

Univerzita Karlova v Praze
Právnická fakulta
Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U MALÉHO ZAMĚSTNAVATELE

Vedoucí diplomové práce

JUDr. Martin Štefko, Ph.D.

Diplomant:

Eva Vondráčková

Truhlářova 1419/25, Ústí nad Labem, PSČ 400 03

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým.

Eva Vondráčková

Obsah

Úvod	4
1.1. Vymezení základních pojmů	6
1.2. Systém řízení lidských zdrojů	10
1.3. Právní předpisy vztahující se k personálnímu řízení	12
2. PŘEDMĚT ČINNOSTI A ÚLOHA PERSONALISTŮ	14
2.1. Personální oddělení	14
2.2. Organizace a vedení personálního oddělení	14
2.3. Získávání a výběr pracovníků	16
2.3.1. Agenturní zaměstnávání	16
2.3.2. Vymezení požadavků	18
2.3.3. Nabídka pracovního místa	18
2.3.4. Výběrové řízení	19
2.3.5. Zákaz diskriminace	22
2.4. Vznik pracovněprávního vztahu	24
2.5. Nástup nových pracovníků do organizace	25
2.6. Péče o pracovníky, jejich vzdělávání a rozvoj	26
2.6.1. Vzdělávání pracovníků	28
2.7. Odměňování pracovníků	30
2.7.1. Zaměstnanecké výhody	33
2.8. Zaměstnanecké vztahy, řešení konfliktů na pracovišti	34
2.8.1. Konflikty na pracovišti	36
2.9. Motivace pracovníků	36
2.10. Ukončení pracovněprávního vztahu, odchod z organizace	38
2.10.1. Pracovní posudek	39
3. PRACOVNÍ SMLOUVA	41
3.1. Vznik pracovněprávního vztahu	41
3.2. Pracovní smlouva	41
3.2.1. Dialog při uzavírání pracovní smlouvy	42
3.2.2. Náležitosti pracovní smlouvy	44
3.2.2.1. Povinná ustanovení pracovní smlouvy	44
3.2.2.2. Další náležitosti pracovní smlouvy	47
3.3. Změna pracovní smlouvy	55
3.4. Psychologická smlouva	55
Závěrem	58
Poděkování	60
Přílohy	61
Příloha č. 1 Dohoda o pracovní činnosti	62
Příloha č. 2 Dohoda o provedení práce	63
Příloha č. 3 Pracovní smlouva	64
Příloha č. 4 Dodatek k pracovní smlouvě	65
Seznam použité literatury	66
Seznam použitých článků a judikatury	66
Seznam použitých právních předpisů	67
Seznam použitých elektronických zdrojů	67

ÚVOD

Ve své diplomové práci se věnuji problematice řízení lidských zdrojů u malého zaměstnavatele. Téma jsem si zvolila nejen z důvodu, že mě pracovní právo a s tím související personalistika zajímá a ráda bych se tomuto oboru věnovala i ve svém budoucím profesním životě, ale také proto, že již v současné době mám s problematikou personálního řízení určité praktické zkušenosti, které jsem získala u svého zaměstnavatele.

Dalším důvodem je také to, že personalistika, resp. řízení lidských zdrojů bylo doposud upraveno spíše z ekonomického nežli právního hlediska, proto cítím určitou výzvu při řešení této problematiky právě z hlediska práva. Mým cílem však není „otrocky“ opisovat jednotlivá ustanovení zákoníku práce, ale ráda bych se pokusila o jistou kompilaci pracovněprávních předpisů s ekonomickými pojmy.

Personalistika je nejen ekonomickým odvětvím, ale především součástí pracovního práva, které patří mezi právní odvětví neustále se vyvíjející a přibližující se evropské úpravě. Navíc pokud se ztotožníme s názory autorů, kteří se věnují řízení lidských zdrojů, musíme zákonitě dojít k názoru, že lidský kapitál je pro dnešní podnikatelskou sféru nesmírně důležitý. Z výše uvedeného vyplývá, že zmiňované právní odvětví je právem živým, dynamickým a v dnešním ekonomickém světě důležitým, proto jej shledávám velmi zajímavým a považuji proto za vhodné se mu věnovat i v své práci.

V první části práce seznamuji čtenáře se základními pojmy a termíny, které nadále používám, tj. s pojmy malý zaměstnavatel, personální řízení, lidské

zdroje atd. Zároveň objasňuji právní úpravu vztahující se právě na konkrétní pojmy a jejich základní vymezení. V této části se také okrajově zmiňuji o rozdílech mezi řízením lidských zdrojů u většího a malého zaměstnavatele.

V druhé, stěžejní části práce se snažím nastínit náplň činnosti personalistů, resp. se zabývám jednotlivými složkami řízení lidských zdrojů, jako je výběrové řízení, vzdělávání či odměňování zaměstnanců apod. V neposlední řadě věnuji pozornost povinnostem plynoucím z platné právní úpravy České republiky.

Třetí část je zaměřena na jeden z právních úkonů, kterým dochází ke vzniku pracovněprávního vztahu, a to konkrétně na pracovní smlouvu. Zároveň se věnuji dialogu při uzavírání pracovní smlouvy, včetně vymezení jednotlivých ustanovení pracovní smlouvy a dále možnostem změny pracovní smlouvy prostřednictvím dodatků.

Z názvu mé práce vyplývá, že by měla být zaměřena na specifika personálního řízení u malého zaměstnavatele. Avšak pokud chce organizace vykonávat personalistiku v souladu s nejmodernějšími trendy, nemělo by být podstatné, zda se jedná o malého zaměstnavatele či velký nadnárodní podnik. Nehledě na skutečnost, že ačkoli každý zaměstnavatel při řízení lidských zdrojů určitá specifická řešení a zvláštní postupy užívá, nejsou tato nikterak obecně vymezena. Z těchto důvodů je proto velmi obtížné zaměřit se pouze na odchylnosti personálního řízení u malého zaměstnavatele, tím spíše, že by tato specifika byla popisována pouze z pohledu jediného subjektu, proto se domnívám, že je vhodnější věnovat se řízení lidských zdrojů z obecného hlediska. Navzdory výše uvedenému se pokusím porovnat své praktické zkušenosti s teorií a některé postřehy z profesního života promítnout do této

práce.

1.1. Vymezení základních pojmů

Pojem „lidské zdroje“ byl již několikrát vymezen, naopak termín „malý zaměstnavatel“ není v platné české právní úpravě definován, a proto lze říci, že tento pojem z právního hlediska neexistuje. Naše legislativa zná pouze pojmy „malý podnikatel“ a „malá organizace“.

Dle nařízení Komise (ES) č. 364/2004 se malým podnikatelem rozumí podnikatel, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, nebo jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Oproti tomu druhý pojem „malá organizace“ je vymezen v zákonu č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a to tak, že pro účely tohoto zákona se malými organizacemi rozumějí právnické nebo fyzické osoby, které zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance, ale ne více než 25 zaměstnanců. V případě, že organizace sice zaměstnává méně než 25 zaměstnanců, avšak mzdovou evidenci pro tuto organizaci vede jiná fyzická nebo právnická osoba, která zaměstnává více než 25 zaměstnanců, nelze již tuto považovat za malou organizaci.

Vzhledem k tomu, že pro řízení lidských zdrojů, resp. personální řízení má spíše význam to, zda je zaměstnavatel považován za malou organizaci vymezenou právě v zákonu č. 589/1992 Sb., nežli to, zda je považován za malého podnikatele dle nařízení Komise č. 364/2004, používám ve své práci

pojem malý zaměstnavatel totožně s pojmem malá organizace.

Zaměstnavatel je pouze jedním ze dvou subjektů pracovněprávního vztahu. Pro personální řízení je však nezbytné, aby existoval specifický právní vztah alespoň dvou subjektů, z nichž jedním je zaměstnavatel a druhým zaměstnanec. Základní vymezení pojmů „zaměstnavatel“ a „zaměstnanec“ je obsaženo přímo v zákoníku práce. Zaměstnavatelem může být právnická i fyzická osoba, která zaměstnává jiné fyzické osoby v pracovněprávních vztazích. Druhou stranou pracovněprávního vztahu je zaměstnanec, kterým může být pouze fyzická osoba, která splňuje základní dvě podmínky, tyto podmínky musí být splněny současně. Za prvé se jedná o dosažení věku 15 let a druhou esenciální podmínkou je dokončení povinné školní docházky. Ovšem výjimku tvoří zaměstnání, pro jejichž výkon je nutné podepsat dohodu o hmotné odpovědnosti a zde je podmínkou dovršení 18 let. Další důležitou výjimku tvoří lidé, kteří vystudovali pomocnou školu a mohou tak nastoupit do pracovního procesu již po dosažení 14 let.

V souvislosti s pracovními vztahy se objevuje vedle pojmu zaměstnanec, také pojem pracovník a tyto pojmy bývají často používány promiskue. Ačkoli je nerozlišování mezi těmito pojmy v praxi časté, není to správné, neboť označení „pracovník“ je širší než „zaměstnanec“. Pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzniká na základě pracovní smlouvy, naproti tomu právním úkonem zakládajícím vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníkem může být i jiný dokument (např. dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce) nebo může takový vztah vzniknout na základě

jmenování či členství.¹

Za pracovníka se považují nejen fyzické osoby, které jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli nebo pracují pro zaměstnavatele na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce, ale také statutární orgány podniku.

Jestliže pojmy „zaměstnanec, pracovník, zaměstnavatel a malý zaměstnavatel“ jsem již definovala, je nyní třeba, abych se vrátila k termínům „lidské zdroje“ a „řízení lidských zdrojů“. Tyto pojmy byly již několikrát vymezeny, například dle Michaela Armstronga, autora publikace „Řízení lidských zdrojů“ právě tyto termíny do určité míry nahradily termín „personální řízení“, které stručně řečeno znamená řízení lidí v organizaci.

Ačkoli jsou termíny „řízení lidských zdrojů“ a „personální řízení“ často používány synonymně, někteří autoři, kteří se touto problematikou zabývají (např. Hope-Hailey, Keenoy, Leggoová a v neposlední řadě Armstrong či Koubek), vedli časté diskuse o rozdílech mezi těmito pojmy. Například Armstrong spatřuje hlavní rozdíl mezi oběma termíny v tom, že řízení lidských zdrojů klade větší důraz na zacházení s lidmi, neboť je považuje za rozhodující zdroj podniku.² Oproti tomu Koubek považuje termíny personální práce či personalistika za nejobecnější označení pro oblast řízení lidí v organizaci. K personalistice uvádí, že se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním poměrem, naopak řízení lidských zdrojů představuje nejnovější

¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 2007, s. 327

² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada, 2007, s. 39

konceptci personální práce, která se stává jádrem řízení organizace.³

Jistě, že lze shledat i další rozdíly mezi uvedenými pojmy, avšak závěry nejen autorů věnujících se této problematice, ale také praktické poznatky vedoucích pracovníků personálních útvarů, kteří byli v rámci diskusí oslovováni, nakonec vyzněly tak, že pojmy personalistika, řízení lidských zdrojů či personální řízení jsou skutečně spíše termíny používané synonymně. Vzhledem k výše uvedenému a také s ohledem na vlastní zkušenosti, se i já přikláním k těmto výsledkům a považuji za vhodné na ně navázat a dále používat uvedené pojmy paralelně.

„K doplnění bych uvedla, že se dle mého názoru česká veřejnost snaží stále častěji používat pojem řízení lidských zdrojů pouze z toho důvodu, že tento termín je modernější a zní zajímavěji. Nabízí se však i další důvod a tím je, že si termín personalistika možná někteří lidé spojují se socialistickým obdobím, kdy nejen personálnímu oddělení, ale v podstatě celému podniku „vládli kádroví pracovníci“.“

I přes skutečnost, že odborná literatura uvádí určité odlišnosti v některých oblastech či jednotlivých otázkách řízení lidských zdrojů, při charakterizování činnosti, ke které dochází, se autoři do jisté míry shodují. Hovoří o tom, že jde o strategické a logicky promyšlené řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí, kteří v těchto organizacích pracují a kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.⁴

V souvislosti s řízením lidských zdrojů se objevují i některé další pojmy. Jedním z těchto pojmů je „lidský kapitál“, který definovali Bontis a kol. takto: *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence,*

³ Koubek, J.: op. cit. 1, s. 13-15

⁴ Armstrong, M.: op. cit. 2, s. 27

dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“⁵

Jinou definici lidského kapitálu pak uvádí Koubek, který lidský kapitál označuje za jednu ze tří složek „intelektuálního kapitálu“. Ten definuje následovně: *„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“⁶*

Obě tyto definice, ačkoli se poněkud různí, ve svém výsledku poukazují na to, že lidský kapitál organizace tvoří její zaměstnanci a další pracovníci, kteří mají pro organizaci primární význam a závisí na nich úspěšnost celého podniku.

1.2. Systém řízení lidských zdrojů

Pokud chtějí zaměstnavatelé řídit lidské zdroje opravdu správně a efektivně, je k tomu potřeba náročný a propracovaný systém, který zahrnuje několik složek. Takový systém je jistě jednodušší vytvořit, rozvinout a následně i důsledně dodržovat spíše ve velkých organizacích, ale do jisté míry musí být zajištěn i u malého zaměstnavatele.

Personální řízení, resp. řízení lidských zdrojů z hlediska ekonomického zahrnuje především řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování,

⁵ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 31

⁶ *Koubek, J.:* op. cit. 1, s. 27

zaměstnanecké vztahy a v neposlední řadě i uspokojování rozdílných potřeb.⁷ Co však je náplní řízení lidských zdrojů z hlediska práva? Domnívám se, že nelze tato dvě hlediska od sebe oddělovat, spíše naopak linioví manažeři, kteří by měli umět vést a motivovat zaměstnance, by měli zároveň ovládat právní předpisy na profesionální úrovni, či alespoň by měli s takovými odborníky úzce spolupracovat. U velkých zaměstnavatelů je pravděpodobnější spolupráce liniových manažerů specializujících se na vedení a motivaci lidského kapitálu s právníky, kteří se naopak specializují na pracovní právo. Naproti tomu u malého zaměstnavatele tuto činnost vykonává zpravidla jedna osoba, která má znalosti a zkušenosti jak z oblasti personálního řízení, tak z pracovněprávní oblasti.

Určité výhody i nevýhody jistě skýtají obě varianty řízení lidských zdrojů. Výhodu personálního řízení ve velkých podnicích spatřuji především v tom, že pokud je systém dostatečně propracovaný a správně vedený, pak dochází k řízení lidských zdrojů na vrcholové úrovni a tím také k častějšímu naplnění všech cílů, které si zaměstnavatel předsevzal. V takovémto systému zaměstnavatel jistě ocení, že jsou uspokojovány představy nejen jeho samotného, ale také jeho pracovníků, což se projeví na jejich oddanosti a loajalitě. Za nevýhodu považuji anonymitu personálního řízení.

A jaké výhody či nevýhody se vyskytují u malého zaměstnavatele? Dle mého názoru hlavní nedostatek spočívá v tom, že i pokud se bude zaměstnavatel opravdu snažit zajistit personální řízení na kvalitní úrovni, jeho možnosti budou do jisté míry omezeny a je velmi pravděpodobné, že úroveň srovnatelná s většími společnostmi zřejmě nikdy nedosáhne. Nespornou

⁷ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 31

výhodu však vidím právě v možnosti individuálního přístupu personalisty k jednotlivým pracovníkům. Určitým plusem při řešení různých situací, ke kterým dochází v pracovněprávních vztazích, může být také rychlost a kompletnost řešení, kterou může nabídnout právě jediná kvalifikovaná osoba.

V obou případech se bezesporu vyskytuje více výhod i nevýhod, ale v podstatných otázkách je činnost personalisty v zásadě totožná u malého i velkého zaměstnavatele. Hlavním cílem každého personalisty je uspokojit nejen potřeby zaměstnavatele a pracovníka, ale zároveň také požadavky státu, a proto musí postupovat v souladu s právními předpisy.

1.3. Právní předpisy vztahující se k personálnímu řízení

Základním právním předpisem pro oblast personalistiky je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který nahradil zákon č. 65/1965 Sb. Ačkoliv nový zákoník práce nabyt platnosti poměrně nedávno, tj. teprve v roce 2007, byl k dnešnímu dni již několikrát novelizován a dokonce v nedávné době prošel další významnou změnou, která plyne z nálezu Ústavního soudu **PI ÚS 82/06**, jenž zrušil 11 ustanovení. Tímto nálezem dne 12. 3. 2008 Ústavní soud částečně vyhověl návrhu skupiny poslanců, kteří usilovali o zrušení 30 ustanovení zákoníku práce. Tato ustanovení Ústavní soud zrušil dnem, kdy bude nález publikován ve Sbírce zákonů.⁸

Dalšími podstatnými právními předpisy jsou:

- zák. č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění zaměstnanců, který je však platný pouze do 31. 12. 2008 a dnem 1. 1. 2009 nabývá platnost

⁸ *Vysokajová, M.:* Všechno (mezinárodní vědecký časopis), Nález Ústavního soudu ve věci zrušení některých ustanovení zákoníku práce (www.vsechno.info/node/view/82)

zákon č. 187/2006 Sb., který tento zákon nahradí,

- zák. č.589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů,
- zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

(ve znění pozdějších předpisů)

Poznámka:

Vzhledem k velice obsáhlé právní úpravě personální sféry je toto pouze demonstrativní výčet nejdůležitějších předpisů. Podrobnější výčet předpisů z oblasti zaměstnanosti, osobních údajů a kontrolní činnosti nabízí publikace „Personalistka“⁹.

⁹ Chládková, A., Bukovjan, P.: Personalistka, ASPI, a.s., Praha, 2007, s. 19-22

2. PŘEDMĚT ČINNOSTI A ÚLOHA PERSONALISTŮ

2.1. Personální oddělení

Personální oddělení, resp. oddělení lidských zdrojů je úsekem společnosti, který se zabývá řízením a rozvojem lidí v organizaci. Úlohou personálního oddělení je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů.¹⁰ Jeho hlavní činností je především rozvoj organizace, se kterým úzce souvisí i další činnosti jako je výběr a získávání nových zaměstnanců, rozvoj znalostí a další vzdělávání stávajících zaměstnanců, řízení odměňování, péče o zaměstnance, která spočívá nejen v informování zaměstnanců o bezpečnosti práce, ale také v komunikaci s nimi a v případě konfliktů na pracovišti také řešení takovýchto situací. Lze říci, že snahou oddělení lidských zdrojů je zajišťovat celkový, pokud možno bezproblémový, chod organizace z personálního hlediska. Důvodem, proč organizace kladou, nebo by alespoň měly klást, důraz na dobře fungující personální oddělení je to, že právě prostřednictvím kvalitně řízených a motivovaných zaměstnanců mohou dosahovat svých cílů.

2.2. Organizace a vedení personálního oddělení

Zda personální řízení provádí jedna či více osob, závisí pouze na samotné organizaci, normy pro stanovení počtu personalistů v organizaci neexistují, tj. strukturální řešení organizace i obsazení personálního úseku se odvíjí od velikosti společnosti, náročnosti prováděných prací a požadavků, které mají zaměstnavatelé na personalisty, ovšem záleží i na finančních prostředcích, kterými podnik disponuje.

Jak jsem již uvedla, nejsou stanovena žádná pravidla pro organizaci

¹⁰ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 65

personálního úseku, z čehož vyplývá, že ani decentralizace podniku není striktně stanovena. Opět tedy záleží jen na zaměstnavateli, zda vedení personálního útvaru svěří jedinému vedoucímu pracovníkovi, který mu bude přímo podřízen, či zda pověří vedením tohoto útvaru několik osob, které budou odpovědny vyššímu vedoucímu či manažerovi. Současná praxe se spíše přiklání k první variantě, tedy k tomu, že vedoucí personálního oddělení by měl být odpovědný přímo zaměstnavateli, popř. řediteli organizace a měl by být členem nejužšího vedení organizace, aby se mohl aktivně podílet na personální politice.¹¹ U malého zaměstnavatele je pravděpodobnější a častější druhý způsob vedení personálního oddělení, kdy je personální činnost zpravidla svěřena jedné osobě, která poskytuje služby nejen v jedné oblasti, ale ve všech oblastech lidských zdrojů, tj. má ucelený přehled o právních předpisech a zároveň ovládá teorii moderní personalistiky. Na základě vlastních zkušeností spatřuji v tomto typu vedení personálního oddělení ještě jednu, dle mého názoru, nespornou výhodu. Tou je větší zainteresovanost personalisty na uspokojování představ nejen společnosti, ale také zaměstnanců, neboť k těmto má bližší a často i osobnější vztah, nežli personalisté k zaměstnancům ve velkých podnicích.

Naproti tomu pro větší organizace je typické, že součástí personálního úseku je několik vedoucích pracovníků, kteří se specializují pouze na určité oblasti lidských zdrojů, jako např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí náborového oddělení či vedoucí oddělení odměňování atd. K tomuto názoru se přiklání i Koubek, který hovoří o tom, že: *„řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také*

¹¹ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 68

neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace."¹² Právě díky této decentralizaci a rozdělení jednotlivých činností mezi několik osob je možné ve větších podnicích používat při řízení lidských zdrojů propracovanější a složitější metody a postupy.

At' již je použit první či druhý způsob organizace a vedení personálního útvaru, základním úkolem personalistů je vždy poskytování služeb interním zákazníkům firmy, tj. samotnému vedení společnosti, vedoucím pracovníkům i ostatním pracovníkům.

2.3. Získávání a výběr pracovníků

K tomu, aby byl zahájen proces získávání nových pracovníků, je třeba určitý impuls. Tímto podnětem je především náhrada některých stávajících pracovníků, jiným důvodem může být vytvoření nového pracovního místa a potřeba jeho obsazení.¹³ Získávání pracovníků je tedy činnost, která má zajistit přilákání dostatečného množství odpovídajících uchazečů o nabízené pracovní místo. Náplní je rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a jejich nabízení, jednání s uchazeči a výběr z nich, získávání přiměřených informací.¹⁴

2.3.1. Agenturní zaměstnávání

Organizace se mohou získáváním pracovníků zabývat samy, nebo, což je v současné době stále populárnější a pro mnohé organizace i praktičtější, se mohou obrátit na jiné organizace, tzv. agentury práce, které se těmito procesy

¹² Koubek, J.: op. cit. 1, s. 29

¹³ Armstrong, M.: op. cit. 2, s. 343

¹⁴ Koubek, J.: op. cit. 1, s. 126, s. 131

zabývají a přímo se na ně specializují. Samozřejmě není potřeba zmiňovat, že stejně jako za jiné služby, náleží i za tuto službu odměna (obvykle ve výši dvojnásobku nástupního platu pracovníka), proto je vhodné předem porovnat získaná pozitiva a vynaložené výdaje, aby nebyl zaměstnavatel v konečném důsledku nemile překvapen.

Pokud se organizace rozhodne svěřit získávání a výběr nových pracovníků agentuře práce, nabízí se několik možností jejich spolupráce. Agentura práce může být pověřena pouze samotným výběrem nového pracovníka a zaměstnavatelem se poté stává přímo samotná organizace. Druhou možností je, že agentura práce nejen provede výběr nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici, ale s takovýmto kandidátem sama uzavře pracovní či obdobnou smlouvu. Důsledkem je vznik pracovněprávního vztahu mezi vybraným kandidátem na straně jedné jako pracovníkem a agenturou práce na straně druhé jako zaměstnavatelem. Na základě tohoto dochází k agenturnímu zaměstnávání, které se nabytím účinnosti zákona o zaměstnanosti, stalo součástí českého právního řádu.¹⁵

Základním principem agenturního zaměstnávání je řešit přechodnou situaci, kdy organizace potřebuje zajistit určité své činnosti dalšími pracovníky, které však nemá k dispozici. Pokud je pro organizaci nevýhodné či nadbytečné zaměstnávat určité osoby delší časový úsek, např. se jedná o sezónní práce nebo pouze dočasný nedostatek pracovních sil, obrátí se tato na agenturu práce. Na základě smlouvy o zprostředkování zaměstnání zajistí agentura práce organizaci potřebný počet fyzických osob, které pro ni vykonají určité práce.

¹⁵ Chládková, A., Bukovjan, P.: op. cit. 9, s. 32

2.3.2. Vymezení požadavků

V okamžiku, kdy nastane situace vyžadující přijetí nového pracovníka, je nutné stanovit jaké vzdělání, odborné schopnosti a osobní vlastnosti potenciálního pracovníka jsou pro danou pozici nezbytné, které oprávněně požadované a které vítané. Na různé pracovní pozice jsou kladeny různé požadavky, proto vyžaduje vymezení jednotlivých profilů těchto míst individuální a zodpovědný přístup, aby nenastala situace, kdy kritéria budou nadhodnocena či naopak podhodnocena.

Nadhodnocení nebo podhodnocení kvalifikace a schopností může negativně ovlivnit získávání zaměstnanců, tj. příliš vysoké požadavky mohou uchazeče odradit, naopak pracovní místa, která nevyžadují žádné zvláštní dovednosti, mohou působit nezajímavě. Další problém může také nastat v okamžiku po přijetí, kdy pracovník zjistí, že jeho schopnosti nejsou v organizaci dostatečně využity.¹⁶ Toto zjištění může vést až k předčasnému ukončení pracovního poměru, jehož následkem je nutnost započítí nového výběrového řízení.

2.3.3. Nabídka pracovního místa

Stanovení počtu a struktury nabízených pracovních míst je právem zaměstnavatele, který může být ve svém výběru omezen pouze zvláštními právními předpisy, a to pokud se jedná o specifická pracovní místa či specifický způsob řízení. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnavatel je oprávněn nejen stanovit kvalifikační předpoklady budoucích pracovníků, ale také jejich počet a způsob zveřejnění nabídky uvolněných, či nově vytvořených pracovních pozic.

¹⁶ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 345

Zveřejňování nabízených pracovních pozic je prováděno především formou inzerování ať již v mediích, na internetu či na vývěsce úřadu práce. Právě s úřadem práce je spojeno snad jediné omezení volnosti zaměstnavatele při nabídce volných pracovních míst, a to jeho povinnost ohlásit do deseti dnů volná pracovní místa příslušnému úřadu práce a následně mu oznámit také obsazení těchto míst¹⁷.

2.3.4. Výběrové řízení

Výběrové řízení je vrcholnou částí celého procesu získávání zaměstnanců, jehož účelem je z několika kandidátů vybrat toho nejvhodnějšího, resp. toho, který nejlépe splňuje požadavky stanovené pro nabízené pracovní místo. Způsob, jakým bude nejvhodnější uchazeč vybírán, je opět výsadou zaměstnavatele, tedy pokud se nejedná o pracovní místa, která musejí být obsazena předem stanoveným způsobem vyplývajícím z právních předpisů, např. přijetí pracovníka do služebního poměru či obsazování určitých pracovních pozic ve státní správě¹⁸.

U většiny zaměstnavatelů bývá první etapou výběrového řízení určitá selekce uchazečů na základě poskytnutých životopisů. Prostřednictvím životopisů si personalista udělá prvotní úsudek o uchazeči, resp. o tom zda údaje a informace uvedené v životopise splňují jeho základní požadavky. O uchazeči však vypovídají nejen uvedená data, ale také forma a celkový vzhled životopisu. Jakmile personalista provede zmiňovanou selekci, může přistoupit k další fázi výběrového řízení.

¹⁷ Chládková, A., Bukovjan, P.: op. cit. 9 s. 28

¹⁸ *Sbírka zákonů*: Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech

Volná pracovní místa jsou nejčastěji obsazována na základě výběrového pohovoru. Pohovory mohou být jednokolové či vícekolové, objevují se i různé typy pohovorů¹⁹, které jsou vedeny pouze jednou osobou či více osobami, které tvoří speciální komise.

Nejčastější metodou výběru potencionálních zaměstnanců je individuální pohovor, tj. pohovor vedený jednou osobou. Ačkoli je tento způsob nejčastější, neznamena to, že by byl nejvhodnější. Zajisté má určité výhody, mezi tyto patří přímý kontakt mezi tazatelem a dotazovaným, lze při něm navázat méně formální diskuzi, při které se uchazeč snadněji uvolní a umožní zkušenému personalistovi „číst mezi řádky“ a zjistit i to, co by uchazeč při formálnější rozhovoru nesdělil. Nebezpečí individuálního pohovoru spočívá v možnosti chybného rozhodnutí, pokud pohovor v průběhu celého řízení provádí s uchazečem pouze jediný tazatel. Může tedy nastat situace, že při konečném výběru sehraji svou roli osobní sympatie na úkor objektivnějších poznatků. Tomuto nebezpečí lze předejít zvolením individuálního pohovoru v rámci vícekolového řízení, přičemž každé kolo bude vedeno jiným pracovníkem.

Dalším typem pohovorů jsou výběrové komise, které jsou tvořeny dvěma či více osobami a tyto vedou pohovor opět s jedním kandidátem. I zde se vyskytují výhody i nevýhody. Dalo by se říci, že se vlastně jedná o zrcadlovou situaci k individuálnímu pohovoru, tj. přesně naopak výhodou je objektivnější pohled na uchazeče a možnost diskuze o jeho kvalitách či nedostatcích mezi členy komise a nevýhodou formálnější jednání, při kterém se uchazeč svým tazatelům příliš neotevře a v důsledku toho mohou zůstat skryty jeho určité postoje či vlastnosti.

¹⁹ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 361

Oba typy pohovorů mohou být použity samostatně, nebo se dají kombinovat. Ať je již zvolen jakýkoliv způsob výběrového řízení, jeho účelem je vždy stejná věc, a to správně vybrat nejvhodnějšího kandidáta a uzavřít s ním příslušnou smlouvu. Samotné výběrové řízení však ke správnému rozhodnutí mnohdy nestačí, proto personalisté využívají i jiné prostředky, jako např. získávání referencí o budoucím zaměstnanci od jeho posledního zaměstnavatele. Jedná se o získání konkrétních informací, které uchazeč zamlčel nebo nesdělil, protože prostě sám sebe v určitém ohledu hodnotit nemůže. Reference slouží nejen k získání nových informací o budoucím zaměstnanci, ale také k ověření důvěryhodnosti informací poskytnutých přímo uchazečem.

Při žádání o reference i při jejich poskytování je nutné dodržovat určitá pravidla vyplývající z právních aspektů. S vyžádáním referencí musí uchazeč souhlasit. Zaměstnavatel není povinen informace poskytnout, pokud jej sám pracovník nepožádá o vystavení pracovního posudku. Jak vyplývá ze zákoníku práce (§ 314) je za pracovní posudek, resp. posudek o pracovní činnosti považována každá písemnost týkající se hodnocení práce pracovníka, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce. Pokud pracovník požádá zaměstnavatele o vydání pracovního posudku, je zaměstnavatel povinen do 15 dnů pracovníkovi tento posudek vydat. Poskytnuté reference ani informace obsažené v pracovním posudku nesmí být v žádném případě nepravdivé či neopodstatněné, neboť tvrzení, která poškozují pracovníkovu pověst, mohou vést až k podání občanskoprávní žaloby směřující k odškodnění.

2.3.5. Zákaz diskriminace

Princip rovného zacházení a zákaz diskriminace musí být dodržován v průběhu celého výběrového řízení od zveřejnění inzerátu obsahujícího nabídku pracovního místa, přes výběrové pohovory, až k závěrečnému výběru a samozřejmě také v případě poskytování referencí, či vyhotovování pracovního posudku. Diskriminujícího chování se nesmí zaměstnavatel dopouštět nejen k uchazečům před přijetím do zaměstnání, ale ani ve vztahu k stávajícím zaměstnancům v průběhu celého zaměstnaneckého vztahu.

Co lze považovat za diskriminující chování je obsaženo v několika právních předpisech. Základem je samotná Listina základních práv a svobod. Zákaz diskriminace v oblasti pracovního práva, upravuje především ustanovení § 16 zákoníku práce a ustanovení § 4 zákonu o zaměstnanosti. Jak vyplývá ze zákonu o zaměstnanosti: *„Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.“* Zákoník práce ve výše uvedeném ustanovení odkazuje na antidiskriminační zákon, který dosud nebyl přijat, resp. Poslanecká sněmovna ČR již schválila jeho návrh, následně také Senát ČR, ale prezident Václav Klaus využil své pravomoci a tento zákon vetoval²⁰. Ve světle výše uvedeného je nutné spatřovat základní právní úpravu rovného zacházení a zákazu

²⁰ Klaus, V.: Tisková zpráva Pražského hradu ze dne 16.5.2008, www.hrad.cz/cms/cz/info_servis/tiskove_zpravy

diskriminace právě v již uvedených předpisech, tj. v zákoníku práce a zákonu o zaměstnanosti.

Přestože naše právní úprava, s odkazem na právo Evropské unie, jasně zakazuje jakoukoli diskriminaci v rámci pracovněprávních vztahů, bohužel tento zákaz je často porušován. Průzkumy hovoří o tom, že většina dotázaných osob se již někdy setkala s nějakou formou diskriminace, ať již byly skutečně diskriminovány či se tak při nejmenším cítily.

V největším rozsahu dochází k diskriminaci při výběrovém řízení. Nejčastější diskriminují otázkou na základě pohlaví nebo rodinného stavu, je požadavek uvedení počtu dětí, jejich věku nebo otázka určená především ženám týkající se rodinného stavu.²¹ Je vhodné upozornit, že personalisté často pokládají i jiné otázky, které se na první dojem zdají nevinné, ale ve skutečnosti mohou zakládat diskriminaci, např. dotaz na kouření nebo hrubý plat u bývalého zaměstnavatele atd.

Navzdory všemu, co bylo výše uvedeno, jsem osobně k výrokům o diskriminaci poněkud shovívavější. Samozřejmě i já se přikláním k tomu, že diskriminační chování je špatné a nežádoucí, ale z pozice personalistky vím, že je velmi obtížné při výběrovém řízení postupovat tak, abych vybrala vhodného kandidáta, který je pro organizaci skutečně přínosem a zároveň se zdržela jakýchkoliv otázek, které by mohly vést k diskriminaci.

Příklad:

Představme si situaci, že zaměstnavatel vyhlásil výběrové řízení na pozici asistentky. Pracovní

²¹ Hypermarkety používají při náboru lidí diskriminační otázky, KarieraWeb.cz, Ekonomika.iHNED.cz, www.kariera.ihned.cz/c4-10052830-20431720-q00000_d-pravnici-hypermarkety-pouzivaji-pri-naboru-lidi-diskriminacni-otazky

doba je stanovena střídavě jeden den od 9:00 hod. do 17:30 hod. a druhý den od 11:00 hod. do 19:30 hod. Při výběrovém řízení se zaměstnavatel uchazeček nesmí ptát na rodinný stav a počet dětí a skutečně tak nečiní.

Lze předpokládat, že pokud se bude o místo ucházet maminka čtyřletého dítěte, sama si uvědomí, že takováto pracovní doba je pro ni nevhodná. Ale co když si to maminka na počátku neuvědomí a zjistí to až v průběhu zaměstnání? Pokud se tak stane a ona se rozhodne od zaměstnavatele odejít, ten bude nucen znovu provádět výběrové řízení. Samozřejmě, že přijetí svobodné a bezdětné slečny či paní, která má již děti odrostlé, nezajistí zaměstnavateli, že nenastane stejná situace, jako v předešlém případě, ale může tuto šanci minimálně snížit.

Přes výše uvedené skutečně nezastávám názor, že by se zákaz diskriminace měl obcházet či dokonce porušovat, ale spíše bych chtěla upozornit na to, že je třeba věnovat výběrovému řízení velkou pozornost a důkladně se na jeho průběh připravit, např. pomocí absolvování speciálních kurzů. Z vlastní zkušenosti mohu doporučit na místo pokládání sporných otázek, jejich přeformulování v oznámení skutečností, které by mohly mít v budoucnu vliv na spokojenost pracovníka (*např. NE – Kouříte? ANO – Nebudu se Vás ptát, zda jste či nejste kuřák, ale považuji za nutné Vám sdělit, že na našem pracovišti se striktně dodržuje zákaz kouření. Pokud byste chtěl v pracovní době kouřit, musíte opustit pracoviště a zameškaný čas si napracovat.*).

2.4. Vznik pracovněprávního vztahu

Pracovněprávní vztah vzniká uzavřením pracovní smlouvy či některé z dohod konaných mimo pracovní poměr, kterými jsou dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. Této oblasti je věnována samostatná kapitola (*viz kapitola 3. této práce*).

2.5. Nástup nových pracovníků do organizace

S nástupem pracovníka do organizace je spojena procedura, při které se pracovník seznamuje s celou řadou informací potřebných ke své práci. Získává informace nutné k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem sžil s organizací a aby se naučil dobře spolupracovat se svými kolegy.²² Smyslem adaptačního procesu je usnadnit a urychlit seznamování nového pracovníka s postupy organizace, tj. zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním prostředí.²³

Při této proceduře informuje zaměstnavatel svého nového pracovníka nejen o postupech využívaných v organizaci, ale má také povinnost poučit jej o základních pravidlech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (§ 37 odst. 5 Zák.Pr.), jejichž znalost je nezbytná k zajištění bezpečného výkonu pracovní náplně. Při seznamování pracovníka s bezpečnostními předpisy je třeba postupovat striktně, což může na nového zaměstnance působit poněkud děsivě, ale zřejmě jiné řešení není. Naopak je tomu při sdělování podnikové politiky a vysvětlování pracovních postupů, kdy se doporučuje být přátelský a vstřícný. Důvodem je pochopitelná a často oprávněná nervozita nového pracovníka z toho, co jej v novém zaměstnání čeká. Tyto pocity a obavy lze zmírnit právě příjemným chováním osoby, která pracovníka na pracoviště uvádí.

Dalším krokem této vstupní procedury je předání potřebných dokumentů a informací personálnímu oddělení²⁴, které na jejich základě založí pracovníkovi osobní spis. V této fázi hraje personální oddělení hlavní roli. S předanými

²² *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 395

²³ *Koubek, J.:* op. cit. 1, s. 192

²⁴ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 397

dokumenty a získanými informacemi musí personalista zacházet v souladu s právními předpisy, tj. klást důraz na to, aby nebyly zneužity osobní údaje, což by bylo v rozporu se zákonem, ale zároveň je povinen určité údaje shromáždit, použít k vyplnění zákonných formulářů vztahujících se k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a také některé z těchto údajů i archivovat pro případné budoucí použití. K tomuto účelu slouží právě osobní spis pracovníka, jehož vytvoření a vedení však dle zákoníku práce není zaměstnavatelovou povinností,²⁵ nýbrž pouze jeho možností. Vedení osobních spisů nezakládá zákonné ustanovení, ale toto si spíše vyžádala praxe, neboť personalisté ke své činnosti potřebují různé informace o pracovníkovi a je pro ně rozhodně jednodušší mít tyto informace stále k dispozici. Obsah osobního spisu je však do jisté míry omezen, neboť může obsahovat pouze písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat ochraně osobních údajů, aby při manipulaci s nimi nemohlo dojít k neoprávněnému zpřístupnění třetím osobám, či k jinému zneužití. Zaměstnavatelé a především personalisté, kteří s těmito osobními údaji přicházejí do styku dennodenně, pak mají zvláštní povinnost mlčenlivosti o těchto údajích, která trvá i po skončení pracovního poměru.

2.6. Péče o pracovníky, jejich vzdělávání a rozvoj

Jak již bylo řečeno výše, lidský kapitál, resp. zaměstnanci a ostatní pracovníci jsou základní a nejdůležitější složkou celé organizace, proto by měla organizace o ně pečovat. Péči často spatřuje každá organizace v něčem jiném. Jedna společnost se může omezit pouze na poskytnutí povinné péče, která je

²⁵ Chládková, A., Bukovjan, P.: op. cit. 9, s. 61

dána přímo právními předpisy, u jiné pak může být rozšířena navíc o smluvní péči, poskytovanou na základě kolektivní smlouvy či o péči dobrovolnou, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele a výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.²⁶

Péče, která je zaměstnavatelem poskytována nad rámec zákonem stanovený, může kladným způsobem ovlivnit nejen vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho pracovníky, a tedy zpříjemnit pracovníkovi práci pro organizaci, ale také „na oplátku“ zkvalitnit jeho práci a přinést tak prospěch organizaci. Zaměstnavatelé by měli této oblasti věnovat pozornost také proto, že míra péče o jejich pracovníky nemusí ovlivnit vzájemné vztahy pouze kladně, ale také v negativním slova smyslu. Pokud není pracovník v těchto ohledech spokojený, nabízí se mu tak příležitost k porovnávání svého zaměstnavatele s jinými organizacemi.

Ať již se organizace omezí na poskytování základní péče či tuto oblast rozvine, některé záležitosti musí být upraveny vždy. Mezi tyto patří především péče o vhodné pracovní prostředí, dodržování stanovené pracovní doby, respektování pracovního režimu a v neposlední řadě zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Nad rámec výše uvedeného se stále častěji péče o pracovníky rozšiřuje o poskytování péče dobrovolné, jejímž obsahem je především zvyšování kvalifikace, vzdělávání a rozvoj pracovníků a dále zaměstnanecké výhody (viz kapitola 2.7. této práce) či poskytování jiných služeb pracovníkům a jejich rodinám.

²⁶ Koubek, J.: op. cit. 1, s. 343

2.6.1. Vzdělávání pracovníků

V dnešní moderní společnosti se stále zvyšují požadavky na znalosti, vědomosti a dovednosti pracovníků. Hlavním důvodem je, že pouze schopní pracovníci přispívají k celkové konkurenceschopnosti organizace a ta pak snadněji obstojí v tržní ekonomice. Jestliže chce organizace v „boji na trhu“ nejen obstát, ale také na něm být rovnocenným soutěžitelem, je v jejím vlastním zájmu aktivně se podílet na rozvoji a zvyšování pracovních schopností svých pracovníků. Vzhledem k současnému vývoji už nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků a je nutné zaměřit se na nové a moderní vzdělávací a rozvojové aktivity.

Tradičními způsoby rozvoje pracovníků je zaškolení, prohlubování či zvyšování kvalifikace (§ 227 Zák.Pr.). Mezi modernější způsoby lze pak zahrnout např. zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby si osvojili znalosti a dovednosti i z dalších oblastí a mohli tak vykonávat i jiné pracovní pozice. Dále se může jednat o rekvalifikační procesy v rámci organizace, jejichž účelem je přeškolení pracovníků, kteří vykonávají již pro organizaci nepotřebné profese na povolání potřebná. V neposlední řadě stojí za zmínku ještě jeden z moderních způsobů zvyšování znalostí a dovedností pracovníků, a to formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích a odrážejí se i na pracovišti.²⁷

Pokud se vrátíme k tradičním způsobům vzdělávání, je nutné odlišovat zvyšování kvalifikace od prohlubování kvalifikace, kterým se rozumí její průběžné doplňování, při němž dochází k udržování a obnovování sjednané

²⁷ Koubek, J.: op. cit. 1, s. 253

práce, aniž by se měnila její podstata. Prohlubování kvalifikace je povinností zaměstnance/pracovníka a zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace.²⁸ Jestliže si zaměstnanec/pracovník prohlubuje kvalifikaci, považuje se toto za výkon práce a za čas takto strávený mu náleží mzda nebo plat. Zaměstnavatel hradí i další náklady spojené s touto činností.

Oproti tomu zvyšování kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, tj. získání nového stupně nebo rozšíření stávajícího stupně kvalifikace. Pracovník získá studiem, školením nebo jinou formou vzdělávání předpoklady pro výkon kvalifikovanější práce, které jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.²⁹ Základním rozdílem mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace je to, že prohlubovat si kvalifikaci je zaměstnanec/pracovník povinen a náklady na ní vynaložené je povinen hradit zaměstnavatel, naopak u zvyšování kvalifikace se jedná o soukromou záležitost pracovníka. Zvyšování kvalifikace se stává záležitostí zaměstnavatele, pokud uzavře se zaměstnancem/pracovníkem písemnou kvalifikační dohodu. Okamžikem uzavření takovéto dohody se na smluvní strany dohody začínají vztahovat ustanovení § 232 Zák.Pr. vztahující se k poskytování pracovního volna s náhradou mzdy nebo platu. Nároky vyplývající z výše uvedeného ustanovení jsou však jen nároky minimálními a zaměstnavatel je může rozšířit a stanovit další práva ve prospěch pracovníka.

Kvalifikační dohoda může být uzavřena nejen při zvyšování kvalifikace, ale také při jejím prohlubování, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň

²⁸ NS ČR, 21 Cdo 1791/2001: Zaměstnavatel je ve smyslu ustanovení § 141a ZPr oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace, jehož součástí může být závěrečné ověření získaných znalostí; z tohoto ustanovení však nelze dovodit oprávnění zaměstnavatele uložit zaměstnanci povinnost podrobit se přezkoušení úrovně kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě.

²⁹ Jouza, L.: Školení a vzdělávání je někdy povinností zaměstnavatele, Právní zpravodaj 2/2007, C.H.BECK

zákonem stanovenou výši, která činí 75 000 Kč. V takovém případě však nemůže zaměstnavatel zaměstnanci/pracovníkovi prohlubování kvalifikace uložit, proto je uzavření této dohody závislé na vzájemném ujednání subjektů.

Zatímco ve větších organizacích mohou být vytvořeny zvláštní útvary, které se specializují na vzdělávání pracovníků a tuto činnost vykonávají na vrcholné úrovni, jak popisuje např. Armstrong či Koubek³⁰, u malého zaměstnavatele je vytvoření takového útvaru mnohem obtížnější a často prakticky nemožné, proto menší zaměstnavatelé upřednostňují přijímání již odborně kvalifikovaných pracovníků, protože nemusí vynakládat příliš energie a finančních prostředků na jejich vzdělávání a rozvoj. Pokud přesto dojde v průběhu zaměstnávání pracovníků k okolnostem, které vyžadují další vzdělávání, zaměří se tyto organizace většinou pouze na vzniklou situaci a při jejím řešení využijí spíše nárazovou spolupráci s externími organizacemi. To však může vést k tomu, že ke vzdělávání pak dochází náhodně a nepravidelně, což někdy může v důsledku znamenat dokonce nedůsledné a nedostatečné řešení.

Poznámka:

Správné vymezení toho, co je považováno za zvyšování kvalifikace má vliv nejen pro určení, zda musí být uzavřena kvalifikační dohoda, ale také pro daňové účely.³¹

2.7. Odměňování pracovníků

Jednou z nejdůležitějších oblastí personálního řízení je systém odměňování. Tato oblast je důležitá zejména z hlediska udržení si kvalitních pracovníků a také pro prohlubování konkurenceschopnosti organizace. Účelem této propracované oblasti je zajistit slušné a spravedlivé odměňování

³⁰ Srovnej *Armstrong, M.*: op. cit. 2, s. 461 a násl., resp. *Koubek, J.*: op. cit. 1, s. 252 a násl.

³¹ Co je a co není zvyšováním kvalifikace?, Legislativa 30.9.2008, Verlag Dashöfer, www.pamservis.cz

pracovníků, které je zároveň důsledné v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění cílů organizace.³² V dnešní moderní společnosti se odměňování pracovníků neomezuje pouze na mzdu nebo plat, ale současné pojetí odměňování je mnohem širší a zahrnuje i jiné formy odměny ať již v peněžní nebo i nepeněžní podobě. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které jsou běžnější, jako např. příspěvek na bydlení či životní a penzijní připojištění, povýšení, oficiální pochvaly, ale i takové, které nejsou zcela samozřejmé, např. moderní vybavení kanceláře nebo stále častější rozšiřování vzdělání poskytované zaměstnavatelem.³³ Takovéto odměny se však řadí spíše do samostatné specifické oblasti, kterou jsou zaměstnanecké benefity poskytované pracovníkům nad rámec jejich běžné mzdy či platu.

Odměna pracovníků v klasické podobě, což je mzda, plat či odměna u dohod konaných mimo pracovní poměr, musí být sjednána či stanovena hned od počátku, tj. od uzavření pracovněprávního vztahu. Oproti tomu ostatní formy odměn bývají často sjednávány v kolektivní smlouvě či vnitřním předpise, popřípadě se mohou zahrnout do pracovní smlouvy ve formě dodatku až po určité době, kdy si zaměstnavatel ověří, zda je vhodné konkrétnímu pracovníkovi takovéto odměny poskytnout.

Ať již se jedná o klasické nebo i zvláštní formy odměny, je nutné při jejich poskytování vždy pamatovat na určité principy, a to zejména:³⁴

- **i při odměňování musejí být zachována pravidla rovného zacházení**
 - ačkoli se zákaz diskriminace vztahuje i na tuto oblast, tj. všichni lidé v organizaci vykonávající práci shodné hodnoty, musí být odměňováni

³² *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 515

³³ *Koubek, J.:* op. cit. 1, s. 283

³⁴ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 515

srovnatelně; bohužel není pravdou, že by toto pravidlo bylo dodržováno u všech zaměstnavatelů, naopak především v této oblasti dochází často k diskriminaci mezi pohlavími, a to hlavně v neprospěch žen (*pokud žena-zaměstnankyně chce této diskriminaci předejít, může se zdát vhodnou volbou zaměstnání ve státní správě či jiné sféře, ve které je odměňování poskytováno v souladu s právním předpisem, resp. v souladu s § 122 a 123 Zák.Pr. a s nař. vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, neboť v této sféře jsou poskytovány platy mužům i ženám vždy stejně a jejich výše je odvislá pouze od předem přesně stanovených předpokladů, např. získaného vzdělání, dosažené praxe, vykonávané profese či resortu³⁵*);

- **odměňování musí být spravedlivé** – Jaquesův „princip spravedlnosti“, který vychází z pocitů samotných pracovníků, kteří sami cítí, že jejich odměna je spravedlivá v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu;
- **odměňování musí být důsledné z hlediska principů zaměstnavatele, na jejichž základech je poskytováno** – tj. musí být nejen spravedlivé z pohledů pracovníků, ale také nesmí být poskytováno svévolně a bezdůvodně se lišit u různých lidí.

Poznámka:

Řízení odměňování pracovníků, které zahrnuje i poskytování zaměstnaneckých výhod je nesmírně obsáhlou oblastí, proto není možné se v této práci věnovat odměňování pracovníků ze všech hledisek a rozebírat tuto oblast do všech detailů. Z tohoto důvodu je této a následující kapitole věnována pozornost pouze okrajově, pro podrobnější pohled a celkové rozšíření lze odkázat na odborné publikace.³⁶

³⁵ Jak se uplatní mladí absolventi práv, ČAK, www.cak.cz/scripts/detail.php?id=1987

³⁶ Srovnej *Armstrong, M.*: op. cit. 2, s. 515 a násl., resp. *Koubek, J.*: op. cit. 1, s. 283 a násl.

2.7.1. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou specifické formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům nad rámec jejich odměn zákonných, a to zpravidla pouze za to, že pro ni pracují. Jejich podoba může být různá a často se jedná o určité benefity, které nemají přímo podobu odměny. Jedná se o výhody poskytované v peněžní i nepeněžní podobě. Základním cílem zaměstnaneckých výhod je, prostřednictvím atraktivních benefitů, udržet si stávající kvalitní pracovníky a zároveň dosáhnout dobré konkurenceschopnosti, pomocí které lze získávat nové vhodné pracovníky. Dobře nastavené zaměstnanecké výhody navíc zlepšují pocity pracovníků z vykonávané práce, uspokojí jejich osobní potřeby a tím také posílí jejich angažovanost a oddanost organizaci.³⁷

Vzhledem k tomu, že každá osoba vidí výhody v něčem jiném a s ohledem na to, že existuje velké množství zaměstnaneckých výhod, je pro zaměstnavatele, ale i pro specialisty na personální řízení, většinou velmi obtížné a často i nemožné dosáhnout tak dobrého nastavení zaměstnaneckých výhod, aby tyto splňovaly svůj účel a zároveň zajistily spokojenost všech pracovníků. Proto se nabízí jako vhodné řešení tzv. „kafetéria systém“. Jedná se o volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který pochází z USA. Jeho podstata spočívá v tom, že zaměstnavatel ponechává na pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v souladu se svými individuálními potřebami, jaké složky odměny za práci, popř. jaké požitky mu organizace má poskytnout. Pracovník si vybírá v rozsahu předem daného celkového rozpočtu na benefity

³⁷ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 595

při vymezení osobního podílu na tomto rozpočtu.³⁸

Výhodou tohoto systému je individualizace složek příjmu podle pracovníkových potřeb, která posiluje jeho osobní odpovědnost, protože se od něho vyžaduje, aby sám rozhodl o formě a struktuře své odměny. Další výhodou je opakující se možnost volby požadovaných výhod a nabídka požitků podle finančních možností firmy a osobních potřeb pracovníka.

Kafetéria systém je stále populárnější a má mnoho výhod, ale je také náročnější na jeho správné vybudování, nastavení a dodržování, proto je nyní zatím ještě častěji využíván ve větších organizacích, které mají lepší podmínky pro jeho vytvoření. Naopak u malého zaměstnavatele je běžnější poskytování jednotlivých výhod v závislosti na aktuální stav v organizaci. Za nevýhodu to však považovat nelze, neboť malý zaměstnavatel sice nemá tolik prostředků pro vybudování rozsáhlého souboru zaměstnaneckých výhod, ale vzhledem k tomu, že má často ke svým pracovníkům blíže, má i větší možnost zjistit, jaké benefity jsou jeho pracovníky považovány za nejvhodnější a poté se může zaměřit pouze na ty, které jsou jeho pracovníky vyžadovány.

Poznámka:

Kafetéria systém není pouze teoretický pojem. O tom, jak tento systém funguje v praxi, hovoří např. Radovan Jokel, vedoucí oddělení odměňování a benefitů společnosti Siemens s.r.o.³⁹

2.8. Zaměstnanecké vztahy, řešení konfliktů na pracovišti

V podstatě většinu toho, co bylo řečeno výše lze zahrnout do velké oblasti řízení lidských zdrojů, a to do oblasti zaměstnaneckých vztahů, jenž ve svém

³⁸ Dvořáková, Z.: Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců, Praktická personalistika, Verlag Dashöfer, www.hrportal.cz/?cid=102676

³⁹ Kosnarová, K.: Každý zaměstnanec by měl být tak trochu nespokojen, EDUCITY, www.educity.cz/static/interview/interview53.html

širším pojetí zahrnuje pracovní místo, odměnu, kariéru, komunikaci a kulturu organizace.⁴⁰ V užším pojetí se jedná o vztahy na pracovišti, které mohou mít formální, ale i neformální podobu. Vhodným příkladem formálního zaměstnaneckého vztahu je vztah vzniklý na základě pracovní smlouvy, pro neformální vztah je typická psychologická smlouva (*viz kapitola 3.2. a 3.4.*).

Na základě zaměstnaneckého vztahu, kterým je vzájemné spojení zaměstnavatele a pracovníka, se pracovník zavazuje poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí. Za to „na oplátku“ zaměstnavatel pracovníka odměňuje mzdou nebo platem, popřípadě poskytováním zaměstnaneckých výhod.

Základní vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníkem je pouze jedním, nikoli jediným typem vztahů, který se vyskytuje v organizaci. Dále jsou to vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory, pokud v organizaci působí, mezi odbory navzájem, mezi nadřízeným a podřízeným, mezi jednotlivými pracovními kolektivy a v neposlední řadě mezi spolupracovníky.⁴¹

U malého zaměstnavatele se některé z výše uvedených vztahů zpravidla vůbec nevyskytují a omezují se pouze na základní vztahy, tj. mezi zaměstnavatelem a pracovníkem a mezi spolupracovníky navzájem. Druhý z uvedených typů je, na rozdíl od všech ostatních, obvykle z větší části neformální, tedy není upravený žádnými zvláštními předpisy a tudíž často založený jen na očekávání a osobních představách pracovníků. Vzhledem k tomu, že se očekávání a představy mohou u různých lidí a v různých situacích

⁴⁰ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 194

⁴¹ *Koubek, J.:* op. cit. 1, s. 325

dost lišit, může snadněji docházet k nedorozumění, ze kterého se může časem vyvinout i vážnější konflikt.

2.8.1. Konflikty na pracovišti

V okamžiku vzniku problému na pracovišti se může rozšiřovat okruh činností personalisty a zároveň se zvyšovat jeho odpovědnost, a to v případě, že vzniklý problém neřeší přímo zaměstnavatel, ale ten přesune řešení na oddělení lidských zdrojů. Je otázkou, zda je takový postup správný. Z mého hlediska se jako nesprávný jeví u malé organizace, neboť považuji za zbytečné „zasvěcovat“ do konkrétního problému někoho jiného než přímého nadřízeného, kterým je často sám zaměstnavatel. Domnívám se, že tím může dojít pouze ke zkomplikování celé situace, neboť jakékoli další „tlumočení“ rozhodných okolností jim může ubírat na vážnosti a pravdivosti a pak je mnohem složitější dobrat se nejhodnějšího a zároveň spravedlivého řešení.

Naopak ve větších organizacích je zpravidla vhodnější postoupení konfliktů na pracovišti a jejich řešení personálnímu oddělení. Důvodem je neefektivnost, zdlouhavost a především i nemožnost řešení konfliktů jednotlivých pracovníků přímo zaměstnavatelem.

Příklad:

Představme si např. situaci, že v organizaci, která zaměstnává 250 zaměstnanců a další interní i externí pracovníky „každou chvíli někdo běhá za zaměstnavatelem, třeba i z maličností, aby ji vyřešil...“, to by mohlo znamenat, že zaměstnavatel nebude moci vykonávat žádnou jinou činnost.

2.9. Motivace pracovníků

Motivace pracovníků je další velmi důležitou složkou personální činnosti.

Hlavním cílem je dosáhnout toho, aby byli pracovníci v organizaci spokojeni, vykonávali svou práci dobře a rádi, neboť tím dojde k tomu, že bude spokojen i zaměstnavatel. Organizace, která kvalitně a efektivně vykonává svou činnost, zvyšuje tak svou konkurenceschopnost na trhu a má lepší předpoklady k tomu, aby prosperovala. Proto by mělo být v zájmu každé organizace věnovat této oblasti pozornost a zaměřit se na to, aby motivování pracovníků bylo prováděno správně.

Pracovníky lze motivovat různými způsoby, a to spravedlivým odměňováním, projevy uznání za dobrou práci, vytvořením příznivého pracovního prostředí či přispíváním k pocitu smysluplnosti práce.⁴² Koubek však ve své publikaci uvádí, že *„nejlepším motivátorem je práce, která pracovníka uspokojuje. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.“*⁴³

Ať již se jedná o jakýkoliv způsob motivace, vždy by měl být kladen důraz na to, aby byla vykonávána správně. Pro správné motivování pracovníků jsou považována za důležitá tři pravidla⁴⁴:

- **motivovat nejdříve pozitivními metodami, pak až negativními** – to však neznamená, že negativní motivace, resp. potrestání pracovníků je vyloučeno, pouze je vhodné nejdříve vyčerpat pozitivní motivační nástroje a teprve, pokud už není jiná možnost, uchýlit se k potrestání;
- **pracovníci se chovají podle toho, jaké chování je zaměstnavatelem odměňováno** – v důsledku špatného používání motivačních nástrojů, může docházet k situacím, že mají pracovníci pocit, že za odvedení

⁴² Pravidla průběžné motivace, Pamservis.cz, Zajímavosti 21.7.2008, Verlag Dashöfer, www.pamservis.cz/print.phtml?cid=193852

⁴³ Koubek, J.: op. cit. 1, s. 59

⁴⁴ Pravidla průběžné motivace, op. cit. 42

dobré práce jsou spíše potrestáni nežli odměněni a proto se pro příště snaží tomuto vyvarovat (*např. případ dvou zaměstnanců, schopného a podprůměrného, kterým je zadán podobný úkol. První jej dokončí před termínem a bez chyb, a protože je hotov, dostane další, druhý jej splní pozdě a s chybami, vzhledem k časové tísní však jeho práci manažer přijme a chyby opraví. Kdo z obou zaměstnanců je ve skutečnosti odměněn? Je zřejmé, že druhý zaměstnanec, který brzy pochopí, že podprůměrná práce je v pořádku. První zaměstnanec je za svůj výkon naopak „potrestán“.*);

- **co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat ostatní pracovníky** – návod, jak motivovat všechny pracovníky neexistuje, proto záleží na schopnostech zaměstnavatele, manažera či personalisty, jak ovládá umění komunikovat s pracovníky a „číst z jejich reakcí“.

Co k této problematice uvést závěrem? Asi pouze jediné doporučení, a to, že je žádoucí o motivaci diskutovat přímo s pracovníky. Každý z nás má jiné představy a požadavky a na každého z nás „platí“ jiná taktika, proto je vhodné na to nezapomínat ani v okamžiku, kdy se z jedné strany barikády přesuneme na druhou a jsme to náhle my, kdo již není motivován, ale motivuje ostatní. A jak tedy zjistit, co pracovníky motivuje? Nejjednodušším způsobem je, se jich na to zeptat.

2.10. Ukončení pracovněprávního vztahu, odchod z organizace

Pokud má společnost dobře fungovat, nelze činnost personalisty omezit pouze na péči o pracovníky v průběhu pracovněprávního vztahu, ale péče o ně musí pokračovat i v okamžiku, kdy se vztah ukončuje. Není cílem této práce ani kapitoly zaměřit se na konkrétní důvody vedoucí k odchodu pracovníka z organizace ani na jednotlivé způsoby skončení pracovního poměru (*to*

upravuje ust. § 48 a násl. Zák.Pr., tak aby zaměstnanec nemohl bez důvodu přijít o jistotu zaměstnání a současně umožňuje zaměstnavateli, aby nemusel zaměstnance zaměstnávat, jsou-li pro to dány závažné důvody), ale pouze pro doplnění stručně čtenáři nastínit specifické činnosti s tím související, které oddělení lidských zdrojů vykonává.

V souvislosti s odchodem pracovníka vyplývají zaměstnavateli určité povinnosti. Kromě výplaty splatné mzdy, proplacení zbývajících dovolených, poskytnutí pracovního volna k hledání nového zaměstnání, odhlášení pracovníka od zákonného sociálního a zdravotního pojištění, se jedná také o povinnost vydat pracovníkovi dokumenty prokazující trvání a ukončení pracovního vztahu, tj. vydání potvrzení o zaměstnání a v případě, že o to pracovník požádá vystavení pracovního posudku.⁴⁵

2.10.1. Pracovní posudek

Na rozdíl od potvrzení o zaměstnání, které musí zaměstnavatel vystavit vždy, pracovní posudek je zaměstnavatel povinen vystavit pouze pokud o to pracovník požádá. Pracovní posudek definuje zákoník práce ve svém ust. § 191 jako veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce pracovníka, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce. Jeho obsahem nesmějí být skutečnosti, které se týkají osobního či rodinného života pracovníka.

Vystavení pracovního posudku nečiní problémy, pokud je hodnocení či reference pozitivní. Problém může nastat v okamžiku, kdy vztah mezi pracovníkem a zaměstnavatelem je negativní, neboť každá strana může důvod

⁴⁵ Chládková, A., Bukovjan, P.: op. cit. 9, s. 186

ukončení vztahu vidět v něčem jiném a pak je docela pravděpodobné, že se budou rozcházet i jejich názory na skutečnosti uvedené v pracovním posudku. V takovém případě je třeba věnovat vyhotovení posudku větší pozornost. Především je nezbytné i při negativním vztahu k pracovníkovi zachovat si nadhled a do posudku uvést pouze spravedlivé a objektivní ohodnocení, aby pracovník nemohl zaměstnavatele obvinít z pomluv. A jak tedy správně postupovat? Ideálním řešením je pokusit se s odcházejícím pracovníkem domluvit na společné verzi. Pokud dohoda není možná, je nejlepší snažit se držet pouze doložených a prokazatelných fakt a podávat je věcným způsobem.⁴⁶

⁴⁶ Pracovní posudek, aneb kde je pravda?, HR servis, Články, studie, Verlag Dashöfer, www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=2&obsah=0&cid=148949

3. PRACOVNÍ SMLOUVA

3.1. Vznik pracovněprávního vztahu

Nejčastějším právním úkonem zakládajícím pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je pracovní smlouva. Mimo to lze pracovní poměr založit také jmenováním, které je upraveno v ustanovení § 33 odst. 3 Zák.Pr. Nový zákoník práce již nestanoví jako způsob založení pracovního poměru volbu; volba je nadále pouze předpokladem předcházejícím sjednání pracovní smlouvy. Dále může vzniknout pracovněprávní vztah na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, těmito dohodami je dohoda o pracovní činnosti (*viz příloha č. 1*) a dohoda o provedení práce (*viz příloha č. 2*). Jako smluvní typy jsou pracovní smlouva i dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr upraveny v zákoníku práce.

3.2. Pracovní smlouva

(*viz příloha č. 3*)

Zaměstnavatelem, který uzavírá pracovní smlouvu, může být celá řada právních subjektů od malé organizace přes obchodní společnost, nadnárodní podnik až po příspěvkovou organizaci, územní samosprávný celek či stát, proto je nezbytné ji sestavovat a upravovat vždy s ohledem na skutečnosti, které jsou pro toho či onoho zaměstnavatele podstatné.

Pracovní smlouva zakládá pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Musí být uzavřena písemně; avšak i ústně uzavřená pracovní smlouva je platným právním úkonem. Dodržení písemné formy je povinností zaměstnavatele, ten v případě, že svou povinnost poruší, může být sankcionován orgánem inspekce práce. Zákon nestanovuje žádný předepsaný

formulář, proto může mít jakoukoli psanou podobu. Pracovní smlouva se vždy vyhotovuje alespoň ve dvou stejnopisech, z nichž jedno vyhotovení je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.

Pracovní smlouva musí být uzavřena a podepsána před nástupem do práce, nejpozději v den, který byl účastníky pracovního poměru sjednán jako den nástupu do práce, ale ještě před započítáním konání prací. V případě, že je pracovní smlouva vyhotovena písemně později než v den nástupu zaměstnance do práce, vznikl již pracovní poměr na základě ústně sjednané pracovní smlouvy. Dodatečné písemné vyhotovení pracovní smlouvy má pak už jen povahu písemného potvrzení o obsahu ústně uzavřené pracovní smlouvy.

3.2.1. Dialog při uzavírání pracovní smlouvy

Právní úprava stanovuje pouze tři povinné náležitosti, které musí pracovní smlouva vždy obsahovat. Další obsah smlouvy a existence ostatních obvyklých i zvláštních ustanovení je ponechána na vůli účastníků, tj. na zaměstnavateli, jeho podnikové politice a v neposlední řadě na dohodě se zaměstnancem. Mnoho zaměstnavatelů, ale i zaměstnanců zapomíná na fakt, že pracovní smlouva je dvoustranným právním aktem, který je či by alespoň měl být založen na vzájemné dohodě obou stran a měl by být výsledkem jejich vzájemného dialogu. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít zaměstnanec, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Na formulaci pracovní smlouvy by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo zaměstnance vyjednávat.⁴⁷ Navzdory relativní volnosti jsou však účastníci smlouvy povinni respektovat kogentní

⁴⁷ Koubek, J.: op. cit. 1, s. 189

ustanovení zákoníku práce. Pokud se od nich odchýlí, jsou taková ujednání neplatná.

U velkých organizací, které mají stanovy nebo kolektivní smlouvu, jenž často upravují obecné záležitosti pracovněprávních vztahů, je zřejmě dán menší prostor pro individuální vyjednávání při uzavírání jednotlivých smluv. V tomto může mnoho zaměstnanců, kteří si uvědomují své právo podílet se na sestavování vlastní pracovní smlouvy, spatřovat jednu z nevýhod velkých zaměstnavatelů. Vzhledem k množství pracovních smluv, které jsou v takovýchto organizacích uzavírány, je však řešení kolektivní smlouvou či stanovami zcela pochopitelné. Nelze se ale ani divit, že tento postup může působit na potenciálního zaměstnance příliš neosobně a může jej dokonce odradit od rozhodnutí nastoupit do takovéto společnosti.

Domnívám se, že naopak prostor pro dialog o jednotlivých bodech pracovní smlouvy je dán u menšího zaměstnavatele, kde se často pracovní smlouvy upravují poněkud podrobněji a zahrnují i ustanovení, která jsou ve velkých organizacích obsažena v kolektivní smlouvě či stanovách. Individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům není výsadou pouze malých zaměstnavatelů, měl by být samozřejmostí v každé společnosti, ale přece jen malý počet zaměstnanců dává zaměstnavateli větší prostor pro komunikaci s nimi o jejich představách a požadavcích. Tyto pak může zahrnout přímo do pracovní smlouvy, ovšem je nutné sledovat, aby nedocházelo k zvýhodnění toho či onoho zaměstnance na úkor jeho spolupracovníků, neboť rovné zacházení a zákaz diskriminace se vztahuje nejen na proces přijímání nových zaměstnanců, ale tyto principy musí být dodržovány v průběhu celého trvání pracovněprávního vztahu.

3.2.2. Náležitosti pracovní smlouvy

Ať již je pracovní smlouva omezena jen na podstatné náležitosti či je více rozpracovaná a obsáhlejší, tři povinné náležitosti musí obsahovat vždy. Jsou jimi:

- **druh práce**, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- **místo nebo místa výkonu práce**, ve kterých má být sjednaná práce vykonávána,
- **den nástupu do práce**.

Neobsahuje-li pracovní smlouva výše uvedené náležitosti, je neplatná.

3.2.2.1. Povinná ustanovení pracovní smlouvy

Druh práce, který zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává, musí být povinně dohodnut v pracovní smlouvě. Musí být dostatečně určitě vymezen okruh pracovních úkolů, což lze dosáhnout bližší specifikací pracovní náplně přímo v pracovní smlouvě nebo prostřednictvím odkazu na kolektivní smlouvu, vnitřní předpis či stanovy. Zaměstnanec není povinen konat práce nad rámec tohoto vymezení, s výjimkou případů stanovených zákoníkem práce. Ujednání o druhu práce může být úzké či širší, čemuž nasvědčuje i možnost sjednat druh práce kumulativně, v případě, že zaměstnanec ovládá více prací. Jak již bylo řečeno, vymezení druhu práce lze uskutečnit prostřednictvím náplně práce. Pokud je pracovní náplň nedílnou součástí pracovní smlouvy, podléhá jakákoli její změna souhlasu zaměstnance⁴⁸, což je pro většinu zaměstnavatelů nepřilíš výhodné. Z tohoto důvodu častěji zaměstnavatelé své zaměstnance s náplní práce jen ústně seznamují, neboť tak mohou pracovní náplň jednostranně měnit.

⁴⁸ Chládková, A., Bukovjan, P.: op. cit. 9, s. 97

Další z esenciálních náležitostí pracovní smlouvy je **místo (místa) výkonu práce**, ve kterých má být práce vykonávána. Stejně jako druh práce i místo výkonu práce lze sjednat alternativně. Nejvhodnější variantou je jako místo výkonu práce sjednat zásadně obec, to však neznamená, že nelze v odůvodněných případech stanovit širší místo výkonu práce např. více obcí, kraj nebo celou Českou republiku.

Je-li místo výkonu práce sjednáno jako obec, považuje se tato obec rovněž za pravidelné pracoviště zaměstnance z hlediska pracovních náhrad. Není-li pravidelné pracoviště určeno v pracovní smlouvě, považuje se za něj obec, ve které nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance. Sjednání pravidelného pracoviště, tj. konkrétní adresy, není podstatné jen pro účely cestovních náhrad, ale také pro případ, že bude zaměstnavatel chtít, aby zaměstnanec pracoval jinde (např. stěhování kanceláře z jedné části obce do druhé). V takovém případě bude muset se zaměstnancem uzavřít změnu pracovní smlouvy nebo zaměstnance přeložit.

Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na pracovní cestu mimo sjednané místo výkonu práce pouze se souhlasem zaměstnance.

Den nástupu do práce je poslední z podstatných náležitostí pracovní smlouvy. Tímto dnem vzniká pracovní poměr. Od tohoto dne je zaměstnavatel povinen za zaměstnance odvádět sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu. Den nástupu do práce může být stanoven přesným datem nebo může být vázán na splnění určité podmínky (např. ukončení studia). Jako den nástupu do práce lze

sjednat i den pracovního klidu.⁴⁹

Kromě výše uvedených náležitostí musí samozřejmě pracovní smlouva obsahovat i další běžné náležitosti písemných právních úkonů, tedy jednoznačnou identifikaci účastníků, podpisy smluvních stran, atp.

Identifikací smluvních stran se rozumí uvedení jména a příjmení zaměstnance, adresa jeho bydliště a datum narození. U zaměstnavatele je to potom název a sídlo, je-li právnickou osobou, nebo jméno a adresa zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou, vhodné je uvést také identifikační číslo. Pokud se jedná o identifikaci zaměstnance, zaměstnavatelé se někdy mylně domnívají, že je k tomu nutné, aby do pracovní smlouvy zahrnuli také rodné číslo zaměstnance. To je však omyl, neboť rodné číslo v pracovní smlouvě být nemusí a nový zákoník práce ani nic takového nepožaduje. Naopak s ohledem na přísnou úpravu zákona o evidenci obyvatel se naskytá otázka, zda lze vůbec rodné číslo v pracovní smlouvě uvádět.⁵⁰ To, že rodné číslo nemusí být v pracovní smlouvě uvedeno, neznamená, že jej personalista nemůže po zaměstnanci požadovat. Samozřejmě, že zaměstnanec je povinen sdělit zaměstnavateli své rodné číslo, neboť to je nutné k přihlášení zaměstnance k zákonnému sociálnímu a zdravotnímu pojištění, ale zaměstnavatel s tímto údajem musí nakládat v souladu s právními předpisy.

⁴⁹ NS ČR, 21 Cdo 811/2002: Den nástupu do práce může být dohodnut nejen přímým časovým údajem, nýbrž i na základě jiných, konkrétním datem neoznačených objektivně zjistitelných skutečností, o nichž účastníci při uzavírání pracovní smlouvy nemusí mít ani jistotu, kdy přesně nastanou, které však nepřipouštějí pochybnosti o tom, že jimi byl den nástupu do práce nezaměnitelně označen, a které umožňují jednoznačný závěr, kterým dnem pracovní poměr vznikne.

⁵⁰ Chládková, A., Bukovjan, P.: op. cit. 9, s. 57

3.2.2.2. Další náležitosti pracovní smlouvy

Obě smluvní strany mohou při uzavírání pracovní smlouvy vyžadovat, aby zahrnovala i další ustanovení, které považují za důležité. Pak záleží na každé ze stran, jak ovládá umění vyjednávat a dělat kompromisy.

Pokud není výslovně stanoveno **ujednání o době trvání pracovního poměru**, platí, že je sjednán na dobu neurčitou. Na dobu určitou lze pracovní poměr mezi týmiž účastníky sjednat na dobu nejvýše 2 let ode dne vzniku pracovního poměru. Toto pravidlo platí i pro každý další pracovní poměr na dobu určitou sjednaný v uvedené době mezi týmiž účastníky. K předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky se nepřihlíží, pokud od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynulo alespoň 6 měsíců. Výjimky z tohoto pravidla jsou stanoveny zákoníkem práce v ustanovení § 39 odst. 3 a 4.

Nově se hovoří o prodloužení doby, na kterou lze uzavírat či opakovaně prodlužovat pracovní poměr na dobu určitou ze dvou na tři roky.⁵¹ Tento návrh je samozřejmě výhodnější pro zaměstnavatele nežli pro zaměstnance, ale zda je to správné, o tom lze diskutovat. Nevím, jestli prodlužování nejistoty, která plyne z pracovního poměru na dobu určitou, je nejvhodnějším řešením. Osobně se spíše obávám, že to může zaměstnaneckému vztahu ublížit, protože zaměstnanci si budou více rozmýšlet, zda do takového vztahu vstoupí. Pokud se přesto rozhodnou pro uzavření pracovního vztahu, je možné, že v průběhu jeho trvání budou snadněji náchylnější k přemýšlení o zaměstnání na dobu neurčitou u jiného zaměstnavatele. To je však jen můj osobní názor a je možné,

⁵¹ Protesty proti novele zákoníku práce, Pamservis.cz, Legislativa-Aktuálně, www.pamservis.cz/?highlighttext=prodlou%BEen%ED+zku%B9ebn%ED+doby&cid=198489

že jej praxe ukáže jako nesprávný.

Pravidelně, až na výjimky, bývá mezi účastníky pracovního poměru sjednávána **zkušební doba**. Jejím účelem je poskytnout smluvním stranám určitý čas pro posouzení, zda uzavřený pracovní poměr splňuje jejich očekávání, v opačném případě jim umožňuje pracovní poměr bez větších obtíží zrušit. Zkušební doba smí být sjednána maximálně na dobu tří měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru a nesmí být dodatečně prodlužována. Musí být sjednána písemně nejpozději v den nástupu do práce. Doba překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, se do zkušební doby nově nezapočítává.

Ustanovení § 35 odst. 1 nového zákoníku práce vztahující se ke zkušební době, bylo původně koncipováno poněkud nešťastně a v praxi způsobovalo problémy. Hlavním nedostatkem ve spojení s § 333 Zák.Pr. a § 122 Obč.Zák. byla možnost sjednat zkušební dobu již před vznikem pracovního poměru. *Tímto mohlo docházet k situaci, že by zkušební doba (občanskoprávní lhůta určená podle dnů počíná dnem, který následuje po události, jež je rozhodující pro její počátek) začala běžet až dnem následujícím po dni vzniku pracovního poměru. V případě, že by poslední den této lhůty připadl na sobotu, neděli nebo svátek, byl by posledním dnem lhůty nejbližší následující pracovní den a tím by nebyla dodržena maximální délka zkušební doby.*

Tento problém vyřešila tzv. technická novela zákoníku práce účinná od 1.1.2008, která upřesnila znění právě ustanovení § 35 Zák.Pr.⁵² tak, že se běh zkušební doby bude napříště počítat ode dne vzniku pracovního poměru.

⁵² Srovnej znění ust. § 35 odst. 1 Zák.Pr. platné do dne 31.12.2007, resp. znění platné od 1.1.2008

Přestože, jak bylo uvedeno výše, institut zkušební doby prošel již technickou novelou, v současné době se opět hovoří o návrhu, který by měl předmětné ustanovení upravit. Nyní se diskutuje otázka prodloužení zkušební doby z dosavadních tří na čtyři měsíce a u manažerských pozic pak dokonce na šest měsíců. O tom, že sjednání zkušební doby v pracovní smlouvě má jistě své pozitivní a opodstatněné místo, není třeba pochybovat. Její sjednání je nespornou výhodou pro obě smluvní strany, ty mohou díky ní rychleji a snadněji reagovat na své případné negativní pocity vyvolané nově vzniklým pracovním vztahem. Otázkou však je, jestli tři měsíce stačí k dostatečnému poznání druhé strany a pracovního prostředí. Na druhou stranu je také otázkou, co by vyřešilo prodloužení zkušební doby? Dalo by nám to jistotu, že to alespoň jedné straně vždy pomůže. Já se domnívám, že nikoli, pouze by to prodloužilo období nejistoty a možná i přispělo k větší nervozitě na pracovišti. Z vlastní zkušenosti personalistky vím, že toto období je často pro obě strany dost nepříjemné a proto zastávám názor, že je zbytečné jej prodlužovat.

Poznámka:

S dalšími navrhovanými změnami koncepční novely zákoníku práce je možné se seznámit na portálu www.businessinfo.cz.⁵³

V pracovní smlouvě může být upraveno i **odměňování**. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat či odměna z dohody. Vzhledem k tomu, že výše platu předmětem ujednání v pracovní smlouvě být nemůže (§ 122 odst. 1 ZákPr.) a odměna z dohody se poskytuje za práci konanou na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, tak jediným typem odměňování, který může být sjednán v pracovní smlouvě, je mzda.

⁵³ *Kučera, P.*: Změny v Zákoníku práce: Naděje pro firmy, vztek odborářů, BusinessInfo.cz, www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/nadeje-pro-firmy-vztek-odboraru/1000873/50436/

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (tzv. naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Nemusí být stanovena pevnou částkou, ale z pracovní smlouvy musí být zřejmé, za jakých podmínek je poskytována. Výše mzdy závisí na náročnosti a odbornosti vykonávané práce, na odpovědnosti za její výkon, dále ji ovlivňují pracovní podmínky a v neposlední řadě pracovní výsledky zaměstnanců. Také při stanovení výše mzdy nesmí zaměstnavatel zapomínat na rovné zacházení a zákaz diskriminace, tudíž za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda.

Pokud není mzda sjednána přímo v pracovní smlouvě, musí být stanovena v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise či v mzdovém výměru. Mzda může být stanovena fixní částkou, která musí být vyplacena zaměstnanci vždy, ale lze sjednat i pohyblivé složky mzdy jako např. osobní příspěvek nebo procenta z obratu, jejichž přiznání je závislé na splnění určitých kritérií a na uvážení zaměstnavatele.

Nárok na výplatu mzdy či její části vzniká zaměstnanci vykonáním práce, a její splatnost je nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém tento nárok zaměstnanci vznikl. Pokud je v pracovní smlouvě stanovena výše mzdy, měla by pracovní smlouva obsahovat i údaj o pravidelném termínu výplaty mzdy, pokud tento není určen kolektivní smlouvou. Mzda se zaměstnanci vyplácí po odečtení zákonných srážek (pojistné na sociální zabezpečení, pojistné na veřejné zdravotní pojištění a daň z příjmů fyzických osob). Primárně se mzda vyplácí v hotovosti přímo na pracovišti, ale v současnosti se stále častěji používá bezhotovostní převod, který je nejen praktičtější pro zaměstnavatele, ale bezesporu také bezpečnější pro

zaměstnance. Bezhotovostní převod mzdy nebo zaměstnancem určené její části není pouze možností, ale na žádost zaměstnance je zaměstnavatel dokonce povinen poukázat částku určenou zaměstnancem na svůj náklad a nebezpečí na jeden účet zaměstnance u banky nebo spořitelního či úvěrního družstva, a to nejpozději v den pravidelného termínu výplaty mzdy.

Zaměstnavatel může zaměstnanci kromě mzdy přiznat dle svého uvážení **mimořádné odměny**. Tyto odměny mohou být jednorázové a nahodilé podle aktuální situace organizace nebo mohou být poskytovány periodicky a pravidelně po splnění předem stanovených podmínek. Z výše uvedeného vyplývá, že se může jednat jak o odměny nárokové, tak nenárokové.

Je žádoucí do pracovní smlouvy zahrnout rovněž **ujednání o možnosti a podmínkách vyslání zaměstnance na pracovní cestu**. I když je toto ujednání součástí pracovní smlouvy neznamena to, že by se tímto zaměstnavatel oprostil od nutného souhlasu zaměstnance s jeho vysláním na pracovní cestu.

Do pracovní smlouvy je možné zahrnout i obecný **výčet základních práv a povinností zaměstnance, ale i zaměstnavatele**, které vyplývají ze zákoníku práce. Záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, zda na jednotlivá práva a povinnosti speciálně upozorní přímo v pracovní smlouvě či zda tato ustanovení vypustí a pouze odkáže na zákoník práce.

Při stanovení speciálních práv, resp. povinností zaměstnance (např. zachovávat mlčenlivost, pečovat o dobrou pověst zaměstnavatele, zvyšovat si kvalifikaci atd.) je třeba vždy uvážit, zda je dané ustanovení relevantní v závislosti na práci vykonávané zaměstnancem.

Zaměstnanec, který vykonává práci v pracovním poměru, má právo na **dovolenou**. Za stanovených podmínek náleží zaměstnanci dovolená za kalendářní rok nebo dovolená za odpracované dny. Nárok na dovolenou za kalendářní rok, popř. za jeho poměrnou část, vzniká zaměstnanci, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u tohoto zaměstnavatele práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce. Jestliže zaměstnanec tuto podmínku nesplní a nevznikne mu tedy právo na dovolenou za kalendářní rok ani její poměrnou část, náleží mu dovolená za odpracované dny, jejíž délka odpovídá alespoň jedné dvanáctině dovolené za kalendářní rok za každých 21 odpracovaných dnů v příslušném kalendářním roce.

Jak vyplývá ze zákoníku práce, činí výměra dovolené nejméně 4 týdny v kalendářním roce. *(Výjimku tvoří zaměstnanci zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 Zák.Pr, kterým přísluší dovolená v délce 5 týdnů v kalendářním roce, druhou výjimkou je dovolená o výměře 8 týdnů v kalendářním roce pro pedagogické pracovníky a akademické pracovníky vysokých škol.)* Nově právní úprava, na rozdíl od původního zákoníku práce č. 65/1965 Sb., umožňuje v pracovní smlouvě sjednat i delší výměru dovolené, obvykle stanovenou na celé týdny, avšak je možné dovolenou prodloužit i o jednotlivé kalendářní dny.⁵⁴

Dle mého názoru se tato změna v praxi osvědčila nejen jako pozitivní a rozumná, ale také dosti využívaná. Stále častěji totiž zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům „další dny volna“ např. tzv. „sick days“. Tím, že byla poskytnuta zaměstnavatelům tato možnost prodloužení dovolené, nemusí se nyní zabývat zpravidla složitější úpravou kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu a mohou tak učinit přímo prostřednictvím jednotlivých pracovních

⁵⁴ Srovnej ust. § 102 zák. č. 65/1965 Sb., resp. ust. § 213 zák. č. 262/2006 Sb.

smluv.

Další ustanovení, které se zpravidla v pracovní smlouvě vyskytuje, je ujednání o délce **pracovní doby**. Pracovní dobou je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Stanovená týdenní pracovní doba nesmí překročit 40 hodin, což je vrchní hranice, v případě dvousměnného, třisměnného a nepřetržitého provozu je maximální týdenní pracovní doba kratší. Stanovení týdenní pracovní doby je důležité z hlediska toho, zda se jedná či nejedná o práci přesčas. Práci přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem právě nad rámec stanovené týdenní pracovní doby. Práci přesčas je možné konat jen výjimečně a zaměstnavatel ji může zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů (§ 93 Zák.Pr.).

Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, určuje její začátek a konec. V této své pravomoci je omezen pouze povinností přihlídnout k tomu, aby rozvržení nebylo v rozporu s hledisky zdravé a zdraví neohrožující práce. Zákoník práce umožňuje rovnoměrné i nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. Jedním ze způsobů nerovnoměrného rozvržení pracovní doby je konto pracovní doby, to však může být stanoveno jen kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem. Oproti tomu pružné rozvržení pracovní doby, při kterém si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem lze uplatnit jak při jejím rovnoměrném, tak i nerovnoměrném rozvržení a lze jej sjednat v pracovní smlouvě. Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen

být na pracovišti (tzv. základní pracovní doba).

Při jakémkoli rozvržení pracovní doby je vždy zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut, i zde se vyskytují určité výjimky (§ 88 Zák.Pr.).

Pomocí **konkurenční doložky** lze zajistit, aby zaměstnavateli zaměstnanec nekonkuroval nejen během trvání pracovního poměru, ale i po jeho skončení.⁵⁵ Podstatou konkurenční doložky je závazek zaměstnance, že se po určitou dobu po skončení zaměstnání zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu⁵⁶. Konkurenční doložka musí být vždy uzavřena písemně, může být obsažena v pracovní smlouvě, ale pokud byla se zaměstnancem sjednána zkušební doba, nelze konkurenční doložku do pracovní smlouvy zahrnout, neboť v takovém případě může být dohoda o konkurenční doložce uzavřena až po uplynutí zkušební doby. Další pravidla vztahující se ke konkurenční doložce jsou upravena zákoníkem práce v jeho ustanovení § 310 a § 311.

Jistě jsem nevyčerpala veškerá ustanovení, která mohou být obsažena v pracovní smlouvě. Záleží na zaměstnavateli a zaměstnanci, co považují ve svém vztahu za stěžejní a vhodné upravit. Lze jen doporučit již při přípravování pracovní smlouvy věnovat této činnosti pozornost, zároveň naslouchat požadavkům druhé strany a snažit se navázat pokud možno přátelský vztah již od počátku, neboť uspokojení vzájemných požadavků může být dobrým

⁵⁵ Konkurenční doložka, Právní rádce, 29.8.2007, http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077460-21912780-F00000_d-konkurencni-dolozka

⁵⁶ Chládková, A., Bukovjan, P.: op. cit. 9, s. 107

„startem“ pro celý průběh zaměstnaneckého vztahu.

3.3. Změna pracovní smlouvy

Pracovní smlouva, obdobně jako ostatní smlouvy, je výsledkem vzájemné dohody smluvních stran. Stejně jako v osobním životě, tak i v pracovním životě mohou nastat situace, které si vyžádají určité změny. Změny pracovní smlouvy jsou samozřejmě možné, ale vždy mohou být učiněny jedině po vzájemné dohodě, a to v písemné podobě. Změna může být provedena formou dodatku k pracovní smlouvě (*viz příloha č. 4*) nebo pokud dojde k podstatné změně pracovního zařazení zaměstnance také vyhotovením nové pracovní smlouvy.

3.4. Psychologická smlouva

V okamžiku, kdy pracovník vstoupí do organizace, uzavírá s ní vedle pracovní smlouvy i tzv. psychologickou smlouvu. Nejedná se o písemný dokument, ale o soubor očekávání mezi podnikem a pracovníkem, a to zejména z pohledu zaměstnance.⁵⁷ Obsahem psychologické smlouvy jsou tedy nepsané představy pracovníka týkající se hodnot a postojů organizace, možnost podílení se na řízení společnosti či požadavky na společenský statut a uznání nebo zájem společnosti o její pracovníky nejen na pracovišti, ale také mimo pracoviště a mimo pracovní dobu, tj. zájem nejen o samotného pracovníka, ale také o jeho osobní život. Z pohledu zaměstnavatele může být obsahem této smlouvy předpokládané chování jeho pracovníka např. loajalita, osobní zainteresovanost pracovníka na ekonomické situaci organizace nebo snaha o udržování a zlepšování pověsti společnosti.

⁵⁷ Vnitřní integrace firem s pomocí outdoor management trainingu, Česká cesta, www.ceskacesta.cz/profil/odbornezazemi/clanky/vnitri_integrace

Dle mého názoru je vhodné zmínit definici psychologické smlouvy, jak ji uvedl Sparrow, neboť tato jasně vystihuje a shrnuje, co tato smlouva obsahuje a co lze od ní očekávat. Psychologickou smlouvu definoval jako: „... *dohodu s otevřeným koncem o tom, co jedinec a organizace očekávají, že dají a dostanou na základě zaměstnaneckého vztahu... psychologické smlouvy představují dynamickou a reciproční záležitost... Během doby se k ní přidávají nová očekávání podle toho, jak je vnímán vývoj loajality zaměstnavatele k zaměstnanci. Tyto nepsané individuální smlouvy se tedy týkají sociálních a emocionálních aspektů směny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.*”⁵⁸

Z uvedeného vyplývá, že psychologická smlouva vytváří základnu pro pracovní právní vztahy. Je v zájmu zaměstnavatele, věnovat této smlouvě pozornost a klást důraz na to, aby byla co nejjasnější od samého počátku. Vhodný okamžik pro informování lidí o tom, co organizace očekává a jaké normy chování a hodnoty by měl její pracovník vyznávat, nastává již při uvádění pracovníka do organizace.⁵⁹ Tímto postupem lze dosáhnout snížení možnosti nedorozumění mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Avšak ani od počátku jasný obsah psychologické smlouvy nezaručuje oboustrannou spokojenost zúčastněných subjektů po celou dobu trvání pracovní právního vztahu. Je proto třeba věnovat této smlouvě pozornost i po uvedení pracovníka do organizace, neboť každá změna v organizaci nevyhnutelně vede i ke změně podmínek pro psychologickou smlouvu. Důsledky změn v organizaci mohou vést k tak výrazné změně situace, která si vyžádá uzavření úplně nové psychologické smlouvy.

⁵⁸ *Armstrong, M.:* op. cit. 2, s. 201

⁵⁹ Uvádění nových pracovníků do organizace, BusinessInfo.cz, Oficiální portál pro podnikání a export www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/uvadeni-novych-pracovniku-do-organizace/1001663/45021/

Poznámka:

S ohledem na to, že cílem této kapitoly není zabývat se konkrétně všemi aspekty psychologické smlouvy, přináší tato kapitola pouze obecný přehled této oblasti. Bližší informace k problematice nalezne čtenář v odborné literatuře.⁶⁰

⁶⁰ *Armstrong, M.*: Řízení lidských zdrojů, Grada, 2007, s. 201-208

ZÁVĚREM

Řízení lidských zdrojů, resp. personální řízení je nesmírně obsáhlou oblastí, která se neustále vyvíjí a stále se v ní objevují nové poznatky, teorie i zkušenosti prověřené praxí. Je to oblast, kterou je možné zkoumat z několika hledisek, např. z čistě ekonomických a manažerských pohledů, jak činí odborné publikace např. Armstronga či Koubka, ale lze ji zkoumat a rozvíjet i z právních hledisek jako např. Chládková a Bukovjan.

Nicméně je nutné podotknout, že tato oblast není prozatím striktně upravena, což dává personalistům, manažerům i samotným zaměstnavatelům větší volnost při řízení lidských zdrojů. Osobně se domnívám, že právě díky této volnosti, je personální činnost stále tak zajímavá a atraktivní. Navíc je to sféra, ve které není zakázáno experimentovat, a proto se můžeme znovu a znovu setkávat s novými instituty, které celou oblast rozšiřují a ozvláštňují.

Závěrem lze říci, že bude vždy na rozhodnutí konkrétního zaměstnavatele, ať již bude malou organizací či nadnárodním podnikem, jaký způsob řízení lidských zdrojů zvolí. Je ale dobré vědět, že existuje mnoho možností, jak správně a odborně vést personální řízení. Pak záleží už jen na zaměstnavateli, jak se k této problematice postaví. Zda se omezí pouze na základní výkon personální činnosti či se rozhodne pro propracovaný a dokonalý systém řízení lidských zdrojů.

Personální řízení se týká nás všech, protože každý z nás alespoň jednou za svůj profesní život vstoupí do role pracovníka či zaměstnavatele. Z tohoto

důvodu jsem se snažila problematiku řízení lidských zdrojů pojmout možná trochu netradičně, tj. nejen z čistě odborného hlediska, ale také z pohledu, který je bližší i „obyčejným lidem“. Mým záměrem nebylo zaměřit se konkrétně na jednotlivé oblasti této sféry, ale spíše poskytnout ucelený přehled o činnosti oddělení lidských zdrojů.

PODĚKOVÁNÍ

Závěrem bych chtěla vyjádřit poděkování vedoucímu této diplomové práce, JUDr. Martinu Štefkovi, Ph.D., za jeho vstřícný přístup a čas, který mi v průběhu vytváření mé práce poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat také svým zaměstnavatelům, JUDr. Vladimíru Zoufalému a JUDr. Jindřišce Munkové, že mi umožnili získat během studia také praktické zkušenosti, které jsem v této práci mohla využít.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Dohoda o pracovní činnosti

Příloha č. 2 Dohoda o provedení práce

Příloha č. 3 Pracovní smlouva

Příloha č. 4 Dodatek k pracovní smlouvě

Vzory smluv obsahují prázdné pasáže ponechané k doplnění a fiktivní údaje, které jsou vyznačeny kurzívou.

Tyto vzory byly vypracovány pro účely advokátní kanceláře a obchodní společnosti, proto nejsou vhodné bez větších úprav pro všechny typy zaměstnavatelů.

Zaměstnavatel, pro něhož jsem uvedené vzory vytvořila, mi udělil souhlas k jejich použití v této práci.

DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI

Zaměstnavatel (název),

IČ

se sídlem

(dále jen zaměstnavatel) na straně jedné

a

Pracovník (jméno a příjmení),

dat. nar.

bytem

(dále jen pracovník) na straně druhé

uzavírají tuto dohodu o pracovní činnosti dle ust. § 74 Zákoníku práce

1. Pracovník bude pro zaměstnavatele vykonávat od činnost *právního asistenta*.
2. Místem výkonu práce je sídlo zaměstnavatele.
3. Pracovní doba pracovníka je stanovena na 20 hod./týdně, tj. 4 hod./denně a to od 10:00 hod. do 14:00 hod.
4. Pracovník může být vyslán na pracovní cestu mimo místo pracoviště. Zaměstnavatel poskytne pracovníkovi náhradu ve smyslu platného zákona o cestovních náhradách.
5. Pracovník odpovídá za řádné plnění svých povinností. Bude vykonávat přidělené práce svědomitě a řádně podle svých nejlepších schopností a znalostí a bude se řídit pokyny svého zaměstnavatele.
6. Zaměstnavatel vytvoří pracovníkovi přiměřené pracovní podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce, seznámí jej při uzavření smlouvy s předpisy vztahujícími se na výkon jeho práce, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
7. Pracovník si je vědom, že zaměstnavatel je povinen vůči svým klientům zachovávat o všech informacích mlčení a odpovídá za to, že nebudou zneužity. Pracovník se proto zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se v souvislosti se svou činností dozví.
8. Odměna pracovníka je sjednána dohodou a činí Kč měsíčně před odečtením zákonných srážek. Zaměstnavatel může pracovníkovi přiznat prémie. Přiznání prémie je závislé na pracovním výkonu a kvalitě odvedené práce. Odměna je splatná vždy do 10 dne následujícího měsíce po odečtení zákonných srážek, a to v hotovosti v sídle zaměstnavatele/bezhotovostním převodem na účet pracovníka č.ú.
9. V ostatních otázkách platí zákoník práce.
10. Tato dohoda se uzavírá na dobu neurčitou.
11. Obě strany mohou dohodu vypovědět písemně s 15 denní výpovědní lhůtou, která začíná následujícím dnem po doručení výpovědi druhému účastníkovi.

Tato dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a druhé pracovník.

V Praze dne

.....

zaměstnavatel

.....

pracovník

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Zaměstnavatel (název),

IČ,
se sídlem,
(dále jen zaměstnavatel) na straně jedné

a

Pracovník (jméno a příjmení),

dat. nar.,
bytem
(dále jen pracovník) na straně druhé

uzavírají tuto dohodu o provedení práce dle ust. § 75 Zákoníku práce

1. Pracovník se zavazuje, že od 3.11.2008 do 19.11.2008 provede pro zaměstnavatele evidenci a archivaci spisů. Předpokládaný rozsah práce je 20 hodin.
2. Za vykonanou práci bude pracovníkovi poskytnuta odměna ve výši,- Kč před odečtením zákonných srážek. Odměna je splatná do dne 15.12.2008 a to v hotovosti v sídle zaměstnavatele/bezhotovostním převodem na účet pracovníka č.ú./.....
3. Místem výkonu práce je sídlo zaměstnavatele.
4. Zaměstnavatel vyplatí odměnu pouze v případě, že bude práce provedena bez vad a ve sjednaném termínu.
5. Pracovník bude vykonávat práci osobně, svědomitě a hospodárně podle sjednaných podmínek a v souladu s předpisy vztahujícími se na její výkon.
6. Zaměstnavatel vytvoří pracovníkovi přiměřené pracovní podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce, seznámí jej při uzavření smlouvy s předpisy vztahujícími se na výkon jeho práce.
7. Pracovník bere na vědomí, že z činnosti podle této dohody mu nevzniká nárok na placenou dovolenou, ani na náhradu mzdy při překážkách v práci ani jiné nároky, které vyplývají z pracovního poměru.
8. Pracovník se zavazuje, že v souvislosti s konáním práce nezneužije získaných údajů a informací. Případné porušení tohoto závazku znamená přímou odpovědnost pracovníka k náhradě povinné škody vzniklé zaměstnavateli.
9. Ostatní práva a povinnosti vyplývající z této dohody se řídí ustanoveními zákoníku práce.

Tato dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převezme zaměstnavatel a druhé pracovník.

V Praze dne 3.11.2008

.....
zaměstnavatel

.....
pracovník

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel (název)

IČ

se sídlem

(dále jen zaměstnavatel) na straně jedné

a

Zaměstnanec (jméno a příjmení)

dat. nar.

bytem

(dále jen zaměstnanec) na straně druhé

uzavírají tuto pracovní smlouvu dle ust. § 33 a násl. Zákoníku práce

1. Zaměstnavatel přijímá zaměstnance do řádného pracovního poměru dnem a zařazuje jej na místo *právní asistentky*.
2. Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou s 3 měsíční zkušební dobou, tato začíná dnem nástupu do zaměstnání.
3. Místem výkonu práce je *sídlo zaměstnavatele*.
4. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, která je sjednána dohodou a činí,- Kč před odečtením zákonných srážek. Mzda je splatná vždy do 10 dne následujícího měsíce po odečtení zákonných srážek, a to v hotovosti v sídle zaměstnavatele/bezhotovostním převodem na účet zaměstnance č.ú./.....
5. Zaměstnanec odpovídá za řádné plnění svých povinností. Bude vykonávat přidělené práce svědomitě a řádně podle svých nejlepších schopností a znalostí a bude se řídit pokyny svého zaměstnavatele.
6. Zaměstnanec může být vyslán organizací na pracovní cestu mimo místo pracoviště. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci náhradu ve smyslu platného zákona o cestovních náhradách.
7. Zaměstnanec byl před uzavřením smlouvy seznámen s právy a povinnostmi a s pracovními a mzdovými podmínkami.
8. Zaměstnavatel vytvoří zaměstnanci přiměřené pracovní podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce, seznámí jej při uzavření smlouvy s předpisy vztahujícími se na výkon jeho práce, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
9. Zaměstnanec si je vědom, že zaměstnavatel je povinen vůči svým klientům zachovávat o všech informacích mlčení a odpovídá za to, že nebudou zneužity. Zaměstnanec se proto zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se v souvislosti se svojí činností dozví.
10. Ode dne vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy nebo kolektivní a pracovní smlouvou.
11. Zaměstnanec má nárok na dovolenou v délce 20 pracovních dnů, jak vyplývá ze Zákoníku práce.
12. Zaměstnanec je povinen vykonávat práci v pracovních dnech od pondělí do pátku a pracovní doba je stanovena od 9:00 hod. do 17:30 hod. Stanovená pracovní doba v sobě zahrnuje pauzu na oběd v délce 0,5 hod.
13. Práva a povinnosti účastníků této smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími pracovněprávními předpisy.

Tato pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

V Praze dne

.....
zaměstnavatel

.....
zaměstnanec

DODATEK č. 1
k Pracovní smlouvě ze dne

uzavřené mezi

Zaměstnavatel (název)

IČ

se sídlem

(dále jen zaměstnavatel) na straně jedné

a

Zaměstnanec (jméno a příjmení)

dat. nar.

bytem

(dále jen zaměstnanec) na straně druhé

Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli na změně čl. 4. Pracovní smlouvy uzavřené dne Tento článek zní takto:

4. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, která je sjednána dohodou a činí,- Kč před odečtením zákonných srážek. Mzda je splatná vždy do 10 dne následujícího měsíce po odečtení zákonných srážek, a to v hotovosti v sídle zaměstnavatele/bezhotovostním převodem na účet zaměstnance č.ú. /.....

V ostatním zůstává smlouva nezměněna.

Tento dodatek nabývá účinnosti dnem 1.1.2009

V Praze dne 30.12.2008

.....
zaměstnavatel

.....
zaměstnanec

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 2007

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada, 2007

Chládková, A., Bukovjan, P.: Personalistka, ASPI, a.s., Praha, 2007

Bělina, M. a kolektiv: Pracovní právo, 3. doplněné a přepracované vydání, C.H.BECK, 2007

Zoufalý, V., Munková, J. a kolektiv: Velká kniha smluvních vzorů, 5. vydání, C.H.BECK, 2007

SEZNAM POUŽITÝCH ČLÁNKŮ A JUDIKATURY:

Vysokajová, M.: Nález Ústavního soudu ve věci zrušení některých ustanovení zákoníku práce, Všechno (mezinárodní vědecký časopis)

Klaus, V.: Tisková zpráva Pražského hradu ze dne 16.5.2008

Hypermarkety používají při náboru lidí diskriminační otázky, KarieraWeb.cz

Jouza, L.: Školení a vzdělávání je někdy povinností zaměstnavatele, Právní zpravodaj 2/2007, C.H.BECK

Co je a co není zvyšováním kvalifikace?, Pamservis, Legislativa 30.9.2008, Verlag Dashöfer

Jak se uplatní mladí absolventi práv, ČAK

Dvořáková, Z.: Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců, Pamservis, Praktická personalistika, Verlag Dashöfer

Kosnarová, K.: Každý zaměstnanec by měl být tak trochu nespokojen, EDUCITY

Pravidla průběžné motivace, Pamservis, Zajímavosti 21.7.2008, Verlag Dashöfer

Pracovní posudek, aneb kde je pravda?, HR servis, Články, studie, Verlag Dashöfer

Protesty proti novele zákoníku práce, Pamservis.cz, Legislativa-Aktuálně

Kučera, P.: Změny v Zákoníku práce: Naděje pro firmy, vztek odborářů, BusinessInfo.cz

Vnitřní integrace firem s pomocí outdoor management trainingu, Česká cesta

Uvádění nových pracovníků do organizace, BusinessInfo.cz, Oficiální portál pro podnikání a export

NS ČR 21 Cdo 1791/2001

NS ČR 21 Cdo 811/2002

SEZNAM POUŽITÝCH PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ:

Zákon č. 262/2006 Sb., (nový) zákoník práce

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce

Nařízení Komise (ES) č. 364/2004

Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

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

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ:

www.vsehrd.info
www.hrad.cz
www.pamservis.cz
www.educity.cz
www.hrservis.cz
www.cak.cz
www.hrportal.cz
www.businessinfo.cz
www.pravniradce.cz
www.ceskacesta.cz
www.kariera.ihned.cz