. Po skončení zahraniční pracovní cesty proveďte její vyúčtování včetně doložení záznamu o průběhu pracovní

cesty. Použijte vzorové dokumenty jako je Cestovní příkaz, vyúčtování a Zprávu z pracovní cesty z kapitoly 6.2.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Během uzavřeného pracovního poměru může docházet ke změnám obsahu pracovního poměru (práva a povinnosti smluvních stran), kdy změnu lze provést jen dohodou zaměstnavatele a zaměstnance, přičemž změny je nutné provést písemnou formou. Jedná se o situace, jimiž se mění pracovní smlouva a dochází k nim vlivem různých podnětů obou smluvních stran. U změn pracovního poměru může dojít je změně druhu práce nebo změně sjednaného místa výkonu práce.

V průběhu uzavřeného pracovněprávního vztahu může zaměstnavatel vyslat zaměstnance na pracovní cestu nebo-li služební cestu a to na základě dohody se zaměstnancem. Zaměstnanci na pracovní cestě přísluší cestovní náhrady, které poskytuje zaměstnavatel dle § 151 a následujících dle zákoníku práce.



ŘEŠENÝ ÚKOL

Vzorové řešení samostatného úkolu: dokument Zpráva z pracovní cesty.

Zpráva ze služební cesty

Účastníci cesty (vysílaný pracovník, spolucestující)	Karla Nováková	
Počátek cesty v ČR (místo, datum, hodina)	Třinec, 24. 10. 2025, 10:30	
Konec cesty v ČR (místo, datum, hodina)	Třinec, 25. 10. 2025, 13:00	
Místo konání (stát, město, instituce)	ČR, Praha, hotel Olympic	
Termín konání	10/24/2025	10/25/2025
Přerušení cesty	od (datum, čas, místo):	do (datum, čas, místo):
Překročení hranic – tam (místo, datum a čas)		
Překročení hranic – zpět (místo, datum a čas)		
Předmět / cíl cesty	Účast na semináři	
Výsledky cesty	Součástí konference byla aktivní účast formou prezentace a flexibilních formách práce v roce 2026.	

Získané podklady (např. program konference, jednání, materiály – vlastní i získané prezentace)	Program semináře, přednáška na semináři a potvrzení účasti na semináři.	
Strava poskytnutá během zahraniční služební cesty (tj. snídaně, oběd, večeře – rozepsat):	Datum	S-O-V
	10/24/2025	V (večeře)
	10/25/2025	S (snídaně), O (oběd)
Datum:	10/25/2025	
Podpis:	Nováková	

Ke zprávě ze zahraniční služební cesty je třeba doložit program konference, jednání, materiály – vlastní i získané prezentace.

Ke zprávě ze zahraniční služební cesty je třeba doložit veškeré doklady (letenky, jízdenky MHD, ubytování, vložné).

7 PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU, FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se věnuje pracovní době a době odpočinku, které zařazujeme mezi pracovní podmínky výrazně ovlivňující pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnance. V rámci podkapitoly jsou vysvětleny pojmy související s organizací pracovní doby jako je délka pracovní doby, noční práce a přestávky v práci. V podkapitole Flexibilní formy práce budou rekapitulovány jednotlivé nástroje a jejich výhody a nevýhody, a také cílové skupiny zaměstnanců. Jednotlivé pojmy a jejich obsahové zaměření je podmíněno zákonnou povinností podniku při vytváření a udržování pracovních podmínek, které ovlivňují zdraví, spokojenost, výkon a chování zaměstnance.



CÍLE KAPITOLY

Vysvětlit pojmy související s délkou pracovní doby jako je:

- zkrácení stanovené pracovní doby,
- kratší pracovní doba,
- práce přesčas,
- noční práce a zaměstnanec pracující v noci.

Vysvětlit a definovat dobu odpočinku jako přestávku v práci na jídlo a oddech.

Definuj flexibilní formy práce, jejich výhody a nevýhody.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Délka pracovní doby, přestávka v práci a práce přesčas, flexibilní formy práce.

Právní úprava pracovní doby odpočinku uvedená v zákoníku práce (§ 78 až 100) se vztahuje na práci vykonávanou v pracovním poměru, nevztahuje se na práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti), nestanoví-li zákoník práce jinak (§ 77 odst. 2 zákoníku práce).

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, stejně jako doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Zákoník práce upravuje délku pracovní doby a rozvržení pracovní doby.

Pracovní
doba

Doba odpočinku je doba, která není pracovní dobou. Zákoník práce upravuje zejména přestávky v práci na jídlo a oddech, nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny nebo nepřetržitý odpočinek v týdnu (Chládková, Bukovjan, 2020).

Doba od-
počinku

Podle ustanovení § 38 odst. 1 písm. a) zákoníku práce, jakož i ustanovení § 34b odst. 1 zákoníku práce **je zaměstnavatel povinen** od vzniku pracovního poměru přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, a to v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby (§ 79 zákoníku práce), popřípadě kratší pracovní doby (§ 80 zákoníku práce), s výjimkou konta pracovní doby (§ 86 a 87 zákoníku práce), kdy zaměstnavatel nemusí naplnit stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu zaměstnance. **Zaměstnanec je povinen** od vzniku pracovního poměru podle pokynů zaměstnavatele vykonávat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.

Stanovenou týdenní pracovní dobou se rozumí týdenní pracovní doba stanovená zákoníkem práce (§79) v závislosti na pracovních podmínkách a pracovních režimech zaměstnanců v pracovním poměru.

Kvalitní **pracovní podmínky** ovlivňují fyzické a duševní zdraví zaměstnanců, zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací a vytvářejí předpoklady k dosažení očekávaného výkonu a chování zaměstnanců ve vazbě na plnění cílů podniku.

7.1 Délka pracovní doby

Délka pracovní doby je stanovena zákoníkem práce, kdy pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, po projednání s příslušným odborovým orgánem, a určí začátek a konec směn.

DEFINICE



Délka pracovní doby je zákoníkem práce stanovena v hodinách za týden, přičemž týdnem se rozumí 7 po sobě následujících kalendářních dnů.

Délka tý-
denní pra-
covní doby

Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně, zpravidla u zaměstnanců s jednosměrným pracovním režimem.

- **37,5 hodiny týdně** u zaměstnanců pracujících v **podzemí** při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v **důlní výstavbě** a **na báňských pracovištích** geologického průzkumu, a rovněž u zaměstnanců s **třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem**,
- **38,75 hodiny týdně** u zaměstnanců s **dvousměnným pracovním režimem**.

U **mladistvého zaměstnance** (zaměstnance mladšího 18 let) nesmí délka směny v jednotlivých dnech překročit **8 hodin** a ve více základních pracovněprávních vztazích nesmí délka týdenní pracovní doby ve svém souhrnu překročit **40 hodin týdně**.

Stanovená týdenní pracovní doba se posuzuje jako tzv. **čistá pracovní doba**, nezahrnuje **přestávky v práci na jídlo a oddech**, které se **nezapočítávají do pracovní doby**.

7.1.1 ZKRÁCENÍ TÝDENNÍ PRACOVNÍ DOBY

Zaměstnavatel může, s výjimkou zaměstnavatele, který odměňuje platem, sjednat v **kolektivní smlouvě**, popřípadě stanovit **vnitřním předpisem**, zkrácení stanovené týdenní pracovní doby **bez snížení mzdy pod rozsah stanovený v zákoníku práce** (§ 79 odst. 1 a 2), například ze 40 hodin týdně na 37,5 hodiny týdně, ze 37,5 hodiny týdně na 30 hodin týdně apod. Zkrácená týdenní pracovní doba je stanovenou týdenní pracovní dobou.

Kratší pracovní doba (částečný úvazek)

Podle zákoníku práce může být jen mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem sjednána kratší pracovní doba **pod rozsah stanovený v zákoníku práce** (§79). Kratší pracovní doba se sjednává v pracovní smlouvě, popřípadě v jiné smlouvě. Zaměstnavatel nepřiděluje zaměstnanci práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby (např. 40 hodin týdně), ale jen v rozsahu sjednané kratší pracovní doby (např. 20 hodin týdně). Zaměstnanci přísluší **mzda nebo plat odpovídající sjednané kratší pracovní době**.

Nebyla-li mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem sjednána kratší pracovní doba, předpokládá se, že mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem byla sjednána práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, tzv. **plný pracovní úvazek**, kdy zaměstnavatel musí zaměstnanci přidělovat práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby. Nepotřebuje-li zaměstnavatel práci zaměstnance v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby nebo chce-li zaměstnanec pracovat v menším rozsahu, než odpovídá stanovené týdenní pracovní době, je možné sjednat kratší pracovní dobu, tzv. **kratší nebo částečný pracovní úvazek**, kdy zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci jen v rozsahu sjednané kratší pracovní doby a zaměstnanci přísluší mzda nebo plat odpovídající sjednané kratší pracovní době.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Proč je výhodné zavést kratší pracovní dobu a jaké překážky mohou vznikat z jejího zavedení?

7.2 Práce přesčas

Práci přesčas se podle zákoníku práce rozumí práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu (nebo mimo rámec rozvrhu pracovních směn).

DEFINICE



Práci přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo se souhlasem zaměstnavatele nad stanovenou týdenní pracovní dobu, vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu směn.

Práci přesčas je možné **konat je výjimečně** (§ 93 odst. 1 zákoníku práce). Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci **nařídit jen z vážných provozních důvodů**, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami, popřípadě za podmínek uvedených v zákoníku práce i na dny pracovního klidu.

**Nařízená
práce pře-
sčas**

Nařízená práce přesčas (na příkaz zaměstnavatele nebo se souhlasem zaměstnavatele) nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Další práci přesčas (nad stanovený rozsah 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce) může zaměstnavatel požadovat pouze na základě dohody se zaměstnancem. Dohodnutá práce přesčas (se souhlasem zaměstnance) může u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech, ovšem celkový rozsah práce přesčas (nařízené práce přesčas a dohodnuté práce přesčas) nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně ve vyrovnávacím období, které může být nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může vymezit vyrovnávací období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích. Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas ve vyrovnávacím období se nezahrnuje práce přesčas, za kterou bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

U zaměstnanců s **kratší pracovní dobou** je prací přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu. Zaměstnancům s kratší pracovní dobou není možné práci přesčas nařídit.

Zaměstnavateli je zakázáno zaměstnávat práci přesčas **těhotné zaměstnankyně** (§ 241 odst. 3 zákoníku práce) a **mladistvé zaměstnance** (§ 245 odst. 1 zákoníku práce). Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří **pečují o dítě mladší než 1 rok**, nesmí zaměstnavatel práci přesčas nařídit, ovšem může se s nimi na práci přesčas dohodnout.

Příplatek
za práci
přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno zaměstnanci nepřísluší, je-li mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.

7.3 Noční práce

Noční práce je práce konaná v **noční době**. Noční doba je doba **mezi 22. a 6. hodinou**. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.

Noční
doba

Zaměstnanec pracující v noci je zaměstnanec, který **odpracuje během noční doby (v době mezi 22. a 6. hodinou) nejméně 3 hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích v průměru alespoň jednou týdně v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích**. Zaměstnanci pracujícím v noci je zajištěna zvýšená právní ochrana:

- **Délka směny** zaměstnance pracujících v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Není-li to z provozních důvodů možné, je zaměstnavatel povinen rozvrhnout stanovenou týdenní pracovní dobu tak, aby průměrná délka směny nepřekročila 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích. Při výpočtu průměrné délky směny se vychází z pětidenního pracovního týdne.
- Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby zaměstnanec pracující v noci byl **vyšetřen lékařem závodní preventivní péče**: a) před zařazením na noční práci, b) pravidelně podle potřeby, nejméně však jednou ročně, c) kdykoliv během zařazení na noční práci, pokud o to zaměstnanec požádá. Úhrada poskytnuté zdravotní péče nesmí být na zaměstnanci požadována.
- Zaměstnavatel je povinen zajišťovat pro zaměstnance pracující v noci **přiměřené sociální zajištění**, zejména možnost občerstvení.
- Pracoviště, na kterém se pracuje v noci, je zaměstnavatel povinen vybavit **prostředky pro poskytnutí první pomoci**, včetně zajištění prostředků umožňujících přivolat rychlou lékařskou pomoc.
- Je-li zaměstnanec pracující v noci na základě lékařského posudku **uznán nezpůsobilým pro noční práci**, je zaměstnavatel povinen převést zaměstnance na jinou práci.
- V době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku **dočasně nezpůsobilým pro noční práci**, se zakazuje dát zaměstnanci výpověď (§ 53 odst. 1 písm. e/zákoníku práce).



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Proč je důležité důkladné rozvržení pracovní doby a doby odpočinku v rámci jedné pracovní směny zaměstnance?

7.4 PŘESTÁVKY V PRÁCI

Přestávka
na jídlo a
oddech

Přestávky v práci představují důležitý prvek ochrany zdraví zaměstnanců. Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., § 88 a 89) stanoví, že zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech nejpozději po šesti hodinách nepřetržité práce, a to v minimální délce 30 minut. U zaměstnanců mladších 18 let musí být přestávka poskytnuta nejpozději po 4,5 hodinách práce.

Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby, což znamená, že za tuto dobu zaměstnanci nenáleží mzda – může ji však využít podle svého uvážení, například k jídlu nebo osobnímu odpočinku. Novela zákoníku práce z roku 2024 zároveň umožňuje, aby přestávku bylo možné rozdělit na více částí (např. 2 × 15 minut), pokud to odpovídá provozním podmínkám a zdravotní ochraně zaměstnanců.

Kromě přestávky na jídlo a oddech existují také **tzv. bezpečnostní přestávky**, které se poskytují u fyzicky nebo psychicky náročných prací, při opakujících se jednostranných pohybech nebo v nepříznivých podmínkách (např. extrémní teplota, hluk, vibrace). Tyto přestávky se započítávají do pracovní doby a jsou placené.

Zaměstnavatel musí přestávky rozvrhovat tak, aby nebyla ohrožena bezpečnost a zdraví zaměstnanců a zároveň nebyl narušen plynulý chod provozu. Dodržování přestávek patří mezi kontrolované oblasti ze strany orgánů inspekce práce.

Součástí ochrany zdraví zaměstnance jsou i **ustanovení o nepřetržitém odpočinku** mezi směnami a v týdnu: zaměstnanec musí mít mezi koncem jedné směny a začátkem další alespoň 11 hodin nepřetržitého odpočinku (mladiství 12 hodin) a v týdnu minimálně 35 hodin odpočinku.

DEFINICE



Přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci po každých nejdéle 6 hodinách nepřetržité práce. Mladistvému zaměstnanci po každých nejdéle 4,5 hodinách nepřetržité práce.

Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami (mezi koncem jedné a začátkem druhé směny) musí činit alespoň 12 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin. Nepřetržitý odpočinek v týdnu by měl v rozvrhu pracovních směn činit alespoň 35 hodin. Dny v týdnu,

na které připadá podle rozvrhu směn nepřetržitý odpočinek, spolu se svátky tvoří dny pracovního klidu.

7.5 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Flexibilita práce představuje schopnost organizace i zaměstnanců přizpůsobovat pracovní podmínky měnícím se potřebám trhu, technologiím a životní situaci pracovníků. Cílem je zvýšit konkurenceschopnost zaměstnavatelů a současně umožnit zaměstnancům lépe sladit pracovní a soukromý život (*work-life balance*).

Trh práce v České republice je podle dat MPSV stále spíše neflexibilní – na částečný úvazek pracuje přibližně 6 % zaměstnanců (v EU je průměr 30 %). Po pandemii COVID-19 sice došlo k rozšíření práce na dálku, ale v následujících letech část firem od tohoto režimu ustoupila.

Rozsáhlé změny přinesla transpoziční novela zákoníku práce (říjen 2023) a zejména „flexinovela“ účinná od 1. 1. 2025, jejímž cílem je podpora flexibility pracovněprávních vztahů, rovnosti šancí a sladování rodinného a pracovního života.

7.5.1 DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR

Zákoník práce (§ 74–77) rozlišuje:

- Dohodu o provedení práce (DPP) – max. 300 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele.
- Dohodu o pracovní činnosti (DPČ) – v průměru nejvýše polovina stanovené týdenní pracovní doby.

Výhody

- úspora osobních a provozních nákladů,
- možnost rychlé reakce na provozní potřeby,
- zapojení osob s omezenou pracovní dostupností (studenti, pečující, senioři).

Nevýhody

- vyšší administrativa, nejistota zaměstnance, omezená loajalita.

Podle flexinovely 2025 se rozšiřují práva „dohodářů“ – nárok na dovolenou, příplatky, rozvrh směn a povinnost zaměstnavatele uvést důvod ukončení dohody, pokud o to zaměstnanec požádá.

7.5.2 KRATŠÍ PRACOVNÍ DOBA A ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY

Zákoník práce § 80 umožňuje sjednat kratší pracovní dobu na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Výhody

- lepší sladění práce a rodiny,
- udržení pracovníků s omezením,
- zvýšení spokojenosti a stability zaměstnanců.

Nevýhody

- organizační náročnost a vyšší administrativa,
- nižší produktivita a okamžitá dostupnost zaměstnance.

Flexinovela 2025 posiluje rovné zacházení – zaměstnancům na zkrácené úvazky nelze krátit dovolenou ani odepřít benefity. Nově se zavádí i „sdílené pracovní místo“ jako zvláštní forma zkrácené práce (§ 317a ZP).

7.5.3 PRÁCE NA DÁLKU (HOME OFFICE)

Podle § 317 ZP je možný výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele na základě písemné dohody.

Od 1. 1. 2025 platí nová paušální náhrada za výkon práce na dálku – 5,80 Kč za hodinu, pokud není sjednáno jinak.

Výhody

- zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců,
- úspora provozních nákladů,
- možnost zaměstnávání osob s omezením či vzdálených pracovníků.

Nevýhody

- obtížnější dohled, riziko izolace, technické a bezpečnostní nároky (BOZP v domácím prostředí).

7.5.4 PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

Definována v § 85 ZP – kombinace základní a volitelné pracovní doby, v níž si zaměstnanec volí začátek a konec směny. Směna nesmí přesáhnout 12 hodin a průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna ve vyrovnávacím období (max. 26 týdnů, nebo 52 v kolektivní smlouvě).

Výhody

- vyšší spokojenost, motivace a produktivita,
- nižší absence a fluktuace.

Nevýhody

- obtížné řízení a koordinace,
- nevhodné pro všechny typy pozic.

7.5.5 SDÍLENÉ PRACOVNÍ MÍSTO

Zavedeno § 317a ZP (účinné od 2021). Umožňuje, aby dva nebo více zaměstnanců s kratší pracovní dobou a stejným druhem práce sdíleli jedno pracovní místo a sami si rozvrhovali pracovní dobu ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období.

Výhody

- sladění práce a rodiny, větší spokojenost, úspora nákladů.

Nevýhody

- nutnost vzájemné kompatibility zaměstnanců, vyšší administrativa.

7.5.6 STLAČENÝ PRACOVNÍ TÝDEN

I když není v zákoníku výslovně uveden, je možný na základě dohody se zaměstnancem (§ 83 a § 85 ZP). Typicky znamená rozvržení týdenní pracovní doby do méně než pěti dnů – např. 4×10 hodin.

Výhody

- vyšší spokojenost a efektivita, úspora provozních nákladů.

Nevýhody

- fyzická zátěž, náročnější řízení směn, omezená vhodnost pro určité profese.

FLEXIBILITA A ROLE MANAŽERŮ

Úspěšné zavádění flexibilních forem zaměstnávání vyžaduje:

- podporu vedení a společnou vizi flexibility,
- komunikaci se zaměstnanci a monitoring jejich potřeb,
- technologické zajištění (IT, komunikační nástroje),
- napojení na personální politiku a benefity.

Manažeři musí sledovat dopady flexibility na produktivitu, absenci, fluktuaci a využití pracovních kapacit .

DOBRÁ PRAXE Z ORGANIZACÍ

Příklady efektivního využívání flexibilních forem zahrnují:

- aktivní management mateřské a rodičovské dovolené,
- adaptační programy při návratu do práce,
- možnost sdílených míst, home office a sick days,
- interní směrnice pro sladování práce a rodiny.

Takto nastavený systém přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců, loajalitě a stabilitě pracovní síly v organizaci.

DEFINICE



Flexibilní formy práce představují moderní způsoby organizace pracovní doby, místa a vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které umožňují lépe sladit pracovní a osobní život. Patří sem např. zkrácené a sdílené úvazky, práce z domova, pružná pracovní doba či dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tyto formy zaměstnávání jsou určeny především pro rodiče s malými dětmi, studenty, seniory, osoby se zdravotním omezením nebo pečující o blízké. Jejich cílem je zvýšit dostupnost zaměstnání, podpořit rovné příležitosti a efektivně reagovat na měnící se potřeby trhu práce.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Zaměstnanec pracuje v týdenní pracovní době 40 hodin. Jeho měsíční mzda je ve výši 35 000,00 Kč, jeho průměrný hodinový výdělek 181,00 Kč. Fond pracovní doby zaměstnance činí 160 hodin. Zaměstnanec v daném měsíci odpracoval 178 hodin, tedy 18 hodin práce přesčas, a za práci přesčas nečerpal náhradní volno. Zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Vypočítejte celkovou mzdu včetně práce přesčas.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Právní úprava pracovní doby a doby odpočinku je upravena zákoníkem práce a vztahuje se k práci vykonávané v pracovním poměru. Pracovní dobou je doba, kdy zaměstnanec povinně vykonává pracovní činnosti pro zaměstnavatele, stejně jako doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Doba odpočinku je doba, která není pracovní dobou a zákoník práce mimo jiné upravuje přestávky v práci na jídlo a oddech.



ŘEŠENÝ ÚKOL

Výpočet základní mzdy:

$$35\,000,00 : 160 \times (160 + 18) = 38\,937,50 \text{ Kč, zaokr. } 38\,938 \text{ Kč}$$

Příplatek za práci přesčas:

$$181,00 \times 25 \% \times 18 = 814,50 \text{ Kč, zaokr. } 815 \text{ Kč}$$

Celková mzda včetně práce přesčas:

$$38\,938,00 + 815,00 = 39\,753,00 \text{ Kč}$$

8 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola vysvětluje proces řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. První část kapitoly seznamuje s procesem řízení pracovního výkonu, který zařazujeme mezi klíčové procesy personální práce, a to z důvodu, že zaměstnanci přináší podniku přidanou hodnotu, kterou podnik hodnotí a sleduje. Druhá část kapitoly popisuje hodnocení zaměstnanců, seznamuje se systémem hodnocení zaměstnanců za účelem posouzení, zda v podniku existuje optimální přístup k procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Jako nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců je popsán hodnotící rozhovor, za hodnotitele je označován nadřízený zaměstnanec, který poskytuje zpětnou vazbu zaměstnanci za jeho pracovní výkon, postoje a přístup.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat pracovní výkon zaměstnance.
- Zjistit, jakým způsobem je řízení pracovního výkonu realizováno.
- Objasnit postup sledování pracovního výkonu v procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
- Interpretovat průběh hodnotícího rozhovoru.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Pracovní výkon zaměstnance, hodnotitel, hodnocený, systém hodnocení, neformální a formální hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, self assessment.

Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci, apod.

Pracovní výkon zaměstnanců je funkcí schopností, motivace a podmínek zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Schopnosti, motivace a podmínky zaměstnanců determinují pracovní výkon zaměstnanců (množství práce, kvalitu práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci, apod.), který

determinuje výsledky organizace, zejména provozní výsledky (produktivitu práce, kvalitu práce, spokojenost zákazníků apod.), stejně jako finanční výsledky (náklady, výnosy, zisk, apod.). Dosahování očekávaných výsledků organizace cestou dosahování požadovaných výsledků práce a chování zaměstnanců je podstatou řízení pracovního výkonu. (Bělohávek, 2000)

Hodnocení zaměstnanců má zásadní význam pro jejich motivaci, protože poskytuje **zpětnou vazbu**, která lidem ukazuje, jak si stojí, v čem jsou úspěšní a kde se mohou zlepšit. Správně vedené hodnocení zvyšuje **pocit uznání, jistoty a smysluplnosti práce**, posiluje **důvěru mezi zaměstnancem a nadřízeným** a umožňuje stanovovat **reálné cíle a rozvojové plány**. Když zaměstnanec vidí, že jeho práce má hodnotu a že je jeho úsilí oceňováno, roste jeho **angažovanost, loajalita a vnitřní motivace**. Hodnocení tak není jen administrativní nástroj, ale klíčový proces podporující výkon, profesní růst i celkovou spokojenost zaměstnanců.

8.1 Co je motivace

Motivace je proces, který vede k tomu, že lidé chtějí vykonávat svou práci efektivně a s nasazením. Je to důvod, **proč zaměstnanci dělají to, co dělají, a jak moc se snaží**. Základními prvky motivace jsou:

- **potřeby a přání** – touha po jistotě, uznání, rozvoji,
- **cíle** – smysl práce a pocit naplnění,
- **odměny** – hmotné (mzda, benefity) i nehmotné (pochvala, uznání, vztahy).

Motivovaní zaměstnanci jsou výkonnější, loajálnější a pozitivně ovlivňují firemní kulturu, zatímco demotivace vede ke ztrátě výkonu, fluktuaci a stresu na pracovišti.

Motivační teorie vysvětlují, **co vede lidi k pracovnímu úsilí a výkonu**, a pomáhají manažerům volit vhodné přístupy k motivaci zaměstnanců. Maslowova hierarchie potřeb ukazuje, že lidé postupně uspokojují základní i vyšší potřeby; Herzberg rozlišuje faktory, které zabraňují nespokojenosti, a faktory, které skutečně motivují; Vroom zdůrazňuje, že motivace vzniká tehdy, když zaměstnanec věří, že jeho úsilí povede k odměně; a McGregor popisuje rozdílné manažerské přístupy k lidem. Společně tyto teorie ukazují, že motivace je individuální, vícevrstevnatá a závisí na tom, zda zaměstnanec vidí **smysl své práce, spravedlnost odměňování a možnost růstu** (Armstrong, 2020).

8.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která podněcuje k dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců. Pracovní výkon zaměstnance je funkcí schopností, motivace a podmínek zaměstnanců k vykonávání sjednané práce. Je základem zpětné vazby, která má významný motivační character.

Řízení pracovního výkonu je integrální součástí personalistiky v organizaci. Umožňuje vedoucím zaměstnancům (manažerům) řídit a vést podřízené zaměstnance (zaměstnance) k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace. Řízení pracovního výkonu funguje jako nepřetržitý a sám sebe obnovující cyklus podle Obrázku 7.

DEFINICE



Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.

Nástrojem řízení pracovního výkonu je systematické hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, o skutečném pracovním výkonu. Manažer využívá zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu zaměstnance za účelem řízení a vedení zaměstnance k dosažení požadovaného pracovního výkonu.

Předpokladem úspěšného řízení pracovního výkonu je rozvoj požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. (Bělohávek, 2000)

PRINCIPY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné dohodě mezi manažery a zaměstnanci o požadovaném pracovním výkonu (včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek) a přímé odpovědnosti manažerů za řízení a vedení zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace.

Efektivní řízení pracovního výkonu v organizaci dále vyžaduje:

- realizovat řízení pracovního výkonu v souladu s podmínkami organizace,
- integrovat řízení pracovního výkonu do systému personálních činností,
- aplikovat řízení výkonu na všechny zaměstnance.

**Efektivní
řízení pra-
covního
výkonu**

8.2.1 PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

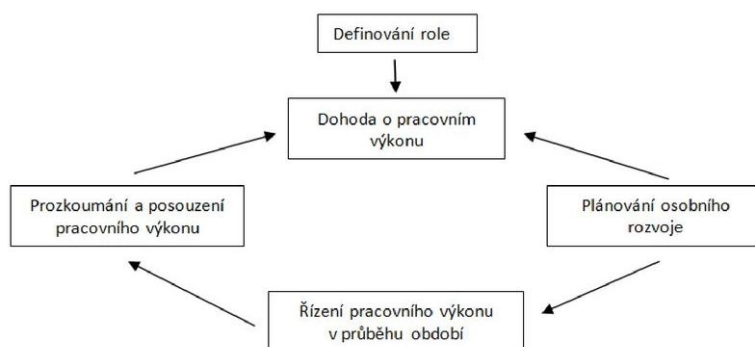
Proces řízení pracovního výkonu Obrázek 7, který vychází z definování role zaměstnance, probíhá jako neustále se opakující cyklus (Armstrong 2002, s. 432-433):

- uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období,
- řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období,

- hodnocení pracovního výkonu za určité období.

Proces řízení pracovního výkonu vychází z definování role zaměstnance, kdy manažer spolu se zaměstnancem určí úlohu zaměstnance v organizaci:

- Co se od zaměstnance očekává (obsah práce)?
- Čeho má zaměstnanec dosáhnout (výsledky)?
- Co k tomu zaměstnanec potřebuje (schopnosti, motivace a podmínky k práci)?



Obrázek 7: Cyklus řízení pracovního výkonu

Definování role za- městnance

Definování role zaměstnance je předpokladem uzavření dohody o pracovním výkonu na určité období (zpravidla na rok), ve které manažer spolu se zaměstnancem specifikují požadovaný pracovní výkon, včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Dohoda o pracovním výkonu obvykle obsahuje:

- dohodnuté pracovní a rozvojové cíle,
- normy a ukazatele pracovního výkonu,
- předpoklady a požadavky výkonu práce,
- podmínky a prostředky výkonu práce,
- základní standardy a hodnoty organizace.

Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou tzv. SMART:

- S – specific, significant (specifické, významné),
- M – measurable, meaningful (měřitelné, smysluplné),
- A – achievable, attainable (dosažitelné, proveditelné),
- R – relevant, realistic (relevantní, reálné),
- T – time-bound, timed (časově ohraničené, termínované).

Dohoda o pracovním výkonu se ideálně uzavírá písemně a zpravidla na rok, ovšem podle podmínek a požadavků organizace je možné dohodnout i jiné období, např. pololetí nebo

čtvrtletí, popřípadě vymezit dohodnuté období výkonem určité práce, realizací určitého projektu apod.

Na dohodu o pracovním výkonu navazuje řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období (zpravidla roku), kdy manažer řídí a vede zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Nástrojem řízení a vedení zaměstnance v průběhu roku je systematické hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, zaměřené jak na výsledky práce a chování zaměstnance, tak na schopnosti, motivaci a podmínky zaměstnance.

**Dohoda o
pracovním
výkonu**

Na řízení pracovního výkonu navazuje hodnocení pracovního výkonu za určité období (zpravidla na rok), kdy manažer spolu se zaměstnancem projednávají dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Zaměstnanec má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení a součástí hodnocení je vzájemná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a zlepšování pracovního výkonu zaměstnance, včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Výsledky slouží jednak k uzavření dohody o pracovním výkonu na delší období, jednak k rozhodování manažera v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání apod.). Takto se proces řízení pracovního výkonu neustále opakuje.

Pro realizaci procesu řízení pracovního výkonu, stejně jako pro zabezpečování ostatních personálních činností (výběr, odměňování, vzdělávání apod.) má zásadní význam hodnocení zaměstnanců.

8.2.2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU: MBO, KPI A OKR

Efektivní řízení pracovního výkonu vyžaduje jasné, měřitelné a srozumitelné cíle, které propojují individuální práci zaměstnanců s celkovou strategií organizace. Právě k tomu slouží moderní přístupy **MBO**, **KPI** a **OKR**, které pomáhají zvyšovat transparentnost, odpovědnost i motivaci zaměstnanců. Všechny tyto nástroje mají společné to, že poskytují rámec pro stanovení cílů, sledování pokroku a hodnocení výsledků, ale každý z nich používá odlišnou logiku a má jiné silné stránky.

MBO – MANAGEMENT BY OBJECTIVES (ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ)

Význam

MBO zajišťuje propojení strategických cílů organizace s individuálními cíli zaměstnanců. Jasné a vzájemně dohodnuté cíle podporují zodpovědnost, motivaci a zaměření na výsledky.

Základní parametry MBO

- cíle jsou **konkrétní, měřitelné, dosažitelné a časově vymezené (SMART)**,

- stanovují se **od nejvyšší úrovně organizace směrem dolů**,
- klíčový je **dohodový princip** – cíle se stanovují společně se zaměstnancem,
- hodnocení výkonu se opírá o **míru dosažení stanovených cílů**,
- důraz na **pravidelnou komunikaci** a průběžnou kontrolu plnění.

KPI – KEY PERFORMANCE INDICATORS (KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONU)

Význam

KPI představují měřitelné hodnoty, které ukazují, jak dobře organizace nebo jednotlivec naplňuje stanovené cíle. Umožňují rychlé a objektivní posouzení výkonu a identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit.

Základní parametry KPI

- jde o **kvantifikovatelné ukazatele** spojené s konkrétní oblastí výkonu,
- jsou **strategicky významné** – měří skutečně důležité faktory úspěchu,
- mohou být **finanční i nefinanční** (např. produktivita, kvalita, zákaznická spokojenost),
- musí být **jednoduše měřitelné a srozumitelné**,
- jsou založeny na **pravidelném sledování a vyhodnocování**.

OKR – OBJECTIVES AND KEY RESULTS (CÍLE A KLÍČOVÉ VÝSLEDKY)

Význam

Metoda OKR slouží k dynamickému řízení výkonu a rychlé adaptaci na změny. Podporuje pružnost, inovace a orientaci na nejdůležitější priority. Využívá se zejména v moderních a rychle se měnících organizacích (např. technologické firmy).

Základní parametry OKR

- **Objectives (cíle)** jsou inspirativní, ambiciózní a kvalitativní,
- **Key Results (klíčové výsledky)** jsou měřitelné ukazatele, které určují, zda bylo cíle dosaženo,
- často se nastavují **krátkodobě (čtvrtletně)**,
- vysoký důraz na **transparentnost** – OKR bývají veřejné v rámci organizace,
- systém staví na **ambiciózních cílech**, kde se očekává dosažení cca 60–80 % (tzv. „stretch goals“),
- cílem je **soustředit se na to nejdůležitější**, nikoli sledovat desítky ukazatelů.

SHRNUTÍ: VÝZNAM MBO, KPI A OKR PRO VÝKON

MBO, KPI a OKR představují klíčové nástroje moderního řízení pracovního výkonu. Pomáhají:

- **stanovit jasné a měřitelné cíle**,

- **propojit individuální výkon se strategickými cíli organizace,**
- **sledovat a objektivně hodnotit výsledky,**
- **zvyšovat odpovědnost a motivaci zaměstnanců,**
- **zlepšovat komunikaci a poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu.**

Zatímco MBO se zaměřuje na dohody o cílech a stabilní plánování, KPI měří konkrétní klíčové oblasti výkonu a OKR přináší dynamiku, pružnost a důraz na inovace. V praxi organizace často kombinují všechny tři přístupy, aby získaly komplexní a vyvážený systém řízení výkonu (Armstrong, 2020b).

OTÁZKY



1. Jaký je hlavní rozdíl mezi MBO, KPI a OKR v řízení pracovního výkonu?
2. Proč je důležité, aby cíle v systému MBO byly stanoveny metodou SMART?
3. Co charakterizuje klíčové ukazatele výkonu (KPI) a proč by jich mělo být jen omezené množství?
4. V čem jsou cíle OKR odlišné od tradičních pracovních cílů a proč se u nich očekává jen částečné splnění?
5. Jak tyto metody přispívají k motivaci zaměstnanců a zvyšování jejich výkonu?

8.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k systematickým činnostem nadřízeného zaměstnance, obvykle manažer zaměstnance. Podstatou hodnocení zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Manažeři využívají zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

**Zpětná
vazba hod-
nocení**

Hodnocení pracovního výkonu probíhá mezi hodnotitelem a hodnoceným. Za hodnotitele je považován nadřízený pracovník, označován i jako manažer zaměstnance. Za hodnoceného je označován zaměstnanec podniku hodnocený v procesu řízení pracovního výkonu.

**Hodnotitel
a hodno-
cený**

DEFINICE



Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány, uchovávány a využívány k různým účelům. Hodnocení zaměstnanců je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory manažerů k zaměstnankovým výkonům, korekci neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace a je také zdrojem jejich povzbuzení a inspirace.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Dodržuje vaše organizace při podávání zpětné vazby hodnocení určitá pravidla a využívá k tomu osvědčené techniky a nástroje? Je před realizací zpětné vazby důležité se zamyslet nad emocionální a věcnou stránkou chystané zpětné vazby?

8.3.1 FORMA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Rozlišuje se neformální a formální hodnocení zaměstnanců.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období, kdy manažer řídí a vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy.

Zjištěné problémy pracovního výkonu musí manažer spolu se zaměstnancem okamžitě řešit, přičemž se doporučuje následující postup (Armstrong, 2007):

- manažer a zaměstnanec společně definují problém, určí příčinu problému a rozhodnou o krocích vedoucích k řešení problému,
- manažer (za součinnosti zaměstnance) vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému,
- a zaměstnanec (za součinnosti manažera) realizuje kroky vedoucí k řešení problému,
- manažer hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, získává a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu.

Uvedený postup se opakuje, dokud není problém vyřešen. Důležité je, aby vyřešení problému bylo společným cílem manažera a zaměstnance.

Formální hodnocení

Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období, kdy manažer informuje a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. Výsledná zpráva je součástí personální evidence a slouží k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, tak k rozhodování

manažera v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání apod.).

8.3.2 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Při vytváření systému formálního a neformálního hodnocení zaměstnanců v organizaci je nutné hledat odpovědi na následující otázky:

- Proč hodnotit?
- Co hodnotit?
- Jak hodnotit?
- Kdo má hodnotit?
- Kdy a jak často hodnotit?
- Jak sdělovat a využívat výsledky hodnocení?
- Je nutné hodnotit?

PROČ HODNOTIT?

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení a vedení zaměstnanců. Umožňuje manažerům získat hodnotící informaci, zpětnou vazbu, o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Pracovní výkon posuzujeme pomocí informací, které získáváme na základě hodnocení následujících otázek:

- Jaké jsou výsledky práce a chování zaměstnanců?
- Jaké jsou schopnosti a motivace zaměstnanců?
- Jaké jsou podmínky práce zaměstnanců?

Manažeři využívají získanou informaci, zpětnou vazbu, o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace (Hroník, 2006).

CO HODNOTIT?

Hodnotí se rozhodující kritéria, charakteristiky a determinanty pracovního výkonu zaměstnanců:

- výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost práce apod.),
- chování (provedené práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.),
- schopnosti (způsobilost k práci),
- motivace (ochota k práci),
- podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.).

V konkrétní organizaci mohou být přiřazena další kritéria, která jsou nezbytná pro hodnocení pracovního výkonu.

JAK HODNOTIT?

Metody hodnocení zaměst- nanců

Používají se specifické metody hodnocení zaměstnanců, zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců.

Hodnocení podle stanovených cílů se používá pro hodnocení manažerů nebo specialistů, kdy se zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutého cíle.

Hodnocení podle stanovených norem se používá pro hodnocení dělníků, kdy se zkoumá a posuzuje splnění stanovené normy (např. průměrného výkonu na pracovišti).

Hodnocení pomocí stupnice (Tabulka 7) je univerzální metoda, použitelná rovněž pro sebehodnocení zaměstnanců. Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu. Používají se stupnice číselné, grafické, slovní nebo jejich kombinace. Určitým problémem bývá formulace a interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu (Hroník, 2006).

Hodnocení volným popisem je univerzální metoda, ovšem zpravidla se používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného podle daných kritérií pracovního výkonu.

Hodnocení metodou kritických případů je univerzální metoda, ale obvykle poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného.

Hodnocení metodou BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) se používá pro hodnocení pracovního chování zaměstnanců. Každé kritérium pracovního chování (dodržování pracovního postupu, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se klasifikuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního chování.

Hodnocení metodou AC/DC (Assessment Centre/Development Centre) se používá pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů) v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Použití AC/DC je založeno na skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří skutečné schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců.

Volba správné metody hodnocení zaměstnanců závisí na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.

Tabulka 7: Příklad hodnotící stupnice

Kritérium hodnocení	Stupeň hodnocení				
	1	2	3	4	5
Množství práce					
Kvalita práce					
Včasnost práce					
Přístup k práci					
Přítomnost v práci					
Celkem =					

1 - nedostatečný (nepřijatelný výkon, nedosahuje standardu, vyžaduje zásadní zlepšení)

2 - dostatečný (podprůměrný výkon, neodpovídá standardu, vyžaduje zlepšení)

3 - dobrý (průměrný výkon, odpovídá standardu, umožňuje jisté zlepšení)

4 - velmi dobrý (nadprůměrný výkon, převyšuje standard, umožňuje zlepšení)

5 - výborný (vynikající výkon, výrazně převyšuje standard, umožňuje jiné využití)

Zdroj: Vlastní úprava dle Šikýř (2012, s. 118)

KDO MÁ HODNOTIT?

Hodnotitelem je především přímý nadřízený, který řídí pracovní výkon zaměstnance, ovšem běžně hodnotí i další subjekty zainteresované na pracovním výkonu zaměstnance, například nadřízený nadřízeného, personalista, spolupracovník, podřízený, externí hodnotitel, obchodní partner nebo zákazník.

Pro zvýšení objektivitu hodnocení se uplatňuje systém 360° zpětné vazby, kdy zaměstnanec hodnotí více hodnotitelů (Obrázek 8). Samotný počet hodnotitelů však požadovanou objektivitu hodnocení nezaručuje. Důležité je uplatňovat objektivní kritéria a metody hodnocení.



Obrázek 8: Systém 360° zpětné vazby

KDY A JAK ČASTO HODNOTIT?

Neformální hodnocení se provádí podle aktuální potřeby. Formální hodnocení se provádí podle plánu hodnocení zaměstnanců, alespoň však jednou až dvakrát za rok.

JAK SDĚLOVAT A VYUŽÍVAT VÝSLEDKY HODNOCENÍ?

Výsledky hodnocení se zaměstnancům sdělují formou hodnotícího rozhovoru pod vedením nadřízeného. Výsledky hodnocení slouží manažerům k rozhodování v otázkách souvisejících s řízením pracovního výkonu zaměstnanců (vytváření pracovních míst, výběru zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, vytváření pracovních podmínek, formování pracovních vztahů).

Promyšlené odpovědi na uvedené otázky vytváří předpoklady k tomu, aby se hodnocení zaměstnanců stalo skutečně efektivním nástrojem řízení a vedení zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace.

8.3.3 VEDENÍ HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Hodnotící rozhovor je jedním z nejnáročnějších úkolů nadřízených zaměstnanců (manažerů, vedoucích zaměstnanců, mistrů atd.). Pravidelná formální setkání jsou příležitostí otevřeně hovořit o výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a identifikovat potřeby v

oblasti rozvoje a kariéry. Významnou součástí hodnotících pohovorů je rovněž dohoda o možné pomoci a poskytnuté podpoře ze strany nadřízeného zaměstnance.

DEFINICE



Hodnotící rozhovor je podstatnou součástí řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje nadřízeným zaměstnancům projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období a dosáhnout požadovaného pracovního výkonu v období následujícím.

Hodnotící rozhovor vede manažer (nadřízený zaměstnanec) se zaměstnancem v rámci formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období, zpravidla za uplynulý rok, ovšem je možné dohodnout i jiné období, např. pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě je možné spojit hodnotící rozhovor s ukončením určité práce, realizací určitého projektu apod. Formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnance ze strany manažera během hodnotícího rozhovoru vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti. Manažer informuje a projednává se zaměstnancem skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem dosáhnout požadovaného pracovního výkonu v období následujícím:

- Co se stalo?
- Proč k tomu došlo?
- Jak postupovat dál?

Smysluplné odpovědi na podobné otázky jsou předpokladem úspěšného řešení zjištěných nedostatků pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období, stejně jako využití možných příležitostí ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance v období následujícím. Naplnění tohoto předpokladu ovšem vyžaduje průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance ze strany manažera. Manažer musí průběžně zkoumat, posuzovat a zaznamenávat podstatné hodnotící informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho výsledcích a chování, stejně jako o jeho schopnostech, motivaci a podmínkách k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Dokumentace průběžného hodnocení pracovního výkonu zaměstnance umožňuje realizovat hodnotící rozhovor a eliminuje nejasnosti a nedorozumění v pracovních vztazích.

Během hodnotícího rozhovoru manažer a zaměstnanec společně procházejí a projednávají dosažené výsledky, chování, schopnosti, motivaci i podmínky zaměstnance. Zaměstnanec se vyjadřuje k závěrům hodnocení a výsledkem hodnotícího rozhovoru je dohoda o dalším zlepšování a nápravě zjištěných nedostatků pracovního výkonu zaměstnance.

Uznání pozitiv hodnocení

Přirozenou součástí hodnotícího rozhovoru je projednání pozitivních i negativních aspektů pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období. Hodnotící rozhovor je dobré začít uznáním pozitiv. Dosažené úspěchy nebývají náhodou, ale zásluhou. Musíte otevřeně a srozumitelně ocenit pozitivní výsledky zaměstnance, vyvolat a upevnit v něm pocit významnosti a odpovědnosti. Chválit zaměstnance můžete i veřejně, například během pracovní porady, ale jen v odůvodněných případech. Odůvodněná pochvala, podložená skutečnými výsledky, nevyvolává nežádoucí reakce spolupracovníků, ale naopak stimuluje ostatní k podobným výkonům (Hroník, 2006).

Kritika negativ hodnocení

Před případnou kritikou negativ si nejprve zjistěte a ověřte skutečné příčiny problému pracovního výkonu zaměstnance. Nejdříve si musíte ujasnit, za jakých okolností k problému došlo, a potom můžete vyvozovat konkrétní závěry. Důsledně kritizujte a postihujte chyby z nedbalosti. V případě chyb z neschopnosti nebo nevědomosti je dobré si uvědomit, že problém zpravidla nebývá pouze na straně zaměstnance, ale rovněž na straně manažera, který je odpovědný za výběr a hodnocení zaměstnanců. Kritika, na rozdíl od pochvaly, má být vždy neveřejná. Nikdy také nekritizujte osobu zaměstnance, ale jeho pracovní výkon. Zásadně se přitom vyvarujte osobních invektiv, ironických poznámek, nevybíravých výrazů apod.

Cílené projednání pozitiv i negativ pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období je podmínkou úspěšného řízení a vedení zaměstnance k dosažení požadovaného pracovního výkonu v období následujícím. Stejně důležité je eliminovat chyby, kterých se manažeři dopouštějí při hodnocení pracovního výkonu a vedení hodnotícího rozhovoru. Především je třeba se vyvarovat:

- používání subjektivních kritérií hodnocení,
- využívání jen průměrných stupňů hodnocení,
- sklonů k přílišné shovívavosti nebo přísnosti hodnocení,
- tendenci hodnotit na základě výrazných pozitiv nebo negativ.

Dodržování uvedených zásad je předpokladem k tomu, aby se hodnotící rozhovor stal účinným nástrojem usměrňování a stimulování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Lze předcházet chybám a úskalím při hodnocení zaměstnanců pomocí dobře zavedeného systému hodnocení? Jak proces hodnocení ovlivňuje osobnost hodnoceného a hodnotitele?

8.3.4 SELF ASSESSMENT

Sebehodnocení je metoda, která se v personalistice využívá ke vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. V rámci vzdělávacího procesu si vzdělávaný koriguje studijní výsledky s kolegy a názory učitelů. Výkon a názor jednotlivce může být také srovnáván s objektivizovanými předepsanými standardy.

**Sebehod-
nocení**

Self Assessment je důležitým nástrojem k identifikaci předpokladů pracovníka k vykonávání určité pracovní pozice. Sebehodnocení se zároveň používá ke konfrontaci mezi nároky organizace na pracovní výkon jednotlivce a jeho schopnostem požadavky splnit.

Sebehodnocení zároveň poskytuje důležitý vhled do emočního a hodnotového žebříčku zaměstnance nebo uchazeče o práci. Získaných informací by měl vedoucí manažer využívat ku prospěchu všech zúčastněných stran. Na jedné straně mírnit přehnaně ambiciózní a cílevědomé pracovníky, na straně druhé podněcovat lidi se sklonem k podceňování.

K sebehodnocení dochází během pohovoru, který vede zaměstnanec s nadřízeným. Cílem je rozklíčovat důvody nedostatečného pracovního výkonu. Je zřejmé, že výsledek se nikdy nebude shodovat s hodnocením nadřízeného. Před pohovorem musí být stanovena akceptovatelná odchylka.

Největší pozornost je nutné věnovat kritériím, která vykazují největší rozdíly. Výsledkem hodnocení zaměstnance musí být jasně formulovaný a strukturovaný výstup naznačující další budoucnost zaměstnance ve společnosti.

K docílení zlepšování sebe sama je stěžejní, aby se hodnocení co nejvíce blížilo realitě a zároveň bylo pozitivní.

Návod na sebehodnocení

Okolnosti – rozeberte výchozí body jednání – kdo se schůzky zúčastnil, co bylo náplní, jaké měli účastníci funkce, jaké cíle.

Pozitiva – myslete pozitivně – zdůrazněte si, co se vám povedlo, s čím jste byli spokojeni.

Rozpory – váš záměr byl dobrý, ale nebyl pochopen, nebo kvitován druhou stranou – pokuste se sami vyhodnotit vhodnost/nevhodnost vašeho návrhu, názoru, formulace myšlenky.

Negativa – uvědomte si vlastní chyby – rozeberte si vlastní nedostatky.

Záznam – s odstupem času si přehrajte jednání ještě jednou s jinými, lepšími reakcemi. Další jednání pro vás bude snazší a úspěšnější.



OTÁZKY

1. **Řízení pracovního výkonu zaměstnanců je jedním z klíčových procesů:**
 - a) manažera kvality procesů
 - b) vrcholového vedení
 - c) personální práce
 2. **Formální hodnocení se provádí podle plánu hodnocení zaměstnanců alespoň:**
 - a) jednou až dvakrát za rok
 - b) dvakrát až třikrát za rok
 - c) třikrát až čtyřikrát za rok
 3. **Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle označujeme:**
 - a) PEST
 - b) START
 - c) SMART
 4. **Jak označujeme metodu, kterou hodnotitel používá k popisu pracovního výkonu hodnoceného podle stanovených kritérií pracovního výkonu:**
 - a) hodnocení volným popisem
 - b) hodnocení metodou kritických případů
 - c) hodnocení pomocí stupnice
-



SAMOSTATNÝ ÚKOL 1

Vyberte si jednu konkrétní pracovní pozici (např. personalista, obchodní zástupce, účetní, pracovník zákaznické podpory, projektový manažer apod.).
Pro tuto pozici vypracujte:

1. **MBO** – 3 konkrétní cíle stanovené metodou SMART.
 - u každého cíle stručně vysvětlíte, proč je pro danou pozici důležitý.
 2. **KPI** – 3 měřitelné ukazatele výkonu, které jsou klíčové pro úspěch na dané pozici.
 - u každého KPI určete měřítko (např. %, počet, čas, finanční hodnota).
 3. **OKR** – 1 Objective a k němu 3 Key Results
 - Objective formulujte jako kvalitativní a inspirativní cíl,
 - Key Results uveďte jako číselně měřitelné výsledky.
-



SAMOSTATNÝ ÚKOL 2

Popište průběh celého hodnotícího pohovoru, který je rozdělen do čtyř částí: zahájení, hodnocení cílů, hodnocení kompetencí a shrnutí.

SHRUTÍ KAPITOLY



Řízení pracovního výkonu považujeme za jakýsi předpoklad nebo potenciál zaměstnance podávat pracovní výkony, nejčastěji v podobě měřitelných výsledků. Podnik hodnotí, sleduje a řídí pracovní výkon zaměstnanců, prostřednictvím hodnotitele, dlouhodobě a po celou dobu zaměstnání zaměstnance, jako hodnoceného, v organizaci. Účelným nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení hodnoceného.

Podmínkou pro spravedlivé a co nejobjektivnější hodnocení řízení pracovního procesu zaměstnance na základě předem stanovených kritérií je zpětná vazba poskytovaná hodnotitelem během celého sledovaného období. Aby stanovená kritéria byla skutečně měřitelná, dodržuje se metoda SMART. Metoda znamená, že cíle jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Zpětná vazba poskytuje zaměstnanci pohled na jeho pracovní výkon, postoje a přístup.

Za účinný nástroj hodnocení zaměstnance je považován hodnotící rozhovor. Ten umožňuje hodnotiteli formálně informovat hodnoceného a projednat s ním skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace i vytvoření příznivých pracovních podmínek k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období.

ODPOVĚDI



1 c, 2 a, 3 c, 4 a

9 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola vysvětluje účel odměňování zaměstnanců za práci, které je upraveno v zákoníku práce a prováděcích právních předpisech. První část kapitoly popisuje rozdíl mzdy, platu nebo odměn z dohod, které jsou poskytovány zaměstnancům za vykonanou práci, resp. za dosažený pracovní výkon a chování. Druhá část kapitoly popisuje mzdový systém zaměstnavatele, seznamuje s peněžními a nepeněžními formami odměňování. V návaznosti na to jsou představeny i mimořádné pracovní podmínky zaměstnance, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příplatky jako součást zaručené složky mzdy nebo platu. Třetí část kapitoly představuje zaměstnanecké výhody zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Kapitola odměňování zaměstnanců popisuje obecně závazné právní předpisy, seznamuje se mzdovým systémem, jehož problematika je věcí zaměstnavatele a který musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci.

Zájemci o hlubší studium odměňování mohou využít řadu publikací, které se zabývají monotematicky problematikou odměňování zaměstnanců.



CÍLE KAPITOLY

- Orientace v právní úpravě odměňování zaměstnanců.
- Vysvětlit odměňování zaměstnanců v podnikatelské sféře.
- Objasnit mzdový systém zaměstnavatele.
- Vysvětlit odměňování zaměstnanců v nepodnikatelské sféře.
- Ve zkratce popsat mimořádné pracovní podmínky a příplatky.
- Popsat dodatečná peněžitá plnění.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Mzda, plat, odměny z dohod, mzdové formy, složky mzdy, hodnota práce, minimální mzda, zaručená mzda, zaměstnanecké výhody (benefity).

9.1 Odměňování zaměstnanců

V současné době je odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích v České republice komplexně upraveno zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ZP) a příslušnými nařízeními vlády o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy. Podle § 109 a násl. ZP se mzda, plat nebo odměna z dohody stanovuje mj. podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a výsledků práce.

Dále platí, že mzda nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda stanovená nařízením vlády. Zaměstnavatel oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a stimuluje je k plnění sjednané práce a dosažení požadovaných výsledků prostřednictvím:

- peněžních forem odměňování (mzda, plat, odměna z dohody) – včetně odměn za mimořádný výkon (§ 134 ZP).
- nepeněžních forem odměňování – například formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, kvalitnější pracovní prostředí, lepší BOZP, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy a užitečné zaměstnanecké výhody.

DEFINICE



Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky. Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje (Dvořáková, 2007, s. 321):

- získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance,
- poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu,
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců,
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců slouží jak k dosahování strategických cílů zaměstnavatele, tak i k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.

9.1.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců za práci v základních pracovněprávních vztazích (v pracovním poměru, stejně jako v právních vztazích založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr) upravuje zákoník práce a prováděcí právní předpisy.

MZDA, PLAT NEBO ODMĚŇA Z DOHODY

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpis jinak (§ 109 odst. 1 zákoníku práce). Mzda nebo plat přísluší zaměstnanci za práci v pracovním poměru.

Odměna z dohody

Odměna z dohody přísluší zaměstnanci za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o provedení pracovní činnosti.

Plat

Platem odměňují zaměstnavatelé uvedení v § 109 odst. 3 zákoníku práce:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.

Zpravidla se jedná o zaměstnavatele, jejichž činnost nesměřuje k dosažení zisku a je zcela převážně financována ze státního rozpočtu, obecních rozpočtů, prostředků zdravotního pojištění a dalších veřejných zdrojů.



DEFINICE

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem v nepodnikatelské sféře, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školské právnické osoby zřízené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona. Zpravidla se jedná o zaměstnavatele, jejichž hlavní činnost nesměřuje k dosažení zisku.

Mzdou odměňují všichni ostatní zaměstnavatelé zaměstnance. Mzda je především poskytovaná zaměstnancům:

- podnikatelských subjektů,
- občanských sdružení,
- politických stran,
- církevních, soukromých a vysokých škol,
- soukromých zdravotních zařízení (závisí na úhradách ze zdravotního pojištění),
- veřejné výzkumné organizace aj.

DEFINICE



Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem v podnikatelské sféře. Jedná o zaměstnavatele, jejichž hlavní činnost směřuje k dosažení zisku a je zcela nebo převážně financována ze soukromých zdrojů.

Rozlišování mezi mzdou a platem vyplývá z odlišných zákonitostí odměňování zaměstnanců u zaměstnavatelů uvedených v zákoníku práce a u všech ostatních zaměstnavatelů. Plat poskytují zaměstnancům zaměstnavatelé ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je zcela nebo převážně financována z veřejných zdrojů, a proto zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanoví závazná pravidla pro odměňování platem, od nichž se nelze odchýlit. Mzdu poskytují zaměstnancům všichni ostatní zaměstnavatelé, kdy zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanoví pouze obecné zásady odměňování mzdou a minimální mzdová práva zaměstnanců (právo na minimální mzdu, na nejnižší úroveň zaručené mzdy a na minimální příplatek za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí, práci v sobotu a v neděli). Jinak ponechávají odměňování zaměstnanců na zaměstnavateli a na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

STEJNÁ PRÁCE NEBO PRÁCE STEJNÉ HODNOTY

Za stejnou práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody (§ 110 odst. 1 zákoníku práce). Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce (§ 110 odst. 2 zákoníku práce):

- stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti,
- práce, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách,
- při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Zásada poskytování stejné mzdy, platu nebo odměny z dohody za stejnou práci a za práci stejné hodnoty (§ 110 odst. 1 zákoníku práce) vychází ze základních zásad pracovních vztahů, zejména zásady spravedlivého odměňování zaměstnanců stejně jako zásady rovného zacházení se zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace (§ 1a zákoníku

práce). Zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty (§ 16 odst. 1 zákoníku práce).

Diferencovat mzdy, platy nebo odměny z dohod zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v základních pracovněprávních vztazích (v pracovním poměru, stejně jako v právních vztazích založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr), je možné jediné podle (§ 109 odst. 4 zákoníku práce; § 110 zákoníku práce):

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- obtížnosti pracovních podmínek,
- pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Jiná kritéria diferenciací mezd, platů nebo odměn z dohod nejsou přípustná.

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání, praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, organizační a řídicí náročnosti, míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost. Dále podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. (§ 110 odst. 3 zákoníku práce)

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby (například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas), škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí. (§ 110 odst. 4 zákoníku práce)

Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality (§ 110 odst. 5 zákoníku práce).

MINIMÁLNÍ MZDA (PLATNÁ V CELÉ EKONOMICE)

Minimální mzda představuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovním poměru i u dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (§ 111 ZP). Mzda, plat nebo odměna nesmí být nižší než minimální mzda. Pro účely jejího posouzení se nezapočítávají příplatky (noční práce, víkend, svátek, přesčas, ztížené prostředí).

Výši minimální mzdy stanovuje vláda podle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., obvykle od 1. ledna, s přihlédnutím k vývoji mezd a inflace.

Minimální mzda 2025: 20 800 Kč / měsíc nebo 124,80 Kč / hod. (Pokud mzda/odměna této hodnoty nedosáhne, poskytuje se doplatek do minimální mzdy.)

ZARUČENÁ MZDA – ZMĚNA OD ROKU 2025

Od 1. 1. 2025 byla zrušena zaručená mzda v komerční sféře. To znamená:

- v soukromém sektoru je závazná pouze minimální mzda,
- zaměstnavatelé již nemusí zařazovat práce do osmi skupin,
- neexistuje povinnost vyplácet vyšší mzdu podle složitosti a náročnosti práce,
- systém odměňování je flexibilnější a více na uvážení zaměstnavatele.

Důvod zrušení:

- zjednodušení legislativy,
- větší flexibilita odměňování,
- snížení administrativní zátěže podniků.

Zaručená mzda zůstává zachována pouze ve státním a veřejném sektoru, **kde jde o zaručený plat** podle platových tříd a tabulek.

Zaručený plat ve veřejné sféře (2025):

Skupina prací Měsíční zaručený plat (Kč)

- | | |
|------------|-----------|
| 1. skupina | 20 800 Kč |
| 2. skupina | 24 960 Kč |
| 3. skupina | 29 120 Kč |
| 4. skupina | 33 280 Kč |

Platové tarify, jejichž součástí je zaručený plat, se řídí zvláštními předpisy o odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

KRÁTKÉ SHRNUTÍ

Minimální mzda platí ve všech odvětvích a chrání všechny zaměstnance.

Zaručená mzda byla od roku 2025 zrušena v soukromém sektoru.

Zaručený plat ve státní a veřejné sféře zůstává zachován a je rozdělen do pracovních skupin.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaké dopady může mít zrušení zaručené mzdy v soukromém sektoru na motivaci zaměstnanců a flexibilitu odměňování u zaměstnavatelů?

9.2 Mzdový systém zaměstnavatele



DEFINICE

Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou.

Určitý mzdový systém aplikuje každý zaměstnavatel odměňující mzdou. Aplikace mzdového systému je věcí zaměstnavatele, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdový systém podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.

Základní zásadou pracovněprávních vztahů je **spravedlivé odměňování zaměstnanců**, stejně jako **rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace** (§ 1a zákoníku práce). Zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty (§ 16 odst. 1 zákoníku práce). V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace (§ 16 odst. 2 zákoníku práce).

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda (§ 110 zákoníku práce).

Mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 4 zákoníku práce; § 110 zákoníku práce).

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Nedosáhne-li mzda minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek (§ 111 zákoníku práce). Zaměstnanci, jehož mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, přísluší alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy. Nedosáhne-li mzda příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek (§ 112 zákoníku práce).

Zaměstnavatel je povinen kompenzovat zaměstnancům práci přesčas (§ 114 zákoníku práce), práci ve svátek (§ 115 zákoníku práce), noční práci (§ 116 zákoníku práce), práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117 zákoníku práce), práci v sobotu a v neděli (§ 118 zákoníku práce).

Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem (§ 113 odst. 1 zákoníku práce). Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet (§ 113 odst. 3 zákoníku práce).

Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou její složku (§ 141 odst. 1 zákoníku práce). Mzda a její jednotlivé složky stanovené, sjednané nebo určené za hodinu práce přísluší zaměstnanci i za zlomky hodin, které odpracoval v období, za něž se mzda poskytuje (§ 141 odst. 2 zákoníku práce).

Mzdu je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vyplácet v zákonných penězích (§ 142 odst. 1 zákoníku práce). Mzda se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru (§ 142 odst. 2 zákoníku práce). Mzda se vyplácí v pracovní době a na pracovišti, nebyla-li dohodnuta jiná doba a jiné místo výplaty nebo není-li v zákoníku práce stanoveno jinak (§ 142 odst. 3 zákoníku práce). Zaměstnavatel se složitými provozními podmínkami pro výplatu mzdy, pokud by byla výplata obtížná nebo neproveditelná, může zaměstnanci zaslat mzdu na své náklady a nebezpečí, a to tak, aby je měl zaměstnanec k dispozici nejpozději v termínu určeném pro jejich výplatu (§ 142 odst. 4 zákoníku práce).

Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejichž základě mzdu vypočetl (§ 142 odst. 5 zákoníku práce). Jiné osobě než zaměstnanci je možné vyplatit mzdu jen na základě písemné plné moci; to platí i pro manžela nebo partnera zaměstnance (§ 142 odst. 6 zákoníku práce).

Na základě dohody se zaměstnancem je zaměstnavatel povinen při výplatě mzdy, popřípadě jiných peněžitých plnění ve prospěch zaměstnance, po provedení případných srážek ze mzdy podle zákoníku práce nebo zvláštního právního předpisu, zaplatit částku určenou zaměstnancem na svůj náklad a nebezpečí na jeden platební účet určený zaměstnancem, a to nejpozději v pravidelném termínu výplaty mzdy nebo platu, pokud se zaměstnancem písemně nesjedná pozdější termín (§ 143 odst. 1 zákoníku práce).

MZDA A MZDOVÉ FORMY

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (§ 109 odst. 2 zákoníku práce). Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 4 zákoníku práce).

**Naturální
mzda**

Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky (s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek), výkony, práce nebo služby (§ 119 odst. 2 zákoníku práce). Naturální mzdu je možné poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 119 odst. 1 zákoníku práce). Výše naturální mzdy se určuje v penězích tak, aby odpovídala ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práce nebo služby ostatním odběratelům, obvyklé ceně

nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za výrobky, výkony, práce nebo služby poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá cena (§ 119 odst. 3 zákoníku práce).

Mzdové formy

Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy. Mezi používané mzdové formy patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

ČASOVÁ MZDA

Základní mzdová forma

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Zpravidla se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda.

Zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou (hodinovým mzdovým tarifem) dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda zaměstnance se rovná součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci.

Zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou (měsíčním mzdovým tarifem) dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Mzda zaměstnance se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (např. z důvodu dovolené, dočasné pracovní neschopnosti apod.), dostává poměrnou část měsíční mzdy (měsíčního mzdového tarifu).

Časová mzda je jednoduchá a administrativně nenáročná. Převážně se používá v případech, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech, kdy množství odvedené práce je obtížně měřitelné. Časová mzda poskytuje jistotu výdělku, ovšem příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Proto se běžně doplňuje jiným druhem mzdové formy (provizí, prémie, osobním ohodnocením apod.).

ÚKOLOVÁ MZDA

Úkolová mzda je základní mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy

výkonu. Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času.

Úkolová mzda se používá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit. Použití úkolové mzdy vyžaduje stanovit přiměřenou normu výkonu a odpovídající pracovní postup, stejně jako zajistit bezproblémový provoz pracoviště a dokonalou organizaci, kontrolu a bezpečnost práce.

Úkolová mzda stimuluje k nadstandardnímu výkonu, ovšem snaha zaměstnanců dosáhnout co možná nejvyšší produktivity a co možná nejvyššího výdělku často vede k nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování pracovního postupu, ne hospodárnému využívání zdrojů, zhoršení kvality práce nebo porušování bezpečnosti práce.

Použití úkolové mzdy je omezeno zákoníkem práce (§ 103 odst. 1 písm. k/ zákoníku práce), kdy zaměstnavatel je povinen nepoužívat takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví.

PROVIZE

Provize je doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize může být určena procentem z obrátu, tržeb, zisku apod. nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.

*Doplňková
mzdová
forma*

Provize stimuluje k nadstandardnímu výkonu. Zaměstnanci je poskytována jako doplněk základní (zaručené, pevné) složky mzdy, popřípadě jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, ale v tomto případě zaměstnanci vzniká právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Zaměstnanci, jejichž mzda je zcela závislá na provizi za prodané množství nebo poskytnutou službu, mnohdy postrádají jistotu výdělku a bývají vystaveni pracovnímu stresu, což snižuje jejich spokojenost a zvyšuje fluktuaci.

PRÉMIE

Prémie je doplňková mzdová forma, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se vyplácí jednorázově (za věrnost, přítomnost apod.) nebo pravidelně (za produktivitu, kvalitu apod.) za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon. Vyplácení prémie zpravidla upravují předem stanovená pravidla premiování (skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie apod.).

OSOBNÍ OHODNOCENÍ

Osobní ohodnocení je doplňková mzdová forma, kterou stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního ohodnocení je stimulovat

zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle určuje procentem ze mzdového tarifu.

PODÍL NA VÝSLEDKÁCH HOSPODAŘENÍ

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Uveďte složky odměňování, které jsou pro vás důležitější: základní mzda/plat, doplňkové mzdové formy (provize, prémie, osobní ohodnocení nebo podíl na výsledcích hospodaření) nebo zaměstnanecké výhody? Jaké jsou důsledky vaší odpovědi pro zaměstnavatele, který se snaží obsadit volné pracovní místo novým zaměstnancem a ten by, stejně jako vy, měl pro něj pracovat?

SJEDNÁNÍ, STANOVENÍ NEBO URČENÍ MZDY

Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce (§ 113 ZP).

Možnosti určení mzdy jsou tři:

- Smlouvou (pracovní, kolektivní nebo jinou) – jde o dvoustranný právní úkon. Jakákoliv změna mzdy sjednané ve smlouvě je možná pouze dohodou obou stran.
- Vnitřním předpisem – jednostranný právní akt zaměstnavatele, závazný pro všechny zaměstnance.
- Mzdovým výměrem – jednostranné určení mzdy zaměstnavatelem pro konkrétního zaměstnance.

Zaměstnavatel musí při určování mzdy respektovat zásady odměňování stanovené zákoníkem práce, zejména zákaz diskriminace, rovné zacházení a minimální zákonné limity (např. minimální mzda).

Zákoník práce (§ 4b ZP) umožňuje také odchylnou úpravu mzdových práv smlouvou nebo vnitřním předpisem, pokud není výslovně zakázána. Tato odchylná úprava však nesmí být nižší nebo vyšší, než stanoví ZP jako minimální nebo maximální přípustnou hranici (např. příplatky za noční práci nebo práci o víkendu lze sjednat jinak).

VNITŘNÍ PŘEDPIS

Vnitřní předpis může zaměstnavatel vydat zejména tam, kde nepůsobí odbory, a může jím stanovit mzdová i ostatní práva zaměstnanců (§ 305 ZP).

Musí být:

- vydán písemně,
- v souladu se zákonem,
- vyhlášen před účinností (bez zpětné platnosti),
- zpřístupněn zaměstnancům.

Zpravidla se vydává na dobu určitou, nejméně však na 1 rok (u odměňování může být kratší). Zaměstnavatel je povinen zaměstnance seznámit s novým předpisem či jeho změnou do 15 dnů. Práva vzniklá na základě vnitřního předpisu zanikají až tehdy, když jsou uspokojena, nikoli zrušením předpisu.

MZDOVÝ VÝMĚR

Mzdový výměr je písemný jednostranný dokument, který zaměstnavatel vydává při nástupu do práce, pokud mzda není uvedena ve smlouvě nebo stanovena vnitřním předpisem. Obsahuje informace o:

- způsobu odměňování,
- termínu a místě výplaty,
- případně dalších mzdových náležitostech.

Změny mzdového výměru musí být zaměstnanci oznámeny písemně, nejpozději v den, kdy začnou platit.

MZDOTVORNÉ FAKTORY A SLOŽKY MZDY

Mzdy poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům za práci podle (§ 109 odst. 4 zákoníku práce):

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- obtížnosti pracovních podmínek,
- pracovní výkonnosti a pracovních výsledků.

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a pracovní výsledky představují jediná přípustná kritéria diferenciací mezd zaměstnanců. Podle přípustných kritérií diferenciací mezd zaměstnavatel odměňuje příslušné mzdovotvorné faktory (Dvořáková a kol., 2007, s. 323):

- hodnotu práce (složitost, odpovědnost a namáhavost práce),
- mimořádné pracovní podmínky (obtížnost pracovních podmínek),
- nadstandardní pracovní výkon (pracovní výkonnost a pracovní výsledky).

Příslušným mzdovotvorným faktorům odpovídají jednotlivé složky mzdy, které se určují pomocí specifických mzdových forem.

Složky mzdy

Mzdu zaměstnance obvykle tvoří:

- Základní (zaručená, pevná) složka mzdy. Oceňuje hodnotu práce (složitost, odpovědnost a namáhavost práce). Určuje se pomocí základní mzdové formy, zpravidla časové mzdy, mzdového tarifu (pevná sazba, sazba s rozpětím, v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc).
- Příplatky (ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru). Oceňují mimořádné pracovní podmínky (obtížnost pracovních režimů, škodlivost a rizikovost pracovního prostředí). Určují se % z průměrného výdělku, % ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc apod.
- Doplnková (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy. Oceňuje nadstandardní pracovní výkon (pracovní výkonnost a pracovní výsledky). Určuje se pomocí doplňkové mzdové formy, zpravidla pobídkové mzdy, osobního ohodnocení, provize, prémie apod. (% ze mzdového tarifu, % z peněžního ukazatele, absolutní částka v Kč za jednotku času, množství, objemu, hmotnosti apod.).

Výši jednotlivých složek mzdy determinuje cena práce, výsledek působení nabídky práce (zaměstnanci) a poptávky po práci (zaměstnavatelé) na trhu práce. Zaměstnavatelé aplikují šetření o mzdách a stanovují mzdu zaměstnanců s přihlédnutím k ceně práce, kterou promítají do výše jednotlivých složek mzdy, zejména mzdových tarifů.

HODNOTA PRÁCE

Hodnota práce je relativní míra složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi vykonávanými u zaměstnavatele.

Tarifní stupeň

Hodnota práce je vyjádřena tarifním stupněm, který zahrnuje podobně složité, odpovědné a řu podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Mzdový tarif je určen pevnou sazbou, popřípadě sazbou s rozpětím, v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc.

Tarifní stupnice

Seřazením tarifních stupňů s přiřazenými mzdovými tarify podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací vzniká tarifní stupnice, která umožňuje zaměstnavateli diferencovat mzdu zaměstnanců podle hodnoty práce (podle složitosti, odpovědnosti a

namáhavosti práce). Používají se tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify nebo se mzdovými tarify s rozpětím.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jakým pracovním pozicím (zaměstnancům) je určena tarifní stupnice a čím se řídí?

MIMOŘÁDNÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY

Mimořádné pracovní podmínky (obtížné pracovní režimy, škodlivé pracovní prostředí a rizikové pracovní prostředí) zaměstnanců se oceňují příplatky ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru. Příplatky se určují % z průměrného výdělku, % ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo Kč za měsíc apod.

Zákoník práce stanoví minimální příplatky za:

Příplatky

- a) práci přesčas (§ 114),
- b) práci ve svátek (§ 115),
- c) noční práci (§ 116),
- d) práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117),
- e) práci v sobotu a v neděli (§ 118).

Příplatky jsou zpravidla stanoveny v určité minimální výši průměrného výdělku. Postup zjišťování průměrného výdělku stanoví zákoník práce (§ 351 až 362). Průměrným výdělkem zaměstnance se rozumí průměrný hrubý výdělek, není-li stanoveno jinak (§ 352). Průměrný výdělek se zjistí z hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a z odpracované doby v rozhodném období (§ 353 odst. 1). Za odpracovanou dobu se považuje doba, za kterou zaměstnanci přísluší mzda (§ 353 odst. 2) a rozhodným obdobím se rozumí předchozí kalendářní čtvrtletí, není-li stanoveno jinak (§ 354 odst. 1). Průměrný výdělek se zjistí k prvnímu dni kalendářního měsíce následujícího po rozhodném období (§ 354 odst. 2).

Při vzniku zaměstnání v průběhu předchozího kalendářního čtvrtletí je rozhodným obdobím doba od vzniku zaměstnání do konce kalendářního čtvrtletí (§ 354 odst. 3). Jestliže zaměstnanec v rozhodném období neodpracoval alespoň 21 dnů, použije se pravděpodobný výdělek (§ 355 odst. 1). Průměrný výdělek se zjistí jako průměrný hodinový výdělek (§ 356 odst. 1), popřípadě se uplatní hrubý měsíční výdělek (§ 356 odst. 2) nebo průměrný měsíční čistý výdělek (§ 356 odst. 3).

Zaměstnavatel může poskytovat i vyšší příplatky, než stanoví zákoník práce. Zákoník práce umožňuje sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku za noční práci a za práci v sobotu a v neděli. Zaměstnanci může vzniknout právo na více příplatků.

Ad a) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku (§ 114 odst. 1 zákoníku práce). Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě stanovený příplatek (§ 114 odst. 2 zákoníku práce).

Dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno zaměstnanci nepřísluší, je-li mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné sjednat, je-li současně sjednán rozsah práce přesčas, k níž bylo při sjednání mzdy přihlédnuto. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné sjednat nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok a u vedoucích zaměstnanců v mezích celkového rozsahu práce přesčas (§ 114 odst. 3 zákoníku práce). Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může vymezit toto období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích (§ 93 odst. 4 zákoníku práce).

NADSTANDARDNÍ PRACOVNÍ VÝKON

Zaměstnanci jsou k nadprůměrné pracovní výkonnosti a vynikajícím pracovním výsledkům stimulováni příslibem pobídkové mzdy, nezaručené složky mzdy, která je stanovena pomocí doplňkové mzdové formy, například pomocí osobního ohodnocení (% ze mzdového tarifu), provize (% z peněžního ukazatele) nebo prémie (absolutní částka v Kč za jednotku času, množství, objemu, hmotnosti apod.).

9.3 Zaměstnanecké výhody - benefity

Benefity

Zaměstnanecké výhody jsou nepeněžní nebo peněžité formy plnění poskytované zaměstnavatelem nad rámec zákonných povinností. Jejich cílem je zvýšit atraktivitu zaměstnání, podpořit motivaci a spokojenost zaměstnanců, snižovat fluktuaci a posilovat image zaměstnavatele. Benefity nejsou mzdou – nejsou odměnou za výkon, ale součástí širší péče o zaměstnance.

9.3.1 TYPICKÉ KATEGORIE BENEFITŮ

(Využíváno i v současné HR praxi 2024–2025.)

Sociální benefity

– příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, pojištění odpovědnosti, sick days, dovolená navíc, podpora rodin (školkovné, tábory), firemní půjčky, krizová finanční výpomoc.

Benefity související s prací

– stravování a stravenkový paušál, občerstvení na pracovišti, flexibilní pracovní doba, home office, příspěvek na dopravu, firemní ubytování, vzdělávání a kurzy, certifikace.

Benefity spojené s postavením v organizaci

– služební automobil i k soukromým účelům, smartphone, notebook, zvýšené rozpočty na reprezentaci, nadstandardní kanceláře nebo coworking.

Benefity mohou být sjednány v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, jiné smlouvě nebo stanoveny vnitřním předpisem. Ve firmách je běžný buď plošný systém (stejné benefity pro všechny), nebo tzv. kafetérie systém, kde si zaměstnanec vybírá benefity podle svých preferencí v rámci stanoveného ročního rozpočtu.

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod musí být spravedlivý a efektivní, musí uspokojovat zaměstnance i zaměstnavatele. Spravedlivý systém zaměstnaneckých výhod je v souladu s pracovněprávními předpisy a zajišťuje rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o poskytování zaměstnaneckých výhod. Efektivní systém zaměstnaneckých výhod je v souladu s hospodářskými výsledky a zahrnuje daňové a odvodově zvýhodněné zaměstnanecké výhody. Jedná se o zaměstnanecké výhody, které jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, nejsou daňovým příjmem zaměstnance a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného a sociální zabezpečení a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.

9.3.2 NEJROZŠÍŘENJŠÍ BENEFITY (NAPŘÍČ SEKTORY):

- stravenkový paušál nebo dotované stravování,
- 5 týdnů dovolené (ve veřejném sektoru zákonný standard, v soukromém dobrovolný benefit),
- sick days (2–5 dnů),
- home office / hybridní práce,
- flexibilní pracovní doba,
- příspěvek na penzijní spoření (daňově nejvýhodnější benefit),
- firemní vzdělávání, jazykové kurzy, certifikace,
- multisport karta / příspěvek na sport a kulturu,
- občerstvení na pracovišti (káva, ovoce, nápoje),
- benefitní platformy (kafetérie),
- příspěvek na dopravu nebo firemní parkovací místo.

9.3.3 STÁLE POPULÁRNĚJŠÍ “NOVÉ” BENEFITY:

- psychologická podpora a well-being programy,
- možnost práce ze zahraničí (work from abroad),
- sdílené firemní auto / kolo / koloběžka,

- mentoring a talentové programy,
- finanční poradenství a vzdělávání,
- rodinné benefity (ošetřovné nad rámec zákona, dny volna při adaptaci dětí, příspěvek na hlídání).

UDRŽITELNÉ BENEFITY

Moderní HR praxe klade důraz na udržitelnost benefitů, tedy takový systém odměňování, který je:

- dlouhodobě finančně udržitelný pro zaměstnavatele,
- spravedlivý a rovný pro různé skupiny zaměstnanců,
- přizpůsobitelný životním situacím zaměstnanců,
- v souladu s principy ESG a společenské odpovědnosti.

Udržitelné benefity zahrnují zejména:

- benefity podporující zdraví a rovnováhu (well-being programy, prevence),
- podporu dlouhodobé finanční stability (penzijní spoření, vzdělávání v oblasti financí),
- ekologické benefity (podpora dopravy na kole, sdílená mobilita, úsporné formy práce),
- benefity podporující sociální udržitelnost (rovné příležitosti, rodičovská podpora).

Jejich výhodou je, že přispívají nejen k okamžité spokojenosti zaměstnanců, ale také k dlouhodobé stabilitě zaměstnavatele a jeho schopnosti odměňovat i v době ekonomických výkyvů. Proto se firmy postupně odklánějí od krátkodobých a drahých benefitů (např. nadstandardních bonusů) směrem k benefitům podporujícím dlouhodobou loajalitu a zdraví zaměstnanců.



OTÁZKY

1. **Mzdu, kterou zaměstnavatel odměňuje zaměstnance je sjednána v:**
 - a) kolektivní a pracovní smlouvě
 - b) kolektivní smlouvě
 - c) pracovní smlouvě
2. **Mezi základní mzdové formy nezařazujeme:**
 - a) časovou mzdu
 - b) úkolovou mzdu
 - c) prémie
3. **Mezi prémie jako prémiové podmínky úkolové mzdy pracovní pozice účetní nezařazujeme:**

- a) včasnou fakturaci
- b) včasné zpracování personálních úkolů
- c) včasné zpracování účetní závěrky

4. Zákoník práce stanoví minimální příplatky za:

- a) práci ve svátek
- b) práci ve ztíženém pracovním prostředí
- c) práci přesčas
- d) všechny uvedené odpovědi jsou pravdivé

5. Která z následujících možností nejlépe vystihuje princip udržitelného benefitního odměňování?

- a) Poskytování co nejvyššího počtu benefitů bez ohledu na náklady zaměstnavatele.
- b) Zaměření na krátkodobé motivátory, které rychle zvýší výkon zaměstnanců.
- c) Budování systému benefitů, který je dlouhodobě finančně udržitelný, podporuje zdraví, rovnováhu a stabilitu zaměstnanců i zaměstnavatele.
- d) Nahrazení všech peněžních benefitů výhradně nepeněžními formami odměny.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Organizace působí v oblasti stavebnictví a zaměstnává různé skupiny pracovníků – administrativní zaměstnance, techniky i dělníky na stavbách. U části zaměstnanců je z provozních důvodů možné využívat pružnou pracovní dobu, zatímco u jiné skupiny nikoli, přestože oba týmy plní stanovený fond pracovní doby.

Vaším úkolem je:

1. Uveďte kritéria diferenciací mezd mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců u stejného zaměstnavatele (např. složitost, odpovědnost, rizikovost práce, pracovní podmínky, výsledky a výkonnost).
2. Navrhněte mzdové faktory, které jsou v podmínkách stavební firmy relevantní (např. práce ve ztíženém prostředí, práce venku, řízení těžké techniky, certifikace, praxe).
3. Zamyslete se nad rolí benefitů – navrhněte, jaké benefity mohou být poskytovány rozdílně oběma skupinám zaměstnanců tak, aby byl zachován princip rovného zacházení (např. stravování, doprava, sick days, příspěvek na pojištění, well-being programy).

Vysvětlíte, jak může rozdílná dostupnost pružné pracovní doby ovlivnit spravedlnost odměňování a jaké kompenzační benefity by byly vhodné nabídnout zaměstnancům, kteří flexibilitu využívat nemohou.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Odměňování zaměstnanců představuje soubor nástrojů, kterými zaměstnavatel oceňuje práci zaměstnanců a současně je motivuje k dosažení požadovaného výkonu.

Zahrnuje jednak

****peněžité formy odměny**

**** (mzda, plat, odměny z dohod), které musí být sjednány, stanoveny nebo určeny v souladu se zákoníkem práce, a jednak**

****nepeněžní formy odměňování**

**** a zaměstnanecké benefity, jež podporují spokojenost a stabilitu zaměstnanců.**

Minimální mzda zajišťuje základní ochranu zaměstnanců, zatímco zaručený plat zůstává zachován jen ve veřejném sektoru. Součástí moderního odměňování je také využívání vnitřních předpisů, mzdových výměrů a udržitelného benefitního systému, který reflektuje dlouhodobou finanční stabilitu zaměstnavatele i individuální potřeby zaměstnanců.



ODPOVĚDI

1 a, 2 c, 3 b, 4 d, 5 c

10 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. První kapitola popisuje systematické vzdělávání zaměstnanců, jako neustále se opakující cyklus vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Vysvětluje proces vzdělávání, který probíhá v souladu se strategií a politikou organizace a v rámci vytvořených organizačních předpokladů vzdělávání a rozvoje. Druhá kapitola popisuje běžně používané metody vzdělávání zaměstnanců v organizaci, které se dělí do dvou základních skupin vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Vedle metod vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj, existují i vzdělávací metody nerozlišující pracoviště jako je například e-learning. Třetí kapitola objasňuje zákonnou povinnost odborného rozvoje zaměstnanců.

CÍLE KAPITOLY



- Objasnit koncepci systematického vzdělávání zaměstnanců.
- Popsat jednotlivé metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti.
- Popsat jednotlivé metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště.
- Shrnout význam a pojmenovat odborný rozvoj zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání na pracovišti, metody vzdělávání mimo pracoviště, elearning, development centrum, kvalifikace, kvalifikační dohoda.

10.1 Význam a principy systematického vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je klíčovým nástrojem rozvoje organizace a zvyšování její konkurenceschopnosti. Představuje systematický proces, který vychází ze strategických cílů organizace a umožňuje zaměstnancům průběžně rozvíjet znalosti, dovednosti i pracovní postoje. Moderní vzdělávání je součástí udržitelného řízení lidských zdrojů – zaměřuje se na dlouhodobou zaměstnatelnost pracovníků, podporu jejich adaptability, well-beingu a odpovědného chování v rámci ekologických a sociálních aspektů firemního fungování. Součástí dlouhodobé strategie je i rozvoj „T-shaped“ pracovníků, kteří kombinují

*Strategie
vzdělávání*

hlubokou odbornost s širokým přesahem do dalších oblastí, zejména digitálních a zelených dovedností.



DEFINICE

Systematické vzdělávání zaměstnanců probíhá v souladu se strategií a politikou vzdělávání a rozvoje a v rámci vytvořených organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání a rozvoje.

10.1.1 PROCES SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Systematické vzdělávání probíhá jako opakující se cyklus zahrnující tyto fáze:

1. **Identifikace potřeb vzdělávání** – na základě strategických cílů, změn v technologiích, požadavků trhu práce nebo individuálních potřeb zaměstnanců.
2. **Plánování vzdělávání** – sestavení vzdělávacích programů, harmonogramu a rozpočtu.
3. **Realizace vzdělávání** – volba nejvhodnějších metod podle typu cílové skupiny a rozvíjených kompetencí.
4. **Vyhodnocení vzdělávání** – zjištění přínosů, transferu do praxe a návrh úprav pro další cyklus.

Ač se mohou najít i negativa, systematické vzdělávání má především výhody, mezi něž patří:

- Dodávání odborně vzdělaných pracovníků organizaci, bez zdlouhavého vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje neustálé formování pracovníků, tedy jejich neustálé vzdělávání.
- Zlepšuje kvalifikaci a dovednosti pracovníků a tím i jejich sebevědomí možnost postupu v kariérním žebříčku.
- Napomáhá ke zlepšování pracovního výkonu.
- Pomáhá zdokonalovat vzdělávací procesy, tím že na sebe vzdělávací cykly navazují a pracovník tak nestagne ve stále stejném učebním procesu, ale postupuje stále výš a prohlubuje své vědomosti.
- Zlepšuje vztah pracovníků v organizaci a motivaci k práci.
- Přispívá ke zlepšování mezilidských vztahů v rámci organizace.

Beze sporu by bylo možno nalézt i další výhody systematického vzdělávání pracovníků, ale i bez nich je tento typ vzdělávání pracovníků, který nejefektivněji splňuje hlavní úkoly personální práce. Tedy uspokojování požadavků pracovních míst, či zařazování vhodných pracovníků na správné místo. I tak je důležité mít neustále na paměti, že v případě systematického vzdělávání pracovníků jsou důležité tři hlavní fáze - identifikace potřeby

vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace, vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování vzdělávacího programu a použitých vzdělávacích metod (Hroník, 2006).

10.1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE

Se vzděláním pracovníků úzce souvisí vytváření a analýza pracovních míst, neboť analýza pracovních míst a její produkty jsou důležité pro rozpoznání potřeb vzdělávání, tedy v čem je potřeba aby se pracovníci vzdělávali. Tento fakt má také velký vliv na vytváření a redesign pracovních míst. Úroveň vzdělání totiž umožňuje ušití úkolu pracovníkovi na míru, což je v dnešní době velmi populární, neboť mnoho firem je založeno na principu plnění úkolů, nikoli na pevné pracovní době, což v praxi znamená, že je jedno, jak dlouho pracovník ve firmě bude, důležité je, že splní daný pracovní úkol včas.

Systematicky naplánované vzdělávání pracovníků také velmi usnadňuje ostatní personální plánování, kterým je například dodatečné doplnění pracovních sil a podobně. Existence vzdělávacích programů může také pomoci při získávání pracovníků nových. Ve světě si lidé vybírají místo dle toho jak je organizace atraktivní z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti svých pracovníků uvnitř organizace i mimo ni. Vzdělávací programy také usnadňují výběr pracovníků, protože dovolují přijímat i uchazeče, kteří nejsou v plné míře odborně na danou práci připraveni. Avšak organizace si je může zaučit dle svého uvážení a může je naučit, jak co dělat, dle standardů organizace. Tyto organizace jsou v lehkém přirovnání vlastně prvními pisateli na nepopsané listy. Přijímání méně kvalifikovaných uchazečů se také praktikuje v případě, že je na trhu malé množství potřebně kvalifikovaných budoucích zaměstnanců.

Vzdělávání pracovníků by mělo být propojené s odměňováním pracovníků. Rozvoj kvalifikace pracovníka může vést nejen k vyšším výdělkům či mimořádným odměnám, ale také k motivaci pracovníka.

Systematické vzdělávání pracovníků také vede k jejich lepšímu rozmístování, neboť organizace přesně ví kam, jakého zaměstnance umístit v závislosti na jeho vzdělání a kvalifikaci. Vzdělávání v rámci organizace se může pozitivně projevit i z hlediska pracovních mezilidských vztahů, které se utuží, když spolu zaměstnanci například chodí na hodiny angličtiny, či jiné kurzy v rámci organizace.

Vzdělávání pracovníků je i výrazem péče o ně. Ze strany pracovníků dochází k uznání ze strany kolegů, ke zvýšení sebevědomí, či ke ztotožňování s cíli organizace. A organizace od spokojeného pracovníka dostane nejen maximální pracovní výkon, ale také neocenitelný lidský zdroj, který zvyšuje konkurenceschopnost organizace (Hroník, 2006).

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaké přínosy má systematické vzdělávání pro zaměstnance a pro organizaci? Jak budete monitorovat vámi vyjmenované přínosy?

10.2 Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost

Samotným metodám vzdělávání pracovníků předchází identifikace potřeby vzdělávání, která vyrůstá nejen z potřeby zlepšení image organizace, ale také z potřeby konkurenceschopnosti, která je nejúčinnější zbraní na trhu. Neboť kvalitní odborníci jsou nedostatkovým zbožím.

*Realizace
vzdělávání*

Důležitým krokem v tomto ohledu, tedy v plánování vzdělávání pracovníků jsou bezpochyby metody vzdělávání, kterých je velmi široká škála, z níž musí organizace volit tu nejvhodnější metodu. Z hlediska použitelnosti a účinnosti těchto metod bylo vybráno několik nejvýznamnějších (Hroník, 2006).

10.2.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI

On the job

Metoda vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, též metoda nazývaná „on the job“ se uskutečňuje přímo na pracovišti v pracovní době, jedná se tedy zpravidla o učení se praxí. Tato metoda se považuje za vhodnější například ke vzdělávání dělníků, nebo lidí, kteří pracují rukama. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří:

Metody využívané přímo v pracovním prostředí podporují rychlý přenos poznatků do praxe. Patří sem zejména:

- Instruktaž a zaučení – předání konkrétních pracovních postupů novým zaměstnancům.
- Coaching a mentoring – individuální rozvoj kompetencí s podporou zkušenějšího kolegy nebo manažera.
- Counselling – konzultace pro rozvoj pracovních i osobních dovedností.
- Asistování a pověření úkolem – učení zkušeností a samostatným řešením zadání.
- Rotace práce – střídání pozic za účelem rozšíření dovedností a posílení adaptability.
- Pracovní porady a sdílení know-how – předávání informací napříč týmy.

Tyto metody jsou významné i z hlediska udržitelnosti – podporují interní mobilitu, rozvoj talentů a snižují potřebu externího náboru, který je ekonomicky i ekologicky náročnější.

10.2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVÍŠTĚ

Metoda vzdělávání mimo pracoviště, tedy „off the job“ se používá ke vzdělávání odborníků, či vedoucích pracovníků. Dá se využít i ke vzdělávání jiných skupin, z hlediska jejich pozice však dochází k různým modifikacím s ohledem na náplň práce dané pracovní skupiny.

Off the job

Mimo pracoviště se využívají metody rozvíjející hlubší odborné i měkké dovednosti:

- Přednášky a odborné semináře,
- Workshopy a případové studie,
- Simulace, hraní rolí a modelové situace,
- Brainstorming a kreativní techniky,
- Outdoor training zaměřený na týmovou spolupráci a leadership.

Sem patří také development centra, která umožňují komplexně diagnostikovat potenciál zaměstnanců, identifikovat silné stránky a plánovat jejich další kariérní a kompetenční rozvoj.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Kdo by měl být zodpovědný za identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje každého zaměstnance v organizaci?

10.2.3 E-LEARNING A DIGITÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Digitální formy vzdělávání hrají stále významnější roli. E-learning, videokurzy, webináře, mikrolearning nebo VR/AR simulace umožňují flexibilní a individualizované vzdělávání s nízkými náklady a možností rychlé aktualizace obsahu.

Alternativní metoda vzdělávání

VÝHODY E-LEARNINGU

- Snížení nákladů na vzdělávání není nutno platit pronájem učebny, poskytování učebních materiálů, ohodnocení lektora, doprava, pro zaměstnavatele je zde výhoda v tom, že výuka jeho zaměstnance nemusí probíhat v pracovní době).
- Studium je časově nezávislé a individuální studenti si sami volí, kdy a kde svůj kurz absolvují, dále si volí formu a typ kurzu, látku si může kdykoli zopakovat apod.
- E-learning nabízí znalosti na vysoké úrovni.

- E-learning nabízí okamžitou zpětnou vazbu student nečeká na opravu testů dlouho, ihned se dozví, kde udělal chybu.

NEVÝHODY E-LEARNINGU

- Těžko měřitelný efekt vzdělávání.
- Pořizovací cena někomu se může jako nevýhoda zdát cena nákupu vybavení a řídicího systému, koupi kurzu i přesto, že provozní náklady jsou poté minimální.

Moderní firmy využívají také personalizované vzdělávací platformy řízené umělou inteligencí, které přizpůsobují obsah potřebám jednotlivých zaměstnanců.

Významnou výhodou digitálního vzdělávání je jeho udržitelnost – snižuje spotřebu papíru, dojíždění zaměstnanců i provozní náklady.

10.2.4 DEVELOPMENT CENTRUM

Diagnostická a rozvojová metoda

Development centrum (dále jen DC) je diagnostickou a rozvojovou metodou. Zaměřuje se na oblast sociálních a komunikačních schopností a manažerských kompetencí. Umožňuje stanovit silné stránky zaměstnance i potenciální rozvojové oblasti. Využívá se též k posílení motivace a dalšímu rozvoji skrze aktivní práci se sebehodnocením.

Je ideálním předchůdcem samotných školení. Zaměstnanec lépe chápe, proč má danou akci absolvovat. V průběhu DC prochází účastníci řadou individuálních a skupinových modelových situací, které svojí povahou odpovídají kompetencím potřebným pro úspěch na konkrétní pozici.

Development centrum se využívá při plánování dlouhodobého rozvoje zaměstnanců, při cílené přípravě na novou pozici s odlišnými nároky, jako motivační nástroj pro pracovníky ohrožené vyhořením, při identifikaci talentů společnosti, při rozvoji manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců.

Výsledků se dosahuje zážitkem díky řešení nových a náročných situací, diskuzí po jednotlivých cvičeních, zpětnou vazbou s možností přesahu do dalšího vzdělávání, konkrétním doporučením pro účastníka, poskytnutím detailního písemného výstupu.

Vyhodnocení DC by mělo zachycovat charakteristiky kandidáta včetně doporučení pro jeho další rozvoj. Zpětná vazba má mít podobu intenzivního rozhovoru pod vedením zkušeného psychologa. Výstupy jsou použity k sestavení individuálních plánů na základě konkrétních potřeb každého zaměstnance

Metoda přináší spolehlivé a relevantní informace. Umožňuje identifikovat vhodné metody rozvoje a vzdělávání - koučing, mentoring, cross training, counselling. Zvyšuje efektivitu vynaložených investic.

Úspěšné development centrum by mělo být komplexní od přípravy přes realizaci po zpětnou vazbu. Mělo by čerpat z důkladné analýzy potřeb, cílů a smyslu. Samotnou realizaci by měli mít na starosti odborníci. A centrum by mělo být ušito na míru dané firmě.

Nejčastější formy development center – individuální, skupinová, s outdoorovými aktivitami, jednodenní, dvoudenní.

Přínosy development center:

- umožňují kvalifikované posouzení stávajících pracovníků,
- identifikují silné stránky a příležitosti jednotlivců,
- mapují manažerský potenciál jednotlivců,
- nabízí kariérní plány účastníků na další období,
- přináší podněty pro řešení aktuálních problémů,
- pomáhají měřit efektivitu rozvojového a motivačního programu,
- poskytují možnost srovnání účastníků mezi sebou,
- umožňují účastníkům učit se nápodobou,
- zvyšují kompetence interních hodnotitelů.

10.3 Odborný rozvoj zaměstnanců dle zákoníku práce

Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi, absolventů škol, zvyšování a prohlubování kvalifikace.

V případě, že zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je povinností zaměstnavatele zabezpečit získání kvalifikace zaškolením nebo zaučením a zaškolení nebo zaučení zaměstnance zajistit. Stejnou povinnost má zaměstnavatel i vůči zaměstnanci, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol je zaměstnavatel povinen zabezpečit odbornou praxi. Absolventem je každý zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci do doby, kdy jeho celková doba odborné praxe nedosáhla po řádném ukončení studia 2 let. Do této doby se nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené. Odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a která současně umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje také její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Náklady na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel.

Zaměstnanec se však může na nákladech prohlubování kvalifikace podílet, požaduje-li absolvování prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě. Pokud předpokládané náklady dosáhnou alespoň 75 000 Kč, lze se zaměstnancem uzavřít kvalifikační dohodu. V takovém případě však nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit. Povinné náležitosti kvalifikační dohody jsou uvedeny v § 234 odst. 3.

**Kvalifi-
kační do-
hoda**

Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zvýšením kvalifikace je také její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace zaměstnance je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Zákoník práce umožňuje při zvyšování kvalifikace uzavřít se zaměstnancem kvalifikační dohodu, jejíž součástí je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnanec setrvat u zaměstnavatele po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, a to i tehdy, jestliže zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.

Kvalifikační dohoda musí být uzavřena písemně a musí obsahovat:

- druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení,
- dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po zvýšení kvalifikace,
- druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.

10.4 Udržitelnost ve firemním vzdělávání

Udržitelné vzdělávání klade důraz na dlouhodobý dopad na člověka, organizaci i společnost. V praxi zahrnuje:

10.4.1 ZELENÉ DOVEDNOSTI

Firmy čím dál více vyžadují znalosti a dovednosti související s environmentální odpovědností, například:

- efektivní využívání zdrojů,
- práce s ekologickými technologiemi,
- principy cirkulární ekonomiky,
- uhlíková stopa a její snižování,
- ESG reporting.

10.4.2 DŮRAZ NA CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V souvislosti s rychlým technologickým pokrokem a stárnutím populace roste potřeba kontinuálního rozvoje zaměstnanců všech věkových skupin (age management).

10.4.3 SOCIÁLNÍ UDRŽITELNOST

Součástí vzdělávacích programů se stávají témata jako:

- diverzita a inkluze,
- etické rozhodování,
- well-being,
- odpovědné vedení lidí,
- bezpečné digitální kompetence.

10.4.4 INTEGRACE UDRŽITELNOSTI DO BĚŽNÝCH KURZŮ

Organizace čím dál častěji pojmají udržitelnost jako průřezové téma – nikoli jen specializované školení, ale součást každodenních pracovních procesů.

OTÁZKY



1. **Jakou metodu vzdělávání používá školitel, který skupině zaměstnanců zprostředkovává teoretické znalosti:**
 - a) coaching
 - b) přednáška
 - c) workshop
 - d) mentoring
2. **Jakou metodu vzdělávání použijete u skupiny zaměstnanců, kde se konzultují a řeší nastalé problémy:**

- a) pověření úkolem
 - b) brainstorming
 - c) counselling
 - d) pracovní porada
3. **Jakou metodu vzdělávání použijete u skupiny zaměstnanců, kde nastalé problémy jsou řešeny komplexně z hlediska sestavené skupiny:**
- a) counselling
 - b) přednáška spojená s diskusí
 - c) workshop
 - d) simulace
4. **Jakou metodu vzdělávání použijete při zácviku nováčka:**
- a) coaching
 - b) mentoring
 - c) instruktáž
 - d) demonstrování
-



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Vyberte vhodnou metodu nebo metody vzdělávání a rozvoje, které budou formovat vaše znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti v průběhu celého vašeho života a v průběhu vašeho působení v dané organizaci na období pěti let? Výběr metod zdůvodněte.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Cílem vzdělávání je systematické rozvíjení znalostí, dovedností a pracovních postojů zaměstnanců v souladu se strategií organizace. Moderní vzdělávací proces zahrnuje širokou paletu metod na pracovišti i mimo něj, digitální nástroje a e-learning. Zásadní roli hraje udržitelnost, rozvoj zelených dovedností, celoživotní učení a zvyšování adaptability zaměstnanců v dynamickém prostředí. Vytváření kvalifikovaných pracovníků je nejen zákonnou povinností zaměstnavatele, ale také investicí do budoucí stability a konkurenceschopnosti organizace.

ODPOVĚDI



1 b, 2 d, 3 c, 4 c

11 PÉČE O ZAMĚSTNANCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zaměřuje na péči o zaměstnance vyjadřující starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. První kapitola je zaměřená na pracovní prostředí zahrnující prostorové řešení a barevnou úpravu pracoviště, mikroklimatické podmínky, osvětlení, škodliny v ovzduší a hluk. Druhá kapitola objasňuje pracovní podmínky zaměstnanců, neboť vytváření a udržování pracovních podmínek je pro organizaci nejenom zákonnou povinností, ale i ekonomickou nutností. Třetí a čtvrtá kapitola definuje povinnosti zaměstnavatele podle zákoníku práce, který má zaměstnancům umožnit stravování a zabezpečit zvýšenou ochranu zaměstnanců se zdravotním postižením, zaměstnankyň a mladistvých pracovníků.

Oblast odborného rozvoje zaměstnanců je popsána v kapitole desáté (Vzdělávání zaměstnanců).



CÍLE KAPITOLY

- Vyjmenovat a vysvětlit oblasti povinné péče o zaměstnance.
- Objasnit pojetí pracovního prostředí.
- Pojmenovat a popsat podmínky a řešení pracovního prostředí.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Pracovní prostředí, prostorové řešení a barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky na pracovišti, osvětlení, hluk na pracovišti, stravování, zvláštní pracovní podmínky zaměstnanců.

Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je dosáhnout příznivých hodnot všech časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

DEFINICE



Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a realizovanými cíli zaměstnavatele. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst zaměstnavatele (Koubek, 2007):

- povinnou péči, resp. smluvní péči vyplývající z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj, stravování apod.),
- dobrovolnou péči vyplývající z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti).

Problematika pracovní doby byla podrobněji popsána v 7. kapitole „Péče o pracovníky.“ Prostřednictvím vhodného pracovního prostředí patří v současné době k nevyhnutelným podmínkám bezpečnosti práce a pracovního komfortu.

11.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování) v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Dvořáková a kol., 2007).

DEFINICE



Fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele, které působí na zaměstnance, na jejich fyzickou a duševní pohodu, stejně jako na jejich pracovní výkon a chování, v průběhu pracovního procesu.

Vytváření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí souvisí s takovými problémy jako:

- prostorové řešení pracoviště,
- barevná úprava pracoviště,
- mikroklimatické podmínky na pracovišti,
- osvětlení pracoviště,
- hluk na pracovišti.

Základní požadavky na pracovní prostředí a pracoviště stanoví zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů. Bližší požadavky na pracoviště a pracovní prostředí stanoví prováděcí právní předpisy, například:

- nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích a pracoviště a pracovní prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, ve znění pozdějších předpisů, a
- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění nařízení vlády č. 93/2012 Sb. apod.

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště, aby (§ 2 odst. 1 zákona č. 309/2006 Sb.):

- prostory určené pro práci, chodby, schodiště a jiné komunikace měly stanovené rozměry a povrch a byly vybaveny pro činnosti zde vykonávané,
- pracoviště byla osvětlena, pokud možno denním světlem, měla stanovené mikroklimatické podmínky, zejména pokud jde o objem vzduchu, větrání, vlhkost, teplotu a zásobování vodou,
- prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců měly stanovené rozměry, provedení a vybavení,
- únikové cesty, východy a dopravní komunikace k nim včetně přístupových cest byly stále volné,
- v uvedených prostorech byla zajištěna pravidelné údržba, úklid a čištění,
- pracoviště byla vybavena prostředky pro poskytnutí první pomoci a vybavena prostředky pro přivolání zdravotnické záchranné služby.

Jestliže se na pracovištích zaměstnavatele vyskytují rizikové faktory pracovního prostředí, zejména fyzikální faktory (hluk, vibrace apod.), chemické faktory (olova, karcinogeny, azbest apod.), biologické činitele (viry, bakterie, plísňe apod.), prach, fyzická zátěž, psychická zátěž, zraková zátěž, nepříznivé mikroklimatické podmínky (teplo, chlad, vlhkost apod.), je zaměstnavatel povinen pravidelně a dále bez zbytečného odkladu vždy, pokud dojde ke změně podmínek práce, měřením zjišťovat a kontrolovat jejich hodnoty a zabezpečit, aby byly vyloučeny, nebo alespoň omezeny na nejmenší rozumně dosažitelnou míru (§ 7 odst. 1 zákona č. 309/2006 Sb., v platném znění).

Rizikové faktory pracovního prostředí, jejich členění, hygienické limity, způsob jejich zjišťování a hodnocení a minimální rozsah opatření k ochraně zdraví zaměstnance stanoví prováděcí právní předpis, tj. nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.

**Rizikové
faktory**

11.1.1 PROSTOROVÉ ŘEŠENÍ PRACOVISTĚ

Prostorové řešení pracoviště (např. světlá výška prostoru, objemový prostor, rozměry podlahové plochy, rozměry pracovní roviny, uspořádání pracovního místa apod.) musí odpovídat hygienickým požadavkům a prostory pracoviště, jež stanoví prováděcí právní předpis, tj. nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.

Světlá výška prostoru určeného pro trvalou práci, kterou se rozumí práce vykonávaná podobně delší než 4 hodiny za směnu (§ 7 odst. 7 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.), musí být při ploše (§ 46 odst. 1 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.):

**Pracovní
prostor**

- do 20 m² nejméně 2,50 m,
- do 50 m² nejméně 2,60 m,
- od 51 m² do 100 m² nejméně 2,70 m,
- od 101 m² do 2000 m² nejméně 3,00 m,
- nad 2000 m² nejméně 3,25 m.

Objemový prostor určený pro práci pro jednoho zaměstnance je stanoven podle toho, do jaké třídy je práce zařazena podle přílohy č. 1 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Objemový prostor určený pro práci pro jednoho zaměstnance musí být (§ 47 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.):

- 12 m³, např. při práci vsedě s minimální pohybovou aktivitou celého těla (např. kancelářské administrativní práce, práce s počítačem, laboratorní práce apod.), při práci převážně vsedě spojené s lehkou manuální prací rukou a paží (např. řízení osobního vozidla, automatizované strojní opracování a montáž malých lehkých dílců, práce pokladní apod.),
- 15 m³, např. při práci spojené s řízením nákladního vozidla, traktoru, autobusu, tramvaje apod., při práci řidičů spojené s vykládkou a nakládkou, při převážující práci vstoje s trvalým zapojením obou rukou, paží a nohou (např. dělníci v potravinářské výrobě, mechanici, prodavači, lakýrníci, dělníci v ocelárně, práce na ručním lisu, svařování, soustružení apod.), při práci vstoje s trvalým zapojením obou končetin občas v předklonu nebo vkleče, chůze (např. údržba strojů, ukládání panelů na stavbách pomocí mechanizace, montážní práce v automobilovém průmyslu, strojní výroba v dřevozpracujícím průmyslu apod.), při práci vstoje s trvalým zapojením obou horních končetin, trupu, chůze (např. práce ve stavebnictví při tradiční výstavbě, foukači skla při výrobě velkých kusů apod.),

- 18 m³, např. při práci spojené s rozsáhlou a intenzivní činností svalstva trupu, horních i dolních končetin (např. práce ve stavebnictví, práce s lopatou, práce se sbíječkou, práce v lesnictví s motorovou pilou, svoz dřeva, práce v dole, práce ve slévárnách apod.), při práci spojené s rozsáhlou a intenzivní činností svalstva trupu, horních i dolních končetin (např. práce na pracovištích hlubinných dolů, práce v lomech, práce v zemědělství apod.), při práci spojené s rozsáhlou a velmi intenzivní činností svalstva trupu, horních i dolních končetin (např. transport těžkých břemen, výkopové práce, práce při těžbě dřeva, práce na pracovištích hlubinných dolů apod.). Objemový prostor nesmí být zmenšen stabilním provozním zařízením.

Rozměry podlahové plochy pro jednoho zaměstnance v prostoru určeném pro trvalou práci musí být nejméně 2m², mimo stabilní provozní zařízení a spojovací cesty. Šíře volné plochy pro pohyb nesmí být stabilním zařízením v žádném místě zúžena pod 1 m (§ 48 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.).

Výška pracovní roviny

Výška pracovní roviny musí odpovídat tělesným rozměrům zaměstnance, základní pracovní poloze (práce vstoje, práce vsedě), hmotnosti předmětů a břemenům, se kterými je v rámci pracovní činnosti manipulováno, a zrakové náročnosti při práci (§ 49 odst. 1 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.).

Pracovní místo

Pracovní místo musí být uspořádáno tak, aby manipulační roviny, pohybové prostory a vynakládané síly odpovídaly tělesným rozměrům a přirozeným drahám pohybů končetin zaměstnance a aby nedocházelo k zaujímání nepříjemných pracovních poloh (§ 49 odst. 3 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.). Pracovní místo, u něhož je základní pracovní poloha trvale vstoje a nevyžaduje se trvalé sledování chodu zařízení, musí být, pokud to umožňuje technologie a prostorové podmínky, vybaveno pro krátkodobý odpočinek v sedě. Pracovní místo, na němž je zvýšena pracovní rovina, se vybavuje pracovním sedadlem s výškou sedáku odpovídající výšce pracovní roviny nad podlahou a zrakové náročnosti při práci. Musí být vybaveno opěrou pro dolní končetiny (§ 49 odst. 4 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.).

Sedadlo musí být při sezení stabilní, musí umožňovat snadné seřízení výšky sedáku a sklon zádové opěrky a musí odpovídat podmínkám práce, zvláště pokud jde o poréznost a omyvatelnost. Prostor pro dolní končetiny na pracovním místě musí umožňovat pohyb dolních končetin vpřed a do stran (§49 odst. 5 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.).

Specifické hygienické požadavky jsou stanoveny v případě práce se zobrazovací jednotkou, kterou se rozumí práce vykonávaná zaměstnancem jako pravidelná součást jeho obvyklé pracovní činnosti na soustavě zařízení, jež obsahuje obrazovku, klávesnici a další zařízení (§ 34 odst. 4, § 50 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.):

- Obrazovka musí svou konstrukcí umožňovat posunutí, natáčení a naklánění podle potřeby zaměstnance. Musí být umístěna tak, aby na ní nevznikaly reflexy ze svítidel nebo z jiných zdrojů, jako jsou okenní otvory, světlé stěny, nábytek apod. Vzdálenost obrazovky od očí pro obvyklou kancelářskou práci nesmí být menší než 400 mm.

- Klávesnice musí být při trvalé práci oddělena od obrazovky, aby zaměstnanci umožnila zvolit nejvhodnější pracovní polohu. Volná plocha mezi předním okrajem desky pracovního stolu a spodní hranou klávesnice musí umožňovat opření rukou i zápěstí. Povrch klávesnice musí být matný, aby na něm nevznikaly reflexy. Písmena, číslice a symboly na tlačítkách musí být dobře čitelné a kontrastní proti pozadí.
- Rozměry desky pracovního stolu musí být zvoleny tak, aby bylo možné proměnlivé uspořádání obrazovky, klávesnice a dalšího zařízení. Deska pracovního stolu a dalšího zařízení musí být matná, aby na ní nevznikaly reflexy. Držák pro písmostnost musí být umístěn co nejblíže k obrazovce, tak aby pohyby hlavy a očí byly omezeny na minimum.

11.1.2 BAREVNÁ ÚPRAVA PRACOVISTĚ

Barvy na pracovišti mají rozmanité funkce, například bezpečnostní (označují a signalizují nebezpečí), orientační (poutají pozornost), psychologickou (ovlivňují psychiku), estetickou (zlepšují prostředí) apod.

Mezi bezpečnostní barvy, se specifickým bezpečnostním významem, podle nařízení vlády č. 11/2002 Sb., kterým se stanoví vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavádění signálů, ve znění pozdějších předpisů, patří barva červená – značka zákazu (nebezpečné chování), signalizace nebezpečí (zastavit práci, přerušit práci, bezpečnostní pojistka, opustit prostor), věcné prostředky požární ochrany a bezpečnostní požární zařízení (označení a umístění), žlutá, oranžová, zelenožlutá – značka výstrahy (buď opatrný, připrav se, ověř si), modrá – značka příkazu (určité chování anebo postup, použij osobní ochranné pracovní prostředky), zelená – značka nouzového východu, značka první pomoci (označení dveří, východů, cest, zařízení, vybavení), bezpečí (návrat k běžnému stavu).

Bezpečnostní barvy

Podle psychologického účinku se rozlišují barvy teplé (červená, žlutá), barvy studené (zelená, modrá) a barvy neutrální (bílá, černá). Teplé barvy jsou aktivní, povzbuzují. Studené barvy jsou pasivní, uklidňují. Barevná úprava pracoviště ovlivňuje rovněž prostorové vnímání, zrakovou velikost, polohu předmětů i světelní podmínky na pracovišti. Výrazné a teplé barvy prostor zmenšují, nevýrazné a studené barvy prostor zvětšují. Předměty teplých barev vystupují do popředí, předměty studených barev ustupují do pozadí. Světlé barvy předměty zvětšují, tmavé barvy předměty zmenšují. Světlé barvy zlepšují světelné podmínky, tmavé barvy zhoršují světelné podmínky (Dvořáková a kol., 2007).

Užití barev

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaké efekty přináší barevné pracoviště?

11.1.3 MIKROKLIMATICKÉ PODMÍNKY NA PRACOVÍŠTI

*Tepelná
pohoda*

Mikroklimatické podmínky a pracovišti (teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu) ovlivňují tepelnou pohodu zaměstnanců. Jak přílišné teplo, tak chlad působí na organismus nepříjemně nebo přímo škodlivě (Dvořáková a kol., 2007).

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště měla stanovené mikroklimatické podmínky, zejména pokud jde o objem vzduchu, větrání, vlhkost, nebo teplotu. Podmínky ochrany zdraví při práci s rizikovými faktory vznikajícími v důsledku nepříznivých mikroklimatických podmínek, jakož i bližší hygienické požadavky na mikroklimatické podmínky na pracovišti stanoví prováděcí právní předpis, tj. nařízení vlády č.361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.

Na pracovišti musí být k ochraně zdraví zaměstnanců zajištěna dostatečná výměna vzduchu přirozeným nebo nuceným větráním. Množství vyměňovaného vzduchu se určuje s vzhledem na vykonávanou práci a její fyzickou náročnost tak, aby bylo, pokud je to možné, zajištěno dodržování stanovených mikroklimatických podmínek. Proudění vzduchu musí zajišťovat dobré provětrávání pracoviště a nesmí přispívat k šíření škodlivin na jiné pracoviště.

*Nucené
větrání*

Nucené větrání musí být použito vždy, pokud přirozené větrání prokazatelně nepostačuje k celoročnímu zajištění ochrany zdraví zaměstnance. Vzduch přiváděný na pracoviště vzduchotechnickým zařízením musí obsahovat takový podíl venkovního vzduchu, který postačuje ke snížení koncentrace chemické látky nebo aerosolu včetně prachů pod hodnotu přípustného expozičního limitu i nejvyšší přípustné koncentrace. Větrací zařízení nesmí nepříznivě ovlivňovat mikrobiální čistotu vzduchu a musí být vystaveno tak, aby zaměstnanci nebyli vystaveni průvanu. Při nuceném větrání musí být přiváděný vzduch filtrován a v zimě ohříván.

11.1.4 OSVĚTLENÍ PRACOVÍŠTĚ

Osvětlení pracoviště ovlivňuje zrakovou pohodu zaměstnanců.

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla osvětlena, a to pokud možno denním světlem. Bližší hygienické požadavky na osvětlení pracoviště stanoví prováděcí právní předpis, tj. nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.

K osvětlení pracoviště a spojovacích cest mezi jednotlivými pracovišti se užívá denní, umělé nebo sdružené osvětlení, které musí odpovídat náročnosti vykonávané práce na zrakovou činnost a ochranu zdraví v souladu s normovanými hodnotami a požadavky podle příslušné české technické normy.

*Kvalita
osvětlení*

Při hodnocení kvality osvětlení se posuzuje zejména intenzita osvětlení neboli osvětlenost (množství světla dopadající nadanou plochu) v luxech (lx), rovnoměrnost

osvětlení (poměr minimální a průměrné osvětlenosti na dané ploše), rozložení jasu v zorném poli, oslnění, směrovost světla, barva světla nebo míhání světla (Dvořáková a kol., 2007).

Osvětlovací otvory, osvětlovací soustavy zajišťující umělé osvětlení a části vnitřních prostor pracoviště odrážející světlo musí být pravidelně čištěny a trvale udržovány v takové stavu, aby vlastnosti osvětlení byly zachovány.

Pracoviště včetně spojovacích cest, na kterých je zaměstnanec při výpadku umělého osvětlení vystaven ve zvýšené míře možnosti úrazu nebo jiného poškození zdraví, musí být vybaveno vyhovujícím nouzovým osvětlením podle příslušné české technické normy.

11.1.5 HLUK NA PRACOVIŠTI

Hlukem se rozumí zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. (Koubek, 2007, s. 354). Nepříjemný hluk ovlivňuje emoce a motivaci člověka, může zhoršit jeho výkon. Rušivý hluk zvyšuje pracovní zátěž a negativně ovlivňuje výkon člověka. Škodlivý hluk poškozuje sluch, zhoršuje stav nervové soustavy a snižuje odolnost organismu člověka (Dvořáková a kol., 2007).

Hlavní nebezpečí hluku spočívá v tom, že působí skrytě, napadá organismus soustavně a jeho účinky se kumulují (Koubek, 2007, s. 354). Základními charakteristikami hluku jsou hladina hluku v decibelech (dB), frekvence hluku v hertzech (Hz), druh hluku a rozložení hluku v čase (Dvořáková a kol., 2007).

Při hodnocení rizika hluku se přihlíží zejména k úrovni, druhu a době trvání expozice hluku, k přístupným expozičním limitům a hygienickým limitům hluku, k účinkům hluku a zdraví zaměstnanců, k bezpečnosti zaměstnanců apod.

*Riziko
hluku*

Uspořádání pracoviště, na němž je nebo bude vykonávána práce spojená s expozicí hluku, umístění výrobních prostředků a zařízení, volba pracovního nářadí, pracovní postupy a metody práce musí směřovat ke snižování rizika hluku a jeho zdroje. Protihlukové zástěny nebo protihlukové systémy se umísťují tak, aby byl hluk pohlcován nebo bylo sníženo šíření hluku mimo pracoviště. Odpovídající údržba výrobních prostředků, zařízení a pracovního nářadí na pracovištích, kde je vykonávána práce spojená s expozicí hluku, musí zajistit, aby míra jejich opotřebení nebyla příčinou zvyšování hluku.

Přípustný expoziční limit hluku při práci stanovený pro osmihodinovou směnu je 85 dB, což odpovídá hranici možného poškození sluchu. Jestliže se měřením prokáže, že přes uplatněná opatření k odstranění nebo minimalizaci hluku expozice hluku při práci překračuje 80 dB, musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky k ochraně sluchu. Jestliže expozice hluku při práci překračuje 85 dB, musí zaměstnavatel zajistit, aby osobní ochranné pracovní prostředky k ochraně sluchu zaměstnanci používali.

Školení zaměstnanců, kteří vykonávají práci spojenou s expozicí hluku, jehož hodnoty překračují přípustný expoziční limit, musí obsahovat zejména informace o správném používání výrobních prostředků, zařízení a pracovního nářadí, o zdrojích hluku na pracovišti, o druhu a účincích daného hluku a jeho přípustných expozičních limitech, o výsledcích měření hluku, o opatření k omezení expozice hluku, o správném používání osobních ochranných pracovních prostředků apod.

Pokud jsou zaměstnanci při práci vystaveni hluku překračujícímu přípustný expoziční limit, uplatní se bezpečnostní přestávky. První bezpečnostní přestávka v trvání nejméně 15 minut se zařazuje nejpozději po 2 hodinách od započetí výkonu práce. Následné bezpečnostní přestávky v trvání nejméně 10 minut se zařazuje nejpozději 1 hodinu před ukončením směny. Po dobu bezpečnostních přestávek nesmí být zaměstnanci vystaveni hluku překračujícímu přípustný expoziční limit.

Nedílnou součástí úpravy pracovněprávních vztahů v zákoníku práce jsou také pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.

11.2 Pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 A NÁSL.)

Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce a zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci odměnu jako nemzdové plnění při životních jubileích nebo při pracovních jubileích, při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod a za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.

Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání. Zaměstnavatel je tedy povinen zajistit zaměstnancům šatny, případné jiné úložné prostory pro odkládání osobních věcí.

Zaměstnavatel, který vytváří fond kulturních a sociálních potřeb, spolurozhoduje s odborovou organizací o přidělu tohoto fondu a o jeho čerpání.

11.3 Stravování zaměstnanců

Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům stravování ve všech směnách (§ 236 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). 1 Tato povinnost však neplatí pro zaměstnance vyslané na pracovní cestu. Stravování zaměstnanců poskytuje zaměstnavatel pouze tehdy, když je to dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu (§

¹ MPSV. Stravování zaměstnanců. 2025. Získáno 28.9.2025, z: <https://ppropo.mpsv.cz/XI3Stravovanimestnancu>

236 odst. 2 ZP). Zaměstnavatel může dále určit podmínky vzniku nároku na stravování, výši příspěvku, způsob financování či výběr okruhu zaměstnanců (např. bývalí zaměstnanci přecházející do důchodu, zaměstnanci během dovolené nebo dočasné pracovní neschopnosti).

Závodní stravování (např. v organizacích státní správy a příspěvkových organizací) je upraveno zvláštním předpisem: Vyhláška č. 296/2022 Sb., o nákladech na stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a příspěvkových organizacích, která nahradila dosavadní vyhlášku č. 430/2001 Sb. a její novely.

11.4 Zvláštní pracovní podmínky zaměstnanců

Zákoník práce upravuje zvláštní pracovní podmínky zaměstnankyň a poskytuje zvýšenou ochranu jednak zaměstnankyním obecně, jednak těhotným zaměstnankyním a matkám malých dětí, tak i zaměstnancům se zdravotním postižením, zaměstnankyň a mladistvým zaměstnancům. Současně ukládá zaměstnavatelům povinnost zřizovat, udržovat a zlepšovat hygienická a jiná zařízení pro ženy.

**Zvýšená
ochrana
zaměst-
nanců**

Poslání zaměstnankyně jako matky a zvláštnosti jejího organismu nedovolují ji zaměstnávat některými pracemi. Proto zákoník práce v § 238 vymezuje práce, které jsou zaměstnankyním zakázány. Je zakázáno zaměstnávat zaměstnankyně pracemi, které ohrožují jejich mateřství.

Ministerstvo zdravotnictví stanovilo vyhláškou č. 288/2003 Sb. práce a pracoviště, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí a zaměstnankyním - matkám do konce devátého měsíce po porodu.

Těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, a zaměstnankyně - matka do konce devátého měsíce po porodu, tyto zaměstnankyně nesmějí být zaměstnávány pracemi, pro které nejsou podle lékařského posudku zdravotně způsobilé. Zakaz práce tedy vyplývá z lékařského posudku, v konkrétním případě se může jednat o jakoukoliv práci, jejíž výkon příslušný lékař po posouzení zdravotního stavu ženy zakáže.

**Těhotná
zaměst-
nankyně**

Zaměstnavatel je povinen v případech, že těhotná zaměstnankyně koná práci, která je těhotným zaměstnankyním zakázána nebo která podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství převést ji dočasně na práci, která je pro ni vhodná a při níž může dosahovat stejného výdělku jako na dosavadní práci. Dosahuje-li zaměstnankyně při práci, na kterou byla převedena bez svého zavinění nižšího výdělku než na dosavadní práci, poskytuje se jí na vyrovnání tohoto rozdílu vyrovnávací příspěvek podle § 42 až 44 zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění. Povinnost zaměstnavatele převést těhotnou zaměstnankyni na jinou práci je tedy dána jednak obecným zákazem výkonu určité práce, a jednak nemožností konat určitou práci v individuálním případě, vyplývá-li to z lékařského posudku.

To platí obdobně i pro zaměstnankyně – matky do konce devátého měsíce po porodu a zaměstnankyně, které kojí.

Zaměstnavatel je povinen rovněž vyhovět žádosti těhotné zaměstnankyně pracující v noci (tj. v době od 22.00 do 6.00 hod.), o zařazení na denní práci.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Může váš zaměstnavatel nabídnout flexibilní pracovní režim v případě těhotenství zaměstnankyně? Dokáže sladit povinnou péči o zaměstnance s potřebami a možnostmi samotných zaměstnanců vyžadujících zvláštní pracovní podmínky?

11.4.1 ÚPRAVA PRACOVNÍ DOBY

Zaměstnavatel je povinen přihlížet při zařazování zaměstnanců do směn též k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti.

Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost) o kratší pracovní dobu nebo o jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je povinností zaměstnavatele takové žádosti vyhovět, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.

Pokud jde o jinou vhodnou úpravu pracovní doby, než je kratší pracovní doba, přicházejí v úvahu zejména tyto úpravy:

- posunutí začátku nebo konce pracovní doby,
- rozdělení pracovní směny příp. sloučení pracovní směny dělené,
- rozvržení pracovní doby na menší počet dní, než je stanovený počet pracovních dnů v týdnu apod.

Je zakázáno těhotné zaměstnankyně zaměstnávat práci přesčas. Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel práci přesčas nařídit.



OTÁZKY

1. **Mezi důležité složky pracovního prostředí nezařazujeme:**
 - a) prostorové řešení a barevná úprava pracoviště
 - b) mikroklimatické podmínky
 - c) osvětlení
 - d) ticho na pracovišti

2. **Mezi rizikové faktory pracovního prostředí patří:**
 - a) fyzikální faktory
 - b) chemické faktory
 - c) biologické činitele
 - d) všechny uvedené odpovědi jsou správné
3. **Barevné úpravy pracoviště mají vliv na rozmanité funkce:**
 - a) bezpečnostní (označují a signalizují nebezpečí)
 - b) estetickou (zlepšují prostředí)
 - c) psychologickou (ovlivňují psychiku)
 - d) všechny uvedené odpovědi jsou správné
4. **Specifickým významem barevné úpravy pracoviště jsou dle nařízení vlády č. 11/2002 Sb. bezpečnostní značky a signály označující:**
 - a) nebezpečné chování – barva oranžová
 - b) zastavení práce – barva žlutá
 - c) příkazy a postupy – barva modrá
 - d) výstraha – barva červená

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Do výběrového řízení na volnou pracovní pozici v organizaci se přihlásila žena, která již na prvním pohovoru sdělila, že je samoživitelka s osmiměsíčním dítětem, a potřebovala by pro výkon práce zabezpečit zvláštní pracovní podmínky, které vyplývají ze zákoníku práce. Protože v průběhu vícekolového řízení přesvědčila o svých odborných znalostech, dovednostech i motivaci pro práci, vedení organizace se rozhodlo jí pracovní místo nabídnout a domluvit se na konkrétních opatřeních, které by ji umožňovaly sladit pracovní a rodinné povinnosti vyplývající z povinné péče o zaměstnance. Jaké řešení situace navrhuje? Jaká opatření ze zákoníku práce vyplývají?

SHRNUTÍ KAPITOLY



Komplex předpokladů pracovní výkonnosti zaměstnanců bývá charakterizován jako pracovní podmínky zaměstnanců. Ty spolu s odborným rozvojem (kapitola desátá), stravováním a zvláštními podmínkami označujeme za povinnou péči o zaměstnance vyplývající ze zákoníku práce. Problematika péče o zaměstnance je ovlivněna pracovním prostředím, kdy zaměstnavatel vytváří příjemné, bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí,

mezi jehož důležité složky zařazujeme prostorové řešení pracoviště, barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky, osvětlení a hluk na pracovišti. Zaměstnavatel je také povinen v oblasti péče o zaměstnance umožnit stravování zaměstnanců ve všech směnách, vytváří k tomu prostor a čas ke stravování na pracovišti během přestávek v práci, a zabezpečuje zvýšenou ochranu zaměstnanců se zdravotním postižením, zaměstnankyň a mladistvých pracovníků.



ODPOVĚDI

1 c, 2 d, 3 d, 4 c

12 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je neoddělitelnou součástí smysluplné péče o zaměstnance a pracovních podmínek (jedenáctá kapitola), jenž jsou zákonnou povinností a ekonomickou nutností zaměstnavatele k vykonávání sjednané práce zaměstnancem a dosahování požadovaného výkonu. První kapitola definuje bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnance při práci. Druhá kapitola objasňuje rizika ohrožující životy a zdraví zaměstnanců. Popisuje povinnosti a práva zaměstnanců podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření, dle právních a ostatních předpisů k zajištění BOZP.

CÍLE KAPITOLY



- Seznámit s problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Vysvětlit povinnosti zaměstnanců v BOZP.
- Vysvětlit povinnosti zaměstnavatele v BOZP.
- Popsat prevenci rizik.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Bezpečnost práce, ochrana zdraví při práci, sociální ochrana.

Obecně platí, že pracovní prostředí a výkon pracovních činností je vždy rizikovější, než prostředí občanské. To se týká všech pracovišť, včetně někdy z hlediska bezpečnosti práce opomíjených administrativních pracovišť. Neexistuje totiž bezpečné pracoviště, ani bezpečná práce. Vždy jen pouze méně či více nebezpečné pracoviště, resp. práce. Proto existují pravidla a opatření, která chrání před negativními důsledky života v pracovním prostředí:

- snížením pracovní pohody (včetně z důvodu narušení sociální pohody),
- pracovním úrazem,
- ohrožením nemocí z povolání,
- nemocí z povolání.

Jejich souboru se říká bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zkráceně BOZP.



DEFINICE

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci vytvářením takových podmínek a opatření, které organizaci umožní systematicky předcházet rizikům možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců v souvislosti s výkonem práce.

Oblast BOZP je velice široký mezivědní obor, jehož cílem je vytvářet systémy pravidel, jež chrání zaměstnance, případně žáky nebo studenty na odborné praxi a též i osoby samostatně výdělečně činné – OSVČ (pracující na živnostenský list) nebo zaměstnavatele, kteří jsou fyzickými osobami a sami též pracují (například praktický lékař, notář) před negativními důsledky života v pracovním procesu.

12.1 Pojetí BOZP

Směrnice
rad č.
89/391/EH
S

Současné pojetí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) vychází z evropské rámcové Směrnice 89/391/EHS, která prosazuje systematický přístup k prevenci rizik a aktivní účast zaměstnavatelů i zaměstnanců na tvorbě bezpečného pracovního prostředí. Česká republika tuto filozofii plně převzala zejména od roku 2001 a dále ji rozvíjí v rámci zákoníku práce a zákona č. 309/2006 Sb. Moderní BOZP již není založeno na technických normách a detailních předpisech určujících konkrétní opatření, ale na řízení rizik, které musí zaměstnavatel identifikovat, vyhodnotit a přijmout k jejich minimalizaci vhodná a přiměřená opatření. Tento přístup umožňuje zohlednit specifické podmínky jednotlivých pracovišť a přizpůsobit bezpečnostní řešení konkrétní situaci.

Zásadní roli v oblasti BOZP dnes hrají nejen technické faktory (stroje, zařízení, pracoviště), ale i lidský faktor, organizační kultura, ergonomie a psychosociální rizika. Vedení organizace odpovídá za nastavení systému řízení BOZP, zatímco zaměstnanci se na jeho fungování aktivně podílejí prostřednictvím komunikace, participace a spolupráce se svými zástupci nebo odborovými organizacemi. Odborně způsobilá osoba k prevenci rizik (OZO) zde působí jako odborný garant systému BOZP, nikoliv pouze technický kontrolor.

Současné pojetí BOZP zahrnuje také širší společenské aspekty, jako je well-being, prevence úrazů a nemocí z povolání, ochrana majetku, procesní bezpečnost a dopady práce na životní prostředí. Moderní bezpečnostní management se proto zaměřuje na vytváření pracovního prostředí, které je nejen bezpečné a zdraví neohrožující, ale také podporuje produktivitu, udržitelnost, pracovní pohodu a pozitivní pověst zaměstnavatele. BOZP je tak

chápano jako dlouhodobá investice do lidí, podmínek práce a odpovědného fungování organizace.

12.2 Systémový přístup k BOZP

Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) musí být pevnou a nedělitelnou součástí řízení každé organizace. Současná praxe vychází z principů Směrnice 89/391/EHS, českého zákoníku práce, zákona č. 309/2006 Sb., a zejména ze zásad moderního řízení rizik. BOZP dnes není okrajovou technickou oblastí, ale strategickým tématem, které ovlivňuje efektivitu, produktivitu, konkurenceschopnost i pověst firmy.

BOZP v praxi

12.2.1 TŘI ZÁKLADNÍ ZÁSADY SYSTÉMOVÉHO BOZP

1. BOZP začíná u vedení firmy (leadership) Pokud je bezpečnost pouze formální povinností delegovanou na OZO, nemůže být systémová. Top management musí aktivně stanovovat cíle, poskytovat zdroje a nést odpovědnost. Silné vedení je hlavní předpoklad skutečné prevence rizik.

2. BOZP je rovnocenné s produktivitou a efektivitou firmy Moderní řízení nevnímá BOZP jako náklad, ale jako investici, která podporuje výkon a stabilitu organizace. Prevence úrazů, nemocí z povolání a organizačních chyb má přímý dopad na hospodářské výsledky.

3. Bezpečnost se vyplácí Kvalitní řízení BOZP přináší lepší komunikaci, zpětnou vazbu, snížení absencí, vyšší produktivitu a posiluje pracovní kulturu. Zdravý, motivovaný a informovaný zaměstnanec podává vyšší výkon a přispívá ke konkurenceschopnosti firmy.

12.2.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ BOZP V PRAXI

Systémový přístup k BOZP zahrnuje:

- pravidelné vyhledávání a hodnocení rizik,
- stanovování preventivních a ochranných opatření,
- zapojení zaměstnanců do identifikace rizik,
- dokumentování procesů a opatření,
- pravidelné vyhodnocování účinnosti přijatých kroků,
- zajištění odborné způsobilosti OZO (osoby odborně způsobilé v prevenci rizik),

- propojení BOZP s dalšími manažerskými oblastmi (kvalita, environmentální management, HR).

Rozhodující není, jak „hezky“ je dokumentace, ale zda je systém skutečně používán, zda je živý, funkční a propojený s každodenním řízením firmy.

12.2.3 STANDARDIZOVANÉ SYSTÉMY ŘÍZENÍ BOZP (2025)

Dnešní praxe se neopírá o již zrušenou normu OHSAS 18001. Plně ji nahradila moderní globální norma:

ISO 45001 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

- platná a mezinárodně uznávaná norma (od r. 2018),
- klade důraz na kulturu bezpečnosti, zapojení vedení, řízení rizik a příležitostí,
- kompatibilní s ISO 9001 (kvalita) a ISO 14001 (environment),
- umožňuje integrovaný systém řízení.

Další související normy a programy

- ISO 9001 (systém managementu kvality)
- ISO 14001 (environmentální management)
- ILO-OSH 2001 (směrnice Mezinárodní organizace práce, používány jako metodický základ)
- Národní program BOZP – Bezpečný podnik
- dobrovolný program MPSV a SÚIP, podporuje zavádění systematického BOZP na úrovni srovnatelné s ISO 45001.

Tyto systémy pomáhají firmám zavést jednotnou politiku, procesy a kulturu bezpečnosti s cílem dlouhodobě snižovat rizika.

Současné pojetí BOZP (2025)

BOZP dnes zahrnuje nejen prevenci úrazů a nemocí z povolání, ale také ochranu životního prostředí, ergonomii a psycho-sociální rizika, wellbeing zaměstnanců, digitální bezpečnost a bezpečnost dat, práci na dálku a bezpečnost v hybridním prostředí.

Moderní přístup se soustředí na prevenci, kulturu bezpečnosti, sdílení odpovědnosti, leadership a udržitelnost, nikoli na pouhé plnění technických předpisů. BOZP je strategickou součástí péče o zaměstnance a klíčovým prvkem odpovědného řízení firmy.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaké kroky a principy by měl zaměstnavatel uplatnit, pokud chce v celé organizaci dlouhodobě zlepšovat úroveň BOZP, posilovat kulturu bezpečnosti a současně snižovat počty pracovních úrazů i nemocí z povolání?

12.3 Změny v BOZP a trendy

Rok 2025 přinesl nejvýraznější změny v BOZP za poslední dekádu. Tyto změny podporují modernizaci řízení, digitalizaci, jasnější odpovědnosti a důraz na prevenci².

1. Zpřísnění sankcí

Maximální výše pokut se zvýšila z původních 500 000 Kč na 1 000 000 Kč, ve zvlášť závažných případech až na 2 000 000 Kč.

Zvýšení sankcí reflektuje závažnost nedodržování BOZP a má preventivní účinek na chování zaměstnavatelů.

2. Elektronická evidence pracovních úrazů

Od 1. července 2025 je povinná online evidence úrazů prostřednictvím systému MPSV. Digitální forma nahrazuje dosavadní papírové vedení a přináší transparentnost i rychlejší komunikaci se státní správou.

3. Novela nařízení vlády č. 361/2007 Sb.

Účinná od 15. února 2025, obsahuje změny v oblastech:

- práce s biologickými činiteli,
- povinnosti týkající se osvětlení pracovišť,
- pravidla pro bezpečnostní přestávky.

4. Novela zákona č. 309/2006 Sb. – zákon č. 318/2025 Sb.

² BOZPinfo: Změny v roce 2025. Získáno 16.4.2025, z: <https://www.bozpinfo.cz/tematicke-okruhy/prispevek/novinky-bozp-2025>

Od listopadu 2025 reaguje na technologický a organizační vývoj:

- modernizované definice rizik,
- širší povinnosti zaměstnavatelů v oblasti prevence,
- úpravy v dokumentaci a digitalizaci BOZP.

5. Posílení pravomocí koordinátorů BOZP na staveništích

Koordinátoři mohou přerušit práci, pokud existuje bezprostřední ohrožení života zaměstnanců. Posiluje se jejich role při řízení rizik v rámci stavebních projektů.

Další novinky a trendy v BOZP

Programy podpory zdraví – § 55a ZP: Nově mohou zaměstnavatelé zavádět programy zaměřené na preventivní screeninky, podporu zdraví, duševní pohody a životního stylu, prevenci nemocí z povolání. Jde o důležitý prvek moderní firemní péče o zaměstnance.

Univerzální srozumitelnost bezpečnostního značení

Nové požadavky zahrnují vizuálně jasné symboly, správnou velikost a kontrast podle vzdálenosti pozorovatele, vyšší jednotnost napříč pracovišti. Značení se přizpůsobuje multikulturnímu a věkově rozmanitému pracovišti.

Digitalizace BOZP agendy

Stát připravuje digitalizaci procesů v návaznosti na elektronickou evidenci úrazů. Od 1. ledna 2026 by mohla být nahrazena papírová agenda podle NV č. 201/2010 Sb.

Důraz na duševní zdraví

Rok 2025 přinesl rozšíření v oblasti psychosociálních rizik jako např. prevence stresu, podpora wellbeingu, programy na zvládání zátěže a prevence vyhoření.

Změny v pracovnělékařských prohlídkách

Od července 2025 se mění povinnost některých kategorií prohlídek a rozšiřují se podmínky pro telemedicínu.

Nový důvod pro výpověď – ztráta předpokladů pro výkon práce

Nově může zaměstnavatel ukončit pracovní poměr v případě, že zaměstnanec ztratí odbornou způsobilost, ztratí řidičský průkaz nebo nesplňuje zdravotní předpoklady.

Zajišťování BOZP nemá mít pouze charakter preventivní, tzn. ochrana před vznikem nežádoucích událostí, ale stejně důležitou součástí je i zajištění bezpečného a následky minimalizujícího postupu při vzniklých nežádoucích událostech, včetně školení

zaměstnanců o tomto postupu. Zde je BOZP velmi úzce propojena s havarijním plánováním, resp. s krizovým managementem.

DEFINICE



Cílem prevence rizik je zavedení opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění BOZP a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat rizika nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik.

Rizika vzniku škod na zdraví zaměstnanců při práci se projevují především jako pracovní úrazy a nemoci z povolání. Odpovědnost za jejich prevenci nesou nejen zaměstnavatelé, ale také samotní zaměstnanci, kteří mají ze zákona povinnost dbát o vlastní bezpečnost i o bezpečnost ostatních. Moderní pojetí BOZP zdůrazňuje, že aktivní přístup zaměstnance je klíčový – zaměstnanec chrání své zdraví jako součást svého pracovního potenciálu a dlouhodobé zaměstnatelnosti.

V praxi se ukazuje, že nedodržování postupů BOZP může přímo ohrozit pracovní uplatnění. Typickým příkladem je zaměstnanec, který dlouhodobě přetěžuje své fyzické nebo psychické možnosti, následně neprojde pracovnělékařskou prohlídkou a přijde o kvalifikaci nutnou pro výkon své profese (např. řidič, zdravotník, strojník). Zaměstnavatel může v takové situaci postupovat zcela v souladu se zákonem a pracovní poměr ukončit z důvodu ztráty předpokladů pro výkon práce – tento důvod je navíc od roku 2025 nově výslovně zakotven v zákoníku práce jako samostatný výpovědní důvod.

Na rozdíl od starší literatury dnes nelze přesně tvrdit, že „70 % zaměstnanců nechce bezpečně pracovat“. Současná data z inspekční praxe i evropských průzkumů (EU-OSHA) ukazují, že problém spočívá spíše:

- v podceňování rizik,
- rutinním chování,
- nedostatečném školení,
- tlaku na výkon,
- nedostatečné firemní kultuře bezpečnosti.

Stále platí, že odpovědnost zaměstnance za bezpečné chování je zásadní. Zároveň roste i význam následujících prvků:

- Otevřená komunikace o rizicích – zaměstnanci mají být motivováni aktivně hlásit nebezpečné situace a „téměř-nehody“ bez obav ze sankcí.

- Kvalitní a praktické školení BOZP – se zaměřením na reálné pracovní situace, ergonomii, psychosociální rizika i krizové scénáře.
- Zapojení zaměstnanců do vyhledávání a hodnocení rizik – participativní přístup prokazatelně snižuje úrazovost.
- Budování pozitivní bezpečnostní kultury – bezpečné chování je podporováno, oceňováno a stává se běžnou součástí pracovních postupů.

Role zástupců zaměstnanců a odborových organizací

Zákoník práce umožňuje zaměstnancům zvolit si zástupce pro BOZP, a tam, kde působí odborová organizace, má tato organizace právo vykonávat kontrolní i podnětnou funkci v oblasti BOZP. Jejich role je dnes ještě významnější, protože:

- pomáhají zaměstnancům orientovat se v nových povinnostech a rizicích,
- pravidelně komunikují se zaměstnavatelem o podmínkách na pracovišti,
- upozorňují na nedostatky,
- podílejí se na tvorbě interních pravidel systému BOZP,
- mohou se účastnit kontrol a šetření pracovních úrazů.

Moderní přístup však klade důraz i na to, aby zaměstnanci aktivně participovali – např. hlášením nebezpečných situací, účastí v komisi BOZP, návrhy na zlepšení či osobní odpovědností při výkonu práce. Aktivní kultura bezpečnosti snižuje úrazovost, zlepšuje pracovní pohodu a zvyšuje stabilitu pracovních týmů.

Rizika vzniku škod na zdraví zaměstnanců při práci se projevují především jako pracovní úrazy a nemoci z povolání. Odpovědnost za jejich prevenci nesou nejen zaměstnavatelé, ale také samotní zaměstnanci, kteří mají ze zákona povinnost dbát o vlastní bezpečnost i o bezpečnost ostatních. Moderní pojetí BOZP zdůrazňuje, že aktivní přístup zaměstnance je klíčový – zaměstnanec chrání své zdraví jako součást svého pracovního potenciálu a dlouhodobé zaměstnatelnosti.

V praxi se ukazuje, že nedodržování postupů BOZP může přímo ohrozit pracovní uplatnění. Typickým příkladem je zaměstnanec, který dlouhodobě přetěžuje své fyzické nebo psychické možnosti, následně neprojde pracovnělékařskou prohlídkou a přijde o kvalifikaci nutnou pro výkon své profese (např. řidič, zdravotník, strojník). Zaměstnavatel může v takové situaci postupovat zcela v souladu se zákonem a pracovní poměr ukončit z důvodu ztráty předpokladů pro výkon práce – tento důvod je navíc od roku 2025 nově výslovně zakotven v zákoníku práce jako samostatný výpovědní důvod.

Na rozdíl od starší literatury dnes nelze přesně tvrdit, že „70 % zaměstnanců nechce bezpečně pracovat“. Současná data z inspekční praxe i evropských průzkumů (EU-OSHA) ukazují, že problém spočívá spíše:

- v podceňování rizik,
- rutinním chování,
- nedostatečném školení,
- tlaku na výkon,
- nedostatečné firemní kultuře bezpečnosti.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Proč je bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnance při práci ekonomickou nutností?

Až na třetím místě mezi subjekty, které mají přímý zájem na zajištění BOZP, stojí stát. Jeho motivací je nejen ochrana zaměstnanců, ale také minimalizace sociálních výdajů, omezení ztrát na produktivitu a ochrana dlouhodobých investic do lidského kapitálu (vzdělání, zdravotní péče, podpora zaměstnanosti). Stát proto vytváří legislativní rámec BOZP, stanovuje minimální standardy a prostřednictvím kontrolních institucí dohlíží na jejich dodržování.

Stát

V roce 2025 stát významně posílil svou roli v oblasti BOZP prostřednictvím:

- zvýšení sankcí za porušení bezpečnostních pravidel (až 1–2 miliony Kč),
- digitalizace povinností, zejména zavedením povinné elektronické evidence pracovních úrazů od 1. 7. 2025,
- úprav právních předpisů týkajících se biologických činitelů, osvětlení a ergonomie,
- posílení pravomocí koordinátorů BOZP na staveništích, kteří nově mohou přerušit práci při bezprostředním ohrožení života,
- podpory programů pro duševní zdraví a wellbeing, které se stávají součástí prevence rizik.

Kontrolní a dohledovou činnost vykonávají zejména:

- Státní úřad inspekce práce (SÚIP) – bezpečnost práce, pracovní úrazy, technická zařízení, OSH normy,
- orgány ochrany veřejného zdraví (KHS) – ochrana zdraví při práci, rizikové faktory pracovního prostředí, biologická a chemická rizika,
- Český báňský úřad, SÚJB a další specializované instituce v oborech s vyšším rizikem.

Zaměstnavatelé mají nadále povinnost zajistit služby odborně způsobilé osoby k prevenci rizik (OZO BOZP), přičemž její role v systému prevence je stále významnější – zejména v oblastech digitalizace, dokumentace rizik a implementace opatření.

Dnešní přístup k BOZP již nepracuje s jednotnými pravidly pro celé „resorty“ (školství, zdravotnictví apod.). Klíčová je individualizace požadavků podle konkrétních podmínek pracoviště, technologie a charakteru činností. Dvě nemocnice nebo dvě školy mohou mít velmi odlišné povinnosti, protože BOZP se řídí reálnými riziky konkrétního pracovního prostředí, nikoli obecným typem organizace. Tento posun odpovídá filozofii evropské legislativy i systémovému pojetí řízení rizik.

Společným jmenovatelem všech aktérů – zaměstnanců, zaměstnavatelů i státu – je ochrana zdraví a prevence škod. Stát tak v moderním pojetí nepůsobí jen jako kontrolní orgán, ale jako garant kultury prevence, který vytváří podmínky pro bezpečnou, zdravou a udržitelnou práci v souladu s evropskými standardy.



OTÁZKY

1. Moderní pojetí BOZP v roce 2025 je založeno především na:
 - a) kontrole technických zařízení a pravidelných revizích
 - b) systémovém řízení rizik a zapojení zaměstnanců
 - c) odpovědnosti odborů za bezpečnost práce
 - d) povinném využívání externích kontrolních firem
2. K nejvýznamnějším legislativním změnám v BOZP v roce 2025 patří:
 - a) zrušení povinnosti evidence pracovních úrazů
 - b) snížení sankcí za porušování BOZP
 - c) povinné zavedení elektronické evidence úrazů
 - d) zrušení povinnosti pracovnělékařských prohlídek
3. Zvýšení maximálních pokut za porušení BOZP v roce 2025 činí:
 - a) až 100 000 Kč
 - b) až 500 000 Kč
 - c) až 1 000 000 Kč (ve zvlášť závažných případech až 2 000 000 Kč)
 - d) až 10 000 000
4. Moderní systém bezpečnostního značení musí být dle trendů roku 2025:
 - a) srozumitelný pouze pro zaměstnance s technickým vzděláním
 - b) založený zejména na textových instrukcích
 - c) univerzálně pochopitelný pomocí vizuálních symbolů
 - d) volitelný, zaměstnavatel jej nemusí používat
5. Stát vykonává dozor nad BOZP zejména prostřednictvím:
 - a) profesních komor podnikatelů
 - b) Státního úřadu inspekce práce a hygienických stanic
 - c) ministerstva financí
 - d) Českého statistického úřadu

SHRNUTÍ KAPITOLY



Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ozn. BOZP, je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců v souvislosti s výkonem práce. Zajištěním BOZP pomocí právních a ostatních předpisů a systematického přístupu zaměstnavatele (organizace) je vytvářet takové podmínky a opatření, které umožní systematicky předcházet rizikům: možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců, vzniku škod na majetku a škod na životním prostředí ohrožující životy a zdraví zaměstnanců, skupin zaměstnanců a organizaci zaměstnavatele jako celku při práci.

ODPOVĚDI



1 b, 2 c, 3 c, 4 c, 5 b

13 SOUČASNÉ TRENDY A UDRŽITELNÉ PŘÍSTUPY V PERSONALISTICE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zaměřuje na současné trendy v personální práci a jejich dopad na fungování organizací i roli personalistů. Úvod popisuje proměny trhu práce, které ovlivňují demografické změny, technologický rozvoj, nová očekávání zaměstnanců a tlak na udržitelnost. Následuje přehled udržitelných přístupů v personalistice, včetně sociálního, ekonomického a environmentálního pilíře, a důraz na rovné zacházení, green skills, diverzitu a inkluzi. Další část se věnuje digitalizaci a automatizaci HR procesů – jejich přínosům, rizikům a krokům nutným k úspěšnému zavedení, včetně popisu hlavních digitálních nástrojů v HR. Závěrečná část kapitoly shrnuje kompetence moderního personalisty, zejména digitální dovednosti, komunikační schopnosti, práci s týmy a orientaci v otázkách inkluze, etiky a spravedlivého zacházení. Celá kapitola ukazuje, že udržitelnost a digitalizace dnes určují směr, kterým se moderní HR musí vyvíjet.

CÍLE KAPITOLY



- Představit hlavní trendy současného trhu práce a vysvětlit jejich dopad na personální řízení.
- Seznámit studenty s principy udržitelné personalistiky a jejími pilíři (sociálním, ekonomickým a environmentálním).
- Popsat význam rovného zacházení, diverzity, inkluze a green skills pro moderní HR.
- Vysvětlit roli digitalizace a automatizace v personálních procesech a popsat kroky k jejich úspěšnému zavedení.
- Vymežit klíčové kompetence současného personalisty včetně digitálních dovedností, komunikace a práce s týmy.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Udržitelnost, trendy v personalistice, pilíře udržitelnosti, digitalizace a automatizace, zelené dovednosti, diverzita, inkluze, rovný přístup.

Současný trh práce prochází hlubokými změnami, které zásadně ovlivňují práci personalistů i řízení lidí v organizacích. K největším trendům patří digitalizace, automatizace, rychlé technologické změny, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, stárnutí populace, nárůst flexibilních forem práce a stále větší tlak na diverzitu, inkluzi a udržitelnost. Tyto výzvy vytvářejí prostředí, v němž se personalistika posouvá od administrativní agendy k strategické roli, která propojuje ekonomické potřeby organizace, sociální odpovědnost i environmentální aspekty (Dvořáková, 2020).



DEFINICE

Udržitelnost v personalistice znamená zohledňování dlouhodobých sociálních, environmentálních a ekonomických dopadů v rámci lidských zdrojů tak, aby byly uspokojeny potřeby současných zaměstnanců i budoucích generací. V praxi se to projevuje například prostřednictvím péče o blahobyt zaměstnanců, spravedlivým odměňováním, investováním do jejich rozvoje, zajištěním bezpečných a zdravých pracovních podmínek a budováním firemní kultury, která podporuje sociální rovnost a dlouhodobou prosperitu.

13.1 Klíčové trendy a výzvy současného trhu práce

Digitalizace a automatizace, spojené s konceptem Industry 4.0, mění obsah práce a vedou k zániku některých rutinních pozic, zatímco rostou nároky na IT dovednosti, práci s daty a schopnost adaptace. To způsobuje nedostatek pracovníků s kvalifikací odpovídající novým profesím. Organizace tak musí investovat do celoživotního vzdělávání, rekvalifikací a rozvoje „T-shaped“ zaměstnanců – odborníků kombinujících hlubokou expertízu a široký přehled.

Pandemie COVID-19 zároveň urychlila nástup práce na dálku a hybridních modelů, které mění firemní kulturu i požadavky na manažerské kompetence, zejména empatii, schopnost vést rozmanité týmy a poskytovat podporu v období nejistoty. Globalizace a zvýšená mobilita pracovní síly zvyšují konkurenci mezi regiony i státy a zároveň kladou důraz na inkluzivní řízení rozmanitých týmů.

Rostoucí význam má personalizace motivace – zaměstnanci očekávají, že organizace přizpůsobí podmínky jejich dovednostem, stylům práce, potřebám a hodnotám. Digitalizace umožňuje detailní analýzu dat pro řízení výkonu, ale vyvolává také etické otázky týkající se algoritmické spravedlnosti a ochrany osobních údajů.

13.2 Udržitelné přístupy v personalistice

Udržitelnost v personalistice znamená vytvářet takové postupy, které jsou dlouhodobě prospěšné pro organizaci, zaměstnance i společnost. Opírá se o tři pilíře:

Ekonomický pilíř

Zahrnuje efektivní využívání lidských zdrojů, stabilitu pracovních výkonů, investice do vzdělávání a optimalizaci procesů. Udržitelná HR strategie zajišťuje dlouhodobou konkurenceschopnost, nikoliv jen krátkodobý zisk.

Sociální pilíř

Souvisí s rovnými příležitostmi, spravedlivým zacházením, kvalitou pracovních podmínek, podporou zdraví a well-beingu, diverzitou, inkluzí a férovými mzdami. Cílem je vytvářet prostředí, kde lidé mohou dlouhodobě pracovat a rozvíjet se.

Environmentální pilíř

Fokus na ekologicky šetrné pracovní procesy, snižování spotřeby zdrojů, podporu ekologického chování zaměstnanců a zavádění zelených technologií. HR zde hraje klíčovou roli – podporuje „green skills“, vzdělávání a udržitelné chování na pracovišti.

13.3 Klíčové udržitelné přístupy v HR

Rovné zacházení

Udržitelné HR politiky zajišťují rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na pohlaví, věk, etnicitu, zdravotní stav nebo jinou charakteristiku. Znamená to transparentní nábor, spravedlivé odměňování, rovný přístup k rozvoji i kariérním příležitostem a potírání diskriminace a předsudků (např. pomocí digitalizace a anonymizace výběrových řízení).

Diverzita a inkluze

Organizace se zaměřují na vytváření prostředí, kde je různorodost (věková, kulturní, genderová, profesní) chápána jako strategická výhoda. Inkluze zajišťuje, že každý zaměstnanec má možnost být součástí týmu, uplatnit své silné stránky a podílet se na rozhodování. HR zde podporuje mezigenerační spolupráci, vědomé řízení předsudků, mentoring či programy pro osoby znevýhodněné na trhu práce.

Green skills

„Zelené dovednosti“ představují znalosti a schopnosti umožňující zaměstnancům pracovat ekologicky odpovědným způsobem. Jde např. o znalosti energeticky úsporných postupů, recyklačních procesů, práci s ekologickými technologiemi nebo schopnost navrhovat udržitelná řešení ve výrobě, službách i administrativě. Tyto dovednosti jsou stále častěji požadovány již ve fázi náboru a stávají se základní součástí vzdělávání zaměstnanců.

Udržitelný rozvoj a vzdělávání

Udržitelná personalistika klade důraz na dlouhodobé budování kompetencí – nejen odborných, ale i sociálních, digitálních, environmentálních a manažerských. Celoživotní učení a rekvalifikace jsou nezbytné kvůli rychlému technologickému vývoji (AI, robotizace, digitalizace).

Well-being a pracovní podmínky

Udržitelné HR vytváří takové pracovní prostředí, které podporuje fyzické i duševní zdraví, předchází vyhoření a zajišťuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Patří sem ergonomie, flexibilní práce, prevence stresu nebo programy podpory zdraví, které zahrnuje nejen prevenci úrazů a nemocí z povolání, ale také ochranu životního prostředí, ergonomii a psycho-sociální rizika, wellbeing zaměstnanců, digitální bezpečnost a bezpečnost dat, práci na dálku a bezpečnost v hybridním prostředí.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nad tím, jak by zavedení udržitelných přístupů v HR (např. diverzita, green skills nebo rovné zacházení) mohlo ovlivnit fungování organizace, ve které aktuálně pracujete nebo kterou znáte. Jaké konkrétní přínosy a případné bariéry by podle vás tato organizace musela řešit?

13.4 Digitalizace a automatizace v personální práci

Digitalizace a automatizace zásadně proměňují podobu personální práce a posouvají ji od administrativy k datově řízené, strategické funkci. Moderní technologie umožňují rychlejší nábor, přesnější plánování lidských zdrojů, efektivnější vedení personální evidence a kvalitnější podporu manažerům i zaměstnancům. Digitalizace se již netýká pouze personálních procesů – stává se součástí celkové transformace organizací, kde HR sehrává klíčovou roli v řízení změn, přípravě zaměstnanců i nastavování nových standardů práce (Armstrong, 2021).

13.4.1 DIGITALIZACE A AUTOMATIZACE PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Digitalizace v HR znamená využívání technologií (HRIS systémy, ATS, onboardingové platformy, digitální smlouvy, elektronická evidence docházky, e-learning, self-service portály zaměstnanců) k zajištění rychlejší, přehlednější a přesnější personální administrativy. Automatizace přináší možnost nahradit rutinní a opakující se úkony a uvolnit kapacitu HR pracovníků pro strategičtější práci.

Digitalizace a automatizace dnes zásadně proměňují podobu personální práce i fungování organizací jako celku. V HR systémech dochází k nahrazování manuální administrativy digitálními nástroji, které urychlují procesy, zvyšují jejich transparentnost a umožňují personalistům zaměřit se na strategické oblasti jako rozvoj zaměstnanců, plánování kapacit nebo tvorba firemní kultury. Digitalizace zlepšuje kvalitu dat, podporuje analytické přístupy a nabízí možnost automatizovat opakující se úkony, takže HR procesy jsou plynulejší, rychlejší a méně chybové. Zavedení digitálních systémů také významně zlepšuje zaměstnaneckou zkušenost, protože zpřehledňuje přístup k informacím, umožňuje self-service funkce a modernizuje interní komunikaci. Přínosy digitalizace jsou rozsáhlé: od výrazné úspory času, odstranění rutinních činností a zrychlení náboru přes kvalitnější rozhodování díky HR datovým analýzám až po posílení bezpečnosti dat, transparentnost procesů a úsporu nákladů. Digitalizace také podporuje flexibilní formy práce, zlepšuje spolupráci týmů a modernizuje řízení výkonu i vzdělávání. Současně však přináší i rizika – například zvýšené nároky na kyberbezpečnost, možnost nerovného zacházení při využití AI, odpor zaměstnanců ke změnám, vysoké náklady na implementaci nebo riziko přílišné automatizace, která oslabuje lidský rozměr HR. Proto je nezbytné digitalizaci řídit systematicky a s ohledem na potřeby lidí.

Úspěšná digitalizace v HR vyžaduje nejen změnu technologií, ale také změnu procesů a firemní kultury. Personalista musí být aktivním koordinátorem digitální transformace – zajišťuje komunikaci směrem k zaměstnancům, plánuje školení digitálních dovedností, sleduje dopady na pracovní role a navrhuje, jak digitalizace ovlivní strukturu kompetencí ve firmě. Důležitá je i podpora zaměstnanců, zapojení vedení a schopnost řídit změnu (change management).

Aby digitalizace proběhla hladce, je vhodné postupovat v několika krocích: nejprve analyzovat stávající HR procesy, identifikovat slabá místa a vybrat oblasti, které mají největší potenciál pro automatizaci. Následuje výběr vhodných technologií (například HR informační systém, docházkový systém, mzdový software, LMS pro vzdělávání, ATS pro nábor, analytické nástroje nebo platformy zaměstnanecké komunikace). Dalším krokem je implementace a testování, úprava procesů, zaškolení zaměstnanců a nastavení datových standardů. Digitalizace nekončí implementací – vyžaduje průběžné vyhodnocování, další optimalizaci, rozvoj digitálních dovedností a přizpůsobování novým technologickým trendům. Cílem není pouze nahradit papír digitální formou, ale změnit způsob práce tak, aby byl efektivnější, bezpečnější a více orientovaný na budoucí potřeby organizace.

Přínosy

- Rychlejší a přesnější nábor – automatické třídění životopisů, chatboti, předvýběr kandidátů.
- Data jako základ rozhodování – predikce fluktuace, analýza výkonnosti, plánování kapacit.
- Efektivní evidence – digitalizace pracovních smluv, docházky, benefitů či hodnocení.
- Zjednodušení komunikace – HR portály, intranet, automatizované notifikace a workflow.
- E-learning a rozvoj – vzdělávání k dispozici kdykoli a kdekoli, přehled o kompetencích.
- Vyšší transparentnost a spravedlnost – sjednocení procesů, snížení rizika diskriminace.

13.4.2 DIGITÁLNÍ SYSTÉMY A PLATFORMY V PERSONÁLNÍCH PROCESECH

Digitalizované a automatizované HR procesy zvyšují spolehlivost, zjednodušují reporting a umožňují personalistům více času věnovat strategickým tématům, jako je rozvoj lidí, firemní kultura nebo potřeby jednotlivých týmů.

Digitální systémy a platformy v personálních procesech – charakteristika a přínosy

Digitalizace personálních procesů stojí především na využívání specializovaných digitálních systémů a platform, které zajišťují automatizaci administrativy, větší přesnost dat a lepší podporu rozhodování. Moderní HR technologie umožňují personalistům věnovat více času strategickým úkolům, zlepšují komunikaci se zaměstnanci a zvyšují efektivitu řízení lidských zdrojů.

1. HRIS – Human Resources Information System (personální informační systém)

Co to je:

Komplexní informační systém, který slouží jako centrální databáze pro správu zaměstnanců.

Co umí:

- správu osobních a pracovních údajů zaměstnanců,

- evidenci smluv, dokumentů, docházky, benefitů a odměňování,
- automatizované workflow (schvalování dovolených, žádostí, změn),
- reporting, statistiky a datové analýzy,
- bezpečnou archivaci podle legislativy.

Proč je dobré ho mít:

- zajišťuje přehlednost a jednotnou databázi HR informací,
- minimalizuje chyby a čas administrativy,
- usnadňuje interní komunikaci i auditní kontroly,
- přináší kvalitní a spolehlivá data pro řízení lidí.

2. ATS – Applicant Tracking System (systém pro řízení náboru)

Co to je:

Nástroj pro kompletní správu náborového procesu od reakce kandidáta až po nástup.

Co umí:

- zveřejňování náborových inzerátů,
- automatické třídění a vyhledávání CV,
- chatboti a předvýběr kandidátů,
- komunikaci s uchazeči a plánování pohovorů,
- přehled náborového pipeline,
- propojení s kariérními stránkami.

Proč je dobré ho mít:

- výrazně urychluje a automatizuje nábor,
- zlepšuje kandidátský zážitek (candidate experience),
- snižuje riziko diskriminace a podporuje spravedlivý výběr,
- poskytuje metriky jako time-to-hire, cost-per-hire a zdroje kandidátů.

3. LMS – Learning Management System (systém pro řízení vzdělávání)

Co to je:

Digitální platforma pro tvorbu, distribuci a správu firemního vzdělávání.

Co umí:

- poskytování e-learningu, videokurzů, testů a školení,
- sledování průběhu vzdělávání a certifikací zaměstnanců,
- personalizaci rozvoje podle pozice, kompetencí či kariérních cílů,
- reporting o plnění povinných školení,
- hybridní podporu pro prezenční i online vzdělávání.

Proč je dobré ho mít:

- zjednodušuje organizaci školení,
- podporuje kontinuální rozvoj zaměstnanců,
- šetří náklady na školení a administrativu,
- zajišťuje plnění zákonných povinností (např. BOZP).

4. E-onboarding a digitalizace nástupu

Co to je:

Digitální platformy usnadňující proces adaptace nových zaměstnanců.

Co umí:

- elektronické podpisy smluv,
- checklisty úkolů pro HR, IT a zaměstnance,
- automatizované předání informací (práva, povinnosti, interní předpisy),
- školení BOZP nebo GDPR ještě před nástupem,
- integraci do HRIS a docházkových systémů.

Proč je dobré ho mít:

- zrychluje adaptaci a snižuje chybovost,
- vytváří pozitivní první dojem a snižuje fluktuaci během zkušební doby,
- umožňuje nástup i na dálku (remote onboarding).

5. Docházkové a plánovací systémy

Co to je:

Elektronické systémy pro evidenci přítomnosti zaměstnanců a plánování směn.

Co umí:

- automatickou evidenci pracovní doby a přesčasů,
- plánování směn podle legislativy,
- export podkladů pro mzdy,
- přístup přes mobilní aplikaci,
- hlídání limitů (noční práce, přestávky, nepřetržitý odpočinek).

Proč je dobré ho mít:

- výrazně snižují riziko chyb a sporů,
- usnadňují kontrolu personálních nákladů,
- podporují flexibilní pracovní režimy,
- jsou nutné pro audity a inspekce.

6. HR self-service portály (employee self-service a manager self-service)

Co to je:

Webové nebo mobilní platformy, kde zaměstnanci a manažeři sami spravují vybrané HR úkony.

Co umí:

- žádosti o dovolenou, home office, benefity,
- aktualizaci osobních údajů,

- přístup k výplatním páskám, dokumentům a směrnicím,
- manažerské schvalování a přehledy.

Proč je dobré ho mít:

- odlehčuje HR administrativu,
- zaměstnancům poskytuje komfort a přehled,
- zvyšuje transparentnost procesů.

7. Digitální podpisy a elektronické dokumenty

Co to je:

Nástroje pro legitimní a bezpečné podepisování pracovněprávních dokumentů.

Co umí:

- plně platné elektronické smlouvy,
- verzování, archivaci a správu dokumentů,
- workflow schvalování.

Proč je dobré je mít:

- urychlují nástup, změny pracovních podmínek i komunikaci,
- snižují administrativu a náklady,
- odpadají papírové archivy.

8. Nástroje pro týmovou komunikaci a projektové řízení

(např. MS Teams, Slack, Asana, Trello, Notion)

Co umí:

- řízení úkolů, sdílení dokumentů, videohovory,
- propojení s HR nástroji a školeními,
- podporu hybridní a vzdálené práce.

Proč jsou dobré:

- zvyšují efektivitu týmů,
- podporují organizaci práce a transparentnost,
- usnadňují práci na dálku.

9. People Analytics a datové nástroje

Co to je:

Analytické nástroje pro sledování trendů a dat o zaměstnancích.

Co umí:

- predikce fluktuace, absencí nebo výkonu,
- monitoring spokojenosti a angažovanosti,
- strategické plánování kapacit.

Proč je dobré je mít:

- HR se stává datově řízeným,
- rozhodování je přesnější a objektivnější,
- lépe se plánují personální náklady.

13.4.3 KOMPETENCE MODERNÍHO PERSONALISTY

Role personalisty se v posledních letech výrazně mění vlivem digitalizace, automatizace, rostoucího důrazu na udržitelnost a na spravedlivé a inkluzivní pracovní prostředí (Ehnert et al., 2016). Moderní personalista už není pouze administrátor pracovněprávní dokumentace, ale klíčový partner vedení organizace, který strategicky řídí lidské zdroje, kulturu a rozvoj zaměstnanců. Kromě odborných znalostí pracovního práva a HR procesů potřebuje rozvíjet i široké spektrum měkkých a digitálních kompetencí.

DIGITÁLNÍ DOVEDNOSTI V PERSONALISTICE

Digitalizace HR procesů zásadně mění požadavky na práci personalistů. Ti musí umět pracovat s HR informačními systémy, systémy docházky, mzdovými a účetními aplikacemi, náborovými ATS systémy, e-learningovými platformami, digitálními nástroji pro vedení pracovněprávních dokumentů, jako jsou elektronické podpisy a datové schránky, i s nástroji HR analytiky. Personalista by měl umět číst a interpretovat data (například míru fluktuace, výkonové ukazatele nebo výsledky průzkumů spokojenosti) a umět vyhodnocovat dopady digitalizace na pracovní místa a kompetence. Součástí digitální gramotnosti je také orientace v požadavcích GDPR, kyberbezpečnosti a elektronické evidence

dokumentů, která se od roku 2025 dále posiluje. Personalista zároveň pomáhá zaměstnancům adaptovat se na nové systémy a podporuje jejich rozvoj v digitálních dovednostech.

KOMUNIKACE A PRÁCE S PRACOVNÍMI TÝMY

Efektivní komunikace patří mezi klíčové kompetence personalisty. Ten zajišťuje komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, podporuje budování pozitivní firemní kultury, zabývá se řešením konfliktů a podporou týmové spolupráce. Moderní personalista rozumí tomu, jak fungují týmy v hybridním či plně digitálním prostředí, a podporuje manažery v tom, jak vést týmy na dálku, jak motivovat zaměstnance a jak nastavovat jasná pravidla spolupráce. HR také organizuje interní komunikaci prostřednictvím digitálních kanálů a pomáhá zajišťovat otevřenost, transparentnost a srozumitelnost informací.

DIVERZITA A INKLUZIVITA

Diverzita zahrnuje věkové, kulturní, genderové, etnické či zdravotní rozdíly zaměstnanců. Inkluze znamená vytvoření prostředí, ve kterém může každý zaměstnanec plně uplatnit svůj potenciál bez ohledu na odlišnosti. Personalista hraje v této oblasti klíčovou roli – od nastavování náborových procesů bez předsudků, přes úpravy pracovních podmínek, až po podporu zaměstnanců se specifickými potřebami. Diverzitní týmy bývají kreativnější, flexibilnější a inovativnější, pokud je doprovází správně nastavená inkluzivní kultura. HR vytváří pravidla, školení a postupy, které podporují férové zacházení a zabráňují diskriminaci, zejména v kontextu automatizovaného rozhodování.

ROVNÉ A SPRÁVEDLIVÉ ZACHÁZENÍ

Zásady rovného zacházení jsou zakotveny v české i evropské legislativě. Personalista je garantem toho, že odměňování, výběrová řízení, hodnocení výkonu i pracovněprávní procesy probíhají transparentně, objektivně a nediskriminačně. Moderní HR zavádí politiky férového odměňování, postupů a kariérních příležitostí, monitoruje gender pay gap a dbá na to, aby procesy řízené AI nebyly založeny na zkreslených či nevyvážených datech. Rovné zacházení je dnes nejen právním požadavkem, ale i strategickým faktorem pro udržení talentů a posilování zaměstnavatelské značky.

GREEN SKILLS (ZELENÉ DOVEDNOSTI)

Green skills jsou kompetence, které pomáhají zaměstnancům i organizacím přizpůsobit se environmentálním výzvám. Patří mezi ně schopnost pracovat s udržitelnými technologiemi, ekologické myšlení, energetická efektivita, oběhové hospodářství, práce s obnovitelnými zdroji nebo znalost environmentální legislativy. Personalista podporuje jejich rozvoj prostřednictvím vzdělávání, interních kampaní a začlenění environmentálních principů do firemních procesů. Tyto dovednosti se stávají klíčovými zejména ve výrobních a technických oborech, kde ekologické požadavky rychle rostou.

OTÁZKY



1. Který pilíř udržitelnosti se zabývá zejména bezpečnými podmínkami, well-beingem a rovnými příležitostmi zaměstnanců?
 - a) Ekonomický pilíř
 - b) Sociální pilíř
 - c) Environmentální pilíř
 - d) Technologický pilíř
2. Co je hlavním přínosem digitalizace HR procesů?
 - a) Zcela nahrazuje práci personalistů
 - b) Přináší více manuální administrativy
 - c) Zvyšuje efektivitu, přesnost dat a zrychluje procesy
 - d) Umožňuje firmám zrušit komunikaci se zaměstnanci
3. Co jsou green skills v personalistice?
 - a) Dovednosti týkající se týmového vedení
 - b) Kompetence spojené s ekologicky odpovědným chováním a udržitelnými technologiemi
 - c) Schopnost pracovat s účetními systémy
 - d) Jazykové dovednosti zaměřené na mezinárodní řízení
4. Co patří mezi nejčastější rizika digitalizace HR?
 - a) Jasné vymezení kompetencí v týmech
 - b) Snížené riziko diskriminace
 - c) Možné zkreslení při rozhodování AI a kybernetická bezpečnost
 - d) Menší nároky na školení zaměstnanců

SHRNUTÍ KAPITOLY



Současná personální práce prochází zásadní proměnou pod vlivem digitalizace, automatizace a udržitelných přístupů, které formují nové požadavky na organizace i personalisty. Digitalizace zefektivňuje HR procesy, zlepšuje práci s daty a umožňuje moderní způsoby řízení lidí, ale zároveň přináší rizika spojená s ochranou dat, etickým použitím technologií a nutností rozvíjet nové digitální kompetence. Udržitelné přístupy v HR zdůrazňují sociální odpovědnost, rovné zacházení, rozvoj green skills a podporu diverzity a inkluze jako nezbytné předpoklady dlouhodobě prosperující organizace. Personalisté tak musí rozvíjet širokou škálu dovedností – od práce s daty a digitálních technologií až po komunikační a interpersonální kompetence podporující zdravé pracovní vztahy. Trendy současného trhu práce ukazují, že firmám se nejvíce daří tam, kde HR chápe udržitelnost a digitalizaci jako nedílnou součást strategického řízení lidí.



ODPOVĚDI

1 b, 2 c, 3 b, 4 c

LITERATURA

[1] ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-716-9614-8.

[2] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] ARMSTRONG, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9827-6.

[4] ARMSTRONG, M. (2020b). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9989-1.

[5] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-459-2.

[6] BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0374-9.

[7] BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-308-0.

[8] DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-893-4

[9] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.. 2020. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

[10] EHNERT, I., PARSA, S., ROPER, I., WAGNER, M., MÜLLER-CAMEN, M. 2016. *Sustainability and Human Resource Management*. Springer.

[11] HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1458-2.

[12] HRONÍK, F. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1457-8.

[13] CHLÁDKOVÁ, a., BUKOVJAN, p. 2020. *Personalistika*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7598-976-5.

[14] JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L. 2012. *Zákoník práce 2012*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s.r.o. ISBN 978-80-7263-709-6.

[15] KAJZAR, P. 2010, *Personalistika*. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Č.p.: 461-10-200.

[16] KOUBEK, J. 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, ISBN 80-86131-25-4.

[17] KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-033-3.

[18] KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2202-3.

[19] MIKULÁŠTÍK, M. 2003. *Manažerská psychologie*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, ISBN 978-80-247-1349-6.

[20] NAKONEČNÝ, M. 1997. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, ISBN 80-200-0592-7.

[21] NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0577-X.

[22] PAUKNEROVÁ, D. & kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1706-9.

[23] SCHMIED, Z., TRYLČ, L. 2014. *Zákoník práce 2014*. 10. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s.r.o. ISBN 978-80-7263-848-2.

[24] STÝBLO, J. a kol. 2011. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s.r.o. ISBN 978-80-7263-646-4.

[25] ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4151-2.

[26] ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5870-1

[27] TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0405-6.

[28] URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Aspi Publishing, ISBN 80-86395-46-4.

[29] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-041-4.

[30] WALKER, A. J. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0449-8.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1] BOZP, http://bozppo.vfn.cz/o_BOZP.htm/cit. 20. 2. 2014
- [2] MOLEK, J. 2007. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, s. 7 - 8. [online]
URL:http://www.zsf.jcu.cz/struktura/katedry/pore/czv/studijni_materialy/dokumenty/personalistika/download. Staženo 6.1.2014
- [3] NEUGEBAUER, T., Útvar BOZP a PO Všeobecné fakultní nemocnice v Praze; www.bozppo.vfn.cz, © VFN Praha, 2009, Verze k datu: 2010-04-26
- [4] NOVÉ POJETÍ BOZP, http://bozppo.vfn.cz/nove_pojeti_bozp.htm/cit. 20. 2. 2014
- [5] SYSTÉMY ŘÍZENÍ BOZP, http://bozppo.vfn.cz/systemy_rizeni.htm/cit. 20. 2. 2014
- [6] Zákon č. 198/2009 Sb., Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198> /cit. 13. 7. 2021
- [7] Zákon č. 226/2006 Sb. Zákoník práce, v aktuálním znění. Získáno 16.8.2025, z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006
- [8] Zákon č. 451/1991 Sb., Zákon, kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské federativní republiky, České republiky a Slovenské republiky, <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-451>/cit. 13. 7. 2021
- [9] Zákon č. 309/2006 Sb., Zákon, kterým upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-451>/cit. 13. 7. 2021
- [10] Zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti, <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435> /cit. 13. 7. 2021

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studijní text *Personalistika* je určen především studentům bakalářských studijních programů a přináší systematicky uspořádaný přehled klíčových témat z oblasti řízení lidských zdrojů. Je koncipován jako východiskový text – nevyčerpává celou šíři problematiky, ale poskytuje pevný základ pro pochopení základních pojmů, procesů a nástrojů personalistiky v kontextu řízení organizací. Obsah je strukturován do třinácti kapitol, které na sebe logicky navazují: od vzniku a vývoje personalistiky, modelů řízení a teorií pracovní motivace, přes vymezení pojmů *personalistika*, *personální práce* a *personální činnosti*, tvorbu a analýzu pracovních míst, přijímání zaměstnanců a vznik, změny i skončení pracovního poměru, až po řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, péči o zaměstnance, pracovní podmínky a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Aktualizované vydání reflektuje jak změny pracovněprávní legislativy, tak i vývoj současné *personální praxe*, včetně posunu k udržitelnému a strategickému pojetí HR. Nově zařazená kapitola o udržitelných trendech a přístupech v *personalistice* propojuje sociální, ekonomický a environmentální pilíř udržitelnosti s každodenní *personální prací* – zdůrazňuje rovné zacházení, diverzitu a inkluzi, rozvoj „*green skills*“, péči o *well-being* zaměstnanců a dlouhodobou konkurenceschopnost organizace. Součástí je také tematika digitalizace a automatizace *personálních procesů*, využití digitálních HR systémů a umělé inteligence a vymezení kompetencí moderního *personalisty*, který musí zvládat jak odborné HR nástroje, tak digitální dovednosti, komunikaci v týmech a etický, spravedlivý přístup k zaměstnancům.

Studijní opora je koncipována tak, aby umožnila studentům základní orientaci v *personalistice* a poskytla jim rámec pro další, hlubší studium odborné literatury, aktuálních zdrojů a praktických zkušeností. Zdůrazňuje systémový a strategický přístup k řízení lidí, nutnost spolupráce manažerů všech úrovní a *personalistů* a potřebu průběžně sledovat nové trendy, legislativní změny a inovace v oblasti řízení lidských zdrojů.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Název: **Personalistika**

Autor: **Mgr. Ivona Burová, Ph.D.**

doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc.

Ing. Helena Marková, Ph.D.

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 199

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.