8. Řízení lidských zdrojů

Kapitola věnována řízení lidských zdrojů vás seznámí s analýzou a plánováním pracovních míst v knihovně, motivováním zaměstnanců a jejich hodnocením. Část zabývající se dalším rozvojem zaměstnanců zdůrazňuje význam celoživotního vzdělávání. Spolupráce s odborovou organizací tuto kapitolu uzavírá.

Hlavní body kapitoly

- Personální plánování
- Základní personální činnosti
- Profese knihovníka
- Motivování a hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Odborová organizace v knihovně

Klíčová slova

Personalistika, řízení, lidské zdroje, motivace, vzdělávání, odborová organizace.

Řízení lidských zdrojů

Základem každé organizace jsou lidé. Na jejich kvalitě, znalostech a dovednostech závisí to, jaký obraz bude mít organizace na veřejnosti. Řízení lidských zdrojů proto patří k nejdůležitějším součástem manažerského řízení.

„Lidské zdroje (angl. human resources, HR) jsou specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.“ [1)]

Dříve používaný pojem personalistika byl chápán jako činnost související s přijímáním a propouštěním pracovníků, vedení personální agendy, vyplácení mezd a dalších činností ukončených rozvázáním pracovního poměru. Jednou z překážek aktivnějšího působení knihoven při poskytování služeb reagujících na potřeby současnosti jsou vedle personálních kapacit i jejich rozpočty, které často neodpovídají nárokům, jež jsou na knihovny kladeny.

Řízení lidských zdrojů je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních a perspektivních zaměstnanců, práci s nimi a motivaci či stanovení optimálních platových a motivačních postupů. Je příbuzný managementu. Jde o velmi širokou oblast řízení organizace. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných, kvalitních a motivovaných lidí.

Řízení lidských zdrojů v organizaci slouží:

- k dodržování příslušných právních norem,
- k obsazování pozic v organizační struktuře,
- k vedení lidí, aby se efektivně podíleli na produktivitě organizace,
- k osobnímu rozvoji zaměstnanců.

Za samotné řízení lidských zdrojů (personální řízení) odpovídají vždy a pouze vedoucí zaměstnanci, kterým jako metodická a administrativní podpora slouží personální útvar (u velkých knihoven), případně personalista.

Za personální řízení odpovídá ředitel. Všechny personální činnosti vykonávané vedoucími zaměstnanci by měly vždy směřovat k naplnění výše uvedeného cíle a zároveň se pohybovat v mezích a podle pravidel daných právními a vnitřními předpisy.



Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Personalistika je tedy oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů; zejména zahrnuje:

- získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv,
- hodnocení pracovníků,
- vyplácení platů či odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání pracovníků,
- péči o zaměstnance a stanovení pracovních podmínek,
- propouštění zaměstnanců.

Personální plánování

V oblasti personálního plánování jsou činnosti vedoucích zaměstnanců zaměřeny nejen na průběžnou analýzu toho, zda mají k dispozici dostatečný počet kompetentních zaměstnanců k plnění úkolů uložených jejich útvaru v danou dobu, ale i na analýzu potřeb počtu a struktury zaměstnanců v budoucím období. Zároveň s tím musí brát v potaz, zda existují nebo budou existovat dostatečné zdroje na financování těchto potřeb.

Při zvažování plánů na zvyšování, snižování počtu zaměstnanců, restrukturalizaci, prohlubování znalostí apod. je nezbytné úzce spolupracovat s personálním útvarem.



Ředitel je obvykle omezen závazným počtem stavu pracovníků.

Analyzování pracovních míst

Každý pracovník disponuje vedle pracovní smlouvy a platového výměru i popisem práce, kterou má vykonávat. Za tvorbu a aktualizaci popisů práce mají odpovědnost vedoucí zaměstnanci za

součinnosti personálního útvaru, jež disponuje komplexními informacemi jak v rámci zaměstnavatele, tak i o situaci na trhu práce. Při tvorbě/aktualizaci popisu práce promýšlí vedoucí zaměstnanec zastupování v rámci útvaru. Změna popisů práce je jednostranným úkonem zaměstnavatele, není zapotřebí souhlasu zaměstnance. Je však vždy nutné u popisu profese a činností dbát souladu pracovní smlouvy a popisu práce.



Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Katalog prací

Činnosti vykonávané na určitém pracovním místě se analyzují průběžně a vždy před vyhlášením výběrového řízení na jeho obsazení nebo před realizací organizačních změn. Personální útvar se zaměřuje na to, zda je možné nalézt na pracovním trhu kompetentního zaměstnance nebo, ve výjimečných případech, bude třeba rozdělit činnosti mezi více pracovních míst apod.

Platová třída přiřazená pracovnímu místu vychází z nejnáročnější činnosti vykonávaného povolání z katalogu prací na daném pracovním místě. Organizace si mohou stanovit vlastní vnitřní katalog prací. Ten musí respektovat stanovené předpisy.

Protože popis práce nepojme veškeré činnosti vykonávané na pracovním místě, uvádí se obvykle jako poslední činnost text ve smyslu „Plnění dalších úkolů v rámci pracovního zařazení dle pokynu nadřízeného.“ Popis práce, reflektující druh sjednané práce, je dokument, který se zaměstnanci pouze předává, není třeba jeho souhlas.

Profese knihovníka

Profese knihovníka není definována v žádném právním předpisu. Pomůckou je **Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě,** ve kterém je v díle 2.03 Knihovnictví, archivnictví popsáno zařazení knihovníků do jednotlivých platových tříd podle prováděných činností.



Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Zákon č. 198/2009 Sb., zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) .

Vnitřní předpis.

Knihovnický institut NK ČR na svých stránkách zveřejnil příklady činností pro jednotlivé katalogové věty, které blíže charakterizují jejich obsah. Příklady činností se vždy vztahují ke konkrétní katalogové větě a mají pouze ilustrativní charakter, katalogovou větu nenahrazují ani nerozšiřují její náplň. Není-li uvedena žádná činnost, je znění katalogové věty považováno za dostatečně jasné.

Při vedení pohovorů a následném výběru nejvhodnějšího uchazeče je třeba se vyvarovat jakékoliv diskriminace. Pravidla výběrových řízení je praktické stanovit vnitřním předpisem.

Základní personální činnosti

Na vykonávání personálních činností se podílí personální útvar spolu s vedoucími zaměstnanci.

Získávání a výběr zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanci musí rozhodnout, zda obsadit místo z interních nebo externích zdrojů a připravit přehled požadavků na uchazeče a soupis hlavních činností, které se budou na obsazovaném místě vykonávat. Pokud je v kolektivní smlouvě stanoveno, že přednostně se místo musí nabídnout interním zaměstnancům, je nabídka pro externí zájemce zveřejněna až poté. Personální útvar sestaví inzerát a volí vhodné cesty k jeho zveřejnění.

Smyslem výběru zaměstnanců je obsadit pracovní místo nejvhodnějším kandidátem. Personální útvar shromažďuje došlé reakce od uchazečů[2)] a provádí prvotní předvýběr na základě zaslaných profesních životopisů. Následně se provádí pohovor mezi uchazečem a vedoucím zaměstnancem za přítomností personalisty. Vedoucí zaměstnanec na základě pohovoru rozhodne o nejvhodnějším uchazeči. Výběr probíhá obvykle ve dvou kolech – předběžném a vyhodnocovacím.

- **V předběžném kole** se definuje (aktualizuje) pracovní místo, osobnostní předpoklady, kvalifikace a specifikují se další požadavky (praxe, znalosti, dovednosti…).
- **Ve vyhodnocovacím kole** jsou zkoumány dokumenty uchazeče, vedou se pohovory, probíhají psychologické testy, testy způsobilosti. Zkoumají se také reference a nakonec dochází k výběru nového zaměstnance.

Vznik pracovního poměru

Se vznikem pracovního poměru souvisejí základní personální činnosti:

- návrh na přijetí (vedoucí zaměstnanec),
- vyslání na vstupní pracovnělékařskou prohlídku, je-li požadována (vedoucí zaměstnanec spolu s personálním útvarem),
- příprava nástupních dokumentů (pracovní smlouva, platový výměr apod.) a jejich předání (personální útvar),
- zpracování/aktualizace popisu práce a jeho předání (vedoucí zaměstnanec s podporou personálního útvaru),
- vstupní školení BOZP a PO (vedoucí zaměstnanec nebo odborně způsobilá osoba),
- písemné rozvržení týdenní pracovní doby – povinnost seznámit s ním zaměstnance nejpozději dva týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena, nedohodne-li se se zaměstnancem jiná doba (vedoucí zaměstnanec),

- zajištění / rozhodnutí o udělení výjimky z dosaženého vzdělání (vedoucí zaměstnanec),
- založení osobního spisu (personální útvar),
- sjednání dohody o odpovědnosti za svěřené hodnoty (vedoucí zaměstnanec a personální útvar).

Před vznikem pracovního poměru je zaměstnavatel povinen zajistit vstupní lékařskou prohlídku pouze v případech stanovených zákonem. Povinná je pro práce v kategoriích 2, 3 a 4, pro práce s rizikem ohrožení zdraví (např. práce v noci) nebo pokud je vyžadována jiným právním předpisem. U prací v kategorii 1 (kam spadá většina pozic v knihovnách) je od 1. 1. 2023 vstupní prohlídka dobrovolná. Zaměstnavatel ji může vyžadovat, pokud má pochybnosti o zdravotní způsobilosti uchazeče, nebo o ni může požádat sám uchazeč. Pokud není prohlídka povinná a zaměstnavatel ji nevyžaduje, pohlíží se na zaměstnance jako na zdravotně způsobilého.



Vstupní lékařskou prohlídku hradí zaměstnavatel ze svých zdrojů úspěšnému uchazeči, se kterým uzavře pracovní poměr nebo dohodu.

Přijímání pracovníků

Nový zaměstnanec předkládá zejména potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) z posledního pracovního poměru a doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání (pro účely zařazení do platové třídy). Ostatní nezbytné údaje (předchozí praxe pro zápočet let, údaje o rodinných příslušnících pro daně apod.) se obvykle shromažďují formou osobního dotazníku, který slouží jako čestné prohlášení zaměstnance.

Zaměstnavatel smí vyžadovat pouze údaje, které přímo souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy (v souladu s GDPR).

Další povinné náležitosti jsou:

- údaj o zdravotní pojišťovně,
- záznam o případném pobírání důchodu,
- potvrzení o zdravotním postižení,
- lékařský posudek ze vstupní prohlídky, je-li požadována.

Při uzavírání nové pracovní smlouvy knihovna shromažďuje následující osobní údaje:

- jméno, příjmení, titul,
- rodné příjmení,
- datum a místo narození,
- rodné číslo (zpracovávané za účelem plnění zákonných povinností v oblasti sociálního a zdravotního pojištění a daní),
- údaje o rodinných příslušnících (pouze v rozsahu nezbytném pro uplatnění daňových zvýhodnění nebo slev na dani, jsou-li uplatňovány),
- státní občanství.

Budoucí zaměstnanec by měl doložit:

- doklad o předchozím pracovním poměru (zápočtový list),
- doklad o vzdělání či profesním přezkoušení (diplom, certifikát),

- osobní doklady (pro kontrolu správnosti údajů u občanů ČR a EU, u cizích státních příslušníků je nutná kopie dokladu prokazující oprávněnost pobytu na území ČR),
- doklad o vstupní lékařské prohlídce, je-li požadována,
- výpis z rejstříku trestů (pokud to vyžaduje charakter práce nebo vnitřní předpis).

Dalšími možnými údaji jsou:

- záznam o zdravotním postižení,
- potvrzení o pobírání důchodu (druh důchodu a číslo rozhodnutí o pobírání důchodu),
- potvrzení o studiu.

Po přijetí nového zaměstnance je nezbytné vyřídit několik náležitostí:

- podpis pracovní smlouvy – nejpozději v den nástupu do práce, platový výměr (není-li součástí smlouvy),
- nahlášení zaměstnance na příslušnou zdravotní pojišťovnu a okresní správu sociálního zabezpečení,
- uzavření dohody o hmotné odpovědnosti,
- proškolení zaměstnance o BOZP, PO a ochraně zdraví při práci.

Z hlediska ochrany mzdy/platu je podstatné, že zaměstnanec musí být vždy před započetím výkonu práce informován o mzdových či platových podmínkách. Jak mzda, tak plat musí být vždy sjednán, stanoven nebo určen před započetím výkonu práce.

Podle § 136 ZP je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci nejpozději **před začátkem výkonu práce písemný platový výměr,** který obsahuje údaje o zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně, o platovém tarifu a o dalších pravidelně poskytovaných složkách platu. Dojde-li ke změně uvedených skutečností, je zaměstnavatel povinen je zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den nabytí účinnosti těchto změn.

Základní plat (platový tarif bez osobního ohodnocení) bývá často stanoven na na období zkušební doby s možností jeho navýšení.

Základní rozdělení mzdy a platu je takové, že obecně ve veřejném sektoru (tam, kde jsou zdroje brány plně ze státního rozpočtu) jsou zaměstnanci odměňováni platem (typicky úřednice a úředníci na městském úřadě, knihovníci, učitelé na základních a středních školách).

Po zařazení do platového tarifu, je vhodné zkontrolovat, zda plat zaměstnance dosahuje minimálního zaručeného platu v dané skupině, v souladu s Nařízením vlády 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Pokud ne, musí zaměstnavatel počítat s tím, že mu bude rozdíl doplácet. (Nominální hodnota minimálního zaručeného platu pro danou skupinu se mění podle základny, kterou tvoří minimální mzda. Jednotlivé stupně jsou pak přepočítány daným koeficientem).

Dále je zapotřebí zaměstnance informovat o obsahu pracovního poměru v souladu s § 37 ZP. Zaměstnanci se písemně předá informace s taxativně vyjmenovanými informacemi, pokud nejsou obsaženy v pracovní smlouvě. Změní-li se údaj v informacích, zaměstnavatel o těchto skutečnostech informuje zaměstnance bez zbytečného odkladu, nejpozději v den, kdy změna nabyla účinnosti.

Vedení personální evidence

Personální evidence je souhrn personálních údajů, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.[3)]

Prioritně jde o osobní údaje a vedení osobního spisu pracovníka. Zpracování osobních údajů musí probíhat v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.



Pro potřeby knihoven byla vydána příručka Ochrana osobních údajů, která se touto problematikou zabývá.



Problematiku osobních údajů a jejich ochrany vám pomůže zvládnout e-learningový kurz.

Osobní spis zaměstnance

Významnou součástí personální činnosti zaměstnavatelů je vedení osobních spisů zaměstnanců. Zejména v poslední době, kdy nabyla účinnosti řada nových nebo novelizujících předpisů v oblasti pracovněprávních vztahů a zaměstnanosti, je zdůrazněn význam personální agendy na tomto úseku.

Vedení osobního spisu upravuje § 312 zákoníku práce. Ačkoliv zákon používá termín oprávnění, v praxi je vedení spisu nezbytné pro splnění povinností v oblasti daní, pojištění a archivnictví. Osobní spis smí obsahovat pouze písemnosti nezbytné pro výkon práce (např. životopis, osobní dotazník, kopie dokladů o dosaženém vzdělání a praxi, potvrzení o zaměstnání – zápočtový list, pracovní smlouvu, pracovní náplň a další).

Protože pracovní poměr vzniká tím dnem, který je uveden v pracovní smlouvě, může zaměstnavatel po tomto datu vyžadovat od zaměstnance informace např. o dětech, zdravotním stavu apod. **Zaměstnavatel nesmí však ani po vzniku pracovního poměru vyžadovat např. údaje o rodinných poměrech, původu, sexuální orientaci, příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti, o členství v odborové organizaci nebo v politických stranách nebo hnutích apod.** Tyto údaje ani nemohou být součástí osobního spisu.

Některé specifické údaje zaměstnavatel zpracovává za účelem plnění zákonných povinností a ochrany zaměstnance. Informaci o těhotenství však zaměstnavatel nesmí plošně a proaktivně zjišťovat (dotazy na těhotenství výslovně zakazuje § 316 odst. 4 zákoníku práce, ledaže by šlo o výkon práce, která je těhotným ženám zakázána). V praxi tyto údaje oznamuje sama zaměstnankyně za účelem uplatnění svých zákonných nároků (např. převedení na jinou práci, úprava pracovní doby).

Podobně je to s údaji o zdravotním stavu. Zdravotní způsobilost k práci posuzuje výhradně poskytovatel pracovnělékařských služeb (závodní lékař). Konkrétní údaje o zdravotním stavu, například status osoby se zdravotním postižením, pak zaměstnavatel eviduje primárně na základě doložení samotným zaměstnancem, aby mohl plnit povinnosti podle zákona o zaměstnanosti.

Organizacím je dále např. uloženo podávat hlášení pro účely statistické, daňové, ochrany životního prostředí apod. Tato oprávnění pro získávání osobních údajů zaměstnance, dává zaměstnavateli zákon č. 110/2019 Sb., o ochraně osobních údajů. Rovněž zjišťování údajů o dětech je důležité např. z pohledu zákona o dani z příjmů, aby zaměstnavatel mohl posoudit počet vyživovaných osob.



Podrobně viz příloha Osobní spis zaměstnance.



Do osobního spisu nemůže nahlížet kdokoli – kromě zaměstnance samotného pouze jeho nadřízený, orgán inspekce práce, Úřadu práce, Úřadu pro ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, policejní orgán, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby.

Zaměstnanec si může ze svého osobního spisu činit výpisky, pořizovat stejnopisy dokladů, a to na náklady zaměstnavatele.

Pracovní náplň

Pracovní náplň však může být předmětem obsahu pracovní smlouvy, jestliže se na tom účastníci (zaměstnavatel a zaměstnanec) dohodnou.



Pokud by se pracovní náplň stala součástí pracovní smlouvy, bylo by jí možno měnit pouze dohodou zaměstnavatele se zaměstnancem.

Pracovní náplň má význam při zařazování zaměstnanců tzv. nepodnikatelských subjektů do platových tříd.



Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnější práce, jejíž výkon na něm zaměstnavatel požaduje v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě.

Časté pochybení zaměstnavatelů spočívá v tom, že zařazují zaměstnance do platové třídy, v níž je uvedena převážná část pracovních úkolů, které mají plnit podle druhu práce a pracovní náplně. Zaměstnanec má však být zařazen do platové třídy, v níž je uveden třeba byť jen jediný pracovní úkon, který vykonává, a ostatní úkony jsou zařazeny do nižší platové třídy.





Zařazení prací do platových tříd stanoví Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě a nařízení vlády č 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Katalog prací stanoví zařazení pracovního místa do platových tříd podle jejich složitosti, namáhavosti a odpovědnosti a člení je podle druhu povolání. Hlediskem vyjadřujícím složitost práce je vzdělání, potřebné pro její řádný výkon.

Pravidla pro zaškolení nových pracovníků

Situaci nově příchozímu ulehčíte už jen tím, když bude vidět, že je s ním počítáno. Stačí, aby měl na svém pracovišti přichystáno vše, co bude potřebovat.

Ředitel/vedoucí by měl nového pracovníka jen představit. Následnou procházku po pracovišti by měl s novým kolegou absolvovat někdo ze stávajících zaměstnanců. Tento vybraný člověk by pak měl fungovat jako záchytný bod i během dalších dnů a doprovodit nového kolegu například na oběd a seznámit ho s dalšími lidmi z jiných úseků, apod. Rychlá socializace je důležitá nejen kvůli řešení problémů, ale i dobré náladě mezi zaměstnanci.

Nový zaměstnanec musí mít jasně vytýčené pole působnosti. K tomu pomáhají takzvané adaptační plány nebo obvyklejší manuály. Při jejich sestavování se řiďte základními otázkami: jak, kdy, kde, v kolik, s kým a nezapomeňte na velmi důležité proč. Zaměstnanec bude schopen jakoukoli činnost vykonávat mnohem snáz, když mu dokážete vysvětlit, proč má k cíli jít právě vámi stanovenou cestou.

Při sestavování adaptačního plánu mějte na paměti, že musí obsahovat nejen popis pracovní náplně, ale i nastínění hodnocení pracovního výkonu, termíny dosažení samostatnosti a také seznámení s firemní historií a kulturou nebo motivační složky.

Nového zaměstnance by měl zaškolovat pracovník, který ho dokáže naučit vše potřebné do posledního detailu. Vedoucí to v praxi většinou nedělá. Měl by se však s novým zaměstnancem pravidelně vídat a dobře mu vysvětlit, co od něj očekává,

Mějte proces zaškolování pod kontrolou. I sebelepší pracovník dělá některé úkony automaticky a stejně tak je může prezentovat novému kolegovi. Je proto nutné vybrat takového člověka, který bude schopen vše vysvětlit a v případě nutnosti několikrát ochotně zopakovat.

Na začátku ověřujeme především schopnost zařadit se do týmu, schopnost samostatně, spolehlivě a zodpovědně plnit stanovené úkoly. Určitě je důležité s novým člověkem co nejvíce hovořit o tom, co a jak dělá, jak se na úkoly, tým a nové pracoviště dívá. A personalistka Olga Hyklová k tomu dodává: Každý nápad se cení, ale prvních pár týdnů trváme na tom, aby se pracovník držel našich zavedených postupů.



První den v novém zaměstnání by neměl sklouznout k vyřizování veškeré agendy. Stačí vyplnit a podepsat jen to nejdůležitější; tedy pracovní smlouvu, formuláře týkající se daní nebo zdravotního a sociálního pojištění. Prioritou je samozřejmě i školení o bezpečnosti práce. Interní dotazníky a další dokumenty mohou počkat. Naopak je dobré se zaměřit na plánování školení a kurzů.

Průběh a skončení pracovního poměru

V průběhu pracovního poměru vykonávají vedoucí zaměstnanci a personální útvar tyto základní personální činnosti:

- vedení osobního spisu (personální útvar),
- vysílání na školení stanovená právními předpisy (vedoucí zaměstnanec),
- určování čerpání dovolené (vedoucí zaměstnanec),
- zajištění vedení evidence docházky (vedoucí zaměstnanec),
- změny rozvržení pracovní doby (vedoucí zaměstnanec),
- zajištění dodržování přestávek v práci na jídlo a oddech (vedoucí zaměstnanec),
- návrhy na změnu pracovního poměru a změnové dokumenty (vedoucí zaměstnanec a personální útvar),
- nařizování/požadování práce přesčas a její sledování (vedoucí zaměstnanec),
- periodické/mimořádné pracovnělékařské prohlídky (vedoucí zaměstnanec spolu s personálním útvarem),
- změny popisů práce (vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personálním útvarem)
- vytýkací dopisy (vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personálním útvarem či právníkem),
- návrh a sjednání kvalifikační dohody (vedoucí zaměstnanec spolu s personálním útvarem),
- vysílání zaměstnance na pracovní cesty (vedoucí zaměstnanec).

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Předně je třeba uvést, že ZP stanoví zaměstnavateli zajišťovat plnění svých úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru.

Sjednává-li vedoucí zaměstnanec dohodu o pracovní činnosti (DPČ) nebo dohodu o provedení práce (DPP), musí brát v úvahu, že:

- **rozsah práce, na který se DPP uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce,** do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro téhož zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné DPP,
- na základě DPČ není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby za období, na které je dohoda uzavřena,
- z DPČ je odváděno sociální i zdravotní pojištění jako z pracovního poměru, pokud se nejedná o zaměstnání malého rozsahu,
- **pokud odměna z DPP přesáhne za kalendářní měsíc částku 11 999 Kč (pro rok 2026), podléhá tato odměna vedle daně i odvodům sociálního a zdravotního pojištění,**
- dohody musí obsahovat rozvržení týdenní pracovní doby do směn, např. pro případ vyplácení náhrady odměny při dočasné pracovní neschopnosti (karanténě), dovolené či jiných překážek,
- je nutné předat zaměstnanci informaci o obsahu právního vztahu založeného dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr podle § 77a ZP,
- v případě dohod platí, že pro účely dovolené činí délka fiktivní týdenní pracovní doby 20 hodin týdně. Ne všechny dohody jsou s nárokem na dovolenou. Nárok na dovolenou vzniká v případě, že zaměstnanec má sjednanou dohodu minimálně na 4 týdny (min. 28 dnů) a zároveň odpracoval aspoň 4násobek své fiktivní týdenní pracovní doby. Je tedy nutné odpracovat alespoň 80 hodin za kalendářní rok. Obě podmínky musí být splněny kumulativně.

Dohoda o pracovní činnosti

Na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ) nesmí rozsah práce překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby (zpravidla 20 hodin týdně). Tento průměr se posuzuje za celou dobu, na kterou je dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů.

V praxi to znamená, že zaměstnanec nemusí pracovat striktně 4 hodiny denně nebo 20 hodin týdně. Může například odpracovat 40 hodin v jednom týdnu a v následujícím týdnu nepracovat vůbec, nebo pracovat jeden měsíc na plný úvazek a další měsíc mít volno. Klíčové je pouze to, aby celkový průměr za sjednané období nepřesáhl polovinu běžné pracovní doby.

Z dohody o pracovní činnosti je odváděno sociální i zdravotní pojištění jako z pracovního poměru, pokud se nejedná o tzv. zaměstnání malého rozsahu.

Dohoda o provedení práce

Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce (DPP) písemně uzavírá, **nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce** (§ 75 ZP). Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro téhož zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedeny sjednané práce a doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. U DPP je nutné sledovat, zda odměna v daném měsíci přesáhne stanovený limit pro odvod daně, zdravotního a sociálního pojištění.

Dohody jsou výhodné, pokud jde o jejich rozvazování či rušení. Buď obsahují dobu, na kterou se uzavírají a po uplynutí této doby je pracovní poměr zrušen, nebo se lze dohodnout na konkrétním termínu, kdy dohoda bude končit; případně je možné podat výpověď s 15denní výpovědní dobou. U výpovědi dohody nemusíme uvádět důvod; výpověď začíná běžet dnem, kdy byla doručena/předána zaměstnanci. Kdyby se však zaměstnanec na dohodu cítil diskriminován či šikanován, může podat žádost o odůvodnění výpovědi. Poté je třeba se vypořádat s jejím okomentováním a odeslal bez zbytečného odkladu písemně zaměstnanci.

Výkon práce na dálku, tzv. home office

Klasicky platí, že práce knihovníka je vykonávána na pracovišti zaměstnavatele, tzn. v našem případě v knihovně. ZP však nevylučuje, aby se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli na tom, že práce bude vykonávaná z jiného místa než z knihovny. Důležité je dodržení písemné formy (většinou dohody obou stran). Obvykle se bude jednat o bydliště zaměstnance. V tomto případě však platí, že **zaměstnanec si sám rozvrhuje pracovní dobu,** což má přispět ke sladění pracovního a soukromého života.

Nevýhodou je, že zaměstnanec ztrácí nárok na některá práva v oblasti pracovní doby a odměňování.



Zaměstnavatel může regulovat home office prostřednictvím pracovního řádu či vlastní interní směrnice, za podmínky dodržení zákoníku práce, zejména ustanovení § 317.

Rozvržení pracovní doby

Zaměstnavatel rozvrhuje pracovní dobu, určuje začátek a konec směn. Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne, přičemž **délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.**

Pružná pracovní doba

V praxi se můžete setkat s pružnou pracovní dobou, což je pracovní doba, která je rozvržena na časové úseky základní a volitelné pracovní doby, kdy v základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti. V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec určuje začátek a konec pracovní doby. **Průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna ve vyrovnávacím období, které určí zaměstnavatel.**

Přestávky v práci na jídlo a oddech

Zákoník práce stanoví **přestávky v práci.** Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. **Přestávky v práci na jídlo a oddech se neposkytují na začátku a konci pracovní doby.** Pokud je přestávka rozdělena, musí alespoň jedna její část činit nejméně 15 minut. Důležité je upozornit, že **přestávky v práci na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cílem BOZP je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci. Základní právní úprava je dána ZP (§§ 101 – 108). K upřesnění slouží prováděcí právní předpisy.



Zákoník práce, §§ 101–108.

Ochrana měkkých cílů

Většina knihoven patří mezi tzv. měkké cíle (soft targets), tedy místa s vysokou koncentrací osob a nízkou úrovní zabezpečení proti násilným útokům (viz blíže např. informace na webu Ministerstva vnitra).

Při vzdělávání pracovníků knihovny v této oblasti můžete využít mj. video zveřejněné na youtubovém kanálu Národní knihovny ČR:



K dispozici je i v anglické verzi:



Zákaz konkurence zaměstnance

Zaměstnanci knihovny mohou vedle svého zaměstnání vykonávaného v základním pracovním vztahu vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, u něhož jsou zaměstnáni, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.

Omezení se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární a umělecké činnosti. Jestliže zaměstnavatel souhlas odvolá, musí být odvolání písemné a zaměstnavatel musí uvést důvody změny svého rozhodnutí. Poté je zaměstnanec povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost ukončit.

Motivování zaměstnanců

Motivovaní zaměstnanci jsou kompetentní, výkonní, loajální a stimulovaní k tomu pracovat pro zaměstnavatele po dlouhou dobu.

V oblasti motivace je stěžejní role na vedoucích zaměstnancích. Personální útvar sestavuje motivační program, nastavuje pravidla a zajišťuje administraci. Podstata motivačního systému není jen v motivování stávajících zaměstnanců, ale i v působení na potenciální zaměstnance (zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce).

Komplexní motivační systém stojí na čtyřech pilířích:

* hodnocení zaměstnanců,

* odměňování zaměstnanců,

* nefinanční a finanční benefity.

Samotná pravidla obsahují právní předpisy, vnitřní předpisy a kolektivní smlouvu.



Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce .

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

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

Vnitřní předpis – Kolektivní smlouva, zásady tvorby a čerpání FKSP.

Hodnocení zaměstnanců

Má-li mít hodnocení zaměstnanců motivační účinek, je třeba, aby vedoucí zaměstnanci prováděli hodnocení průběžně. Pokud je zavedeno formální hodnocení, výstup z hodnocení by měl mít dosah do odměňování (vliv na odměnu nebo na výši osobního příplatku).

Hodnocení se standardně provádí:

- před skončením zkušební doby,
- průběžně neformálními pohovory,
- jednou ročně formálním pohovorem.

Před skončením zkušební doby vede nadřízený zaměstnanec se zaměstnancem pohovor zaměřený na zhodnocení adaptace zaměstnance na pracovní prostředí. Dále se hodnotí, zda je zaměstnanec dostatečně připravený na řádný samostatný výkon pracovních činností na pracovním místě, jež zastává.

V případě, že zaměstnanec není dostatečně připraven, jedná se o vhodný čas se s ním rozloučit a hledat jinou perspektivní náhradu. Je nutné si ovšem uvědomit, že v případě, že je se zaměstnancem všeobecná spokojenost, budete se pravděpodobně domlouvat na přiznání (navýšení) osobního příplatku. Z praktických důvodů by mělo mít hodnocení vždy písemnou formu.

Průběžné neformální pohovory prováděné přímými nadřízenými zaměstnanci míří ke zjištění názorů a připomínek zaměstnanců, povzbuzení k odstranění případných nedostatků, podpoře dalšího rozvoje zaměstnance a k průběžnému hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Periodické hodnocení formálním pohovorem se realizuje zpravidla ke konci kalendářního roku s využitím hodnoticího formuláře, do kterého se zaznamená zhodnocení výkonu zaměstnance v uplynulém období a případně se stanoví úkoly a rozvoj/vzdělávání na další období.

Odměňování pracovníků

Spravedlivá odměna za vykonanou práci je ústavním principem zakotveným v Listině základních práv a svobod, čl. 28, a odměna za práci je vlastně pojmově spjata se všemi základními pracovněprávními vztahy.

Základními právními předpisy upravujícími odměňování v příspěvkových organizacích jsou:

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

S ohledem na transparentnost systému odměňování je vhodné upravit podrobnější pravidla vnitřním předpisem, a to tak, aby bylo zřejmé, že systém odměňování není v žádném ohledu diskriminační.



Zaměstnanci náleží platový tarif vztahující se k platové třídě stanovené pracovnímu místu, které je zaměstnancem obsazováno.

Platová třída se odvíjí od nejnáročnější práce, která se na pracovním místě vykonává, u vedoucích zaměstnanců se může odvíjet i od nejnáročnější práce, kterou vedoucí zaměstnanec řídí.

Pokud zaměstnanec **nesplňuje požadované vzdělání** viz Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě., může ho zaměstnavatel zařadit na tuto třídu pouze výjimečně. Dále výše platového tarifu závisí na platovém stupni, kterého zaměstnanec dosáhne po započtení dosavadní praxe, která se však krátí, nedosáhl-li zaměstnanec potřebného vzdělání.

Přiznání, zvýšení, snížení nebo odebrání **osobního příplatku** závisí na vyhodnocení pracovní činnosti zaměstnance. **Zaměstnavatel může přiznat osobní příplatek zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje dobrých pracovní výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci.**

Příplatek za vedení oceňuje náročnost řídící práce vedoucích zaměstnanců. Výše příplatku za vedení je stanovena v procentech z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do

které je vedoucí zaměstnanec zařazen – konkrétně je uveden v § 124 odst. 3 ZP. Příplatek za vedení přísluší také:

- zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu;
- zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídící činnosti po dobu delší než čtyři týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, a to od prvého dne zastupování.

Zaměstnavatel může poskytnout odměnu náleží zaměstnancům za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Zaměstnancům může být poskytnuta i cílová odměna, pokud splní předem stanovený mimořádně náročný úkol. V případě cílové odměny tak činěte písemnou formou, kdy popíšete cílový stav a uvedete výši mimořádné odměny. Zhodnocení práce provádí ředitel knihovny, popř. jím zmocněný zaměstnanec.

V knihovně může nastat situace, kdy je zapotřebí, aby zaměstnanci pracovali přesčas. **Práce přesčas** je ohodnocena příplatkem ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, a pokud se práce přesčas koná ve dnech nepřetržitého odpočinku (tj. ve dnech, kdy má zaměstnanec podle svého rozvrhu směn běžně volno), je příplatek ve výši 50 % (pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas).

Benefity

Poskytování zaměstnaneckých benefitů (výhod nad rámec zákona) je důležitým nástrojem pro motivaci, spokojenost a stabilitu pracovníků. Pravidla pro jejich poskytování mohou být v knihovně ukotvena dvěma základními způsoby:

- Vnitřním předpisem zaměstnavatele, což knihovně umožňuje flexibilně reagovat na aktuální možnosti organizace a potřeby zaměstnanců.
- V kolektivní smlouvě, pokud v organizaci působí odborová organizace a poskytování benefitů je předmětem kolektivního vyjednávání.

Jestliže organizace chce, aby měly benefity skutečný příznivý účinek na motivaci, měla by jejich nabídku diverzifikovat a průběžně se zajímat o to, které výhody preferují různé skupiny zaměstnanců napříč generacemi a životními situacemi (např. flexibilní pracovní doba či home office, volno ze zdravotních důvodů – tzv. sick days, příspěvky na vzdělávání, sport apod.).

Benefity obvykle nejsou vázány na konkrétní pracovní výkon (na rozdíl od prémií), ale spíše na samotný fakt, že je zaměstnanec součástí organizace.

V praxi se benefity dělí do dvou hlavních skupin:

Nefinanční benefity (zaměřené na flexibilitu a work-life balance):

- nástroje ovlivňující organizaci práce (home office, pružná pracovní doba),
- dny pracovního volna nad rámec překážek v práci stanovených zákoníkem práce a nařízením vlády č. 590/2006 Sb. (např. sick days, indispoziční volno),
- podpora odborného rozvoje a vzdělávací kurzy nad rámec povinného prohlubování kvalifikace.

Finanční benefity (s přímým finančním dopadem pro zaměstnance):

- příspěvky na stravování (stravenky, stravenkový paušál či dotované stravování),
- příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) nebo jiného sociálního fondu, přičemž při jejich poskytování je nutné důsledně sledovat aktuální daňovou legislativu (zejména roční limity pro osvobození nepeněžních benefitů od daně z příjmů a pravidla pro podporu produktů spoření na stáří),
- odměny ke zvláštním příležitostem (životní a pracovní jubilea, odchod do důchodu).



Za benefit nelze považovat samotnou stabilitu organizace, dopravní dostupnost ani transparentní systém odměňování. Dodržování spravedlivého odměňování není zaměstnaneckou výhodou, ale striktní zákonnou povinností zaměstnavatele vyplývající z § 110 zákoníku práce, který garantuje všem zaměstnancům stejnou mzdu nebo plat za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematické utváření, prohlubování a rozšiřování souladu kvalifikace a kompetentnosti (znalostí, dovedností, schopností a postojů) zaměstnanců s požadavky na výkon sjednané práce.

Vzdělávání v organizaci lze rozdělit do šesti specifických oblastí:

- odborné vzdělávání,
- vzdělávání vyplývající z příslušných právních předpisů (školení BOZP a PO, řidičů referentských vozidel, první pomoci podle ZP apod.),
- školení osobnostního rozvoje,
- školení vedoucích či řídících dovedností,
- školení IT dovedností a kybernetická bezpečnost,
- jazykové vzdělávání.

Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje:

- zaškolení a zaučení,
- odborná praxe absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace,
- rekvalifikace.

V knihovnách České republiky jsou podle Národní soustavy kvalifikací realizovány rekvalifikační kurzy pro zaměstnance knihoven. Vzdělávání nabízejí Národní knihovna České republiky, Moravská zemská knihovna v Brně, Moravskoslezská vědecká knihovna a Knihovna Jiřího Mahena v Brně.

Komplexní informace o kurzech jsou k dispozici na webu Národní knihovny – Informace pro knihovny.



S Koncepcí celoživotního vzdělávání knihovníků by měl být seznámen každý vedoucí zaměstnanec knihovny.

Krajské knihovny a další městské knihovny nabízejí prohlubování kvalifikace ve všech oblastech (ICT, komunikace, odborné činnosti, komunitní aktivity aj.). Jde o akce finančně podporované z dotačních programů především MK ČR (VISK2, Knihovna 21. století aj.), případně z dalších dotačních programů.



V rámci oborových standardů pro veřejné knihovny se doporučuje, aby bylo dalšímu odbornému vzdělávání ročně **na jednoho zaměstnance věnováno minimálně 48 pracovních hodin**. U zaměstnanců působících **v knihovnách s rozsahem pracovního úvazku menším než 15 hodin týdně** se doporučuje absolvovat další odborné vzdělávání v rozsahu **nejméně 8 pracovních hodin ročně**.

Zákoník práce nestanovuje žádný konkrétní minimální rozsah hodin, které musí být vzdělávání ročně věnovány. Ukládá však zaměstnanci **povinnost si kvalifikaci průběžně prohlubovat**.



Zaměstnavatel je oprávněn zaměstnanci účast na školení nebo studiu k prohloubení kvalifikace nařídit. Účast na takovém vzdělávání se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci plat.

Vzdělávání může probíhat:

na pracovišti

- individuální instruktáž, koučink, mentoring, on-line vzdělávání

mimo pracoviště

- přednášky, semináře, workshopy, konference, outdoorové aktivity apod.

z domova

- on-line vzdělávání, přednášky, semináře…

Knihovnický institut NK ČR zpracovává databázi Studijní pomůcky pro knihovníky, která obsahuje souhrn studijních textů a e-learningových kurzů.

Na základě rozhodnutí Ministerstva kultury ČR podle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, autorizovanou osobou pro tyto typové pozice:

- Knihovník akvizitér,
- Knihovník katalogizátor,
- Knihovník pracovník správy fondů,
- Knihovník v přímých službách,
- Referenční knihovník,
- Samostatný referenční knihovník,
- Samostatný knihovník metodik.

Moravská zemská knihovna v Brně na webové stránce Kurzy.knihovna.cz zpřístupňuje e-learningové kurzy z oboru informační vědy a knihovnictví. Portál nabízí kurzy nejen aktuálně tutorované, ale i

časově neomezené. Kromě toho také volně dostupné kurzy z nejrůznějších oblastí oboru informační vědy a knihovnictví s bohatou zásobou studijních textů.

Je podle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, autorizovanou osobou pro tyto typové pozice:

- Knihovník akvizitér,
- Knihovník katalogizátor,
- Knihovník pracovník správy fondů,
- Knihovník v přímých službách,
- Referenční knihovník,
- Samostatný knihovník správce digitální knihovny.

Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě nabízí na své webové stránce ucelený soubor studijních materiálů, e-learningový kurz Knihovnického minima a je na základě rozhodnutí Ministerstva kultury ČR podle zákona č. 179/2006 Sb.,o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, autorizovanou osobou pro tyto typové pozice:

- Knihovník akvizitér,
- Knihovník katalogizátor,
- Knihovník pracovník správy fondů,
- Knihovník v přímých službách,
- Referenční knihovník.

Veřejná knihovna a odborová organizace

Odborová organizace vzniká jako občanské sdružení k zastupování práv zaměstnanců u zaměstnavatele. Právo odborového sdružování a odborové činnosti je ústavním právem zaručeným Listinou základních práv a svobod. Hmotněprávní úprava je obsažena v občanském zákoníku. Působnost odborových organizací ve vztahu k zaměstnavateli upravuje Zákoník práce.

Postavení, práva a oblasti působnosti odborových organizací jsou upraveny zákonem (Zákoník práce a Zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy jsou tyto oblasti:

- **kolektivní vztahy** – schválení pracovního řádu, vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem,
- **individuální pracovní vztahy** – pracovní poměr, pracovní režim, pracovní doba, BOZP, vzdělávání pracovníků, sociální podmínky, stížnosti zaměstnanců,
- **opatření ke sladění pracovního a rodinného života,**
- **platová oblast** – tarifní systém, odstupné zákonné i další, organizační otázky aj.

Závazky uvedené v kolektivní smlouvě musí být **jasné, konkrétní, kontrolovatelné a termínované.** Přitom nesmějí být v rozporu s platnými právními předpisy.

ČMKOS

Českomoravská konfederace odborových svazů je největší odborovou centrálou v České republice. ČMKOS je dobrovolným, otevřeným a nezávislým demokratickým sdružením 30 odborových svazů,

jehož posláním je ochrana mzdových, pracovních a životních podmínek a práv zaměstnanců.

Pro knihovníky je určen Odborový svaz pracovníků knihoven či BROKEN-LINK:Odborový svaz pracovníků kultury a ochrany přírodyLINK-BROKEN. Častým jevem je, že pracovníci knihoven jsou členy odborových svazů podle zaměření instituce, ve které knihovna působí.



Další užitečné zdroje vztahující se k obsahu této kapitoly najdete v příloze 8 a v samostatné příručce Personalistika v knihovnách.

[1)]
Lidské zdroje. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. Stránka byla naposledy editována 8. 8. 2021 v 13:28 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje

[2)]
Uchazeči předkládají dokumenty jako životopis, motivační dopis, osvědčení o dosaženém vzdělání apod., který rozhodne o výběru uchazeče.

[3)]
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 190. ISBN 978-80-271-9527-5.

From:
https://prirucka.osvobozena-knihovna.cz/ - **Metodické příručky pro knihovny**

Permanent link:
https://prirucka.osvobozena-knihovna.cz/rizeni/rizeni_lidskych_zdroju

Last update: **2026/03/09 11:46**