

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ČINNOST PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VE SPOLEČNOSTI  
ČEVAK A.S.**

**Autor práce: Lucie Schwarzová**

**Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě**

**Forma studia: Prezenční**

**Vedoucí práce: JUDr. Hubert Maxa**

**Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií**

**2021**

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.  
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Lucie Schwarzová

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě

Forma studia: Prezenční

Místo studia: České Budějovice

Název bakalářské práce: Činnost personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s.

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Human resources department in ČEVAK a.s.



Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, titul): JUDr. Hubert Maxa




Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): 5/2019

Cíl bakalářské práce:

Hlavní cíl bakalářské práce je analyzovat proces a činnost personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. z důvodu popisu pracovní náplně, optimalizace a zlepšení oddělení. Vedlejším cílem je návrh na optimalizaci procesu a činnosti personálního oddělení směřující na zefektivnění společnosti ČEVAK a.s. a poukaz k pracovněprávním konsekvencím zkoumané problematiky.

Student: Lucie Schwarzová	26.4.2019	
Vedoucí práce: JUDr. Hubert Maxa	26.4.2019	

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš Ph.D.	2.5.19	
Prorektorka pro studium a vnitřní záležitosti: RNDr. Růžena Ferebauerová	2.5.19	
Pověřený rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	2.5.2019	



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucí(ho) a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce JUDr. Hubertu Maxovi a RNDr. Růženě Ferebauerové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

SCHWARZOVÁ, L. Činnost personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2021 76. s. Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Hubert Maxa.

**Klíčová slova:** pracovní právo, pracovní poměr, personalistika, personální činnost, personalista

Bakalářská práce shrnuje obecné vymezení pracovního práva a personalistiky, dále celkovou strukturu společnosti ČEVAK a.s. a činnost personálního oddělení ve společnosti.

Hlavním cílem této práce je analyzovat proces a činnost personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. z důvodu popisu pracovní náplně, optimalizace a zlepšení oddělení. Vedlejším cílem je návrh na optimalizaci procesu a činnosti personálního oddělení směřující na zefektivnění společnosti ČEVAK a.s. a poukaz k pracovněprávním konsekvencím zkoumané problematiky.

V praktické části je uveden strukturovaný rozhovor se zaměstnankyní Útvaru personalistiky, ve kterém shrnula důležité poznatky chodu oddělení a informace, které jsou užitečné pro optimalizaci. Také je zde vedeno kvalitativní dotazníkové šetření, ve kterém se vyhodnocují výsledky analýzy procesu a činnosti personálního oddělení.

Nakonec jsou přidány autorovi poznatky z praxe ve společnosti ČEVAK a.s., osobní zkušenost s oddělením a návrh na optimalizaci procesu a činnosti personálního oddělení.

## ABSTRACT

SCHWARZOVÁ, L. Human Resources Department Activities at CEVAK a .s. Ceske Budejovice: College of European and Regional Studies, 2021. 76. p. Bachelor's thesis supervisor: JUDr. Hubert Maxa.

**Keywords:** labour law, employment, HR management, personnel practices, HR specialist

The bachelor's thesis summarizes the general definition of labour law and human resources as well as the overall structure of CEVAK a. s. (joint-stock company) and the activities of the Human Resources Department in the company.

The main goal is to analyse the process and practices of the Human Resources Department of CEVAK a.s. in order to describe its job and to optimize and improve the department. A secondary focus is a proposal to optimise the process and practices of the Human Resources Department with the objective of streamlining of CEVAK a. s. and a reference to the labor law consequences of the researched issue.

The practical part presents a structured interview with a specialist of the Human Resources Department in which she summed up relevant knowledge of the department activities and information useful for optimisation. It also presents a qualitative questionnaire survey that evaluates the analysis results of the process and practices of the Human Resources Department.

Finally, the author presents her practice insights from CEVAK a. s., and her personal experience with the department, and a proposal for optimisation of the Human Resources Department process and practices.

# Obsah

Úvod.....	9
Cíl a metodika bakalářské práce .....	10
1 PRACOVNÍ PRÁVO.....	12
1.1 Vymezení pojmu .....	12
1.1.1 Pracovní právo a jeho obecné vymezení.....	13
1.1.2 Základní zásady pracovního práva.....	14
2 Pracovní poměr .....	14
2.1 Náležitosti před vznikem pracovního poměru.....	14
2.1.1 Lékařská vstupní prohlídka.....	15
2.1.2 Poskytování údajů před vznikem pracovního poměru.....	15
2.2 Proces získávání a výběru zaměstnance.....	16
2.2.1 Získávání pracovníků.....	17
2.2.2 Výběr zaměstnanců.....	17
2.3 Přijímání pracovníků, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru.....	19
2.3.1 Přijímání pracovníků.....	19
2.3.2 Pracovní smlouva.....	20
2.3.3 Pracovní poměr .....	21
2.4 Povinnosti vyplývající z pracovně právního poměru.....	22
2.5 Změna pracovního poměru.....	23
2.6 Skončení pracovního poměru.....	27
2.6.1 Možnosti skončení pracovního poměru.....	27
3 PERSONALISTIKA.....	31
3.1 Historie Personalistiky .....	31
3.2 Vznik a řízení lidských zdrojů.....	32
3.3 Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	32
3.4 Personální práce a její úloha v organizaci.....	33
3.4.1 Význam personální práce v organizaci.....	33

3.4.2	Mezi hlavní úkoly personální práce patří.....	34
3.5	Personalista.....	35
3.6	Strategické řízení lidských zdrojů .....	36
3.7	Vývoj řízení lidských zdrojů .....	37
4	EMPIRICKÁ ČÁST .....	43
4.1	Základní informace o společnosti ČEVAK a.s.....	43
4.1.1	Organizační struktura společnosti.....	44
4.1.2	Členové orgánů společnosti .....	45
4.2	Útvar personalistiky ve společnosti ČEVAK a.s.....	45
4.2.1	Základní charakteristika pracovního místa vedoucího útvaru .....	46
4.2.2	Základní charakteristika personálního oddělení.....	46
4.2.3	Komunikační kanály .....	47
5	REALIZACE A VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	48
5.1	Řízený rozhovor s pracovníkem Útvaru personalistiky .....	48
5.2	Cíl a metoda výzkumného šetření .....	52
5.3	Stanovení dílčích hypotéz výzkumného šetření .....	52
5.4	Dotazníkové šetření – Analýza procesu a činnosti Personálního oddělení .....	53
5.5	Vyhodnocení dílčích hypotéz.....	65
5.6	Návrh na optimalizaci procesu a činností personálního oddělení směřující na zefektivnění společnosti ČEVAK a.s. a poukaz k pracovněprávním konsekvencím zkoumané problematiky .....	67
5.6.1	Seznam použitých zdrojů.....	71
	Seznam zkratk .....	74
	Seznam obrázků a grafů.....	75
	Přílohy.....	76



## Úvod

Název personalistika pochází z latinského personalis, což znamená osoba. Personalistika je chápána jako proces dosahování podnikových cílů pomocí lidských zdrojů, proto je Útvar personalistiky nepostradatelný při vytváření firemní politiky, strategie podniku a při realizaci podnikových plánů.

Personalistika se zabývá rozvojem lidských zdrojů. Zaměřuje se na personální práci, získávání lidských zdrojů, práci s nimi, na udržení stávajících zaměstnanců, jejich motivaci a rozvoj. Také řeší mnoho úkolů, přesto jsou zásadními úkoly především hledání, výběr a získávání zaměstnanců a poté uzavírání pracovních smluv, vyplácení mezd a ukončení pracovních poměrů.

Má bakalářská práce se týká Činnosti personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. Toto téma jsem si zvolila, protože mně přišlo velice zajímavé. Zaujal mne soulad mezi teorií a praxí této problematiky. Díky zkušenostem, které jsem získala během praxe ve společnosti ČEVAK a.s. na personálním oddělení, mohu i osobně přidat některé získané poznatky.

V teoretické části bakalářské práce je stručně popsáno pracovní právo a obecně vymezena personalistika. V empirické části je shrnuta celková struktura společnosti ČEVAK a.s. a konkrétní personální činnost společnosti. Poté je veden řízený rozhovor se zaměstnankyní Útvaru personalistiky a provedeno dotazníkové šetření. Nakonec je zhodnocen výzkum a navržena optimalizace procesu a činnosti personálního oddělení směřující k zefektivnění firmy.

## Cíl a metodika bakalářské práce

Tématem bakalářské práce je Činnost personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. Prvotním zájmem práce je personální problematika, protože personální řízení je velice důležité pro úspěšné řízení celé organizace. Hlavním cílem této práce je analyzovat proces a činnost personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. z důvodu popisu pracovní náplně, optimalizace a zlepšení oddělení.

Vedlejším cílem je návrh na optimalizaci procesu a činností personálního oddělení směřující na zefektivnění společnosti ČEVAK a.s. a poukaz k pracovněprávním konsekvencím zkoumané problematiky.

Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola je zaměřena na pracovní právo. Jsou v ní vysvětleny pojmy pracovní právo, pracovní poměr, dále proces získávání a přijímání pracovníků, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru. Dále jsou vypsány důležité náležitosti, které musí být obsaženy v pracovní smlouvě. Nadcházející kapitola se zabývá vznikem pracovního poměru a povinnostmi z něho vyplývajícími. V neposlední řadě je rozebrána změna a skončení pracovního poměru, pracovní doba, doba odpočinku a dovolená. V poslední kapitole je popsáno odměňování zaměstnanců.

Druhá část teoretické části se zabývá personalistikou. V úvodu je vymezena historie personalistiky. Pro zajímavost je uvedena i Baťova soustava personálního řízení. Jsou zde popsány základní teoretická fakta, například pojem personalistika a personální řízení, řízení lidských zdrojů a personální práce. Také je zde zmíněna personální úloha v organizaci, význam personální práce, její hlavní úkoly a vysvětleno, kdo je personalista. Dále je popsáno strategické řízení lidských zdrojů a vývoj řízení lidských zdrojů. Autor se rovněž zabývá vymezením úloh zaměstnanců a zaměstnavatelů a také tím, co patří do vnějších a vnitřních zdrojů získávání pracovníků, účelem a hlavními úkoly personálního plánování. Jsou zde popsány jednotlivé procesy výběru, přijímání pracovníků a shrnutý systém propouštění.

Empirická část je zaměřena na společnost ČEVAK a.s. Nejprve jsou uvedeny základní informace o společnosti, stručná charakteristika organizační struktury, poté jsou vysvětleny hlavní úkoly personálního oddělení. Následně je zaznamenán rozhovor se zaměstnankyní Útvaru personalistiky, která odpověděla na otázky týkající se chodu společnosti. Tento rozhovor byl důležitý pro výzkumnou analýzu. I dotazníkové šetření bylo užitečné pro pochopení problematiky chodu oddělení.

Dotazníkové šetření bylo určeno pro cílovou skupinu zaměstnanců ČEVAK a.s., konkrétně pro Útvar personalistiky. Dotazník byl zaslán i na ostatní oddělení, aby byl získán všestrannější pohled na danou problematiku. V předposlední části jsou vypracované vyhodnocené grafy, vyhodnocené dané hypotézy a celkově shrnuté výsledky z kvalitativního dotazníkového šetření.

Poslední část tvoří možnosti a tipy na optimalizaci procesu a činností personálního oddělení směřující k zefektivnění firmy a autorovy zkušenosti z praxe na oddělení Útvaru personalistiky.

# 1 PRACOVNÍ PRÁVO

Formulace pracovněprávních vztahů a předmět úpravy pracovního práva je obsažen především v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, podle něhož pracovněprávními vztahy jsou vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. V České republice je pracovní právo považováno za samostatné právní odvětví. Veřejnoprávní požadavky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou rozpracovány v zákoně č. 309/ 2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Obecně se rozeznávají čtyři hlavní druhy pramenů práva a to právní předpisy, tedy normativní akty, právní obyčej, soudní precedenty a normativní smlouvy.<sup>1</sup>

Pracovní právo je soubor právních norem, které upravují tři základní oblasti: individuální pracovní právo, kolektivní pracovní právo a právní úprava zaměstnanosti. Právní řád České republiky je založen výhradně na právu psaném, které je tvořeno především zákony a dalšími právními předpisy, které jsou obecně závazné. Za prameny pracovního práva lze tedy v první řadě považovat pracovněprávní předpisy, kolektivní smlouvy a vnitropodnikové normativní akty, mezinárodní smlouvy, prameny evropského unijního práva a nálezy Ústavního soudu České republiky.<sup>2</sup>

## 1.1 Vymezení pojmu

Pracovní právo tvoří samostatný soubor právních norem, které upravují v zásadě tři oblasti. Historicky první oblastí, která tvoří pracovní právo, je individuální pracovní právo. Individuální pracovní právo je chápáno jako soubor právních vztahů, tedy společenských vztahů, vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci při výkonu práce a některé další vztahy.

Druhou oblastí pracovního práva je kolektivní pracovní právo. Kolektivní pracovní vztahy jsou vztahy mezi subjekty, které zastupují kolektivy zaměstnanců. Poslední oblastí je právní úprava zaměstnanosti. Jde o regulaci vztahů, které vznikají při realizaci práva občana získávat prostředky pro své životní potřeby prací podle čl. 26 Hospodářská, sociální a kulturní práva z Ústavního zákonu

---

<sup>1</sup> BĚLINA M., PICHRT J. a kol. *Pracovní právo*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 44-45 s. ISBN 978-80-7400-667-8.

<sup>2</sup> HŮRKA P. a kol. *Pracovní právo*. 3.vyd. Plzeň: Aleš Čeňák s.r.o. 2020. 97. s. ISBN 978-80-7380-825-9.

č. 2/1993 Sb. LZP. Zákon č. 1/1991 Sb., zákon o zaměstnanosti, Právo na zaměstnání podle § 1 ZP.

Uvedené vztahy vznikají zejména mezi občany a příslušnými státními orgány Ministerstva práce a sociálních věcí a úřadem práce, mezi zaměstnavateli a uvedenými státními orgány i mezi občany a zaměstnavateli. Tyto vztahy nespádají do působnosti zákoníku práce, jsou upraveny zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů.<sup>3</sup>

Základními znaky pracovněprávních vztahů je regulace výkonu práce zaměstnance pro zaměstnavatele, poskytnutí nástrojů zaměstnavateli v organizaci a řízení práce zaměstnanců a smluvní volnost subjektů.<sup>4</sup>

Pracovní právo je zařazeno do soukromého práva, vzniklo z občanského práva. Pracovní právo se zabývá vztahy mezi lidmi, které vznikají při výkonu pracovní činnosti nebo v souvislosti s tímto výkonem. Předmětem pracovního práva je lidská práce. Práce je opakující se činnost, která je vykonávaná za účelem výdělků. Zákoník práce upravuje pracovně právní vztahy, vztahy s prací související, pracovní smlouvy, dovolené, odpovědnost zaměstnavatele a zaměstnance za škodu.<sup>5</sup>

### **1.1.1 Pracovní právo a jeho obecné vymezení**

Pracovněprávní vztahy se skládají ze tří prvků, kterými jsou subjekt, obsah a objekt. Mezi subjekty právních vztahů patří především jejich účastníci, což mohou být fyzické osoby, právnické osoby nebo stát. Subjektem je zaměstnavatel a zaměstnanci. Všechny tyto subjekty jsou nositelé vzájemných práv a povinností, svéprávností. Obsahem právních vztahů jsou práva a povinnosti subjektů, které vyplývají z právních předpisů, individuálních a kolektivních smluv, interních předpisů a pokynů zaměstnavatele. Práva a povinnosti jsou pracovním závazkem. Pracovním závazkem je vytváření vhodných pracovních podmínek, přidělování práce, osobní výkon práce a poskytování odměny za práci. Objektem pracovněprávních vztahů je jednání subjektů v pracovním procesu, osobní výkon závislé práce zaměstnancem.

---

<sup>3</sup> BĚLINA M., PICHRT J. a kol. *Pracovní právo*. 7. Vyd. Praha: C. H. Beck 2017, 3. – 4. s. ISBN 978-80-7400-667-8.

<sup>4</sup> HŮRKA P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2019. 1. s. ISBN 978- 80-7598- 356-5.

<sup>5</sup> GALVAS M. *Pracovní právo*. Brno: BizBooks. 2008, 23. – 24. s. ISBN 978 - 80 – 251 – 1872 -6.

Závislá práce je v § 2 zákoníku práce vymezena znaky organizační podřízenosti zaměstnance, osobním výkonem práce zaměstnance dle pokynů zaměstnavatele a prací konanou jménem zaměstnavatele. Jsou také stanoveny zákonné podmínky, podle nichž musí být závislá práce vykonávána. Závislá práce musí být vykonávána za odměnu, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době a na pracovišti nebo na jiném dohodnutém místě.

### 1.1.2 Základní zásady pracovního práva

Zákoník práce definuje základní zásady pracovního práva. Základní zásady jsou obecné hodnoty, na nichž je vystavěno pracovní právo. Jsou důležité pro interpretaci a aplikaci jednotlivých ustanovení zákoníku práce. „*Obecné zásady práva soukromého jsou zejména zásady autonomie vůle, smluvní volnosti, ochrana dobrých mravů, pacta sunt servanta (uzavřené smlouvy mají být dodržovány), neminem leadere (nikoho nepoškozovat), bona fides (ochrana dobré víry) a ignorantia legis non excusat (neznalost zákona neomlouvá).*“<sup>6</sup> „*Smysl a účel ustanovení ZP vyjadřují i základní zásady pracovněprávních vztahů, jimiž jsou podle § 1a ZP: zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance. Uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce, spravedlivé odměňování zaměstnance. Je požadován řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele a rovné zacházení se zaměstnanci a zákazem jejich diskriminace.*“<sup>7</sup>

## 2 Pracovní poměr

### 2.1 Náležitosti před vznikem pracovního poměru

Před vznikem pracovního poměru musí zaměstnavatel seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které zákoník práce upravuje v § 106 zákoníku práce. Jedná se například o práva na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnance, nebo práva na informace o rizicích jeho práce. ZP v § 37 uvádí

<sup>6</sup> HŮRKA P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 5.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2019. 7. s. ISBN 978-80-7598-356-5.

<sup>7</sup> EPRAVO.CZ [online]. 14. 7. 2016. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW:

[<https://www.epravo.cz/top/clanky/obcansky-zakonik-a-pracovnepravni-vztahy-101760.>](https://www.epravo.cz/top/clanky/obcansky-zakonik-a-pracovnepravni-vztahy-101760.>)

informování o obsahu pracovního poměru takto: „*Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů.*“ Dále také uvádí, že zaměstnanec je povinen dbát o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost dalších osob, kterých se jeho jednání bezprostředně dotýká.

V pracovní smlouvě musí být napsané jméno a příjmení zaměstnance, název a sídlo zaměstnavatele. Musí být označen druh a místo výkonu práce a uvedeny údaje o délce dovolené, údaje o týdenní pracovní době a jejím rozvržení a také údaje o mzdě, nebo platu a způsobu odměňování.

### **2.1.1 Lékařská vstupní prohlídka**

Dle § 32 ZP je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se ještě před uzavřením pracovní smlouvy fyzická osoba jako budoucí zaměstnanec podrobila vstupní lékařské prohlídce. Vstupní lékařská prohlídka se vyžaduje proto, aby osoba, která se o pracovní místo uchází, byla zdravotně způsobilá k výkonu práce. Zaměstnavatel musí lékařskou prohlídku zajistit každé fyzické osobě, která nastupuje do pracovního poměru.<sup>8</sup>

### **2.1.2 Poskytování údajů před vznikem pracovního poměru**

Zaměstnavatel smí před vznikem pracovního poměru žádat od fyzické osoby výhradně ty údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Zákon chrání budoucího zaměstnance, aby zaměstnavatel nemohl požadovat jiné citlivé osobní údaje, zvláště pak ty, které by mohly vést k nepřímé diskriminaci zmíněné osoby.

---

<sup>8</sup> CHLÁDKOVÁ A., BUKOVJAN P. *Personalistika*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2020.117. s. ISBN 978-80-7357-726-1.

„ Podle § 316 odst. 4 ZP zaměstnavatel nesmí vyžadovat informace o:

- a) těhotenství,
- b) rodinných a majetkových poměrech,
- c) sexuální orientaci,
- d) původu,
- e) členství v odborové organizaci,
- f) členství v politických stranách nebo hnutích,
- g) příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti,
- h) trestněprávní bezúhonnosti.“

„ Pouze na informace pod písmeny a), b) a h) se zaměstnavatel zeptat může, pokud k tomu má věcný důvod spočívající v povaze práce, a to pouze pokud je to přiměřené. Ostatní informace zaměstnavatel nemůže požadovat ani prostřednictvím třetích osob. Dále nesmí požadovat informace, které se týkají národnosti, rasového nebo etnického původu, politických názorů, členství v odborových organizacích, vyznáváného náboženství či sexuální orientace.“<sup>9</sup>

## 2.2 Proces získávání a výběru zaměstnance

Organizace musí nejprve stanovit podmínky prostřednictvím analýzy práce. Musí si stanovit, jaké pracovní místo bude obsazované, přesný popis pracovního místa a jaké jsou k tomuto místu potřebné schopnosti a dovednosti. Firma obdrží od zájemců na pracovní místo životopisy, prozkoumá je a vyhodnotí.

Dále vybírání uchazeče spočívá v třídění žádostí, metodách výběru pracovníků, což jsou výběrové pohovory, testy pracovní způsobilosti, assessment centre. Vybírání uchazečů končí samotnými nabídkami zaměstnání a přípravou pracovní smlouvy.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> HŮRKA P. a kol. Pracovní právo. 3.vyd. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. 2020. 135. s. ISBN 978-80-7380-825-9.

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 134. s. ISBN 978-80-7179-893-4.



### **2.2.1 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů. Získávání pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto volných pracovních míst, v získávání přiměřených informací o uchazečích, v jednání s uchazeči. Získávání pracovníků je nejdůležitější fází formování pracovní síly organizace a rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Nábor pracovníků může být jak z vnitřních zdrojů, tak i získávání pracovníků z vnějšího prostředí, ale v první řadě z řad současných pracovníků organizace.

Existuje spousta metod, jak získat zaměstnance. Hledání zaměstnanců uvnitř organizace je pro organizaci nejefektivnější a nejlevnější. Nové zaměstnance lze nalézt na základě doporučení spolupracovníků. Výhodou této metody je to, že novou pracovní sílu doporučuje pracovník, kterého organizace zná. Tuto metoda osobního doporučení nelze uplatnit ve státních institucích. Získávat nové zaměstnance je možné i na školách. Tuto metodu preferují firmy, které upřednostňují vlastní zaškolení nových zaměstnanců.

Také úřady práce nabízejí uchazeče o práci. Výhodou je zde bezplatnost nabízených uchazečů, nevýhodou zase jejich omezený výběr. Tato metoda většinou nebývá efektivním zdrojem kandidátů. Pokud organizace najímá dočasné pracovníky pro splnění pracovních úkolů na krátký čas, využívá k tomu zprostředkování agenturou. Výhodou je zde rychlé obsazení a možnost vyzkoušení potenciálních pracovníků. Pokud se pracovník osvědčí, je možno jej přijmout jako trvalého zaměstnance. Personální agentury a společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů vybírají a doporučují osoby ze své databáze, nebo formou inzerce, a to většinou na nižší pracovní pozice.

### **2.2.2 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců plynule navazuje na proces získávání zaměstnanců. Pod pojmem výběr zaměstnanců si můžeme představit určitý proces hodnocení, porovnávání a seskupování všech dostupných informací o uchazečích hlásících

se o pracovní místo. Cílem je nalezení uchazeče, který bude splňovat požadavky, které si organizace stanovila pro dané pracovní místo.<sup>11</sup>

Organizace od uchazečů požaduje dokumenty a informace, které následně shromažďuje a z nichž potom vybírá nové zaměstnance. Mezi tyto dokumenty patří vyplněný dotazník organizace. Dalším požadovaným dokumentem sloužícím k výběru zaměstnanců je životopis uchazeče. Prvním ze tří typů životopisů je volný životopis. Uchazeč zde chronologicky popisuje svůj život. Obsah a forma tohoto životopisu je zcela na uchazeči. Druhým typem je polostrukturovaný životopis, který vyžaduje poskytnutí informací o vzdělání a předešlé praxi, ostatní zpracování informací však nechává na uchazeči. Posledním typem je strukturovaný životopis, který je v podstatě totožný s výše uvedeným dotazníkem. Jeho hlavní výhodou je přehlednost při porovnávání uchazečů a snadné hledání uvedených informací.<sup>12</sup>

Po doložení potřebných dokumentů od všech uchazečů organizace provede třídění, ve kterém porovná požadavky na obsazované pracovní místo s informacemi od uchazečů a roztřídí je na uchazeče velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Z velmi vhodných a vhodných uchazečů jsou následně vytvořeny skupiny, které jsou pozvány k výběrovému pohovoru, ke kterému organizace sestaví program. Cílem pohovoru je získání podrobnějších informací o uchazečích, zjištění jejich pracovních cílů, seznámení uchazeče s informacemi o organizaci, sdělení konkrétní podoby a požadavků na obsazované pracovní místo a posouzení osobnosti uchazeče.<sup>13</sup>

Otázky u výběrového pohovoru pokládáné uchazeči by měly být promyšlené, aby se tazatel o uchazeči dozvěděl co nejvíce informací. Cílem správného pokládání otázek je přimět žadatele, aby hovořil co nejvíce sám. Otázky jdoucí do hloubky se pokládají v případě, že informace, které uvádí uchazeč, jsou příliš obecné a tazatel se potřebuje dozvědět více. Také otázky zaměřené na chování se používají v případech, kdy chce tazatel zjistit, jak by se uchazeč choval v určitých kritických

---

<sup>11</sup>DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 138. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>12</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 136. s. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>13</sup>ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 358. s. ISBN 978-80-247-1407-3.

situacích. Zajímavé jsou otázky týkající se kariéry. Ty poskytují určitou představu o motivaci a získávání nových znalostí, dovedností a zkušeností uchazeče.<sup>14</sup>

## **2.3 Přijímání pracovníků, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru**

### **2.3.1 Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků představuje soubor personálních činností zahrnující administrativní a právní náležitosti související s nástupem nového pracovníka. Dále souvisí s jeho informováním o úspěšném průběhu výběrového řízení a přijetím na nabídnuté pracovní místo. Tento proces můžeme ještě rozdělit na užší pojetí, kdy jde o přijímání nového pracovníka do organizace, nebo širší pojetí, které ještě navíc obsahuje přechod stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo v organizaci. Pracovní poměr povětšinou vzniká podepsáním pracovní smlouvy, může ale taktéž vzniknout i jmenováním do určité funkce.<sup>15</sup>

Nejdůležitějším krokem při přijímání zaměstnanců je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. „ Dle § 31 ZP Zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy je povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovní smlouvy.“ Dle § 34 ZP pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné formě a musí obsahovat druh práce, který má zaměstnanec vykonávat, místo výkonu práce, kde má být práce vykonávána a den nástupu do práce, na základě kterého pracovní poměr vzniká, či den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

Kromě těchto povinně stanovených náležitostí může pracovní smlouva obsahovat např. určení délky zkušební doby, dobu trvání pracovního poměru, kdy pracovní smlouva může být sjednána na dobu určitou či dobu neurčitou.

---

<sup>14</sup>ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007.378. – 381. s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>15</sup>KOČIANOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 128. s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Dále se v pracovní smlouvě může uvést vysílání zaměstnance na služební cesty a výše mzdy nebo platu. Na celém obsahu pracovní smlouvy se musí obě strany předem dohodnout a souhlasit s nimi. Případné změny či úpravy pracovní smlouvy lze provádět formou dodatku k pracovní smlouvě. Před samotným podepsáním pracovní smlouvy se nový zaměstnanec musí podrobit vstupní lékařské prohlídce u závodního lékaře. Pak už nic nebrání podpisu pracovní smlouvy a zařazení pracovníka do personální evidence. Každá strana musí obdržet jedno vyhotovení smlouvy.<sup>16</sup>

### 2.3.2 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva musí obsahovat podstatné náležitosti, bez nich by nešlo o pracovní smlouvu. Tyto náležitosti jsou nezbytné pro vznik pracovní smlouvy. Důležité je místo výkonu práce, ve kterém má být práce vykonávána, je určené konkrétní adresou nebo konkrétním městem, jako příklad uvádím: kancelář, sklad, dílnu, město. Den nástupu do práce je většinou přesné kalendářní datum, v tento den vzniká pracovní poměr. Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, by měl být stanoven co možná nejpřesněji. Jde o specifikaci toho, co je náplní práce. Hlavní částí pracovní smlouvy je vymezení druhu práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. Zde dochází k formulaci okruhu pracovních úkolů, ke kterým se zaměstnanec zavazuje. Pracovněprávní vztah, který patří to práva soukromého, může zpravidla vzniknout pouze se souhlasem fyzické osoby a zaměstnavatele. Dokud pracovněprávní vztah ještě nevznikl, jsou si obě smluvní strany stále rovny. Okamžikem vzniku pracovněprávního vztahu vystupuje zaměstnavatel jako nadřízený a zaměstnanec jako podřízený. Zaměstnanec jako podřízený je více chráněn zákonem.<sup>17</sup>

Dále pracovní smlouva většinou obsahuje dobu trvání pracovního poměru a zkušební dobu. Zkušební doba je stanovena na tři měsíce jdoucí po sobě ode dne vzniku poměru. U vedoucích zaměstnanců může být zkušební doba až na šest měsíců po sobě jdoucích.

Důležité je ujednání o mzdě, tedy výši hrubé mzdy, a o tom, kdy bude částka vyplácena. Nesmí chybět údaje o pracovní době, dovolené a práci přesčas.

---

<sup>16</sup> ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. § 31 § 34 odst. 2. a), b). ze dne 21. dubna 2006. Zákoník práce. In Sbirka zákonů 2006/2006. ISSN 1211-1244 ve znění pozdějších předpisů.

<sup>17</sup> HŮRKA P. a kol. Pracovní právo. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. 2015. 131, 139. s. ISBN 978-80-7380-540-1.

Musí být uvedena práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele a v neposlední řadě údaje o skončení pracovního poměru a závěrečná ustanovení.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení této smlouvy. Písemné vypracování smlouvy musí být podepsáno nejpozději v den, který je ve smlouvě sjednán jako den nástupu do práce. V případě nedodržení písemné formy ZP uvádí v § 20 následující: „*Nebylo-li právní jednání učiněno ve formě, kterou vyžaduje tento zákon, a bylo-li již započato s plněním, není možné se neplatnosti tohoto jednání dovolat u těch jednání, jimiž vzniká nebo se mění základní pracovněprávní vztah.*“<sup>18</sup> Tím je dáno, že s nedodržením písemné formy není spojena neplatnost pracovní smlouvy. Pokud zaměstnanec nenastoupí ve sjednaný den do práce, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo nedá zaměstnavateli do týdne vědět o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit. Od pracovní smlouvy je možné odstoupit, jen pokud zaměstnanec nenastoupil do práce, a to podle § 34 odst. 4 a 5 ZP.<sup>19</sup>

### 2.3.3 Pracovní poměr

Pracovní poměr vzniká uzavřením pracovní smlouvy nebo jmenováním. Rozdíl je v tom, že smlouva je dvoustranné právní jednání, zatímco jmenování je pouze jednostranné právní jednání. Pro obě varianty vzniku pracovního poměru platí pravidlo, že pracovní poměr může vzniknout pouze na základě svobodné vůle zaměstnance i zaměstnavatele. Vznik pracovního poměru podle § 36 ZP: „*Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.*“

U pracovního poměru na dobu určitou je platnost smlouvy a pracovněprávního vztahu omezena již při jejím sjednání a u pracovního poměru na dobu neurčitou není dopředu znám termín ukončení platnosti smluvního pracovněprávního vztahu. Pokud není v pracovní smlouvě vymezeno trvání pracovního poměru, jde vždy o pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou. Pracovní poměr na dobu určitou mezi smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky ode dne vzniku pracovního poměru na dobu určitou a může být opakován nejvýše dvakrát.

---

<sup>18</sup> ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. § 20. ze dne 21. dubna 2006. Zákoník práce. In Sbirka zákonů 2006, částka 84/2006. ISSN 1211-1244 ve znění pozdějších předpisů.

<sup>19</sup> HŮRKA P. a kol. Pracovní právo. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. 2015. 21. s. ISBN 978-80-7380-540-1.

## **2.4 Povinnosti vyplývající z pracovně právního poměru**

Zaměstnavatel přiděluje práci podle pracovní smlouvy, vyplácí mzdu nebo plat, vytváří pracovní podmínky pro plnění úkolů. Je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví a vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí. Dále je povinen přijímat opatření k předcházení rizikům, nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a ty, jejichž náročnost neodpovídá jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti.

Musí zajistit zaměstnancům poskytnutí první pomoci v případě potřeby a zajistit dodržování zákazu kouření na pracovištích stanoveného zvláštními právními předpisy. Dále musí zajistit zaměstnancům školení o předpisech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel musí poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní pomůcky a v případě potřeby poskytnout bezplatně zaměstnancům mycí, čistící a dezinfekční prostředky na základě rozsahu znečištění kůže a oděvu. Musí udržovat osobní ochranné pracovní prostředky v použitelném stavu a kontrolovat jejich používání.

### **Povinné činnosti zaměstnavatele po nástupu zaměstnance**

Zaměstnavatel zařídí školení BOZP, seznámí pracovníka s dalšími předpisy a nařízeními. Ze strany zaměstnavatele může být uzavřena písemná dohoda o hmotné odpovědnosti. Dále zaměstnavatel nechá zaměstnance vyplnit tiskopis Prohlášení k dani a nejpozději do 8 dnů od vzniku pracovního poměru je potřeba podat přihlášku k zdravotnímu a sociálnímu pojištění.<sup>20</sup>

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

Soubor předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a další předpisy týkající se BOZP, například předpisy týkající se technické povahy.

Prameny jsou Zákoník práce a předpisy technické povahy, například předpisy k obsluze strojů.

---

<sup>20</sup>TOMŠEJ J. *Zákoník práce*. Praha: Grada, 2021. 23. s. ISBN 978- 80-271-3094-8.

Zaměstnavatel má povinnost zajistit bezpečnost zaměstnanců při práci a přijímat opatření k předcházení rizikům. Zaměstnavatel je povinen provádět opatření, která odstraňují příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka.

### **Zaměstnanec**

Zaměstnanec je povinen vykonávat práci osobně dle pokynů zaměstnavatele dle pracovní smlouvy v rozvržené pracovní době, dodržovat povinnosti vyplývající z pracovního poměru a další práva a povinnosti dle zákoníku práce.

Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Může odmítnout výkon práce, o níž se oprávněně domnívá, že závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví. Musí dbát podle svých možností o bezpečnost a zdraví své vlastní i fyzických osob, kterých se jeho jednání týká. Musí se účastnit školení zajišťovaných zaměstnavatelem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci <sup>21</sup>

### **Dokumentace dokládána pracovníkem**

Zaměstnanec musí před podpisem pracovní smlouvy doložit doklady o předchozím pracovním poměru a jeho ukončení. Musí odevzdat zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení, dále údaje o dosažené kvalifikaci ve formě ověřených kopií vysvědčení, diplomů či osvědčení, údaje o školeních či přezkušováních u vybraných profesí, jsou-li stanoveny právními předpisy. K uzavření pracovního poměru je důležité dodat údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu práce. Pro vybrané profese je nutné doložit potvrzení o bezúhonnosti prostřednictvím výpisu z rejstříku trestů.

## **2.5 Změna pracovního poměru**

Jakákoliv změna pracovní smlouvy může být uskutečněna pouze se souhlasem obou smluvních stran. Protože zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb. klade důraz na písemné sjednání pracovního poměru, tak i veškeré změny je nutné sjednat písemnou

---

<sup>21</sup> TOMŠEJ J. *Zákoník práce*. Praha: Grada, 2021. 21., 22. s. ISBN 978-80-271-3094-8.

formou. Konkrétně Zákoník práce uvádí v § 40 až § 47, jak takový obsah pracovní smlouvy změnit.

V těchto ustanoveních jsou i případy, kdy neplatí výše zmiňovaný předpoklad, že ke změně pracovní smlouvy může dojít pouze se souhlasem zaměstnavatele i zaměstnance. Ke změně může dojít i na základě jednostranného právního jednání zaměstnavatele po předchozím informování zaměstnance. Sepíše se jen dodatek ke smlouvě a ten zaměstnanec podepíše. Zaměstnavatel nemůže po zaměstnanci požadovat výkon práce, která není sjednána jako druh práce v pracovní smlouvě, pokud s tím zaměstnanec nesouhlasí. Nesouhlasil-li by zaměstnanec se změnou druhu práce, jednalo by se o překážku na straně zaměstnavatele. Zaměstnanci by tedy náležela náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku (§ 208 ZP).

Jako následné řešení přichází v úvahu jen výpověď pro nadbytečnost zaměstnance. Jakákoliv změna pracovní smlouvy může být uskutečněna pouze se souhlasem obou smluvních stran. Protože zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb. klade důraz na písemné sjednání pracovního poměru, tak i veškeré změny je nutné sjednat písemnou formou. Konkrétně Zákoník práce uvádí v § 40 až § 47, jak takový obsah pracovní smlouvy změnit. V těchto ustanoveních jsou i případy, kdy neplatí výše zmiňovaný předpoklad, že ke změně pracovní smlouvy může dojít pouze se souhlasem zaměstnavatele i zaměstnance.

Ke změně může dojít i na základě jednostranného právního jednání zaměstnavatele po předchozím informování zaměstnance. Sepíše se jen dodatek ke smlouvě a ten zaměstnanec podepíše. Zaměstnavatel nemůže po zaměstnanci požadovat výkon práce, která není sjednána jako druh práce v pracovní smlouvě, pokud s tím zaměstnanec nesouhlasí. Nesouhlasil-li by zaměstnanec se změnou druhu práce, jednalo by se o překážku na straně zaměstnavatele. Zaměstnanci by tedy náležela náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku § 208 ZP. Jako následné řešení přichází v úvahu jen výpověď pro nadbytečnost<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 367. s. ISBN 978-80-7261-288-8.



Konkrétní možné situace pro změny pracovního poměru:

- Změna obsahu
- Změna druhu práce, převedení na jinou práci
- Změna místa výkonu práce
- Pracovní cesta
- Dočasné přidělení

Změnou obsahu pracovního poměru jsou práva a povinnosti subjektů, tedy zaměstnavatele a zaměstnance. Obsah pracovního poměru se může měnit jen smluvně, dohodou zaměstnance se zaměstnavatelem. Jednostranně může zaměstnavatel měnit obsah pracovního poměru pouze v případech, kdy tak stanoví Zákoník práce v § 41 ZP.

Změna druhu práce může být dočasná a po uplynutí doby, na kterou byla změna sjednaná, je zaměstnavatel povinen zařadit zaměstnance zpět na jeho místo. Není-li možné zaměstnance vrátit na původní místo z důvodu odpadnutí práce, nebo zrušení pracovního místa, musí zaměstnavatel zaměstnance zařadit podle pracovní smlouvy § 47 ZP.

**Převedení zaměstnance na jinou práci, Konkrétně se jedná o tyto případy:**

*„Podle lékařského posudku je rozhodnuto, že nemůže zaměstnanec dlouhodobě konat dále dosavadní práci. Posudek musí být od poskytovatele lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává.*

*Nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz.*

*Koná-li těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně matka do konce devátého měsíce po porodu práci, kterou nesmějí být tyto zaměstnankyně zaměstnávány nebo která podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství nebo mateřství. Jestliže to je nutné podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví v zájmu ochrany zdraví jiných fyzických osob před infekčním onemocněním.*

*Jestliže je toho třeba podle pravomocného rozhodnutí soudu nebo správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku.*

*Je-li zaměstnanec pracující v noci na základě lékařského posudku vydaného poskytovatelem lékařských služeb uznán nezpůsobilým pro noční práci.*

*Požádá-li o to těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně – matka do konce devátého měsíce po porodu, která pracuje v noci.“*

Ohledně zdravotních důvodů, kdy zaměstnanec ztratil pracovní schopnost vykonávat dosavadní práci, je nutné mít lékařský posudek, který stanoví, že zaměstnanec nesmí nebo nemůže vykonávat dosavadní práci bez rizika poškození svého zdraví.

Z prvních třech výše uvedených důvodů může zaměstnavatel zaměstnanci i bez jeho souhlasu nařídit jinou práci, než je sjednaná v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel musí reflektovat zdravotní stav, kvalifikaci a schopnosti zaměstnance při přeložení tak, aby práce byla pro zaměstnance dobrá. Další součástí převedení zaměstnance by mělo být i projednání doby, na kterou by měl být zaměstnanec převeden na základě tzv. zdravotních důvodů.

Zaměstnavatel je oprávněn přeložit zaměstnance k výkonu práce do jiného místa, než bylo sjednáno v pracovní smlouvě, pouze se souhlasem zaměstnance. Musí se předem se zaměstnancem dohodnout doba, po kterou bude zaměstnanec přeložen. Zaměstnanec je povinen vykonávat práci, kterou mu přidělí příslušný vedoucí organizační jednotky, na jehož pracoviště byl zaměstnanec přeřazen.

Zaměstnavatel může zaměstnance vyslat na pracovní cestu pouze po dohodě s ním. Doba trvání cesty není zákonem omezena. Zaměstnanec vykonává práci dle pokynů zaměstnavatele, který jej na pracovní cestu vyslal. Pokud je zaměstnanec vyslán na pracovní cestu do jiné organizace, může zaměstnanci dávat pokyny k práci vedoucí této organizace, nesmí však činit vůči zaměstnanci jménem vysílajícího zaměstnavatele právní jednání.

Dočasné přidělení § 43 a ZP je poskytnutí zaměstnance k dočasnému výkonu práce k jinému zaměstnavateli. Dočasné přidělení vzniká dohodou mezi zaměstnavateli a dohodou o dočasném přidělení zaměstnance k dočasnému zaměstnavateli. Zaměstnavatel je na určitou dobu oprávněn přidělit zaměstnance k jinému zaměstnavateli nejdříve po uplynutí 6 měsíců trvání pracovního poměru. Dočasné přidělení nesmí být za úplatu. Pracovní podmínky zůstávají stejné, nemohou

být horší. Dočasný zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci a odpovídá za BOZP, ostatní práva a povinnosti má stále zaměstnavatel, který zaměstnance přeřadil. Dočasné přidělení končí uplynutím doby, dohodou zaměstnavatele a přiděleného zaměstnavatele, výpovědí a skončením pracovního poměru.<sup>23</sup>

## 2.6 Skončení pracovního poměru

Základní pracovněprávní vztahy zanikají například uplynutím sjednané doby, splněním úkolu u dohody o provedení práce. Jednostranným právním aktem jsou výpovědi ze strany zaměstnance a zaměstnavatele.

Výpovědi dochází k rozvázání pracovního poměru uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba činí 2 měsíce. Začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. Všechny výpovědi musí být písemně doručeny. Pracovní poměr končí uplynutím výpovědní doby. Ostatní pracovněprávní vztahy zanikají například dohodou stran, započtením.

Propouštění pracovníka je ukončení pracovního poměru z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace, a to z důvodů nadbytečnosti pracovníků, omezování výroby apod., jednak na straně pracovníka.

Penzionování pracovníků bývá především z důvodu vysokého věku pracovníků neboli věku, v němž v souladu s obecně platnými předpisy vzniká nárok na starobní důchod.

### 2.6.1 Možnosti skončení pracovního poměru

- 1) Výpověď ze strany zaměstnance, který může ukončit pracovní poměr podáním písemné výpovědi zaměstnavateli kdykoliv, nemusí uvádět důvod své výpovědi. Jedinou podmínkou je doručení výpovědi zaměstnavateli.
- 2) Výpověď ze strany zaměstnavatele, ten musí zaměstnanci podat písemnou výpověď vždy s odůvodněním. Je třeba ve výpovědi skutkově vymezit jeden ze zákonných výpovědních důvodů, které zmiňuje zákoník práce v § 52 ZP.

---

<sup>23</sup>HŮRKA P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2019. 30. - 35. s. ISBN 978-80-7598-356-5.

- 3) Výpověď daná v důsledku porušení pracovní kázně je v souladu se zákoníkem práce podle § 52g může zaměstnavatel dát zaměstnanci výpověď:
- a) Pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů.
  - b) Jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr.
  - c) Pro soustavné méně závažné porušování povinností vyplývajících z právních předpisů.
  - d) Poruší-li zaměstnanec zvláště hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance.
- 4) Uplynutím doby končí pracovní poměr, který byl sjednán na dobu určitou.<sup>24</sup>
- 5) Rozhodnutí státního orgánu (soudu) u zaměstnanců cizích státních příslušníků, nebo u osob, které nemají státní příslušnost. Rozhodnutím končí přímo ex lege pracovní poměr:
- a) dnem, který má skončit jejich pobyt na území ČR
  - b) dnem nabytí právní moci, kdy rozsudkem je ukládán trest vyhoštění z území ČR
  - c) uplynutím doby, na které bylo vydáno povolení k zaměstnání
- 6) Zrušení pracovního poměru ve zkušební době, kdy zaměstnanec i zaměstnavatel může ukončit pracovní poměr bez udání důvodu, musí být písemné. Pracovní poměr zaměstnavatel nemůže zrušit během 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance. Pracovní poměr končí dnem doručení zrušení.
- 7) Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem, kdy lze ihned zrušit pracovní poměr. Jeho účinky nastávají okamžitě. Musí být písemný, pod sankcí zdánlivosti.

---

<sup>24</sup> LOCHMANOVÁ A. *Personalistika Základy personalistiky, Praha 2016. 54. -55. s. ISBN 978-80-7402-282-1.*

Důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru jsou:

- a) Hrubé porušení pracovní kázně, za které je považováno spáchání trestného činu, napadení zaměstnavatele či zaměstnance, krádež v zaměstnání či dlouhodobá, neomluvená absence.
- b) Závažné porušení pracovní kázně, požívání alkoholu jak před nástupem do práce, tak i v pracovní době, užívání omamných látek, nedbalost při práci, která by mohla ohrozit ostatní zaměstnance.
- c) Soustavné méně závažné porušování pracovní kázně, opakované porušování pracovní kázně.

Okamžité zrušení pracovního poměru nelze u těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně na mateřské dovolené, u zaměstnance na rodičovské dovolené. K okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnancem dochází, pokud podle lékařského posudku nemůže nadále zaměstnanec vykonávat danou práci a zaměstnavatel mu do 15 dnů ode dne předložení posudku neumožnil jiné pro něho vhodné práce. Také může zaměstnanec okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu do 15 dnů po uplynutí termínu splatnosti. Zaměstnanec, který okamžitě zrušil pracovní poměr pro nevyplacení mzdy dle § 56 odst. 1b) ZP, má právo na odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku.

- 8) Právní událostí, smrtí zaměstnance nastávají peněžité nároky zaměstnance z pracovního poměru. Jeho smrtí peněžité nároky nezanikají, přecházejí do výše trojnásobku jeho průměrného měsíčního výdělku postupně přímo na jeho manžela/manželku, děti a rodiče, jestliže s ním žili v době smrti ve společné domácnosti. Předmětem dědictví se stávají, není-li těchto osob.
- 9) Dohoda o ukončení pracovního poměru je dvoustranný právní akt mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Obě strany se musí dohodnout na ukončení pracovního poměru. Pracovní poměr končí dnem, který je v dohodě uveden jako den skončení pracovního poměru. Dohodou lze rozvázat pracovní poměr kdykoli, z jakýchkoliv důvodů. Dohoda musí být písemná a musí být dán den skončení pracovního poměru.

Může být dán i důvod rozvázání pracovního poměru, pokud to požaduje zaměstnanec, a odstupné.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> HŮRKA P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2019. 43. - 53. s. ISBN 978-80-7598-356-5.

## 3 PERSONALISTIKA

### 3.1 Historie Personalistiky

Personalistika jako specializovaná činnost se formovala řadu let. Ukázalo se, že s pouhou laickou zkušeností nelze při řízení lidí vystačit. Historický vývoj personalistiky prošel mnoha etapami. Na základě prostudované literatury je možno shrnout vývoj do tří základních etap. První etapou byla na počátku dvacátého století personální práce, která trvala přibližně do třicátých let. Následovala etapa nazvaná personální řízení, která v průběhu šedesátých let pozvolna přešla do etapy řízení lidských zdrojů.<sup>26</sup>

Nezanedbatelný podíl na vývoji personálního řízení v Československu měl i Tomáš Baťa a jeho systém řízení, který později dostal název „Baťův systém řízení“. Baťa se snažil zaměřit zejména na potřeby svých zaměstnanců, na jejich vzdělávání a na to, aby měli kde bydlet a stravovat se. Poskytl jim zdravotní péči. Dále to byla výstavba internátních škol, kde si vychovával své budoucí zaměstnance, výstavba nemocnice, možnost pronajmutí domů, které nechal Baťa vystavět. Tento personální systém nanejvýš motivoval zaměstnance podniku, vyvolal v nich osobní i skupinovou výkonnost a kvalitu s efektivností práce. Lidé byli na svou příslušnost k firmě Baťa neuvěřitelně hrdí.

Například chtěl-li se člověk stát zaměstnancem společnosti Baťa, musel nejprve zaslat žádost o přijetí do společnosti. Jeho žádost byla vyhodnocena na základě stanoveného věku, absencí duševních vad, které by mohly být prokazatelné z textu žádosti, výše inteligence a míry poctivosti. Žádosti nesplňující kritéria byly vyřazeny. Zbylým žadatelům byl odeslán dotazník, který bylo třeba vyplnit a zaslat zpět.

Dotazník byl velmi podrobný, objevovaly se v něm otázky týkající se hospodářského postavení žadatele i jeho rodičů, otázky, jak velké jsou jeho úspory, popřípadě dluhy, kolik peněz potřebuje denně, týdně a ročně, aby uspokojil své potřeby a potřeby osob na něm závislých. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaká je žadatelova kázeň, co se týče hospodářské morálky. V případě, že žadatel prošel, byl pozván k přijetí, které probíhalo každé pondělí.

---

<sup>26</sup>KOČIANOVÁ R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152. s. ISBN 978-80-247-3269-5.

Při přijetí byl prohlédnut lékařem a byl podroben psychotechnickým zkouškám. Později se od těchto zkoušek upustilo, protože nepodávaly žádné rozhodující výsledky.<sup>27</sup>

Baťův personální systém, který se nazýval “péče o zaměstnance“ byl charakteristickou snahou o vzdělávání zaměstnanců a dohlížení na jejich hygienu, stravovací návyky a hospodaření. Tento personální systém nanejvýš motivoval zaměstnance podniku, kteří byli na svou příslušnost k firmě Baťa neuvěřitelně hrdí.<sup>28</sup>

### 3.2 Vznik a řízení lidských zdrojů

Vznik řízení lidských zdrojů lze připsat spisovatelům lidských relací, kteří přikládali lidskému faktoru velký význam. Management je personální správa. Je to pravda, protože management se zabývá efektivním využíváním lidských i jiných zdrojů. Řízení lidských zdrojů je tedy pouze součástí procesu řízení. Zároveň je třeba si uvědomit, že řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí procesu řízení. Tuto funkci provádějí všichni manažeři. Manažer, aby získal to nejlepší ze svých lidí, musí převzít základní odpovědnost za výběr lidí, kteří budou pracovat pod ním, a pomáhat jim rozvíjet se, motivovat je a vést. Při plnění této odpovědnosti však může využít pomoci specializovaných služeb personálního oddělení.<sup>29</sup>

### 3.3 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Personalistika a lidské zdroje, někdy též Human Resource Management, je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje personální práci, celou řadu postupů a různých metod řízení, také řízení lidských zdrojů. Pracovní náplň je práce s lidmi v organizaci od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, vyplácení mezd až po ukončení pracovních poměrů.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup>JAK SE STANE ČLOVĚK BAŤAMANEM [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW:

[<https://zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/pracovni-rad-zamestnancu\\_-pomery-v-batove-tovarne.>](https://zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/pracovni-rad-zamestnancu_-pomery-v-batove-tovarne.>)

<sup>28</sup>BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW:

[<https://zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/batova-soustava-rizeni---minulost-ci-budoucnost.>](https://zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/batova-soustava-rizeni---minulost-ci-budoucnost.>)

<sup>29</sup>JOHNSTONE S. WILKINSON A. *Encyclopedia of Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing 2016. 2. s. ISBN 978 -1783- 47 – 5452.

<sup>30</sup> Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 22. 08. 2016 [cit. 04. 04. 2021]. Dostupné z:

[<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje.>](https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje.>)



### 3.4 Personální práce a její úloha v organizaci

Personální práce se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jedná se o získávání, formování, fungování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Personalistika se v organizaci zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Pod personalistiku spadají personální práce, postupy a různé metody řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, uzavření pracovních smluv, osobní rozvoj a také vyplácení mezd. V praxi se používají různé pojmy, jako je personální řízení, personální administrativa, řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů má širší vědní základ zejména v sociální psychologii, sociologii a pedagogice.<sup>31</sup>

#### 3.4.1 Význam personální práce v organizaci

Personální práce má vliv na hospodářské výsledky, příkladem může být zisk organizace. To může souviset například se snižováním ztrátových časů pracovníků náležitým popisem práce. Se zaváděním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci se snižuje počet úrazů. Vzdělávání a rozvoj pracovníků vede ke zlepšení práce a zvýšení kvality výrobků. Smlouvy se uzavírají jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, kteří jsou schopni vyvinout maximální úsilí. Jako faktor motivace se uplatňuje systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Úkolem personální práce je získávání, formování, fungování pracovníka, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 367. s. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>32</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 13. s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Personalistikou se rozumí komplexní soubor personálních činností tzv. „Personální práce.“ Jsou to organizační funkce, činnosti a agendy, které slouží personálnímu fungování a rozvoji organizace. Zmíněné „personální činnosti“ zahrnují vyhledávání, získávání, výběr a přijímání nových pracovníků, jejich pracovní zařazování, pracovní hodnocení a odměňování. Dále zajišťování personální přípravy, zajišťování bezpečnosti práce a organizace práce a další aktivity zaměřené na využití a rozvoj personálu organizace jakožto pracovní síly a zdroje nezbytného pro dosažení organizačních cílů. Termín personální management se ujal pro označení odborných činností zaměřených na personál hlavně v anglosaském prostoru. Ve středoevropském prostoru se uchytil a stále se používá termín personalistika.

### 3.4.2 Mezi hlavní úkoly personální práce patří

Hlavní činností personálního oddělení je personální práce. Pro správné fungování personálního oddělení je třeba dodržovat následující činnosti. Zásadní personální činností je vytváření a analýza pracovních míst. Přesné vymezení pracovního místa je důležité pro správný výběr nového zaměstnance. Nové pracovní místo musí mít jasně stanovené pracovní úkoly, pravomoci, odpovědnost pro jednotlivé pracovníky a očekávání pracovních výsledků. Čím jasnější představu o obsazovaném pracovním místě podnik má, tím snazší a úspěšnější se výběrový proces stává. Naopak platí, že není-li pracovní místo jasně a srozumitelně vymezeno, je správný výběr nového zaměstnance prakticky nemožný.

Dle Koubka mívá proces vytváření pracovních míst obvykle následující podobu. Firma si určí své výrobní cíle a tyto cíle si následně rozdělí do konkrétních pracovních úkolů, určí si rozsah jednotlivých pracovních úkolů. Prozkoumá, za jakých technických a organizačních podmínek se budou jednotlivé pracovní úkoly plnit. Na základě prozkoumání stanoví postup, kterým se budou úkoly plnit, určí požadavky a náročnost jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka. Určí časovou náročnost pro plnění úkolů, porovná náročnost úkolů, zda na splnění úkolu bude stačit jeden pracovník, či jich bude potřeba více. Pak se pracovní úkoly přiřadí do povinností konkrétnímu zaměstnanci a vznikne tak nové pracovní místo.<sup>33</sup>

Dalším krokem je analýza pracovního místa. Analýza je přesný popis práce, tedy zjištění informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti a podmínkách,

---

<sup>33</sup> BRŮHA D., BUKOVJAN P., ČORENJOVÁ H.. *Abeceda personalistiky, 8.aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2018 Práce, mzdy, pojištění. 63. -69. s. ISBN: 978-80-7554-120-8.*

za nichž se práce vykonává. Analýza hraje důležitou roli pro zpracovávání personální dokumentace. Při vhodně a správně položených otázkách dokáže odhalit různé nedostatky, kterými jsou například časté odchody zaměstnanců z konkrétních pracovních míst, neefektivita práce, nepříznivé pracovní podmínky.

K zajištění úkolů je zapotřebí mnoha personálních činností, jako například personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků. Patří sem i hodnocení, rozmisťování, odměňování pracovníků a péče o ně. Také je důležité vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů. Jedná se o soulad mezi vytvořenými pracovními místy a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby každé pracovní místo v maximální míře odpovídalo pracovním schopnostem pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. Optimální využívání pracovních sil v organizaci je optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků. Důležitý je personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení, či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.<sup>34</sup>

### 3.5 Personalista

Zaměstnanec personálního oddělení je personalista, který vyřizuje běžnou personální agendu v organizaci. Přípravuje smlouvy a další dokumenty týkající se pracovněprávních vztahů. Vede personální evidenci všech zaměstnanců, vede a uchovává osobní data pracovníků, vyřizuje požadavky individuálních personálních žádostí, zajišťuje vzdělávání zaměstnanců včetně rekvalifikace a vyřizuje požadavky zaměstnanců z oblasti sociální politiky.

Vytváří a analyzuje pracovní místa, tj. popisuje pracovní místa, jejich specifikaci a aktualizaci. Zabývá se personálním plánováním, získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků. Přípravuje a zveřejňuje informace o volných pracovních místech, shromažďuje materiály o uchazečích, organizuje předvýběr, organizuje testy a pohovory. Rozhoduje o výběru zaměstnanců, zařazuje pracovníka do evidence. Zajišťuje orientaci pracovníka na pracovišti. Hodnotí pracovníky,

---

<sup>34</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Manažer. 41-42. s. ISBN 978-80-247-3823-9.*

ukončuje pracovní poměry, odměňuje pracovníky a poskytuje zaměstnanecké výhody. Také má za úkol motivovat a starat se o zaměstnance. Zajišťuje dobré pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu, pracovní dobu a pracovní režim. Stará se o oblast sociálních služeb jako je stravování, kulturní a sportovní aktivity.<sup>35</sup>

### 3.6 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů je konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Důležité je personální plánování. Strategické řízení se musí zabývat mnoha otázkami, jako například: „Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?“ „Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí potřeba pracovníků?“ Proto je důležité zabývat se vnitřními a vnějšími podmínkami organizace. Díky nim je možné zodpovědět takovéto otázky. Mezi vnější podmínky se zařazuje populační vývoj, mobilita obyvatelstva a vývoj trhu práce, změny technologie a techniky, možné změny v poptávkách či službách organizace a míra otevřenosti národní ekonomiky. Vnitřními podmínkami jsou organizace, práce a pracovníci. V organizaci řeší organizační struktury a personální politiku. U práce se řeší charakter, obsah práce, individuální nebo týmový charakter. Jako poslední jsou pracovníci. Důležitý je počet pracovníků, struktura, znalosti a dovednosti, demografická struktura, životní podmínky.

Řízení lidských zdrojů musí definovat pracovní úkoly, s těmi souvisí i odpovědnost a pravomoci hromadit je do pracovních míst. Provádí analýzu pracovních míst. Plánuje potřebu pracovních sil pro organizaci, získává pracovníky, vybírá je a přijímá pracovníky z uchazečů o práci. Rozmísťuje pracovníky a přiřazuje jim práci. Vzdělává pracovníky, aby se zdokonalily jejich pracovní schopnosti, motivuje je. Vytváří systém odměňování pracovníků. Podílí se na průzkumech trhu práce. Prosazuje programy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci. Dohlíží a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, zajišťuje zdravotní péči o pracovníky, pravidelnou zdravotní kontrolu, léčbu. Je tedy zřejmé, že strategické řízení lidských zdrojů musí brát v potaz velké množství faktorů, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace a tím i organizace samé. Je nezbytné, aby v plnění činností týkajících se lidských zdrojů byli zainteresováni

---

<sup>35</sup>BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Tiskařské středisko Univerzita Pardubice, 2009. 21. - 22. s. ISBN 978- 80-7395-155-9.

nejen samotní pracovníci daných personálních oddělení, ale aby neoddělitelnou součástí byli i všichni vedoucí pracovníci organizace bez ohledu na jejich postavení.

Všichni vedoucí pracovníci by měli být spoluvůrci personální strategie, měli by se k ní vyjadřovat a jejich názory by měly být brány v potaz. Vedoucí pracovníci vytvářejí pracovní úkoly jim podřízeným pracovníkům a zároveň jsou nejdůležitějším zdrojem informací o pracovních místech. Musejí odhadnout potřebu pracovníků na přidělený úkol, tedy hrají velkou roli v plánování personálního rozvoje. Jako první identifikují potřebu získávání pracovníků. Musejí říci, jaký pracovník by měl být přijat, jaké požadavky se budou klást na uchazeče a jaké informace je třeba o uchazečích vědět. Personalisté se účastní výběru pracovníků, poskytují servis a svá doporučení, ale vedoucí pracovníci nakonec rozhodují o konkrétním uchazeči. Jednou z největších rolí, kterou vedoucí pracovníci plní, je uvádění nového pracovníka na pracoviště a jeho postupné zařazení do pracovního kolektivu. Na vedoucích pracovnících dále záleží hodnocení zaměstnanců, jestli bude kladné či záporné. Dále mají na starost navrhování povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci či navrhují propuštění. Jednou z významných rolí je i identifikování potřeb vzdělávání na pracovišti při výkonu práce i mimo pracoviště.<sup>36</sup>

### 3.7 Vývoj řízení lidských zdrojů

Všechny definice poukazují na slovo činnost. Činnost, která se děje v rámci určité organizace, na určitý proces. Obecně však převládá pojem řízení lidských zdrojů. V českém jazyce již zdomácněla zkratka HR z anglického „Human Resources“.

Personální administrativa neboli personální správa je opakem personálního řízení, protože je pasivním pojetím personální práce. Patří sem administrativa spojená s přijetím nových zaměstnanců, uchovávání jejich osobních dat a aktualizace těchto dat. Personální správa je nejstarším pojetím personální práce, kdy personální práce zajišťovala veškeré administrativní procesy spojené se zaměstnáváním pracovníků, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400. s. ISBN 80-86131-25-4.

<sup>37</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd., Praha: Management Press, 2015. 15. s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Personální útvar je vnitřní organizační jednotka, která se zaměřuje na výkon personální administrativy a na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Jejím hlavním úkolem je řízení a rozvoj pracovníků, zajišťuje odbornou poradenskou činnost v organizaci. Zlepšováním podmínek a pracovního prostředí organizace umožňuje svým pracovníkům, aby zvyšovali své schopnosti. Výsledkem je pak zlepšení výkonu celé organizace. Důležité je mít schopné pracovníky. Pokud organizace vytváří zdravé pracovní prostředí, tj. že zaměstnanec je spokojený a oddaný firmě, pak jsou výkony zaměstnanců výrazně lepší než v opačné situaci. Takto uvažující organizace má dobrou zaměstnaneckou pověst a pro nové profesionální pracovníky je velice žádaná. Další důležitou výhodou je pak to, že je konkurenceschopná vůči ostatním organizacím a upevňuje si své postavení na trhu.<sup>38</sup>

Personální řízení je koncepce personální práce. Personální řízení se začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Ve vedení zmíněných podniků existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity, konkurenceschopnosti a tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace. Také se rozvíjely metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.<sup>39</sup>

Řízení lidských zdrojů je přístup k řízení lidí v organizaci. Hlavním cílem je zvyšující se výkon organizace za pomoci všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tedy pomocí materiálních zdrojů, finančních prostředků, informačních zdrojů a lidského zdroje.

---

<sup>38</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 14 .s. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>39</sup> BERNARDOVÁ D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2015. ISBN 978- 80-7455-052-2.

Řízení lidských zdrojů musí aktualizovat údaje o pracovnících a uchovávat tyto dokumenty, motivovat pracovníky, provádět neustálá proškolení a vzdělávání pracovníků, aby byl využit jejich potenciál a aby mohli být přiděleni i na jiné pracovní místo v organizaci, a provádět analýzu pracovních míst. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na výkon, oddanost zaměstnanců a odměňování na základě individuálního nebo týmového přínosu.<sup>40</sup>

Soubor manažerských postupů slouží k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a k zajišťování toho, aby podávali vysoký a kvalitní výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů. Cíle organizací mohou přitom být poměřovány takovými řídicími ukazateli jako je krátkodobá a dlouhodobá organizační efektivnost, flexibilita, adaptabilita, přežívání a prosperita organizace v měnícím se vnějším úkolovém a operačním prostředí. Takto pojaté řízení lidských zdrojů jakožto pokročilá manažerská koncepce navazující na personální management již dalekosáhle překračuje horizont personalistiky.

Personální plánování slouží k plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků a také k realizaci cílů organizace. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci.

Personální plánování slouží k plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků a také k realizaci cílů organizace. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci.<sup>41</sup>

Personální plánování také představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace. Zajišťuje spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě. Formuje a využívá pracovní schopnosti lidí v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. Hlavním úkolem personálního plánování je tedy rozpoznávání a předvídání potřeby pracovních sil v organizaci a zároveň i zdroje pokrytí této potřeby. Úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po pracovních silách v organizaci. Jedním z mnoha dalších úkolů

---

<sup>40</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 27. s. ISBN 978-80-247-1407-3.*

<sup>41</sup> BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro managery. 1. vyd. Pardubice: Tiskařské středisko Univerzita Pardubice, 2009. 20 s. ISBN 978-80-7395-155-9.*

personálního plánování je zajišťování perspektivního personálního rozvoje každého pracovníka. Důležité je napomáhat pracovníkům při uspokojování sociálních potřeb a zvyšování jejich uspokojení z vykonané práce.<sup>42</sup>

Plánovací proces se skládá z informací, analýz, prognóz a plánů. Prvním krokem každého plánování by mělo být formulování strategických cílů podniku a jim odpovídajících strategických plánů. Na tomto základě se formují cíle personálního řízení, které se vkládají do personálních plánů. Tyto cíle pak formují požadavky na nové pracovníky. V tomto případě je více než kdy jindy potřebné plánování předem, předvídání a prognóza, myšleno stanovení prognózy zdrojů pracovních sil, aby následně byly řádně pokryty potřeby podniku. V souvislosti s tím kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz a tato kvalita je zase závislá na kvalitě a hloubce analýz zjišťování informací o potřebách podniku a potřebou podniku jsou dobří a spokojení pracovníci. Proto by stěžejním bodem každého plánování měla být posloupnost, v tomto případě v pořadí Informace – Analýza – Progóza – Plán. Během plánování podnik zpravidla vychází ze dvou prognóz – prognózy a potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil.<sup>43</sup>

Prognóza potřeby pracovních sil se neobejde bez následujících informací týkajících se výrobní orientace, či zaměření činnosti organizace, technologických či technických změn, které by mohly mít dopad na podnik. Důležitá je demografická struktura pracovníků podniku, z které lze odvodit reprodukční potřebu pracovníků, aby v podniku byly rovnoměrně zastoupeny všechny věkové kategorie a byla tak zajištěna jistá vyváženost. V současné době je odstupňovaná nejen od zkušeností, ale hlavně od stupně vzdělání, mobility pracovníků podniku, jejich vývojových tendencí a odchodů pracovníků. Prognóza zdrojů pracovních sil pak potřebuje informace o současném využívání a úspoře pracovních sil. Také o současné profesní struktuře, myšleno kvalifikaci pracovníků a jejich potenciálu, o populačním vývoji ve státě, situaci na trhu práce a to nejen celorepublikovém, ale především lokálním. Zajímá se o profesní kvalifikaci lidí a o jakou práci je větší zájem.

---

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů:: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 367. s. ISBN 978-80-7261-288-8.



**Po zvážení potřeby těchto prognóz se následné personální plánování rozděluje na šest fází:**

1. Rozepsání plánovaných úkolů, tedy vhodná organizace potřebných úkolů.
2. Odhad celkové potřeby lidských zdrojů, tedy počtu kvalifikovaných pracovníků, které bude potřeba přijmout, aby splnili plánované úkoly.
3. Odhad existujících vnitřních pracovních zdrojů pracovní síly, které jsou v současné době k dispozici k plnění úkolů.
4. Porovnání předchozích dvou faktorů k zjištění odhadu čisté potřeby lidských zdrojů
5. Sumarizace podkladů v personálním útvaru.
6. Vypracování plánu personálního útvaru, s jehož pomocí se bude realizovat vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých pracovních útvarech.

Z těchto fází je tou nejtěžší odhad perspektivní potřeby pracovníků, tedy odhad potřebných lidských zdrojů k naplnění kapacity pracovních sil a následné plnění zadaných úkolů. Každý podnik má na toto plánování své odborně vyškolené personalisty, kteří umí toto plánování následně aplikovat v praxi. Může také přizpůsobit jednotlivé body potřebám podniku. U každého plánování je prvním krokem formulování strategických cílů organizace a jim odpovídající strategický plán. Na jejich základě se tvoří i cíle strategického personálního řízení. Ty se následně vkládají i do strategických personálních plánů.

**Personální plánování se zaměřuje na tři oblasti:**

Plánování pokrytí potřeby pracovních sil je plánování nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni. Plánuje pokrytí potřeb pracovníků založené na předvídání zdrojů pracovníků uvnitř organizace i mimo ni. Tomu slouží i třetí oblast personálního plánování, tedy plánování personálního rozvoje pracovníka. Personální plánování zabezpečuje potřebné pracovní síly především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků.

**Personální plánování musí odpovědět na následující otázky:**

- 1) Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém množství?
- 2) Kde bude tyto pracovníky potřebovat?
- 3) Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- 4) Kolik z nich pracuje v organizaci v současné době?
- 5) Jak by měla organizace řešit rozdíl mezi potřebou stanovenou v první otázce a množstvím a strukturou pracovníků, které má k plnění plánovaných úkolů již k dispozici?
- 6) Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace, tj. pohyb pracovníků mezi pracovišti organizace, pohyb pracovníků v rámci hierarchie pracovních funkcí organizace.
- 7) Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace?<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> BRODSKÝ Z., *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Tiskařské středisko Univerzita Pardubice, 2009. 21. s. ISBN 978- 80-7395-155-9.

## 4 EMPIRICKÁ ČÁST

### 4.1 Základní informace o společnosti ČEVAK a.s.

ČEVAK a.s. je vodárenská společnost zabývající se provozováním vodohospodářské infrastruktury, zejména úpravy pitné vody, vodovodních a kanalizačních sítí a čistíren odpadních vod. ČEVAK a.s. zajišťuje dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod více než půl milionu obyvatel Jihočeského kraje.

Společnost byla založena 1. května 1994 jako JVS a.s. Společnost vznikla transformací dvou firem rakouského koncernu ENERGIE AG Oberösterreich – společnosti 1. JVS a.s. a společnosti Vodovody a kanalizace Jižní Čechy a.s., jež se rozdělila na dvě části. Část zabývající se provozováním vodohospodářského majetku se sloučila s 1. JVS a.s., která zároveň změnila své jméno na ČEVAK a.s.

Nově koncipovaná společnost se stala pátým největším vodárenským provozovatelem v České republice, části krajů Plzeňského a Vysočina. Jediným akcionářem této společnosti je ENERGIE AG BOHEMIA s. r. o.

ČEVAK a.s. je akciová společnost, má mnoho poboček v různých městech. V Českých Budějovicích má dvě pobočky a Vodárenskou věž. Hlavní sídlo společnosti je na Severní 8/2264 370 10 v Českých Budějovicích.

ČEVAK a.s. poskytuje i další služby související s provozem a údržbou vodovodů a kanalizací. Jedná se například o odvoz a likvidaci odpadních vod a kalů, čištění kanalizací a kanalizačních přípojek, laboratorní rozborů pitných a odpadních vod a kalů. Zabývá se servisem, prodejem a úředním přezkušováním vodoměrů, prodejem vodárenského a kanalizačního materiálu, odstraňováním poruch a havárií na vodovodech a kanalizacích. Také se zaměřuje na stavby vodovodů, kanalizací a souvisejících zařízení, hydrogeologické služby a technickou a technologickou podporu.<sup>45</sup>

---

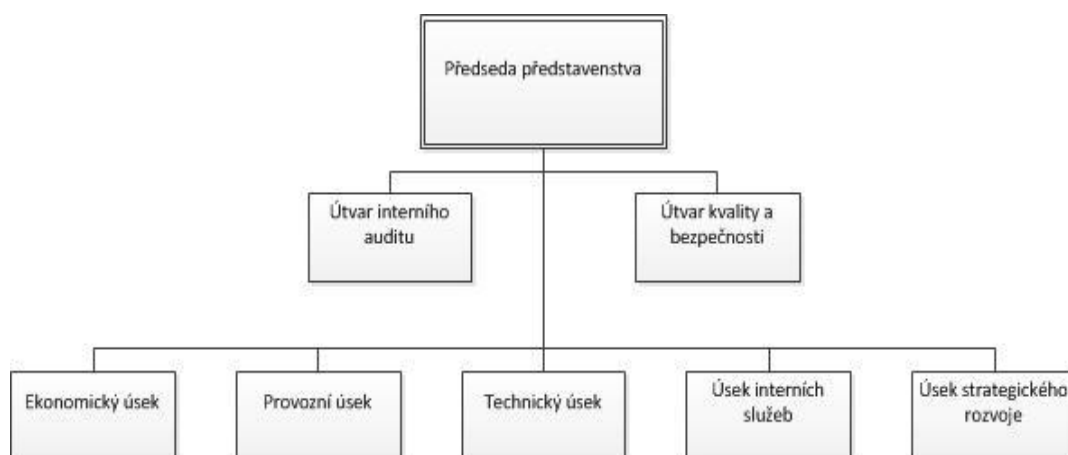
<sup>45</sup> ČEVAK a.s.[online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW. <<https://www.cevak.cz>>

## 4.1.1 Organizační struktura společnosti

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti<sup>46</sup>



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti<sup>47</sup>



<sup>46</sup> Interní zdroj ČEVAK a.s.

<sup>47</sup> Tamtéž

## 4.1.2 Členové orgánů společnosti

### Předsednictvo

Ing. Jiří Herman – předseda předsednictva, Ing. Christian Hasenleithner - místopředseda předsednictva, Ing. Pavel Linzer, MBA – člen předsednictva, Ing. Lenka Petrášková – členka předsednictva, Mag. Jörg Karlhuber – člen předsednictva.

### Dozorčí rada

Petr Hudler - předseda, Ing. Ivan Kafka, MBA – člen dozorčí rady,  
Věra Škardová - členka dozorčí rady.

### Vedení společnosti

Ing. Miloš Trnka – ekonomický ředitel, Ing. Petr Bolha – provozní ředitel,  
Ing. Jiří Lipold – technický ředitel, Ing. Martin Kalač – ředitel pro strategický rozvoj.  
Ing. Petr Zikeš - ředitel interních služeb.<sup>48</sup>

## 4.2 Útvar personalistiky ve společnosti ČEVAK a.s.

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení a rozvoj lidských zdrojů tím, že zajišťuje, plánuje, organizuje a vede veškerou personální činnost v organizaci. Sídlo personálního oddělení je na Severní 8/2264, 370 10 v Českých Budějovicích. Útvar personalistiky podléhá Úseku interních služeb. Vedoucí personálního oddělení společnosti ČEVAK a.s. je paní Ing. Pavla Uhlířová.

Úkolem personálního oddělení je zabezpečení práv a povinností obou stran pracovně právních vztahů, spojených především s uzavřením pracovního poměru nebo s jeho ukončením.

---

<sup>48</sup> ČEVAK a.s.[online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW. <<https://www.cevak.cz>>

#### **4.2.1 Základní charakteristika pracovního místa vedoucího útvaru**

Vedoucí pracovník odpovídá za plnění úkolů útvaru personalistiky v požadovaných termínech, rozsahu a kvalitě. Metodicky řídí a koordinuje práci oddělení v oblasti personalistiky s ostatními organizačními jednotkami společnosti.

Zpracovává strategii a koncepci personalistiky pro společnost ČEVAK a.s. Také navrhuje a předkládá ke schválení vedení společnosti systém hodnocení zaměstnanců, koordinuje provádění hodnocení zaměstnanců s vedoucími pracovníky. Navrhuje a předkládá ke schválení motivační a stabilizační systém pro zaměstnance ČEVAK a.s.

Předkládá ke schválení navržený systém vytváření rezerv a kariérového růstu zaměstnanců. Navrhuje systém nábory a přijímání nových pracovníků. Organizuje a vyhodnocuje průzkum spokojenosti zaměstnanců. Má za úkol sledovat trendy v oblasti personalistiky. Také tvoří přehledy a statistiky pro vedení společnosti.

Odpovídá za dodržování vnitřních předpisů a právních norem v rámci činností útvaru. Zodpovídá za ověřování věcné správnosti příslušných dodavatelských faktur a smluv, jež jsou v kompetenci útvaru. Plní pokyny nadřízeného spadající do působnosti útvaru.

#### **4.2.2 Základní charakteristika personálního oddělení**

Personalisté zajišťují jednotlivé úseky personální agendy. Provádějí personální a sociální politiku organizace. Vyřizují pracovněprávní náležitosti spojené se vznikem, průběhem a ukončením pracovního poměru. Personalista vede personální evidenci, zajišťuje výchovu a vzdělávání zaměstnanců. Vyřizuje přijímání a propouštění zaměstnanců včetně pracovních smluv, mzdových výměrů a dalších potřebných náležitostí. Útvar personalistiky zajišťuje výběrová řízení. Také vede agendu prací vykonávaných mimo pracovní poměr.

Provádí změny pracovních smluv, uzavírá ostatní pracovněprávní dohody. Vede evidenci počtu zaměstnanců a sleduje jejich struktury, co se týče jednotlivých specializací. Jedná se nejčastěji o vzdělávání, analýzu práce, pracovní vztahy, poradenství či právní specializace, která se zaměřují na pracovně právní oblast.

Personální oddělení monitoruje situaci na trhu práce. Vytváří a analyzuje pracovní místa. Zajišťuje a zveřejňuje informace o volných pracovních místech a také zajišťuje a organizuje přijímací pohovory. Tvoří a eviduje všechny pracovněprávní písemnosti a dokumenty. Podílí se na motivačních systémech zaměstnanců, stará se o jejich odměňování a hodnocení.

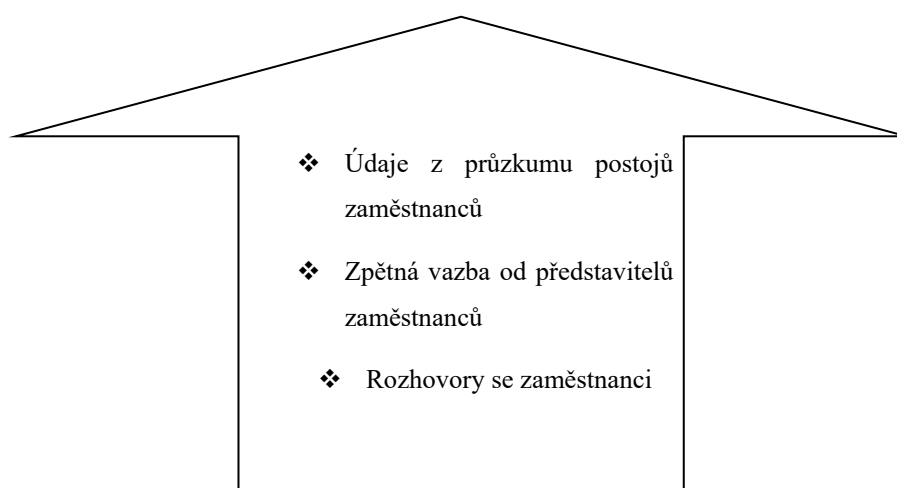
Dohlíží na ochranu zdraví, dodržování bezpečnosti při práci, zajímá se o pracovní dobu, pracovní režim a pracovní prostředí.

Personální oddělení je součástí personálního informačního systému a slouží k odhalování potencionálních zdrojů pracovních sil prostřednictvím analýz populačního vývoje, nabídky a poptávky pracovních sil a konkurence nabídky pracovních příležitostí na trhu práce.

Zajišťuje školení zaměstnanců a jiné vzdělávací aktivity. Zařizuje zdravotní prohlídky zaměstnanců, které zahrnují pravidelné kontroly zdravotního stavu zaměstnanců i jejich léčbu. Vytváří předpoklady pro zajištění a kontrolu dodržování pracovněprávních předpisů a předpisů z oblasti zaměstnanosti, sociálního zabezpečení a bezpečnosti práce. Provádí i další práce dle pokynů nadřízeného. Poslední nejčastěji zmiňovanou činností je dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.<sup>49</sup>

### 4.2.3 Komunikační kanály

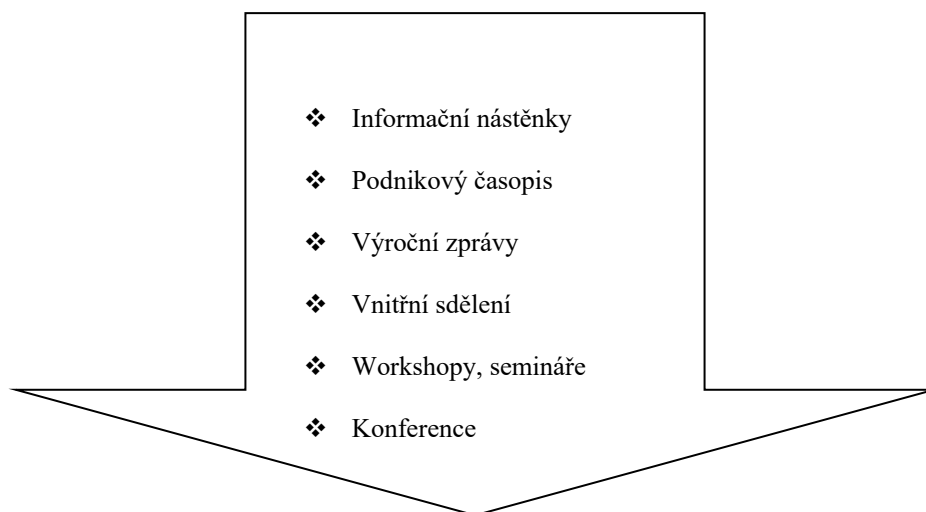
Obrázek 3 Komunikační kanály směrem nahoru<sup>50</sup>



<sup>49</sup> Interní zdroj ČEVAK a.s.

<sup>50</sup> Tamtéž

Obrázek 4 Komunikační kanály směrem dolu<sup>51</sup>



## 5 REALIZACE A VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

### 5.1 Řízený rozhovor s pracovníkem Útvaru personalistiky

První kapitola této bakalářské práce se skládá z anonymního řízeného rozhovoru se zaměstnankyní Útvaru personalistiky na téma Personální práce ve společnosti ČEVAK a.s. V rozhovoru je zaměstnankyni položeno 12 otázek (viz. příloha č. I), které jsou přímo dané.

**1) Dobrý den, ráda bych Vám položila pár otázek týkajících se Vašeho zaměstnání. Pracujete v úseku Útvaru personalistiky. Co je Vaší pracovní náplní?**

Je toho opravdu mnoho, co máme na starost. Proto Vám ve zkratce popíší nejdůležitější činnosti oddělení. Personalisté vyřizují pracovněprávní náležitosti spojené se vznikem, průběhem a ukončením pracovního poměru. Vedou celkovou personální evidenci. Vyřizují přijímání a propouštění zaměstnance. Vytvářejí pracovní smlouvy, mzdové výměry. Zajišťují výběrová řízení.

<sup>51</sup>Interní zdroj ČEVAK a.s.



Vytvářejí pracovní místa a organizují přijímací pohovory. Tvoří a evidují všechny dokumenty. Zajišťují školení zaměstnanců, jiné vzdělávací aktivity a zařizují zdravotní prohlídky zaměstnanců.

### **2) Jak dlouho pracujete na personálním oddělení?**

Pracuji zde již 12 let.

### **3) Kontroluje někdo Vaši práci?**

Ano, kontroluje mne můj nadřízený, vedoucí Útvaru personalistiky.

### **4) Jaká máte na personálním oddělení povinná školení?**

Při nástupu do práce jsou povinná vstupní školení a dále povinná periodická školení v oblasti BOZP a PO, která zajišťuje útvar BOZP a PO. V rámci školení se seznamujeme s vnitropodnikovými směrnicemi a cíli společnosti. Povinná jsou školení ISO, odborná školení v oblasti personalistiky, testy v programu Gedu. Na našem portálu jsou k dispozici prezentace k jednotlivým školením. Dále máme dobrovolná školení pro osobní rozvoj, jsou to různá odborná školení či jazykové vzdělávání.

### **5) Čím se podle Vás liší společnost ČEVAK a.s. od jiných vodohospodářských společností v jižních Čechách?**

Především širokým spektrem možností v oblasti zaměstnávání. Kromě prací na hlavní pracovní poměr nabízíme také možnost různých brigád a praxí. Naše společnost nabízí kompletní služby v provozování majetku obcí. Patří mezi největší stabilní vodohospodářské společnosti. Působí v této oblasti mnoho let, má velký rozsah v jižních Čechách a částečně také v Čechách západních.

### **6) Myslíte, že pro získání práce je důležitější praxe, nebo titul?**

Dle mého názoru se spíše hledí na schopnosti a zkušenosti, kterými uchazeč disponuje. Společnost hledá zaměstnance, kteří jsou schopni se rychle zapracovat, a není nutné věnovat větší úsilí jejich zařazení do pracovního procesu. Proto jsou také dané požadavky praxe u vedoucí pozice minimálně 3 roky v oboru a u personalisty je

daný požadavek minimálně 1 rok v oboru. Ovšem pro Úsek personalistiky musí být středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání v oboru.

### **7) Jaké metody výběru pracovníků využíváte?**

Vyplnění osobního dotazníku, zaslání životopisu, pohovor, doporučení od zaměstnance. Na některé pozice probíhá testování v programu Gedu, kde jsou testy zaměřené na práci v programu MC Word, MC Excel a celkově na práci s počítačem.

### **8) Jak probíhají pohovory s uchazeči a kdo je vede?**

V některých případech vede pohovor vedoucí útvaru personalistiky. Na personálním oddělení probíhá pohovor s uchazečem, kde si díky vzájemnému pohovoru ověříme, zda je pro něj konkrétní pozice vhodná. Vedoucí personálního oddělení klade při pohovoru otázky týkající se odborných znalostí, zjišťuje znalost v oblasti personalistiky a účetnictví, také jazykové znalosti a (schopnosti a znalost) práce s počítačem. Bonusem jsou odborné znalosti o společnosti. Personální oddělení vyhodnocuje vhodné uchazeče na volná pracovní místa také dle životopisu a následně koordinuje přijímání uchazečů s vedoucími pracovníky jiných oddělení, kteří si sami sjednají pohovory.

### **9) Myslíte si, že je výhodnější nábor zaměstnanců z vnitřních, nebo vnějších zdrojů?**

Nové zaměstnance hledá podnik nejprve z vnitřních zdrojů, například přijímá lidi, kteří zde vykonávali praxi a osvědčili se. Dle mého názoru je lepší přijmout zaměstnance z vnitřního zdroje, protože už zná problematiku chodu společnosti, stačí pouze přeškolení dle vybrané pozice, výhodou je praxe a zkušenosti s prací ve společnosti. Ovšem na některé vedoucí pozice je lepší přijmout uchazeče z vnějších zdrojů, jelikož není tolik zaujatý vůči zaměstnancům.

### **10) Jste spokojena s Vaším nadřízeným?**

Ano, jsem opravdu spokojena. Nikdy u mne nenastal žádný problém.

**11) Jak hodnotíte své pracovní prostředí? Odpovězte mi prosím, zda považujete podmínky, na které se Vás budu ptát, za špatné, nevyhovující, dobré či výborné.**

- Jaké je u Vás osvětlení? Dobré.
- Jste spokojena s větráním? Připadá mi nevyhovující, jelikož mám sdílenou kancelář s více pracovníky, tudíž nastávají občas neshody právě s větráním.
- Jaká je teplota ve Vaší kanceláři? Dobrá.
- Jak byste hodnotila komfort a vybavení? Jako nevyhovující, bylo by dobré oddělit kanceláře pro komfort a soukromí zaměstnanců a také by se mohly kanceláře dovybavit, například by bylo potřeba více tiskáren.

**12) Chtěla byste na Útvaru personalistiky provést změny? Pokud ano, jaké by to byly?**

S celkovým chodem oddělení jsem spokojena. Nejvíce však, jak už jsem zmínila v předchozí otázce, postrádám soukromí při vyřizování osobních záležitostí, proto bych uvítala svou vlastní kancelář. Také by bylo dobré dovybavit kancelář, například dodat více tiskáren. Líbilo by se mi také zavedení závodní jídelny nebo kantýny pro zaměstnance, jelikož poblíž není žádné stravovací zařízení.<sup>52</sup>

Děkuji Vám za rozhovor

---

<sup>52</sup> Rozhovor se zaměstnankyní společnosti ČEVAK a.s., zaměstnankyně Útvaru personalistiky, ze dne 4. 9. 2020.

## 5.2 Cíl a metoda výzkumného šetření

Cílem dotazníkového šetření byla Analýza procesu a činností Personálního oddělení. Realizované kvalitativní výzkumné šetření bylo provedeno formou anonymního dotazníku v elektronické podobě. Dotazník byl zaslán zaměstnancům společnosti ČEVAK a.s., konkrétně Útvaru personalistiky, a také ostatním zaměstnancům společnosti.

Dotazník byl vytvořen na stránce Survio, skládá se z 18 otázek, z nichž je 14 zcela uzavřených, 1 polootevřená a 3 otevřené. Některé položené otázky jsou určeny pouze pro Útvar personalistiky.

Dotazník vyplnilo celkem 75 respondentů. Tři dotazníky musely být vyřazeny, protože nesplňovaly dané požadavky.

Otázky v dotazníku byly zaměřené na zjištění chodu Útvaru personalistiky, spokojenost zaměstnanců a na případnou optimalizaci oddělení (viz příloha č. 2.)

Následně byly výsledky dotazníkového šetření zpracovány do 18 grafů.

## 5.3 Stanovení dílčích hypotéz výzkumného šetření

Hypotéza č. 1 Více jak 70 % oslovených respondentů si myslí, že je práce Útvaru personalistiky smysluplná či spíše smysluplná.

Hypotéza č. 2 Více jak polovina zaměstnanců je spíše spokojena, nebo rozhodně spokojena s jejich náplní práce.

Hypotéza č. 3 V rámci stanovené výzkumné otázky: Co Vás nejvíce drží na Vašem pracovišti, je nejčastěji zastoupena odpověď dobrý výdělek.

Hypotéza č. 4 V rámci stanovené výzkumné otázky: Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující, nejpočetněji zastoupena odpověď je spíše ano.

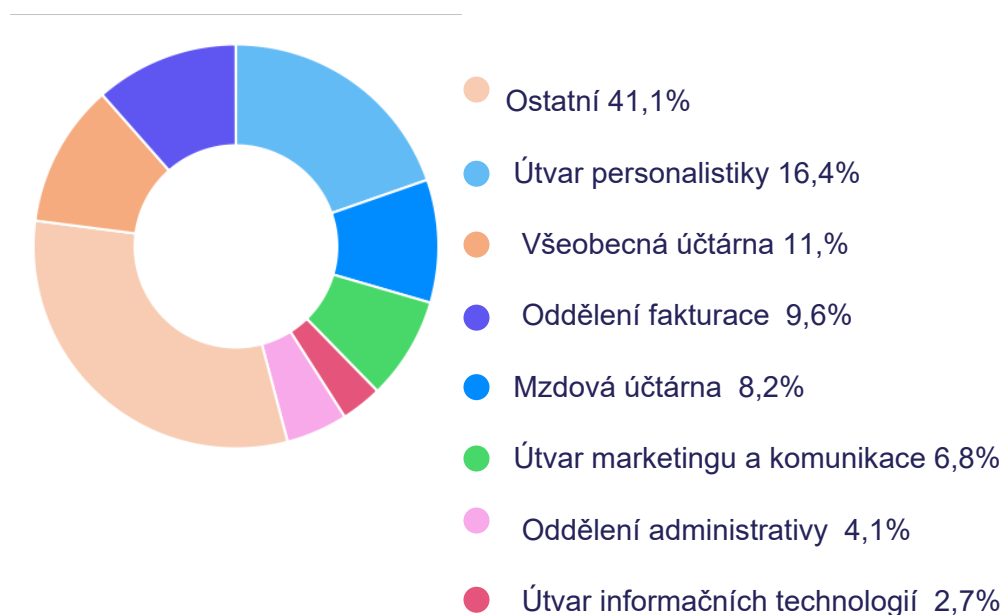
Hypotéza č. 5 Více jak 90% oslovených respondentů má veškeré potřebné informace k výkonu práce.

Hypotéza č. 6 Zaměstnanci jsou rozhodně spokojeni či spíše spokojeni se zaměstnaneckými výhodami.

Hypotéza č. 7 Více jak 70 % respondentům často pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesní stránce.

## 5.4 Dotazníkové šetření – Analýza procesu a činnosti Personálního oddělení

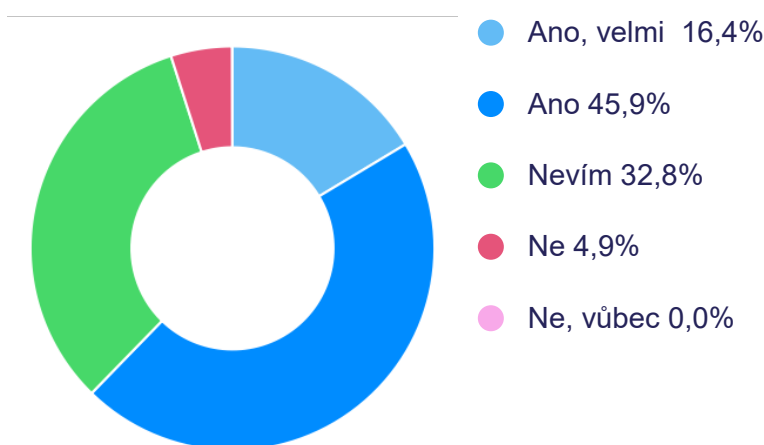
Graf 1 - Otázka č. 1 : Na jakém oddělení pracujete?<sup>53</sup>



První otázka v dotazníku byla zaměřena na oddělení, kde zaměstnanci pracují. Celkem odpovědělo 72 respondentů. Z výsledků grafu vyplývá, že 41% tázaných označilo při výběru oddělení možnost ostatní. 16,4% pracuje v Útvaru personalistiky. Všeobecnou účtárnu uvedlo 11% zaměstnanců, na oddělení fakturace 9,6% a 8,2% odpovědělo, že pracují v mzdové účtárně. V Útvaru marketingu a komunikace pracuje 6,8% tázaných. 4,1% osob odpovědělo, že pracují na oddělení administrativy a zbylá 2,7% pracují v Útvaru informačních technologií.

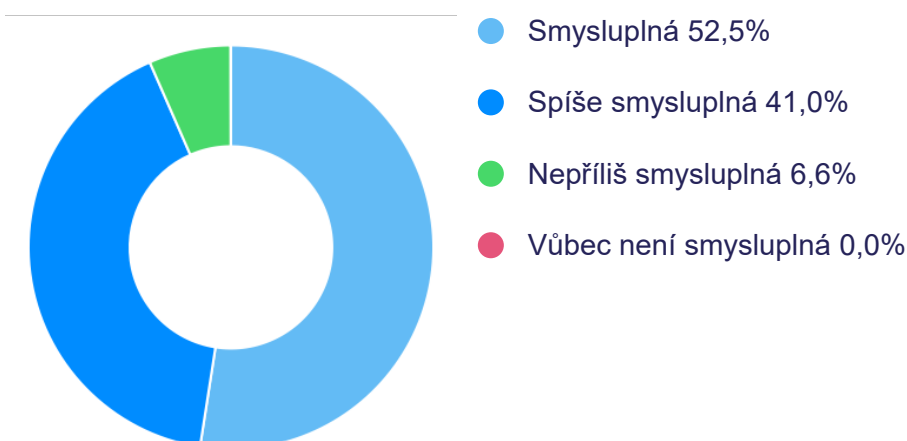
<sup>53</sup> Vlastní zdroj

**Graf 2 – Otázka č. 2: Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?<sup>54</sup>**



Získané údaje z grafu č. 2 ukazují, že je více jak polovina zaměstnanců hrdá na značku společnosti, která je zaměstnává. 16,4 % respondentů odpovědělo, že jsou velmi spokojeni, 45,9% tázaných napsalo ano. Více jako polovina 32,8% respondentů neví a zbylé 4,9% odpověděli, že nejsou hrdí na značku společnosti.

**Graf 3 – Otázka č. 3: Je smysluplná práce Útvaru personalistiky?<sup>55</sup>**



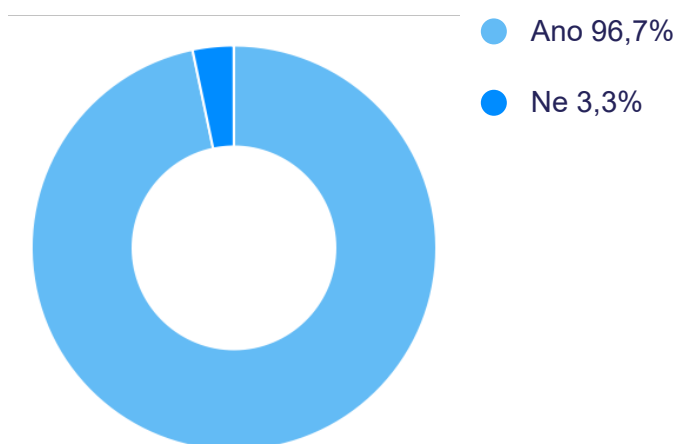
V třetí otázce se zjišťovalo, jestli je práce Útvaru personalistiky smysluplná. Více jak polovina 52,5% zaměstnanců si myslí, že je práce smysluplná.

<sup>54</sup> Vlastní zdroj

<sup>55</sup> Vlastní zdroj

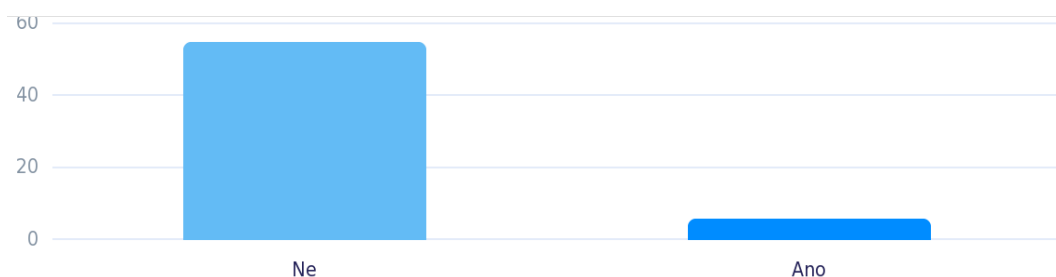
41% respondentům přijde práce spíše smysluplná a pouze 6,6% odpovědělo, že jim práce nepřijde příliš smysluplná. Z grafu je patrné, že je personální práce smysluplná.

**Graf 4 – Otázka č. 4: Probíhá někdy spolupráce Útvaru personalistiky i s jinými odděleními?**



V otázce č. 4 se zjišťovalo, jestli probíhá spolupráce Útvaru personalistiky i s jinými odděleními. Téměř všichni zaměstnanci, tedy 96,7% potvrdili spolupráci i s jinými odděleními a 3,3% respondentů uvedlo, že neprobíhá spolupráce s jinými odděleními.

**Graf 5 – Otázka č. 5 Nastal někdy problém ve spolupráci?<sup>56</sup>**



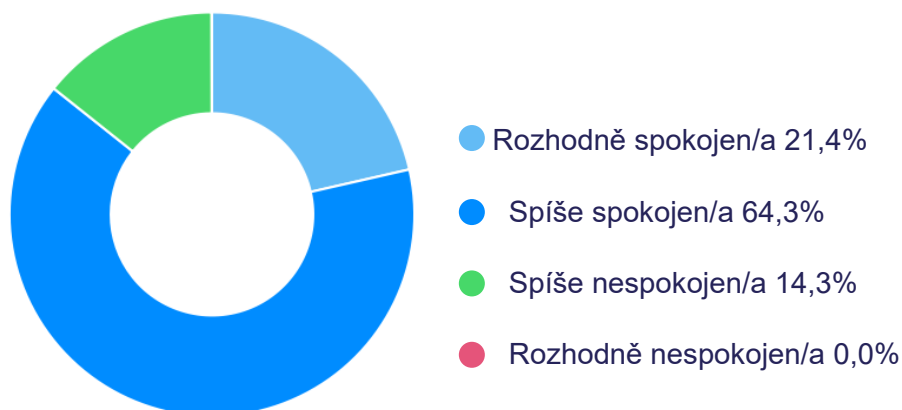
<sup>56</sup> Vlastní zdroj

ODPOVĚĎ	PODÍL
Ne	90,2%
Ano	9,8%

V dalším pátém grafu respondenti uvedli, že jsou z větší části spokojeni se spoluprací. Pouze v ojedinělých případech nastal někdy problém ve spolupráci. Bohužel nebyl dopsaný konkrétní důvod.

**Graf 6 – Otázka č. 6: Jste spokojeni s Vaší náplní práce?<sup>57</sup>**

(Otázka pouze pro Útvar personalistiky.)



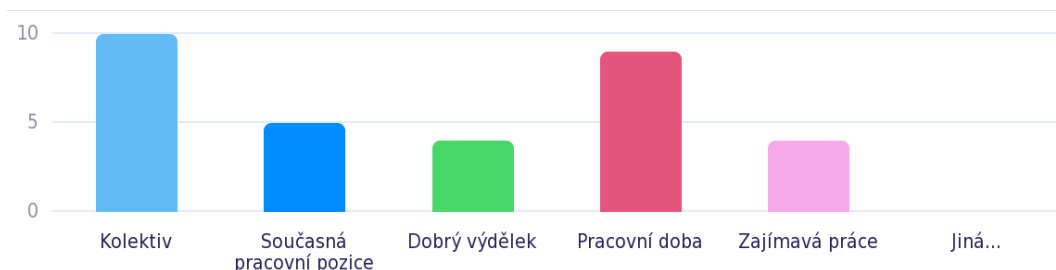
Šestá otázka zjišťovala spokojenost s náplní práce. Na tuto otázku odpovědělo 21,4 % dotazovaných kladně, tedy že jsou rozhodně spokojeni. Více jak polovina respondentů, 64,3 % jsou spíše spokojeni. Z grafu z větší části vyplývá spokojenost s náplní práce, pouze 14,3% respondentů není spokojeno s náplní práce.

<sup>57</sup> Vlastní zdroj



### Graf 7 – Otázka č. 7: Co Vás nejvíce drží na Vašem pracovišti?<sup>58</sup>

(Otázka pouze pro Útvar personalistiky. Možnost zaškrtnutí více odpovědí.)



ODPOVĚĎ	PODÍL
Kolektiv	76,9%
Současná pracovní pozice	38,5%
Dobrý výdělek	30,8%
Pracovní doba	69,2%
Zajímavá práce	30,8%
Jiná...	0,0%

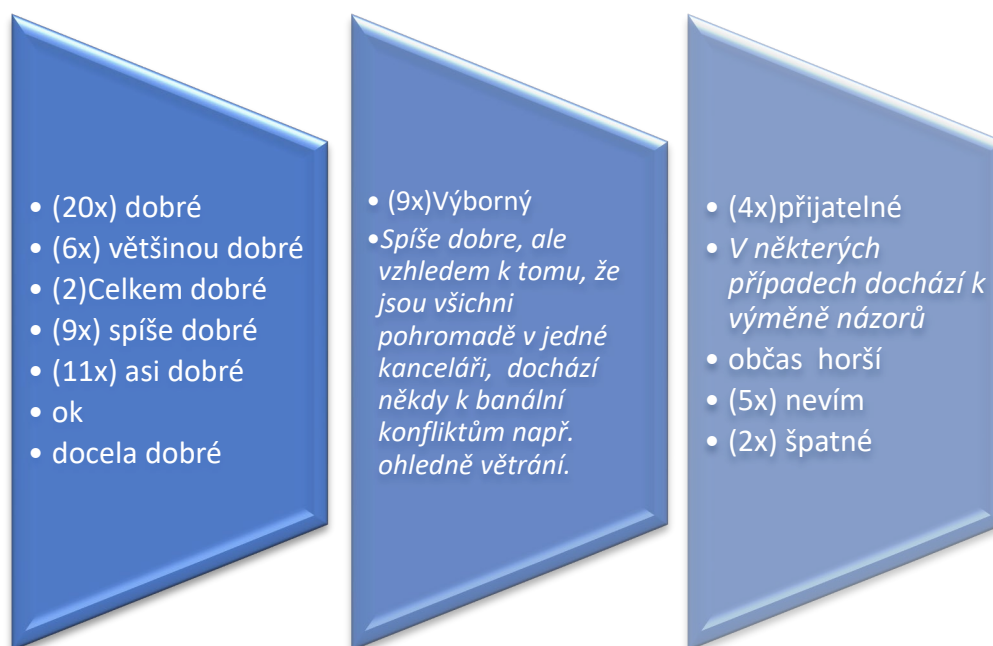
V otázce č. 7 „Co Vás nejvíce drží na Vašem pracovišti?“, vyšel zajímavý výsledek. Z položené otázky vyplynulo, že zaměstnanci Útvaru personalistiky drží na jejich pracovišti nejvíce kolektiv, hned poté pracovní doba, současná pracovní pozice a až na předposledním místě platové ohodnocení. Nejmenší % hlasů získala odpověď zajímavá práce.

<sup>58</sup> Vlastní zdroj

## Graf 8 – Otázka č. 8: Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci na personálním oddělení? <sup>59</sup>

Odpovědi od respondentů:

(Odpovědi jsou bez úprav, psané přímo od respondentů.)



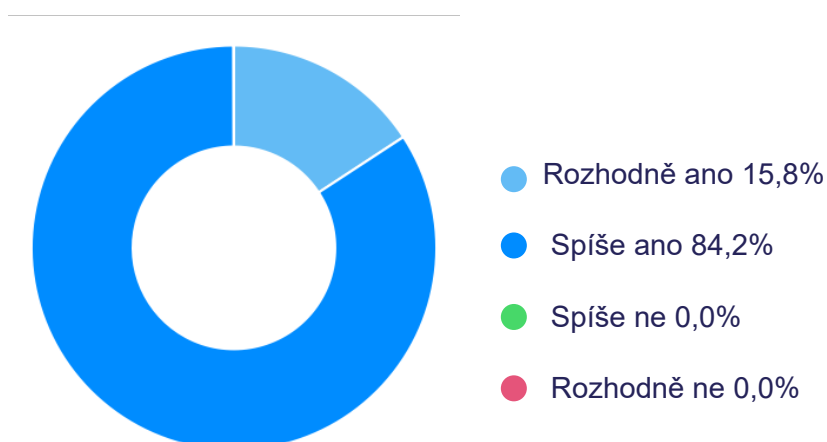
Další otázka byla zaměřena na vztahy mezi zaměstnanci na personálním oddělení. Tato otázka byla otevřená, a tak respondenti mohli vyjádřit svůj vlastní názor. Celkem odpovědělo 73 respondentů. Nejčastější odpověď byla dobré. Ve většině případů se objevovali odpovědi jako: spíše dobré, ale vzhledem k tomu, že jsou všichni pohromadě v jedné kanceláři, dochází někdy k banálním konfliktům např. ohledně větrání, také respondenti napsali přijatelné, v některých případech dochází k výměně názorů, výborný, občas horší, nevím a uvedli i v odpovědi špatné.

---

<sup>59</sup> Vlastní zdroj

**Graf 9 – Otázka č. 9: Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující?**

(Otázka pouze pro Útvar personalistiky.)



V grafu č. 9 je otázka pro zaměstnance Útvaru personalistiky a zjišťuje, jaká je komunikace s jejich nadřízeným. Skoro většina tázaných 84,2% odpověděla spíše ano, zbylých 15,8% respondentů odpovědělo na otázku rozhodně ano. Z grafu je patrné, že jsou všichni zaměstnanci spokojeni a považují komunikaci se svým nadřízeným za přijatelnou a dostačující.

**Graf 10 – Otázka č. 10: Provedli byste nějaké změny na Útvaru personalistiky?<sup>60</sup>**

V desáté otázce se zjišťovalo, zda by zaměstnanci uvítali nějaké změny na Útvaru personalistiky. Odpověď napsalo 73 respondentů. Tato otázka byla otevřená, a tak měli zaměstnanci možnost samostatně vyjádřit svůj názor. Velká část zaměstnanců by na Útvaru personalistiky nic neměla, avšak další velmi početnou odpovědí bylo oddělení společných kanceláří, z důvodu většímu soukromí při jednání. Také by zaměstnanců vyhovovalo dovybavení kanceláří a pořízení více tiskáren. V odpovědích zaznělo i stmelení kolektivu, příspěvek na dopravu, firemní telefon či zvýšení platu. V této otázce vyšly i odpovědi s minimálním počtem hlasů. V těchto odpovědích byly napsané lepší podmínky pro práci, lepší třídění dokumentů, spolehlivější archivace dokumentů.

<sup>60</sup> Vlastní zdroj

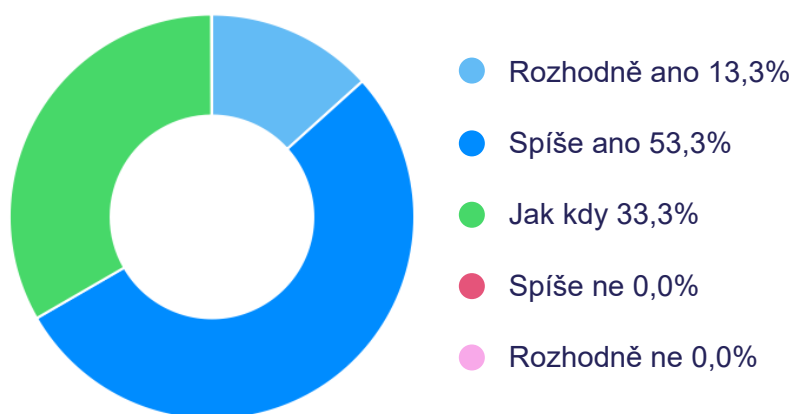
Otevřené odpovědi od respondentů:

(Odpovědi jsou bez úprav, psané přímo od respondentů.)

(Uvítala bych samostatnou kancelář, (6x) Zvýšení platu, oddělené kanceláře, lepší vybavení kanceláří, (3x) Spíše ne, oddělit kanceláře, pořídit více tiskáren, zavést stravovací zařízení, (3x) Samostatné kanceláře, Lepší spolupráce pracovníků, Uvítala bych více soukromí při vyřizování osobních věcí, Zlepšit podmínky pro práci, Více kanceláří, Uvítala bych zajímavější pracovní náplň a zvýšení platového ohodnocení lepší spolupráce, důkladněji třídit dokumenty, přidat tiskárnu, chybí soukromí, Více soukromí pro zaměstnance, (2x) Zlepšení pracovních podmínek, (25x) Ne, Vadí mi jejich společná kancelář, Uvítala bych více soukromí při jednání, (3x) Nevím, (2x) V současné době ne, Více kanceláří nemají soukromí, Nevím, Více stmelit kolektiv, dovybavit kanceláře, Zvýšení platu pro zaměstnance, samostatná kancelář, jídelna, (2x) Bylo by dobré starat se více o archivaci dokumentů, samostatné kanceláře, Uvítala bych pro svoji práci samostatnou kancelář, Kolektivní spolupráce, Uzavření kanceláří, více spolupráce, (2x) Oddělení kanceláří, (3x) Zvýšení platu pro zaměstnance.)

**Graf 11 – Otázka č. 11: Máte veškeré informace potřebné k výkonu práce<sup>61</sup>**

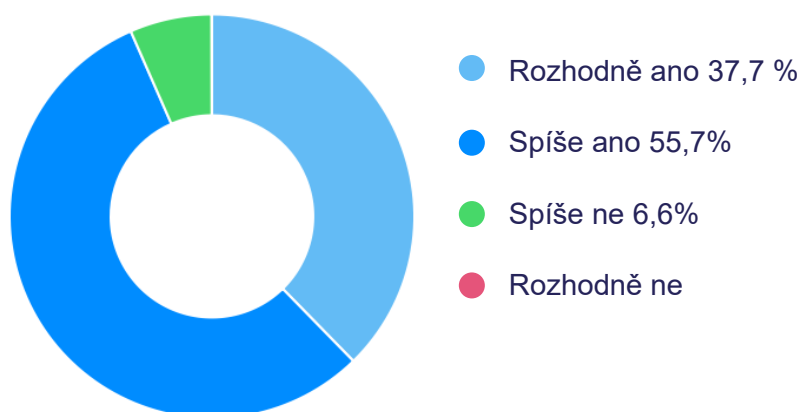
(Otázka pouze pro Útvar personalistiky.)



<sup>61</sup> Vlastní zdroj

V jedenáctém grafu více jak polovina tázaných odpověděla kladně na otázku, týkající se informací potřebných k výkonu práce. Rozhodně ano odpovědělo 13,3% respondentů, spíše ano 53,3% a jak kdy 33,3% tázaných. Z výsledku vychází, že zaměstnanci jsou z větší části spokojeni s potřebnými informacemi.

**Graf 12 - Otázka č. 12: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?<sup>62</sup>**



Graf č. 12 odhalil spokojenost se zaměstnaneckými výhodami. 37,7% tázaných je rozhodně spokojeno s výhodami. Více jak polovina respondentů 55,7% je spíše spokojena a pouze 6,6% je nespokojena.

**Graf 13 – Otázka č. 13: Jaké výhody byste uvítali navíc?<sup>63</sup>**

Otevřené odpovědi od respondentů:

(Odpovědi jsou bez úprav, psané přímo od respondentů.)

V otázce č. 13 byl prostor pro doplnění výhod. Celkem odpovědělo 73 respondentům. Respondenti vypsali výhody, které by si přáli zavést, je to například: (4x) Školka, (2x) Stravování v areálu, Vyšší mzdové ohodnocení, Větší finanční ohodnocení za práci, Firemní školka, vyšší odměny, firemní telefon Home office, firemní notebook, telefon (2x) Byty pro zaměstnance Kantýnu, příspěvky na kulturní

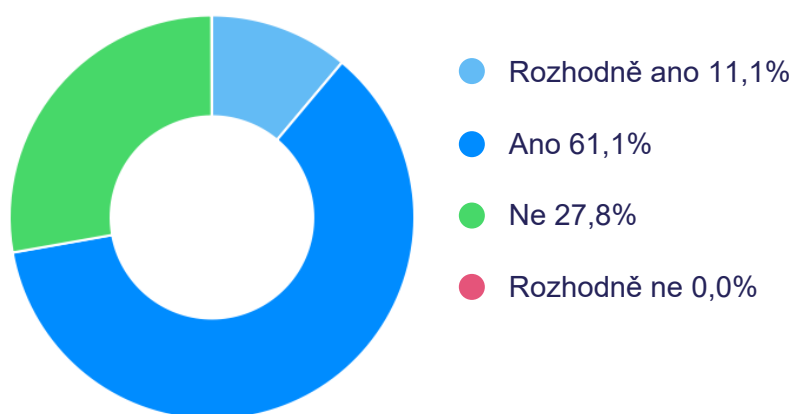
<sup>62</sup> Vlastní zdroj

<sup>63</sup> Vlastní zdroj

akce služební auto, stravování, školku, různé příspěvky Firemní školka (4x) příspěvek na vodné a stočné, více kulturních akcí, kantýnu s občerstvením, firemní automobil, různé slevy Finanční příspěvek, Podnikovou kantýnu v areálu firmy (6x) Nevím, Jsem spokojená, (2x) Home office, Služební auto, závodní stravování, Příspěvky, Větší odměny, Příspěvek na dopravu, (2x) Podnikovou kantýnu, Větší finanční odměny, závodní stravování, Více benefitů, (2x) Více příspěvku, MŠ, uzavřené kanceláře, závodní jídelnu, Příspěvek na platbu za vodné, služební auto, příspěvky, Zvýšení platu a odměn za práci, Kratší pracovní dobu, Příspěvky na různé aktivity (2x) Obědy, Firemní auto, S výhodami jsem spokojen (3x) Teambuilding aktivity, home office, benefity, Jsem spokojena, jsem spokojena s výhodami, které máme, školka pro děti zaměstnanců, Více dní dovolené, (2x) Více příspěvku, MŠ, uzavřené kanceláře, Více odměn, (2x) Více podnikových aktivit, Uvítal bych více příspěvků například finanční příspěvek na vodné a stočné, Firemní automobil, služební telefon, (3x) Závodní stravování, navýšení odměn, zvýšení platu, Kantýnu, Stravování, vlastní kanceláře, mateřskou školku, Platový růst, Firemní školka, kantýna nebo stravovací zařízení, s výhodami jsem spokojena.

**Graf 14 – Otázka č. 14: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?<sup>64</sup>**

(Otázka pouze pro Útvar personalistiky.)

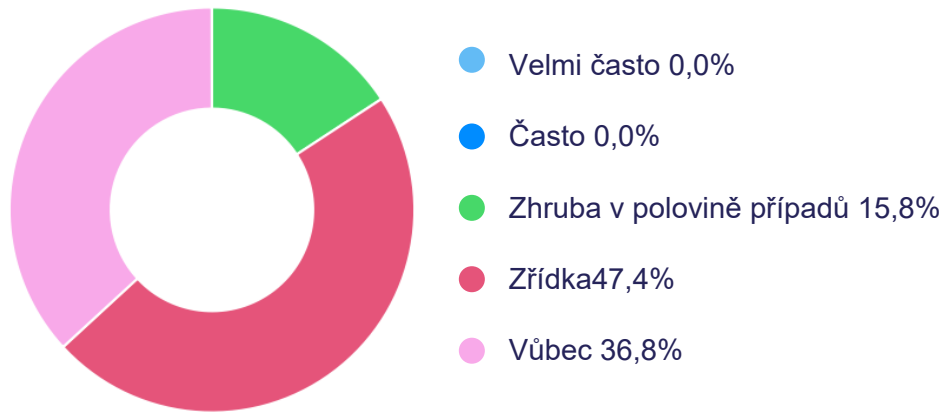


Většina Respondentů v čtrnáctém grafu uvedla, že jsou spokojeni. Rozhodně ano uvedlo 11,1%, ano 61,1% respondentů a 27,8% zaměstnanců není spokojeno s platovým ohodnocením.

<sup>64</sup> Vlastní zdroj

**Graf 15 – Otázka č. 15: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?<sup>65</sup>**

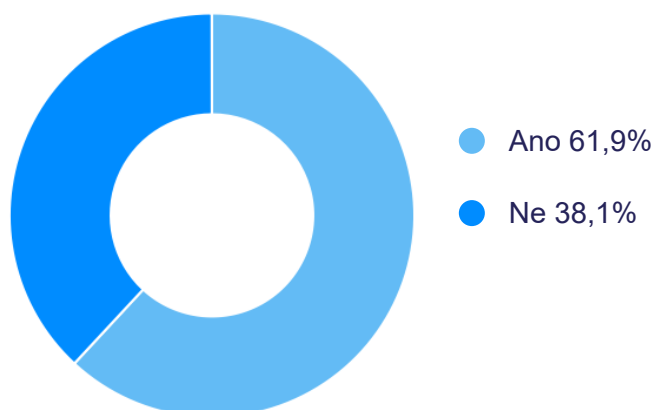
(Otázka pouze pro Útvar personalistiky.)



V patnácté otázce se zjišťovalo, jak často zaměstnancům pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesní stránce. Výsledek byl z 90% negativní. Nejpočetnější zvolená odpověď 47,4% byla zřídka, hned poté 36,8% vůbec. Odpověď zhruba v polovině případů zaškrtnulo pouze 15,8 % osob.

**Graf 16 – Otázka č. 16: Máte možnost kariérního růstu?<sup>66</sup>**

(Otázka pouze pro Útvar personalistiky.)

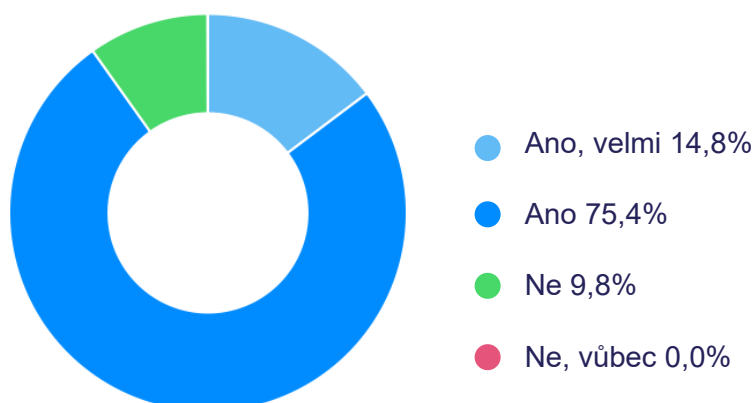


Šestnáctý graf zobrazuje, že 61,9% zaměstnanců má možnost kariérního růstu, zbylých 38,1% zaměstnanců nemá tuto možnost.

<sup>65</sup> Vlastní zdroj

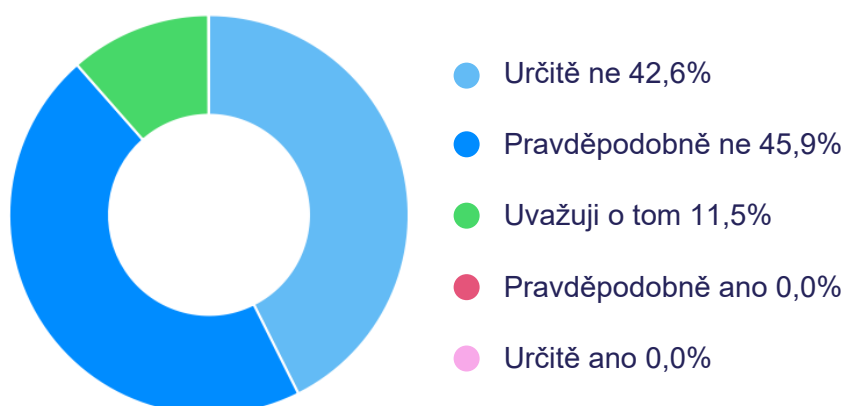
<sup>66</sup> Vlastní zdroj

**Graf 17- Otázka č. 17:Jste spokojen/a s celkovým fungováním Útvaru personalistiky?<sup>67</sup>**



Také se z předposledního sedmnáctého grafu se zjistilo, že jsou zaměstnanci spokojeni s celkovým fungováním Útvaru personalistiky. Na tuto otázku odpovědělo 75,4% tázaných ano, také ano velmi odpovědělo 14,8% respondentů a pouze 9,8% odpovědělo, že nejsou spokojeni s fungováním Útvaru personalistiky.

**Graf 18 – Otázka č. 18:Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo společnost?<sup>68</sup>**



<sup>67</sup> Vlastní zdroj

<sup>68</sup> Vlastní zdroj



V posledním grafu se zjistilo, že si 42,6% respondentů určitě nebude hledat jiné zaměstnání, také 42,6% tázaných uvedlo v odpovědi pravděpodobně ne. 11,5% zaměstnanců o tom uvažuje. Z grafu je patrná velká pravděpodobnost, že si v blízké době nebudou zaměstnanci hledat jiné zaměstnání.

## 5.5 Vyhodnocení dílčích hypotéz

Hypotéza č. 1 Více jak 70 % oslovených respondentů si myslí, že je práce Útvaru personalistiky smysluplná či spíše smysluplná.

- Dle grafu č. 3. 43,8% respondentů odpovědělo smysluplná a 50,7 % respondentů zvolilo odpověď spíše smysluplná.
- H1 byla potvrzena, jelikož více jak 70% zaměstnanců souhlasí s tvrzením.

Hypotéza č. 2 Více jak polovina zaměstnanců je spíše spokojena, nebo rozhodně spokojena s jejich náplní práce.

- Graf č. 6 uvádí, že 64,3% respondentů je spíše spokojeno a 21,4% rozhodně spokojeno.
- H2 se potvrdila, více jak polovina zaměstnanců je spokojena s náplní práce.

Hypotéza č. 3 V rámci stanovené výzkumné otázky: Co Vás nejvíce drží na Vašem pracovišti, je nejčastěji zastoupena odpověď dobrý výdělek.

- H3 nebyla potvrzena, protože v grafu č. 7 je nejčastěji zastoupená odpověď kolektiv.

Hypotéza č. 4 V rámci stanovené výzkumné otázky: Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostačující, je nejpočetněji zastoupena odpověď spíše ano.

- H4 byla potvrzena. Dle grafu č. 9 je patrné, že nejvíce zastoupenou odpovědí je spíše ano.

Hypotéza č. 5 Více jak 90% oslovených respondentů má veškeré potřebné informace k výkonu práce.

- Graf č. 11 znázorňuje zvolenou odpověď rozhodně ano s 13,3% a spíše ano s 3,3 %.
- H5 nebyla potvrzena, protože pouze 66,6% zaměstnanců má potřebné informace k výkonu práce.

Hypotéza č. 6 Zaměstnanci jsou rozhodně spokojeni či spíše spokojeni se zaměstnaneckými výhodami.

- H6 byla potvrzena. V grafu č. 12 zvolilo více jak 90% respondentů odpověď rozhodně či spíše spokojeno.

Hypotéza č. 7 Více jak 70 % respondentům často pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesní stránce.

- Dle grafu č. 15 zvolilo 47,4% respondentů odpověď zřídka a 36,8% vůbec.
- H7 nebyla potvrzena, jelikož více jak polovině respondentům nepomáhají úkoly rozvíjet se po profesní stránce.

## **5.6 Návrh na optimalizaci procesu a činností personálního oddělení směřující na zefektivnění společnosti ČEVAK a.s. a poukaz k pracovněprávním konsekvencím zkoumané problematiky**

V rámci plnění této dílčí části práce bylo provedeno vyhodnocení řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření. Z výzkumu je patrné, že ČEVAK a.s. má zavedeny určité postupy a mechanismy, které umožňují efektivně řídit činnost společnosti.

Ukázalo se rovněž, že zaměstnanci jsou spokojeni s vedením, chodem společnosti i prací, avšak mají upřímný zájem zlepšovat Útvar personalistiky. Nicméně je potřeba do stávajícího stavu zavést některé změny, které by umožnily lepší pracovní podmínky a fungování na oddělení. Z tohoto důvodu se jeví jako účelné navrhnout vybraná doporučení k optimalizaci procesu a činnosti personálního oddělení směřující k zefektivnění firmy.

Pro potřeby detailní analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření a řízený rozhovor s pracovníci Útvaru personalistiky.

Z důvodu již definovaného procesu nejsou nutné významné zásahy. Z celkového průzkumu vyplynulo doporučení pro zlepšení pracovních podmínek na oddělení. Zjistilo se, že by bylo dobré stmelení kolektivu. Bylo by vhodné zavést teambuildingové aktivity, tím by se mohla zlepšit spolupráce zaměstnanců.

Zaměstnanci by si přáli více firemních výhod. Vzhledem k tomu, že ČEVAK a.s. je vodárenská společnost, stálo by za úvahu rozšíření benefitů o příspěvek na vodné a stočné pro zaměstnance. Pro spokojenost zaměstnanců by bylo dobré zavedení stravovacího zařízení či kantýny. Prostory ve společnosti jsou na to dostatečné a díky tomu by zaměstnanci nemuseli řešit objednávky jídla či dojíždění na obědy mimo společnost.

Má osobní zkušenost na Útvaru personalistiky byla dobrá. Vedoucí pracovnice mi důkladně vysvětlila požadovanou práci, i ostatní zaměstnankyně byly ochotné mi vše podrobně vysvětlit a pomohly mi, když se vyskytl problém.

Na základě osobních poznatků z praxe se domnívám, že by bylo dobré určit konkrétního zaměstnance, který by se pravidelně staral o dokumenty určené k archivaci a také o celkovou archivaci. Díky tomuto kroku by se ulehčila práce personalistům. Jako již zmiňovaní zaměstnanci jsem i já pocítila při praxi ve společných kancelářích nedostatek soukromí a klidu při výkonu práce. Proto bych navrhovala pro soukromí a efektivnější práci oddělit kanceláře a dovybavit je kancelářskými potřebami.

Přijímání a adaptaci nových zaměstnanců má na starost vedoucí Útvaru personalistiky. Má za úkol vše vysvětlit a ukázat novým zaměstnancům. Vzhledem k náročnosti práce a velkému množství informací, které musí nový zaměstnanec pochytit a které mu jsou sděleny, navrhuji vytvoření elektronické příručky pro zaměstnance. V příručce by byly popsány nejdůležitější informace potřebné k jejich práci. Tato příručka by usnadnila práci Útvaru personalistiky, které by nemuselo každému jednotlivému zaměstnanci vysvětlovat nejrůznější dotazy. Dokonce by tato příručka pomohla i novému zaměstnanci k lepší orientaci ve společnosti.

## Závěr

Personální řízení, respektive řízení lidských zdrojů, je jedním ze základních předpokladů efektivního a úspěšného řízení každé společnosti. Personalistika má v dnešní době velký podíl na vedení a fungování organizace.

Pro vykonávání personálních činností bývá ve větších organizacích zřízen personální útvar, který vykonává specializované personální činnosti. Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou stránku personální práce. Personální útvar má na starost odbornou stránku personální práce v organizaci. Jeho úkolem je účelně získávat a využívat motivované a schopné zaměstnance k vykonávání práce tak, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu a byly uskutečňovány strategické cíle organizace.

Téma bakalářské práce se týká Činnosti personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. Toto téma mi přišlo velice zajímavé. Zaujal mne soulad mezi teorií a praxí. Na tomto základě a z tohoto předpokladu vycházela i má bakalářská práce. Jejím cílem bylo analyzovat proces a činnost personálního oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. z důvodu popisu pracovní náplně, optimalizace a zlepšení oddělení

Vedlejším cílem je návrh na optimalizaci procesu činností personálního oddělení směřující na zefektivnění společnosti ČEVAK a.s. a poukaz k pracovněprávním konsekvencím zkoumané problematiky. V této práci bylo dosaženo předem stanoveného cíle i jednotlivého podcíle.

Bakalářská práce má definovat teoretické poznatky pracovního práva a personalistiky. Následně tyto poznatky komparovat s praktickými hledisky personalistiky podniku.

V teoretické části jsem získala informace z různých zdrojů a shrnula obecné vymezení pracovního práva a personalistiky, dále jsem popsala celkovou strukturu společnosti ČEVAK a.s. a činnost personálního oddělení ve společnosti.

V empirické části bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníky byly určeny pro cílovou skupinu zaměstnanců ČEVAK a.s., konkrétně pro Útvar personalistiky. Dotazníky byly zaslány i na ostatní oddělení pro všestrannější pohled na problematiku. Důležité informace vyplynuly na základě vyhodnocení kvalitativního dotazníku a řízeného rozhovoru. Z rozhovoru jsem získala informace týkající se společnosti a chodu Útvaru personalistiky. Také jsem zjistila některé nedostatky, které by bylo dobré minimalizovat.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 75 respondentů z různých oddělení ve společnosti ČEVAK a.s. Některé otázky byly určeny pouze pro zaměstnance Útvaru personalistiky. Tři vyplněné dotazníky musely být vyřazeny, jelikož nesplňovaly dané požadavky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo pozitivní zjištění, a to takové, že většina respondentů hodnotí velice kladně celkovou atmosféru na pracovišti, svého nadřízeného i spolupracovníky. Také jsou spokojeni s pracovními podmínkami a pracovním ohodnocením. Dále bylo dotazníkem zjištěno, co by nejvíce zaměstnanci potřebovali, aby dosáhli svých pracovních cílů a co pracovníky drží na jejich pracovišti. Pracovníky na jejich pracovišti drží hlavně kolektiv a pracovní doba. Velká část zaměstnanců by na Útvaru personalistiky nic neměnila, avšak další velmi početná skupina pracovníků by uvítala oddělení společných kanceláří z důvodu většího soukromí při jednání. Také by zaměstnancům vyhovovalo dovybavení kanceláří. V odpovědích zazněl i návrh na stmelení kolektivu. Zaměstnanci by uvítali příspěvek na dopravu, firemní telefon či zvýšení platu. Na otázku, jaké výhody by uvítali, byly nejpočetnějšími odpověďmi jídelna či kantýna, firemní školka, více výhod a příspěvků a také zvýšení platu.

Celé dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno v empirické části, jednotlivé otázky dotazníku zde byly graficky zpracovány a vysvětleny. Také byly vyhodnoceny dané hypotézy.

Na základě zjištěných výsledků empirického šetření byly v neposlední řadě navrženy možné způsoby řešení jednotlivých problémů, které jsou rozebrány v kapitole Návrh na optimalizaci procesu a činností personálního oddělení směřující na zefektivnění společnosti ČEVAK a.s. a poukaz k pracovní právním konsekvencím zkoumané problematiky. V této kapitole jsou přidány i mé vlastní zkušenosti z praxe na oddělení Útvaru personalistiky.

V případě, že bych měla shrnout celkové fungování společnosti, určitě budou převažovat kladné poznatky. Vedení se vyznačuje přátelským postojem a svou otevřeností k novým zaměstnancům.

## 5.6.1 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLINA M., PICHRT J. a kol. Pracovní právo. 7. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-00-667-8.
3. BERNARDOVÁ D. Základní činnosti v personálním řízení. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2015. ISBN 978-80-7455-052-2.
4. BRODSKÝ Z., Řízení lidských zdrojů pro managery. 1. vyd. Pardubice: Tiskařské středisko Univerzita Pardubice 2009. ISBN 978- 80-7395-155-9.
5. BRŮHA D., BUKOVJAN P., ČORENJOVÁ H. Abeceda personalistiky. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN: 978-80-7554-120-8.
6. DVOŘÁKOVÁ Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. GALVAS M. Pracovní právo. Brno: BizBooks. 2008, 23. – 24. s. ISBN 978 - 80 – 251 – 1872 -6.
8. HŮRKA P. a kol. Pracovní právo v bodech s příklady. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2019. ISBN 978- 80- 7598- 356-5.
9. HŮRKA P. a kol. Pracovní právo. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. 2015. ISBN 978-80-7380-540-1.
10. HŮRKA P. a kol. Pracovní právo. 3.vyd. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. 2020. ISBN 978-80-7380-825-9.
11. CHLÁDKOVÁ A., BUKOVJAN P. Personalistika. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2020. ISBN 978-80-7357-726-1.
12. JOHNSTONE S. WILKINSON A. Encyclopedia of Human Resource Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016. ISBN 978 -1783-47-5452.
13. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-6131-25-4.

15. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
16. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
17. LOCHMANOVÁ A. Personalistika Základy personalistiky, Praha 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
18. TOMŠEJ J. Zákoník práce. Praha: Grada, 2021. ISBN 978- 80-271-3094-8.

### **Elektronické zdroje**

1. *BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW: <https://zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/batova-soustava-rizeni--minulost-ci-budoucnost>
2. ČEVAK a.s. [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.cevak.cz>.
3. *EPRAVO.CZ* [online]. 14. 7. 2016 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/obcansky-zakonik-a-pracovnepravni-vztahy-101760>.
4. *JAK SE STANE ČLOVĚK BAŤAMANEM* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW: <https://zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/pracovni-rad-zamestnancu-pomery-v-batove-tovarne>.
5. *PERSONALISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (Human Resources Management)*. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington. (DE)2011-2021,22.08.2016 [cit. 25. 01. 2021]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>.

### **Legislativní dokumenty**

1. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Zákoník práce. In Sbírká zákonů 2006, částka 84/2006. ISSN 1211-1244 ve znění pozdějších předpisů.



## **Ostatní zdroje**

1. Interní zdroj ČEVAK a.s.
2. Rozhovor se zaměstnankyní společnosti ČEVAK a.s., zaměstnankyně Útvaru personalistiky, ze dne 4. 9. 2020.

## Seznam zkratk

LZP - Listina základních práv a svobod

ZP - Zákoník práce

Sb. - Sbírka

tj. – to jest

č. – číslo

čl. - článek

např. - například

ČR – Česká Republika

tzv. - takzvaně

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti .....	44
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti .....	44
Obrázek 3 Komunikační kanály směrem nahoru .....	47
Obrázek 4 Komunikační kanály směrem dolů .....	48
Graf 1 - Otázka č. 1 : Na jakém oddělení pracujete? .....	53
Graf 2 – Otázka č. 2: Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává? .....	54
Graf 3 – Otázka č. 3: Je smysluplná práce Útvaru personalistiky?.....	54
Graf 4 – Otázka č. 4: Probíhá někdy spolupráce Útvaru personalistiky i s jinými odděleními? .....	55
Graf 5 – Otázka č. 5 Nastal někdy problém ve spolupráci?.....	55
Graf 6 – Otázka č. 6: Jste spokojeni s Vaší náplní práce? .....	56
Graf 7 – Otázka č. 7: Co Vás nejvíce drží na Vašem pracovišti? .....	57
Graf 8 – Otázka č. 8: Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci na personálním oddělení? ...	58
Graf 9 – Otázka č. 9: Považujete komunikaci se svým nadřízeným za přiměřenou a dostatečnou?.....	59
Graf 10 – Otázka č. 10: Provedli byste nějaké změny na Útvaru personalistiky? .....	59
Graf 11 – Otázka č. 11: Máte veškeré informace potřebné k výkonu práce.....	60
Graf 12 - Otázka č. 12: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?.....	61
Graf 13 – Otázka č. 13: Jaké výhody byste uvítali navíc?.....	61
Graf 14 – Otázka č. 14: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnoceni/a?.....	62
Graf 15 – Otázka č. 15: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce? .....	63
Graf 16 – Otázka č. 16: Máte možnost kariérního růstu? .....	63
Graf 17- Otázka č. 17: Jste spokojeni/a s celkovým fungováním Útvaru personalistiky? .....	64
Graf 18 – Otázka č. 18: Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo společnost? .....	64

## **Přílohy**

### **Příloha 1. Otázky k rozhovoru se zaměstnankyní Útvaru personalistiky**

- 1. Pracujete na Útvaru personalistiky, co je Vaší pracovní náplní?**
- 2. Jak dlouho pracujete na personálním oddělení?**
- 3. Jak jste se dostala k této práci?**
- 4. Kontroluje někdo vaši práci?**
- 5. Poskytuje zaměstnancům zaměstnavatel nějaké vzdělávání?**
- 6. Jaká máte povinná školení na personálním oddělení?**
- 7. Čím se podle vás liší společnost ČEVAK a.s. od jiných vodohospodářských společností v Jižních Čechách?**
- 8. Myslíte, že pro získání práce je důležitější praxe nebo titul?**
- 9. Jaké metody výběru pracovníků využíváte?**
- 10. Jak probíhají pohovory s uchazeči a kdo je vede?**
- 11. Myslíte si, že je výhodnější nábor zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů?**
- 12. Kdo se stará o zařazení a adaptaci nového zaměstnance na pracovišti?**
- 13. Jste spokojena s vaší prací a platovým ohodnocením?**
- 14. Jste spokojena s Vaším nadřízeným.**
- 15. Chtěla byste na Útvaru personalistiky provést změny? Pokud ano, jaké by to byly?**

Příloha 2. Odkaz na dotazník

<https://www.surveio.com/survey/d/E2X9G0Y1V8X5M3H6Q>