Rozvoj manažerských kompetencí personální řízení

12. 4. 2022

Richard Ščerba
Národní knihovna ČR

Výběrová řízení na ředitele, vedoucího knihovny

Knihovny (1/2)

Knihovna jako příspěvková organizace

- knihovna hospodaří samostatně, na základě vlastního rozpočtu schváleného obcí/krajem
- knihovna je samostatným právním subjektem, mají identifikační číslo (IČO) a právní odpovědnost
- majetek obce/kraje je knihovně svěřen smluvně (smlouva o výpůjčce, smlouva nájemní) a musí být také uveden ve zřizovací listině. Drobný movitý majetek pravděpodobně bude patřit přímo organizaci, nikoliv obci/kraje
- příspěvkovou organizaci vede ředitel/ředitelka jmenovaný radou obce/kraje. Ředitel samostatně rozhoduje o personálních záležitostech organizace

Knihovna jako státní příspěvková organizace

- zřizuje Ministerstvo kultury na základě zákona o knihovnách

Knihovny (2/2)

Knihovna jako organizační složka obce

- knihovna jako organizační složka obce – jde o vlastní zařízení obce bez právní subjektivity
- organizační složka obce jako jeden z druhů organizací, které může obec zřizovat (či zakládat), v právních vztazích nevystupuje pod svým jménem, ale zásadně jménem obce, která ji zřídila
- stejně tak zaměstnanci organizační složky obce nejsou z hlediska právního zaměstnanci knihovny, ale zásadně zaměstnanci obce, která ji zřídila

Knihovna jako součást jiné kulturní organizace

- knihovny jako součást jiné organizace sdružující kulturní zařízení obce (knihovna jako součást odboru kultury, knihovna jako součást kulturní organizace). V tomto případě je knihovna oddělením či součástí takového zařízení

Výběrové řízení (1/2)

Z důvodu transparentnosti je vhodné na pozici ředitele knihovny vyhlásit oficiální výběrové řízení. Obdobně i u jiných pozic.

- výběrové řízení nesmí být diskriminační (pouze muž, věk …) – pozor na stanovisko ombudsmana – právo na rovné zacházení
- ředitele vybírá komise a dává doporučení subjektu, který bude ředitele jmenovat do pozice
- ředitel jmenován do pozice zástupcem zřizovatele – ministrem, hejmanem, primátorem, hejtmanem, tajemníkem
- ředitel disponuje buď jmenováním nebo pracovní smlouvou

Výběrové řízení (2/2)

Standardní dokumenty:

- písemná přihláška
- životopis s údaji o dosavadních zaměstnavatelích, odborné znalosti či dovednosti
- motivační dopis
- výpis z Rejstříků trestů, ne starší než 3 měsíce (bezúhonnost) – není však povinné
- kopii dokumentu o nejvyšším dosaženém vzdělání – ověřená, neověřená
- lustrační osvědčení – pouze pro osoby narozené do 1. 12. 1971 – vydává MV ČR
- koncepce řízení a rozvoje knihovny – info o organizaci, analýzu stavu a řízení lidských zdrojů, finanční analýzu, krátkodobé a dlouhodobé cíle, shrnutí a závěr

Plusové body – informace, které si musí osoba najít sama – aktivní přístup, práce s informacemi, důkaz, že si dala práci s přípravou

Řízení knihovny

Statutární orgán knihovny

- každá právnická osoba musí mít statutární orgán
- statutárnímu orgánu náleží veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právnické osoby
- pro knihovny je standardní formát **individuálního statutárního orgánu**, tj. ředitele knihovny, přičemž tato osoba je oprávněna zastupovat příspěvkovou organizaci ve všech záležitostech
- na některé činnosti můžete vystavit i písemnou plnou moc k zastupování – nemusí být vždy statutární zástupce (jednání s finančním úřadem, poštou apod.)
- organizační řád může rovněž zastupování regulovat, vhodné i uvést režim pověřování jiných zaměstnanců
- zákon o majetku státu – některé právní úkony pouze statutární orgán, další pověření na základě interního předpisu, pozor na slovo „vedoucí zaměstnanec“ – pověření jiného vedoucího zaměstnance

Důležitost zřizovací/zakládací listiny, statutu, organizačního řádu

- listiny či statuty mohou definovat roli ředitele, jeho práva a povinnosti, a totéž i v případě statutárního zástupce ředitele – jakým způsobem vystupuje ředitel jménem organizace, jak jedná na venek
- pokud není uvedeno, informovat a konzultovat věc se zřizovatelem, vyhledat v jiných interních právních předpisech
- ředitel prosazuje zájmy knihovny - propagovat knihovnu mezi politiky na všech úrovních tak, aby pochopili význam veřejných knihoven a ty mohly získávat dostatečné finanční prostředky na svůj provoz a další rozvoj.
- ředitel knihovny nese odpovědnost za řadu činností a rozhodnutí v oblasti: v pracovněprávní oblasti, v oblasti řídící dokumentace, v ekonomické oblasti, v oblasti hospodaření s majetkem, v oblasti veřejných zakázek, v oblasti práce s riziky a v případě nestandardních událostí, v oblasti řešení stížností na činnost knihovny, v oblasti uzavírání smluv

Povinnosti statutárního orgánu (1/2)

- pracovně-právní oblast – zodpovídá za řízení lidských zdrojů, výběr, vzdělávání, hodnocení, odměňování zaměstnanců, zodpovídá za dodržování zákonných pracovněprávních předpisů
- řídicí dokumentace – zodpovídá za tvorbu a vydání vnitřních právních předpisů, aktualizace a soulad s právními normami vyššího stupně a zavádí systém prokazatelného seznamování zaměstnanců s interními normami
- ekonomická oblast - sestavení a zveřejňování návrhu rozpočtu a návrhu střednědobého výhledu rozpočtu, vedení řádného účetnictví a nakládání s veřejnými prostředky v souladu s rozpočtovými pravidly; zejména odpovídá za správné, průkazné a úplné vedení účetnictví, za vykazování hospodaření a činnosti knihovny, reporting a vedení funkčního ekonomického informačního systému, za plnění daňových povinností, i směrem ke zřizovateli.

Povinnosti statutárního orgánu (2/2)

- hospodaření s majetkem – optimální využívání majetku, správa, evidence a inventarizace majetku užívaného knihovnou
- veřejné zakázky – dodržování zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, vnitřních norem zřizovatele a v případě dotačních programů za plnění podmínek správce programu
- stížnosti na činnost knihovny – přijímá a vyřizuje petice a stížnosti
- práce s riziky a nestandardní události – informace o haváriích, zajišťuje zastupitelnost pro řešení mimořádných a operativních úkolů
- uzavírá smlouvy – podle podpisového řádu, smlouvy řádně zpracované, jen v souladu se zásadou 3E. Pozor na nastavení systému vkládání smluv do Registru smluv – smlouvy nad 50 000 Kč

Jmenování vs. pracovní smlouva

- jmenováním a pracovní smlouvou vzniká pracovní poměr
- jmenování provede: u příspěvkové organizace zřizovatel, u organizačního útvaru příspěvkové organizace vedoucí této příspěvkové organizace
- jmenování na dobu určitou i neurčitou, pověřování vedením knihovny – pozor judikát, prakticky se jedná o jmenování a jedná se o změnu pracovního poměru
- odvolání z pracovního místa vedoucího zaměstnance – kdykoliv bez udání důvodu, osoba stále zaměstnancem – nutná nabídková povinnost – odvolaný ředitel nemá právo na odstupné (výjimka – zrušení místa); obdobně u rezignace
- u pracovní smlouvy je nutné u skončení pracovního poměru postupovat podle ZP – jen taxativně vyjmenované důvody: dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby

Odvolání a předávací protokol

- záleží na způsobu odvolávání – ihned, vs. s časovým odstupem: odcházející ředitel předá veškerou agendu organizace novému řediteli, a to nejpozději do jednoho měsíce od dne, k němuž byl nový ředitel jmenován.
- písemný předávací protokol ve 3 originálech, z nichž každá strana obdrží jeden (předávající, přejímající, zástupce zřizovatele).
- Co se předává? Stěžejní dokumenty, úkoly a stav plnění úkolů, rozpisy a stavy finančních fondů, historické dokumenty potřebné pro řízení, agendu účetnictví, inventurní soupisy ke dni předání, kterou zabezpečí odcházející ředitel. Podpisem předávacího protokolu stvrdí nový ředitel fyzické převzetí majetku knihovny. Případné inventurní rozdíly (manko, přebytek) zjištěné mimořádnou inventarizací řeší organizace v součinnosti s provozovatelem knihovny. Stav knihovny - technická dokumentace, revizní zprávy veškerého majetku a přehled závad či soupis případných havarijních stavů, protokoly o provedených kontrolách (a to i z předešlých let), přehled přijatých opatření k nápravě a veškeré doklady a dokumenty týkající se archivace, vztahující se ke knihovně, věci v osobním užívání (např. razítka, klíče, výpočetní techniku atd.).
- možnost zřizovatele jmenovat dočasného ředitele

Střet zájmů (1/2)

- zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů
- definice veřejného funkcionáře – poslanec, senátor, ministr, náměstek ministra, člen zastupitelstva kraje, obce apod.
- veřejný funkcionář = vedoucí zaměstnanec 2. až 4. stupně řízení podle zvláštního právního předpisu právnické osoby zřízené zákonem, státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územního samosprávného celku, s výjimkou právnických osob vykonávajících činnost školy nebo školského zařízení,
  - 2. stupeň řízení: vedoucí ZMC, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni nebo vedoucí ZMC-statutární orgán, který řídí práci podřízených ZMC
- POZOR a dále osoba, která je oprávněna nakládat s finančními prostředky orgánu veřejné správy jako příkazce operace ve smyslu zákona o finanční kontrole, pokud hodnota finanční operace přesáhne 250 000 Kč, nebo se bezprostředně podílí na rozhodování při zadávání veřejné zakázky nebo na rozhodování při výkonu práv a povinností zadavatele při realizaci zadávané veřejné zakázky

Střet zájmů (2/2)

- veřejný funkcionář je povinen zdržet se každého jednání, při kterém mohou jeho osobní zájmy ovlivnit výkon jeho funkce. Osobním zájmem se rozumí takový zájem, který ***přináší veřejnému funkcionáři, osobě blízké veřejného funkcionáře, právnické osobě ovládané veřejným funkcionářem nebo osobou blízkou veřejného funkcionáře zvýšení majetku***, majetkového nebo jiného prospěchu, zamezení vzniku případného snížení majetkového nebo jiného prospěchu nebo jinou výhodu
- veřejný funkcionář upřednostňovat svůj osobní zájem před zájmy, které je jako veřejný funkcionář povinen prosazovat a hájit.
- čestné prohlášení o

  a) osobním zájmu – ústně oznámit svůj poměr k projednávané věci,

  b) jiných vykonávaných činnostech – OSVČ, společník, člen statut. či dozor. orgánu

  c) majetku nemovitosti, cenné papíry, podíly v obch. spol.), který vlastní ke dni předcházejícímu dni zahájení výkonu funkce, a majetku nabytém v průběhu výkonu funkce,

  d) příjmech a závazcích (nesplacené závazky, dary, peněžní příjmy, dividendy apod.)
- lhůta: do 30 dnů od dne, kdy jej do registru zapsal zřizovatel, zakladatel
- oznámení činit nejpozději do 30. června po celou dobu výkonu funkce
- registr oznámení vede Ministerstvo spravedlnosti – www.cro.justice.cz

Vytváření zdravých pracovních vztahů

- dodržování legislativních norem, zásad slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele,
- vytváření pracovních kodexů, vedení pracovníků k dodržování zákonů, zásad slušného chování ve vztahu ke klientům i sobě navzájem,
- respektování zaměstnance,
- respektování odborů, zřizovatele jako partnera,
- používání správně a srozumitelně formulovaných pracovních smluv,
- realizace jasné, spravedlivé a slušné politiky při získávání i odměňování pracovníků,
- neustálé zlepšování stylu vedení lidí,
- důsledná orientace na ochranu a bezpečnost zdraví při práci,
- péče o celoživotní vzdělávání pracovníků,
- vytváření dobrých mezilidských vztahů, organizování aktivit pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- uplatňování principů slučování pracovního a rodinného života.

Komunikace se zaměstnanci

- prostřednictvím správně nastavené interní komunikace zlepšují knihovny své vztahy se zaměstnanci, aby tito lépe rozuměli tomu, co se v knihovně děje, kam směřuje, jakou má roli a strategii. Komunikace uvnitř organizace má probíhat správným způsobem – informace zaměstnancům mají předávat přímí nadřízení
- interní komunikace má různé nástroje: digitální (intranet, e-maily), tištěné (nástěnky, letáky, bulletiny, plakáty), osobní (porady, meetingy, akce, osobní setkání)
- interní komunikace pravdivá, otevřená a včasná - zaměstnanci dostávají správné a včasné informace, nebáli se otevřeně komunikovat s nadřízenými
- vedoucími zaměstnanci jsou lidé, kteří jsou oprávněni:
  - stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly,
  - organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci,
  - dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Komunikace se zřizovatelem

Nepodceňovat komunikaci se zřizovatelem:

- informace musí být poskytovány přesně, stručně a včas nejlépe formou zpráv a návrhů,
- vždy musí zaznít jasná definice sdělení nebo požadavku (co, proč, jak), a zmíněn přínos pro uživatele knihovny,
- zástupce s rozhodovací pravomocí musí být informováni o aktivitách knihovny, popř. přímo pozváni k účasti,
- nesmí se zapomínat na nové členy zastupitelstva – provést je knihovnou, poskytnout jim materiály,
- nutná je celoroční komunikace (nejen v období schvalování rozpočtu),
- chválit se.

Komunikace s odborovou organizací

- pravidelné schůzky s odborovou organizací – kolektivní vyjednávání
- povinnost sdělit informaci odborové organizaci (§ 279, 287 ZP – vývoj platů, průměrů, základní změny apod.)
- povinnost projednat věc s odborovou organizací (§ 280, 287 ZP – ekonom. situaci, organizaci práce, systém odměňování, školení, opatření týkající se většího počtu zaměstnanců, převod zaměstnance, výpověď zaměstnance, hromadné propouštění atd.) – nedojde-li k projednání, věc je stále platná
- povinnost mít souhlas odborové organizace (např. výpověď odborového funkcionáře, pracovní řád, kolektivní smlouva) – není vyžádán souhlas, absolutně neplatné

Pracovní porady se zaměstnanci

- porady by měly probíhat na jednom daném místě, s pevně stanoveným programem, který zaměstnanci mají dostat předem, aby se na poradu mohli nachystat. Formální ukotvení porady v interním předpisu.
- vhodné seznámit se se zápisy z předchozích porad, navázat na plnění úkolů a sdělit zaměstnancům představu o poradách, způsobu komunikace, pravidel. Nutno se na porady detailně připravovat - očekávání, první dojem, těžké následně změnit. Časově zaměstnance nepřetěžovat.
- informovat o směřování organizace, stěžejní úkoly a inovace, které se zavádějí. Prostor pro vyjádření musí dostat i členové pracovní porady
- zápisy z porady vedení uchovávat na sekretariátu – auditní stopa, seznámení se se zápisy, podpisy na zápisech

Vedení zaměstnanců

- vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma. Jde o **schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat či strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů**. Důležité je uvědomit si, že:
  - schopnost vést nespočívá jen ve vrozeném talentu, lze se ji naučit a zdokonalovat ji,
  - slova i činy manažerů se mají shodovat,
  - vedoucí je svým podřízeným vždy příkladem (dobrým či špatným),
  - vedoucí nesmí ztratit kontakt se svými podřízenými,
  - vedoucí má mít pozitivní vztah k podřízeným a občas přispět i ke splnění jejich úkolů vlastní prací.
- ředitel by měl uplatňovat různé styly řízení (liberální, autokratický, demokratický) a to podle potřeby, podle situace, ale zejména podle charakteru jednotlivých podřízených.
- chválit a děkovat

Řízení lidských zdrojů

Základní pojmy

Adaptace = proces, při němž se nový zaměstnanec, nebo zaměstnanec převedený na jinou pracovní pozici (pokud nadřízený adaptaci nařídí), zapracovává na samostatné plnění svých úkolů

Nadřízený (zaměstnanec) = zaměstnanec, který je z titulu jím vykonávané pracovní pozice oprávněn ukládat pokyny a úlohy (ve vztahu ke konkrétnímu zaměstnanci)

Kompetence = vědomost, dovednost, nebo schopnost, kterou zaměstnanec ovládá, aby mohl vykonávat pracovní pozici.

Zaměstnanec personálního oddělení = pracovní pozice, v jejímž popisu práce je výkon činností spojených se zabezpečením lidských zdrojů a vedení osobní agendy.

Základní pojmy

Podřízený (zaměstnanec) = zaměstnanec, který je z titulu jím vykonávané pracovní pozice povinen přijímat a plnit pokyny a úlohy uložené vedoucím (nadřízeným) zaměstnancem.

Pracovní poměr = pracovně právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (formy a související náležitosti stanovují externí všeobecně platné předpisy). Práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele jsou popsány v pracovní smlouvě, popisu pracovního místa a interních předpisech společnosti (viz Pracovní řád, Personální příručka).

Pracovní místo = pracovní místo vymezené popisem práce, odpovědností a požadavky (stupeň a zaměření vzdělání, absolvovaná praxe, jiné vzdělanostní a osobnostní požadavky), které musí splňovat zaměstnanec na této pracovní pozici.

Vedení = skupina vedoucích zaměstnanců stojící v čele organizačních útvarů přímo podřízených řediteli, a kterých příslušnost k vedení společnosti je deklarována v interních předpisech společnosti (zejména v organizační struktuře)

Zaměstnanec = fyzická osoba, která je se společností v pracovním poměru.

Ředitel v personálním řízení

- zaměstnanci jsou pilířem knihovny – znalosti, profesionalita, vstřícnost, etika
- nejsložitější úkol ředitele: **řízení lidských zdrojů** = zaměřuje se na získávání kvalitních lidí pro organizaci, práci s nimi a motivaci či stanovení optimálních mzdových postupů („natrefit na správné lidi“)
- řízení lidských zdrojů zahrnuje:
  - dodržování příslušných právních norem,
  - obsazování pozic v organizační struktuře,
  - vedení zaměstnanců, aby se efektivně podíleli na produktivitě organizace,
  - osobnímu rozvoji zaměstnanců.
- personální řízení provádí každý vedoucí zaměstnanci, metodická a administrativní podpora je na personálním útvaru

Personální plánování

- personální plánování řeší oblast potřeby současných i budoucích pracovních sil k plnění požadavků a cílů společnosti

Máme v současné chvíli dostatečný počet kompetentních zaměstnanců, a jaká bude potřeba počtu a struktury zaměstnanců v budoucnu a vše s ohledem na finanční možnosti organizace?

- organizační struktura se vyjadřuje formou organizačních schémat, ve kterých je zachycena nadřízenost a podřízenost jednotlivých řídicích stupňů – zveřejnění na intranetu, internetu

Nová pracovní místa vznikají dvojím způsobem:

a) jako plánovaná pracovní místa – na základě business plánu pro příslušný rok

b) jako neplánovaná pracovní místa – v průběhu roku, o nich se zatím neví

Proces schvalování, změn a zrušení pracovních míst je řešen v interním předpise.

Plánování platů a ostatních osobních nákladů

- zpracovává se plán platů a ostatních osobních nákladů (včetně vzdělávací akce, stravování, FKSP), který vychází z příspěvků zřizovatele, inflace, plánovaného počtu zaměstnanců (plánu pracovních míst) a automatu na zvyšování platového tarifu
- vedoucí zaměstnanci navrhnou platy v rámci svěřených útvarů. Personální útvar návrhy posoudí a následně předloží řediteli k podpisu – vždy nutno krýt svými finančními rozpočty (např. na úkor mimořádných odměn apod.)
- zohlednit rovněž i možnost nenadálých nároků na platy, nutná komunikace se zřizovatelem

Získávání a výběr zaměstnanců

- vedoucí zaměstnance rozhodne, zda obsadit místo z interních nebo externích zdrojů a připraví přehled požadavků na uchazeče a zkontroluje popis práce zaměstnance = soupis hlavních činností, které se budou na obsazovaném místě vykonávat
- pozor na kolektivní smlouvu – přednostně interní zdroje
- smysl: nalézt nejvhodnějšího kandidáta přes: intranet, webové stránky, pracovní portály, sociální sítě, úřady práce, personální agentury
- personální útvar přijímá, třídí a vyhodnocuje přihlášky a provádí prvotní předvýběr (posuzuje životopisy). Následně se provádí pohovor mezi uchazečem a vedoucím zaměstnancem (za přítomností personalisty). Vedoucí zaměstnanec na základě pohovoru rozhodne o nejvhodnějším uchazeči.
- všichni uchazeči o zaměstnání obdrží vyjádření a ! neuchovávat materiály kandidátů - zpracovávat osobní údaje uchazečů podle GDPR

Aktivity před přijetím zaměstnance

- vypracovat návrh na přijetí (vedoucí zaměstnanec)
- vyslat zaměstnance na vstupné pracovnělékařskou prohlídku
- vypracovat popis práce
- příprava nástupních dokumentů (pracovní smlouva, platový výměr apod.) a jejich předání (personální útvar)
- vstupní školení BOZP a PO (vedoucí zaměstnanec)
- písemné rozvržení týdenní pracovní doby – povinnost seznámit s ním zaměstnance nejpozději dva týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena, nedohodne-li se se zaměstnancem jiná doba (vedoucí zaměstnanec)
- vystavení žádosti o schválení výjimky ze vzdělání (vedoucí zaměstnanec)
- založení osobního spisu (personální útvar)
- sjednání dohody o odpovědnosti za svěřené hodnoty

Povinnosti zaměstnanců před přijetím

- vyplnit osobní dotazník
- předložit potřebné doklady k uzavření pracovního poměru – zápočtový list od posledního zaměstnavatele nebo potvrzení Úřadu práce o evidenci
- číslo bankovního účtu pro výplatu platu
- údaje o zdravotní pojišťovně
- potvrzení o zdravotním postižení nebo záznam o pobírání důchodu
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, kvalifikaci
- absolvovat vstupní zdravotní prohlídku
- poskytnout souhlas se zpracováním osobních údajů zaměstnanců

Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci nejpozději v den nástupu do práce písemný platový výměr. Základní plat bývá často stanoven na první tři měsíce zkušební doby s možností jeho navýšení.

Aktivity při přijetí zaměstnance

- ověření údajů zaměstnance z osobního dotazníku
- sepsání a podpis pracovní smlouvy – nejpozději v den nástupu do práce, platového výměru (není-li součástí smlouvy)
- nahlášení zaměstnance na příslušnou zdravotní pojišťovnu a okresní správu sociálního zabezpečení (do osmi dnů)
- v případě potřeby uzavření dohody o hmotné odpovědnosti
- přidělení osobního průkazu zaměstnance a vstupní karty
- zavedení informací o novém zaměstnanci do informačního a docházkového sytému
- vstupní školení a prokazatelné seznámení se se základními vnitřními předpisy
- proškolení zaměstnance o BOZP, PO a ochraně zdraví při práci

Osobní spis zaměstnance (1/3)

- zákoník práce: možnost zaměstnance vést osobní spis, nikoliv povinnost
- nahlížet: vedoucí zaměstnanci, inspekce práce, Úřad práce, Úřad na ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, policie, NBÚ a tajné služby
- zaměstnanec má právo nahlížet do osobního spisu a činit z něj výpisky a na náklady zaměstnavatele kopie

Osobní spis obsahuje dokumenty z oblastí:
osobní údaje a předpoklady pro výkon práce: žádost uchazeče o zaměstnání, potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) od předcházejícího zaměstnavatele, pracovní posudek od předcházejícího zaměstnavatele, osobní dotazník, životopis, fotokopie dokladu o dosaženém vzdělání, doklady o dalším vzdělání, doklady o dosažené kvalifikace, lékařské posudky vydané poskytovatelem pracovnělékařských služeb, změny v osobních údajích

Osobní spis zaměstnance (2/3)

smlouvy: pracovní smlouva, dodatky, změny, dohoda o odpovědnosti za svěřené hodnoty, za ztrátu svěřených věcí, DPČ, DPP, dohoda o srážkách z platu, kvalifikační dohody, konkurenční doložky

práce a chování: informace o obsahu pracovního poměru, pracovní náplň a její změny, doklad o seznámení zaměstnance s vnitřními předpisy a pracovním řádem, doklady o absolvovaných školeních, hodnocení zaměstnance, převedení a přeložení, změna pracovního zařazení, upozornění na nedostatky v práci, stížnosti zaměstnance a jejich vyřízení, výzva k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků, upozornění na možnost výpovědi pro soustavné méně závažné porušování povinností, souhlas zaměstnavatele s výkonem vedlejší výdělečné činnosti zaměstnance

pracovní doba: evidence pracovní doby, evidence nepřítomnosti v práci, evidence pracovní neschopnosti, čerpání dovolené, evidence přestávek v práci

Osobní spis zaměstnance (3/3)

příjmy a požitky: platový výměr, žádost zaměstnance o zasílání platu na účet, mzdové listy, rozhodnutí o srážkách ze mzdy, doklady o složkách mzdy nebo platu a provedených srážkách (výplatní pásky), evidence o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti, evidence vyplacených záloh na mzdu a/nebo plat, evidence odvodů daní z příjmů ze závislé činnosti, evidence odvodů pojistného na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení, evidence jiných pojištění, evidenční list pro důchodové zabezpečení, zápůjčky a finanční výpomoci, dokumenty k nájmu služebního bytu

skončení pracovního poměru: dohoda o rozvázání pracovního poměru, výpověď z pracovního poměru, okamžité zrušení pracovního poměru, zrušení pracovního poměru ve zkušební době, potvrzení o zaměstnání, pracovní posudek, oznámení zaměstnance o trvání na dalším zaměstnávání

další dokumenty: předávací protokoly (například ke služebnímu automobilu, mobilnímu telefonu, výpočetní technice)

DPČ vs. DPP

- DPP – rozsah práce nesmí být větší než 300 hod v kalendářním roce. Sčítávají se DPP u jednoho zaměstnavatele. Uvést dobu, na kterou se DPP uzavírá. Nad 10 000 Kč/měsíčně odměna podléhá odvodům
- DPČ – rozsah činnosti nesmí být více než ½ stanovené týdenní pracovní doby – nesmí odpracovat více než 20 hod/týdně. Nad 3 500 Kč/měsíčně odměna podléhá odvodům

- **DPČ a DPP nesmí znít na stejný druh práce vykonávané na základě pracovní smlouvy**
- výhoda: výpověď dohody s 15-ti denní výpovědní dobou
- apriori vykonávat práce na základě pracovních smluv

Home-office

- home office je vhodné regulovat interním právním předpisem
- výběr pracovních pozic, vhodných pro práci z domova - HO **není vhodný pro všechny pracovní pozice,** výběr zaměstnanců, kterým se umožní práci z domova – HO **není vhodný pro všechny zaměstnance** (osobnostní charakteristiky zaměstnance, schopnost zaměstnance sebeřízení) a rizik domácího pracoviště
- zákoník práce (§ 317) nevylučuje, aby se zaměstnavatel se zaměstnancem **dohodli** v pracovní smlouvě, v dodatku k pracovní smlouvě nebo prostřednictvím uzavřené dohody na tom, že práce bude vykonávaná z jiného místa než z knihovny (obvykle bydliště zaměstnance) = DVOUSTRANNÁ DOHODA
- platí, že **zaměstnanec si sám rozvrhuje pracovní dobu,** což má přispět ke sladění pracovního a soukromého života
- vhodné zavést způsoby vykazování práce na HO a rozvazovací klausuli

Průběh a skončení pracovního poměru

- prvotní návrh na provedení změny předkládá nadřízený zaměstnance, jehož se změna týká, personálnímu útvaru
- personální útvar návrh posoudí, v případě oprávněnosti a legality vypracuje dokumenty a předloží řediteli k podpisu
- poté se návrh předává zaměstnanci a změna se zanese do personálního systému
- se zaměstnancem může být ukončen pracovní poměr jen způsoby uvedenými v ZP. Pokud podává výpověď zaměstnanec, je nutné, aby nadřízený předal výpověď neprodleně na personální útvar.
- ten, kdo výpověď přebírá připíše na výpověď datum převzetí a svým podpisem potvrdil převzetí. Při rozvázání pracovního poměru dohodou nebo výpovědí ze strany zaměstnavatele zajistí personální úsek připravení příslušné dokumentace a její předání nadřízenému k zajištění podpisů dotyčného zaměstnance

Skončení pracovního poměru

- při skončení pracovního poměru musí být příslušným nadřízeným a ostatními oprávněnými osobami vyplněn a podepsán **Výstupní list zaměstnance**. Výstupní list slouží k zjištění případných nevyrovnaných závazků zaměstnance k zaměstnavateli (navrácení všech pracovních prostředků, nevypořádané finanční zálohy, platební, osobního průkazu a podobně). Po odevzdání vyplněného výstupního listu na personální oddělení obdrží příslušný zaměstnanec potvrzení o zaměstnání, tzv. zápočtový list.
- hlídat, kdy končí zkušební doba zaměstnance, zhodnotit práci a co dál?
- obdobně postupovat v případě doby určité
- vedoucí zaměstnanci jsou povinni oznámit dotyčným zaměstnancům rozhodnutí o prodloužení nebo ukončení pracovního poměru před uplynutím zkušební doby nebo sjednané doby pracovního poměru.

Porušení povinnosti vztahující se k vykonávané práci

- **povinnosti** vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci jsou specifikovány **v ZP, Pracovním řádu či jiných interních předpisech**
- návrh na sankce z důvodu porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci podávají vedoucí zaměstnanci, kteří jsou před vyvozením závěrů povinni prověřit a posoudit všechny skutečnosti vážící se k porušení povinnosti vyplývajících z právních předpisů
- aktivní součinnost s personálním útvarem či právníky
- písemné upozornění na porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci vyhotovuje vedoucí zaměstnanec za spolupráce personálního útvaru

Motivování zaměstnanců

- motivovaní zaměstnanci jsou **více kompetentní, výkonní, loajální** a stimulovaní k tomu **pracovat pro zaměstnavatele po dlouhou dobu**
- stěžejní role vedoucích zaměstnanců
- personální útvar sestavuje motivační program, nastavuje pravidla a zajišťuje administraci. Není jen v motivování stávajících zaměstnanců, ale i na potenciální zaměstnance (zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce).
- pravidla obsahují právní předpisy, vnitřní předpisy a kolektivní smlouva
- 4 pilíře: hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, nefinanční a finanční benefity

Hodnocení zaměstnanců

- cíl: **komplexně a objektivně zachytit pracovní výsledky, pracovní chování a rozvojový potenciál hodnoceného**, porovnat tato zjištění s požadavky na danou pracovní pozici a tím vytvořit předpoklady pro zvyšování výkonu organizace prostřednictvím
  - optimálního využívání potenciálu zaměstnanců, jejich cíleného rozvoje,
  - optimalizace investic do zaměstnanců,
  - zvýšení efektivity řízení zaměstnanců,
  - posílení objektivity odměňování a vytvoření podmínek pro zvyšování motivace
- výstupem z hodnocení zaměstnanců jsou **stanovené cíle a úkoly, plány osobního rozvoje, identifikování klíčových pozic, nástupců, úprava v popisech pracovních míst a odměňování zaměstnanců.** Pravidelné hodnocení svým přímým nadřízeným: před skončením zkušební doby, průběžně neformálně a jednou ročně formálním pohovorem.

Platové poměry zaměstnanců ve veřejných službách a správě a Katalog prací

Odměňování obecně

- základní zásadou pracovněprávních vztahů je spravedlivé odměňování zaměstnance
- transparentní nastavení systému odměňování je vhodné upravit interním právním předpisem
- POZOR: vyvarovat se diskriminačním ustanovením – rovné zacházení při odměňování za práci

Platové poměry (1/4)

- nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, stanoví:
  - kvalifikační předpoklady, zařazení do PT a PS a platový tarif
- nutno dodržet kvalifikační předpoklady

1-2 PT	Zákl. vzdělání	7-8 PT	SV s maturitou
3 PT	Střední vzdělání	9 PT	VOŠ nebo SV s maturitou
4 PT	SV, SV s výučním listem	10 PT	VŠ Bc. nebo VOŠ
5 PT	SV s výučním listem	11-12 PT	VŠ Bc. nebo Mgr., Ing.
6 PT	SV maturita nebo SV s výučním listem	13-16 PT	VŠ Mgr., Ing.

Platové poměry (2/4)

- nutno dodržet zařazování do platové třídy – zaměstnavatel zařadí zaměstnance do PT, ve které je zařazena **nejnáročnější práce**, jejíž výkon zaměstnavatel požaduje
- výjimečně zařadit ZMC na výjimku ze vzdělání – až na 4 roky
- nutno dodržet zařazování do platového stupně – podle započitatelné praxe a míry jejího započtu. Plný započet = doba praxe v oboru požadované praxe; vojenská služba, náhradní služba; u RD/MD max. 6 let (pokud při tom nestudoval v denním nebo prezenčním studiu). Max 2/3 započtu u doby jiné praxe v závislosti na míře využitelnosti pro požadovanou práci.
- odečty praxe stanoví § 4 odst. 7 nařízení vlády:

Platové poměry (3/4)

Platová třída	Dosažené vzdělání	Odpočet let praxe
6 - 8	střední vzdělání s výučním listem	1
	střední vzdělání	2
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	4
9	střední vzdělání s maturitní zkouškou	2
	střední vzdělání výučním listem	3
	střední vzdělání	4
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	6
10	vyšší odborné vzdělání	1
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	3
	střední vzdělání výučním listem	4
	střední vzdělání	5
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	7
11 - 16	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu	2
	vyšší odborné vzdělání	3
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	5
	střední vzdělání výučním listem	6
	střední vzdělání	7
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	9

Platové poměry (4/4)

- Platový tarif jako průnik platové třídy a platového stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen:

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1
(v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	11030	11850	12710	13650	14660	15770	16980	18300	19730	21260	22980	24770	26730	28880	31210	33750
2	do 2 let	11370	12230	13130	14120	15200	16330	17560	18950	20400	22010	23780	25630	27690	29900	32330	34960
3	do 4 let	11740	12650	13570	14590	15700	16890	18180	19610	21130	22800	24660	26560	28680	30990	33500	36210
4	do 6 let	12120	13050	14040	15080	16250	17480	18810	20300	21870	23610	25510	27480	29690	32090	34710	37520
5	do 9 let	12550	13500	14510	15600	16800	18080	19470	21010	22640	24440	26410	28480	30760	33240	35960	38870
6	do 12 let	12980	13950	14990	16120	17380	18690	20150	21770	23430	25290	27360	29500	31860	34420	37250	40270
7	do 15 let	13400	14440	15510	16690	17970	19350	20840	22520	24290	26200	28340	30560	33000	35680	38600	41730
8	do 19 let	13850	14920	16050	17250	18600	20020	21560	23310	25140	27120	29340	31670	34190	36960	40020	43250
9	do 23 let	14310	15420	16600	17850	19250	20720	22330	24130	26020	28100	30380	32790	35420	38320	41470	44820
10	do 27 let	14830	15970	17170	18470	19930	21450	23090	25000	26960	29090	31470	33980	36710	39700	42990	46430
11	do 32 let	15310	16490	17770	19110	20640	22210	23940	25910	27920	30150	32610	35200	38030	41150	44540	48160
12	nad 32 let	15850	17070	18390	19770	21370	22990	24780	26830	28920	31240	33790	36470	39420	42640	46150	49920

Osobní příplatek

- osobní příplatek náleží zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje dobrých pracovní výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci – *až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platové stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen*
- je-li zaměstnanec vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává-li práce v 10-16 PT, osobní příplatek *až do výše 100 %*
- přiznání, zvýšení, snížení nebo odebrání **osobního příplatku** závisí na vyhodnocení pracovní činnosti zaměstnance – opatrně při snižování osobního příplatku (složitá judikatura)

Příplatek za vedení

- **Příplatek za vedení** oceňuje náročnost řídící práce vedoucích zaměstnanců. Výše příplatku za vedení je stanovena v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen – konkrétně je uveden v § 124 odst. 3 ZP. Příplatek za vedení přísluší také:
  - zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu;
  - zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídící činnosti po dobu delší než čtyři týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, a to od prvého dne zastupování.

Odměny dle ZP

- odměny náleží zaměstnancům za **úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu** (§ 134 ZP)
- zaměstnancům může být poskytnuta i **cílová odměna**, pokud splní předem stanovený mimořádně náročný úkol (§ 134a ZP)
- zaměstnancům může být dána **odměna při životním nebo pracovním jubileu, při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu 3-tího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod**; a při **poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelných událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek** (viz § 224 odst. 2 ZP) – POZOR provozní náklady a/nebo FKSP

Práce přesčas

- v knihovně může nastat situace, kdy je zapotřebí, aby zaměstnanci pracovali přesčas
- **práce přesčas** je ohodnocena příplatkem ve výši ***25 % průměrného hodinového výdělku***, a pokud se práce přesčas koná ***ve dnech nepřetržitého odpočinku, je příplatek ve výši 50 %*** (pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas).
- u zaměstnanců, kterým náleží příplatek za vedení se přihlíží na práci přesčas ve výši 150 hodin v kalendářním roce

Katalog prací

- nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů
- 2.03 Knihovnictví, archivnictví
  - 2.03.01 Knihovník – PT 6-14
  - v nařízení obecně, NK podrobně podle jednotlivých specializací – knihovník, K-správy fondů, K-katalogizátor, K-pracovník služeb, K-správce digitální knihovny, K-akvizitér, K-rešeršér, K-metodik, systémový knihovník
  - 2.03.02 Archivář – PT 9-12
    - 1.01.01 Administrativní a spisový pracovník – PT 6-10
    - 1.01.04 Referent majetkové správy – PT 8-12
    - 1.01.05 Referent vztahů k veřejnosti – PT 9-11 etc.
- vhodné v rámci systemizace popsat jednotlivé profese
- pozor na výklad některých pojmů – v nařízení vlády na konci (např. rezort), aby nedocházelo ke špatnému výkladu
- www.ikp.nkp.cz - Katalog prací — IPK - informace pro knihovny (nkp.cz) – příklady katalogových vět

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání lze rozdělit do šesti specifických oblastí:

- odborné vzdělávání,
- vzdělávání vyplývající z příslušných právních předpisů (školení BOZP a PO, řidičů referentských vozidel, první pomoci apod.),
- školení osobnostního rozvoje,
- školení manažerských dovedností,
- školení IT dovedností,
- jazykové vzdělávání.

Odborný rozvoj zaměstnanců (§ 228-235 ZP) zahrnuje:

- ✓ zaškolení a zaučení – zaměstnance bez kvalifikace nutno povinně zaučit či zaškolit,
- ✓ odborná praxe absolventů škol – odborná praxe je výkon práce s nárokem na plat,
- ✓ prohlubování kvalifikace – průběžné doplňování, podstata se nemění, udržování, obnovování. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení či studiu, i u jiné PO či FO. Výkon práce.
- ✓ zvyšování kvalifikace/rekvalifikace – změna hodnoty kvalifikace, získání či rozšíření kvalifikace. Studium, vzdělávání, dosažení vyššího stupně vzdělávání, jsou-li s potřebou zaměstnavatele, možnost uzavřít kvalifikační dohodu, výkon práce

Vzdělávání zaměstnanců

- vzdělávání má pozitivní dopad – mnoho dovedností – od IT, komunikačních dovedností, přes měkké kompetence až po odborné znalosti. Na pracovišti, mimo pracoviště, z domova.
- zdrojem jsou konference, semináře, workshopy, konference, on-line přednášky připravené SKIP, NK, MK, univerzitami apod.

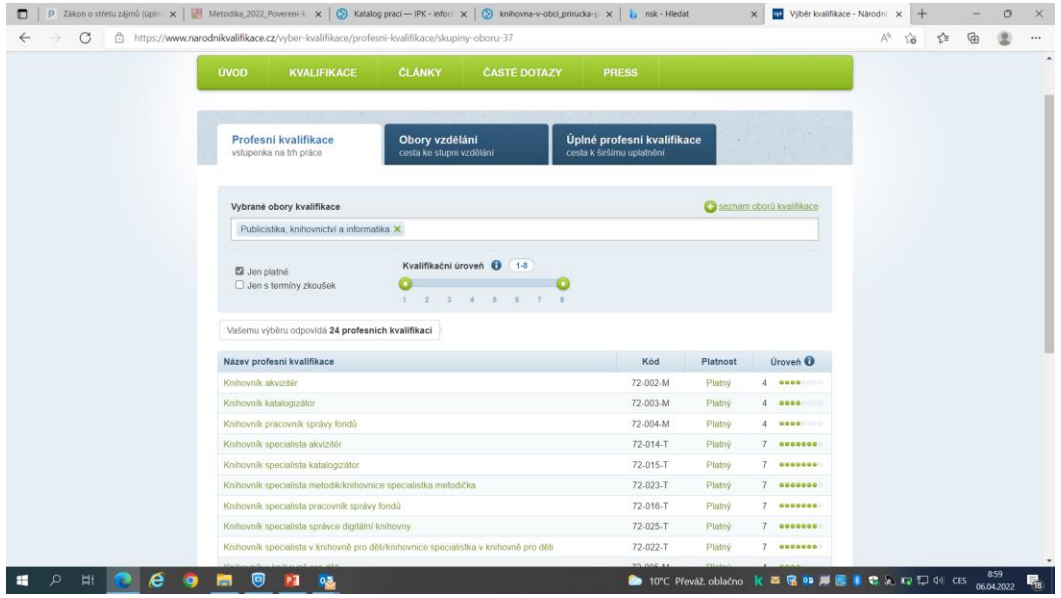
Standard pro dobrou knihovnu, čl. 12 Kvalifikace a vzdělávání pracovníků knihovny:

*Odborné knihovnické činnosti knihovny zajišťuje **odborný pracovník** knihovny s minimálně **středoškolským vzděláním**, který má **odbornou způsobilost**. Odbornou způsobilostí se rozumí souhrn teoretických vědomostí, znalostí odborných standardů, procesů a právních předpisů upravujících činnost knihovny. Provozovatel knihovny usiluje o **soustavné zvyšování kvalifikace odborných pracovníků**. Indikátor: Dalšímu odbornému vzdělávání je **ročně na 1 pracovníka** věnováno **minimálně 48 pracovních hodin**. Pracovníci působící v knihovnách s rozsahem provozní doby menším než 15 provozních hodin týdně absolvují další odborné vzdělávání ročně v rozsahu nejméně 8 pracovních hodin.*

Celoživotní vzdělávání zaměstnanců

- koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků schválena Ústřední knihovnickou radou (2016)
- vytvořeny akreditované rekvalifikační kurzy – **NK ČR, MZK, Knihovna J. Mahena a Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě**
- odbornou kvalifikaci lze získat nejen studiem, ale i absolvováním oborové zkoušky dle Národní soustavy kvalifikací u výše uvedených autorizovaných osob.

Výběr kvalifikace - Národní soustava kvalifikací (narodnikvalifikace.cz)
Obor: Publicistika, knihovnictví a informatika – 22 specializací knihovníka



Děkuji za pozornost

dotazy prosím zasílejte na:

richard.scerba@nkp.cz