

Univerzita Karlova v Praze

Právnická fakulta

Ing. Renata Devánová

Nástroje a právní zajištění řízení pracovního výkonu

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Petr Hůrka, Ph.D.

Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): 12. 12. 2010

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Praze dne 9.1. 2011

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu JUDr. Petru Hůrkovi, Ph.D., za ochotu a vstřícnost při konzultacích. Velmi děkuji také paní Ing. Haně Šmídlové za vstřícný postoj, čas, který mi věnovala, a ochotu, s níž mi poskytovala všechny informace. V neposlední řadě patří mé poděkování Mgr. Pavle Jirákové, bez které by při četbě mé práce vlhlo oko nejednomu češtináři.

OBSAH

Úvod.....	1
1. Řízení lidských zdrojů.....	3
1.1. Řízení pracovního výkonu	3
1.2. Ukázkový příklad – společnost Hewlett Packard.....	5
1.3. Organizační struktura HP.....	6
1.4. Personální práce v HP	6
2. Definování pracovní role.....	7
2.1. Vznik pracovního poměru.....	8
2.2. Konkurenční doložky.....	11
3. Stanovení cílů a norem.....	12
3.1. Význam cílů v praxi na příkladu HP.....	14
3.1.1. Anatomie cílů v HP	14
3.1.2. Specifika stanovení cílů v maticově řízené organizaci – příklad	15
4. Průběžné řízení pracovní výkonnosti a plán výkonnosti.....	15
4.1. <i>Remote management</i> aneb management na dálku.....	18
5. Hodnocení.....	20
5.1. Klasifikace	20
5.2. Hodnotící rozhovor	21
5.2.1. Příprava	22
5.2.2. Průběh	23
5.2.3. Chyby při hodnocení.....	23
5.2.4. Eliminace chyb.....	24
5.3. Konkrétní průběh hodnotících rozhovorů v HP	24
5.3.1. Vzdělávání	25
5.3.2. Formy a typy kurzů v HP	27
5.3.3. Klasifikace výkonu v HP	27
5.4. Špatný pracovní výkon	29
5.4.1. Řešení špatného výkonu a opakovaného špatného výkonu v HP.....	29
5.4.2. Ukončení pracovního poměru	29
5.4.3. Organizační důvody výpovědi	32
5.4.4. Ukončení pracovního poměru dohodou z organizačních důvodů v HP	32
5.4.5. Výpověď z důvodu nesplnění předpokladů nebo požadavků pro výkon práce	34

5.4.6.	Směrnice pro řešení opakovaného nedostatečného výkonu v HP	35
5.4.7.	Osobní spis	36
5.4.8.	Institut napomenutí.....	37
5.4.9.	Odvolání vedoucího zaměstnance	37
5.4.10.	Porušování povinností a důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru.....	38
5.4.11.	Neuspokojivé pracovní výsledky a „porušení povinností“ v HP	39
6.	Odměňování	40
6.1.	Odměňování v procesu řízení	41
6.2.	Druhy odměňování	41
6.3.	Mzda a způsob jejího sjednání.....	42
6.4.	Manažerská smlouva.....	43
6.5.	Katalog prací a funkcí.....	44
6.6.	<i>Job architecture</i> – katalog prací a funkcí v HP.....	44
6.7.	Mzdové formy.....	48
6.8.	Povinné příplatky	50
6.9.	Pracovní pohotovost	51
6.10.	<i>Total Rewards</i> , aneb celkové odměny v HP	52
6.10.1.	Jednotlivé složky odměňování v HP	52
6.10.2.	Zaměstnanecské výhody.....	55
6.10.3.	Zásady odměňování v HP	59
6.11.	Shrnutí odměňování v HP.....	63
6.12.	Vývoj odměňování.....	63
	Závěr.....	65
	Literatura.....	67
	Seznam zkratk.....	69
	Seznam obrázků	69
	Seznam tabulek.....	69
	Seznam příloh	70

Úvod

Lidský kapitál je jedním ze základních zdrojů každé společnosti. Od lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů se odvíjí následná úspěšnost každé organizace. V dnešní době, kdy jsou trhy nasyceny různými službami a statky, může právě tento faktor značně ovlivnit konkurenční pozici dané společnosti na trhu. Nejvíce patrné je to u společností, které poskytují služby a jejich zaměstnanci často přicházejí do styku s koncovými zákazníky. Proto by se správné přístupy k řízení lidí neměly podceňovat ani v nejmenších společnostech. Spokojený zaměstnanec se správnou motivací a přesnou znalostí toho, co má dělat a co se od něj očekává, bude podávat mnohem vyšší a kvalitnější výkon než ten, který je na pracovišti jen proto, aby si „vydělal“.

V problematice řízení lidských zdrojů se neskryvá pouhé řízení zaměstnanců, kteří ve společnosti jsou, oni se tam musejí i nějak dostat. Řízení začíná již definováním pracovních rolí, kdy je nutné si uvědomit, jaké pozice ve společnosti jsou zapotřebí a jaký člověk bude pro takovou pozici vhodný. Teprve poté se začíná hledat správný člověk na takovou pozici, je nutné ho pro společnost získat, udržet a dále rozvíjet jeho schopnosti a dovednosti. Pokud má společnost mnoho schopných zaměstnanců, jejichž schopnosti se rozvíjejí, nemusí obsazovat vyšší funkce z externích zdrojů, ale nabírá své vlastní zaměstnance, kteří jsou již srozuměni s podnikovými hodnotami a kulturou. Ve společnosti musejí být správní lidé se správnými schopnostmi ve správných funkcích a se správnými cíli, a ti pak povedou firmu k úspěšnému naplňování podnikové strategie.

Řízení zaměstnanců se dnes realizuje **řízením pracovního výkonu**, který je stěžejním tématem mé práce. Jedná se o nový přístup k problematice řízení, který začíná dohodou o tom, co se od zaměstnance vyžaduje, následně se stanoví cíle, monitoruje výkon zaměstnance, hodnotí dosažené výsledky a celý proces je zakončen odměňováním. Řízení pracovního výkonu akcentuje výkon jako takový a jeho propojení s odměňováním, čímž se snaží stimulovat vyšší výkony pomocí různých složek odměn. Při aplikaci tohoto přístupu se přesouvá řízení zaměstnanců z personálního oddělení na liniové manažery, kteří se zaměstnanci na počátku každého rozhodného období, obvykle ročního, sestavují pro každého zaměstnance individuální cíle, kterými budou přispívat k vytváření hodnot a naplňování celopodnikových strategií.

Vzhledem k tomu, že řízení lidských zdrojů je v drtivé většině zpracováno z ekonomického hlediska, rozhodla jsem se ve své práci zaměřit také na právní aspekty

procesu a skloubit dohromady oba pohledy na věc. V práci se zabývám pouze řízením pracovního výkonu v podnikatelské sféře. Při popisu jednotlivých fází procesu řízení výkonu se soustředuji na konkrétní momenty, které jsou důležité z právního hlediska, a uvádím, pokud je to možné, příklady z praxe na ukázce společnosti Hewlett Packard (dále jen HP).

Práci jsem rozdělila dle logiky věci na šest částí, z nichž první obecná část je úvodem do problematiky řízení lidských zdrojů, ve které přibližuji řízení pracovního výkonu a popisuji společnost Hewlett Packard, na jejímž příkladě budu v celé práci demonstrovat úspěšnou implementaci procesu. V ostatních částech práce se věnuji jednotlivým fázím procesu řízení z ekonomického hlediska, zabývám se právní problematikou daného personálního nástroje a pokud možno vše demonstruji na příkladu společnosti HP. Cílem mé práce je vytýčit, které části řízení pracovního výkonu jsou náročnější na implementaci, a je nutné se soustředit na to, aby byly funkční nejen z ekonomického hlediska, ale také byly v souladu s právním řádem.

Věřím, že má práce formou stručného návodu, jak implementovat proces řízení pracovního výkonu v podnikatelské sféře, zaujme jak čtenáře, kteří se zajímají o řízení lidských zdrojů, tak i čtenáře danou problematikou dosud nedotčené.

1. Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou jedním ze čtyř základních zdrojů organizací.

Každou organizaci tvoří :

- materiální,
- finanční,
- informační a
- lidské zdroje.

Žádná organizace nemůže fungovat na základě plné automatizace procesů a vždy musí mít alespoň nějaké zaměstnance, kteří tvoří základ lidských zdrojů. Tyto zdroje je nutné plánovat, organizovat, vést a následně kontrolovat.

Řízením lidských zdrojů se zabývá personalistika, která se zaměřuje na veškeré činnosti člověka při pracovním procesu. V pracovním procesu je nutné upravit vše, tedy definování pracovní pozice, výkon práce na pracovišti, vztahy k vykonávané práci, spolupracovníkům či nadřízeným, propojování činností, vzdělávání a rozvoj v rámci organizace, osobní uspokojení zaměstnance apod.

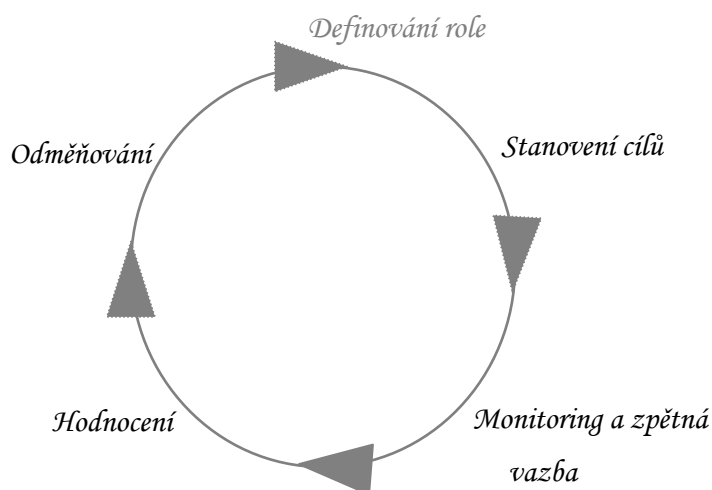
Cílem každé organizace je vytvářet přidanou hodnotu a pro tu je podstatný podnikový výkon, který je tvořen výkonem jednotlivých zaměstnanců. Pracovní výkon je tudíž základní veličinou, která je klíčová pro existenci společnosti. Pro maximalizaci výkonu je nutné neopomenout činnosti zaměstnanců náhodě, ale organizovat je a směřovat ke stanoveným cílům. Tím se právě zabývá řízení pracovního výkonu, které se zaměřuje na výkon jednotlivců. Z výše popsaného plyne, že se zvyšováním individuálních výkonů zaměstnanců se zvyšuje výkon společnosti jako celku.

1.1. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je moderním přístupem, který respektuje odlišné schopnosti a dovednosti zaměstnanců a klade důraz na vytváření pracovních míst a funkcí na míru zaměstnancům. Nahlíží na proces řízení zaměstnance od samotného počátku, tj. od dohody o pracovním výkonu až po konečné odměňování, případné propouštění v případě, že zaměstnanec není schopen plnit své povinnosti. Řízení pracovního výkonu je koncipováno jako proces pravidelně se opakujících činností, které na sebe navazují. V praxi je proces

realizován v období jednoho roku, ovšem není to pravidlem, lze stanovit i kratší období, které se však odrazí ve zvýšených nákladech na realizaci.

Při řízení pracovního výkonu se většina personální práce přesouvá z personálního oddělení na manažery, kteří jsou povinni zabezpečovat motivující řízení zaměstnanců a vykonávat kontrolu výkonů, jejich následné hodnocení a poskytovat zpětnou vazbu. Pro představu cyklu řízení pracovního výkonu uvádím diagram ze společnosti Hewlett Packard, s. r. o. (dále jen HP).



Obr. 1 Cyklus řízení pracovního výkonu v HP (zdroj: interní materiály HP)

Z obrázku 1 je zřejmé, že řízení pracovního výkonu začíná nastavením role, kdy se stanoví, co se od zaměstnance očekává. Ve chvíli, kdy už je jasné, co se od zaměstnance očekává, je třeba to konkrétně vyjádřit pomocí cílů, které se nastaví pro určené období. Po tuto dobu bude manažer sledovat zaměstnance, jak naplňuje své cíle, a po uplynutí období zhodnotí, do jaké míry byly cíle naplněny. Od hodnocení se v poslední fázi odměňování odvíjí výše mzdy a formy odměn za dosažené výsledky.

Proces řízení pracovního výkonu se realizuje pomocí nástrojů, kterými jsou plánování, organizace, vedení a kontrola. Samotné plánování spočívá ve stanovování pracovních cílů jednotlivým divizím, zaměstnancům a týmům (tzv. kaskádování cílů). Cíle se stanovují na určitý časový úsek, ve kterém je musejí zaměstnanci postupně naplňovat. Důležité je, aby cíle odpovídaly pracovní pozici, na kterou byl zaměstnanec přijat, a aby byly realistické. Pro organizace je klíčová organizační struktura ve společnosti, vztahy mezi zaměstnanci,

nadřízenými, podřízenými a delegace. Samotné vedení zaměstnanců je stěžejní a spočívá především v motivaci lidí, aby naplňovali vytyčené cíle. Motivaci lze realizovat pomocí hmotných a nehmotných odměn. Posledním nástrojem je kontrola, při které se vyhodnocuje plnění výkonnostních standardů a plnění úloh, které byly zaměstnancům zadávány během sledovaného období.

Stejně jako jiné procesy, i jednotlivé složky řízení pracovního výkonu, především hodnocení, mají být upraveny podnikovými směrnici. Úkolem je stanovit cíle, postupy, zásady hodnocení a také pravidla jejich hodnocení. Směrnice se mají vytvářet v kooperaci personálního řízení a liniového managementu a následně mají být schváleny vrcholovým řízením organizace.¹

Podnikové směrnice by měly být logické, přehledné a stručné, aby nevznikaly pochybnosti o jejich znění. Soustava podnikových směrnic by měla být konzistentní a ustanovení v jednotlivých směrniciích by se neměla opakovat. Směrnice musejí být také v souladu s právními předpisy a normami stejného a vyššího stupně.²

Řízení pracovního výkonu pracuje se základními povinnostmi zaměstnance stanovenými v § 301 až § 304 ZP a dále je rozvíjí. Nadnárodní společnosti mají své interní směrnice a postupy, které určují či doporučují, jak mají zaměstnanci nakládat se svým časem, jaké postupy mají volit při své práci a další.

Do práce by měl být přijímán zaměstnanec, který má příslušné schopnosti, aby plnil své pracovní povinnosti a dále je rozvíjel spolu se svými dovednostmi. Co se zásad spolupráce týče, je zde podstatná delegace práce na jiné zaměstnance.

1.2. Ukázkový příklad – společnost Hewlett Packard

Společnost HP je dodavatelem technologií ve více než 170 zemích po celém světě. Poskytuje infrastrukturu a nabízí široké portfolio produktů pro všechny segmenty trhu v rozsahu od malých *handheldů* až po nejvýkonnější superpočítačové instalace. Škála produktů a služeb sahá od produktů digitální zábavy až po náročné podnikové aplikace.

¹ AUTORSKÝ KOLEKTIV, Personalistika 2009-2010. Aspi, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

² JAKUBKA, J., Interní předpisy zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. Aspi Publishing a.s., Praha 2004, ISBN 80-7357-016-5

Společnost Hewlett Packard byla založena v roce 1939 Billem Hewlettem a Davem Packardem v Kalifornii, kde je i současné ústředí. Zlomem v dějinách firmy bylo sloučení HP se společností Compaq, ke kterému došlo v roce 2002. Od této doby až do současnosti podnikla firma HP několik dalších fúzí s významnými firmami. Na českém trhu je firma HP přítomna nepřetržitě od roku 1967, v té době byla činnost řízena ze střediska ve Vídni. V roce 1979 vzniklo obchodní zastoupení přímo na našem území.

Současným prezidentem a výkonným ředitelem společnosti je Mark Hurd. Po celém světě dnes zaměstnává firma ve svých pobočkách zhruba 300 000 zaměstnanců ve více než 160 zemích. V ČR má HP tři pobočky, a to v Praze, Brně a Ostravě. Celkem zaměstnává přibližně tisíc lidí. (www.businessworld.cz)

1.3. Organizační struktura HP

Organizační struktura HP se nejvíce přibližuje maticové struktuře, což je dáno složitostí organizace jako takové. HP nabízí široké portfolio služeb a produktů, rovněž portfolio zákazníků je velmi široké – spadají do něj malé, střední i velké firmy a další subjekty. S tímto úzce souvisí i způsob prodeje, který se liší – produkty jsou prodávány jak přímo, tak i nepřímo prostřednictvím prodejních kanálů a distributorů. Maticová struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce ve firmě. Tato strukturace se užívá u podniků, u kterých probíhá současně velké množství projektů. Maticová struktura podporuje využití vysoce specializovaného personálu a technického vybavení.³ Strategie HP vychází ze zájmu o co nejvyšší spokojenost zákazníka, které lze dosáhnout jen tehdy, jsou-li rozhodovací pravomoci v organizaci co nejnižší a tudíž i nejbližší zákazníkovi. V souladu s touto myšlenkou se usiluje o to, aby počet organizačních úrovní pod výkonným ředitelem nepřesahoval stanovený maximální počet. Pro dosažení co nejplošší organizační struktury se také neustále sleduje počet podřízených jednomu manažerovi.

1.4. Personální práce v HP

Náplní práce personálního útvaru ve společnosti HP jsou aktivity zaměřené do oblasti nábory – determinuje potřebu zaměstnanců, zabývá se výběrem a přijímáním zaměstnanců – dále do okruhů výkonového managementu, vzdělávání a odměňování. Personální oddělení

³ DĚDINA J., ODCHÁZEL J., Management a moderní organizování firmy. Grada Publishing a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-2149-1

(dále HR) je v rámci České republiky tvořeno týmem 11 lidí, v jehož čele stojí Country HR manažer, kterému jsou podřízeni lidé na pozicích HR generalista, HR operační specialista a konzultant. Náplní práce HR generalisty je podpora zaměstnanců, respektive jejich manažerů při definování a zajišťování výběru, přijímání, adaptace, vzdělávání, hodnocení, odměňování a dalších činností souvisejících s problematikou lidských zdrojů. Všechny tyto činnosti musejí být administrativně zajištěny, což je v kompetenci HR operačních specialistů. Konzultanti se specializují na konkrétní činnosti související s náborem a odměňováním.

Nízký počet zaměstnanců v personálním útvaru je v souladu s podnikovou strategií a snahou o co nejplošší organizační strukturu. Proto je třeba činnost personálního útvaru částečně přenést na jednotlivé manažery, kteří zodpovídají za své zaměstnance a jsou jim primárně nadřízení i v oblasti HR. Jednotliví zaměstnanci směřují veškeré otázky související s oblastí HR ke svému manažerovi, popř. je řeší přímo prostřednictvím HP portálu. HP portál je místo, kde jsou pro všechny zaměstnance i manažery k dispozici nástroje pro plánování kariéry, zaměstnanec zde může nalézt např. přehled školení a kurzů, dále pravidla a postupy související s pracovní pozicí a rolí, údaje o hodnocení zaměstnance apod.

Personální útvar je zodpovědný za vytváření procesů a nástrojů pro manažery a pro jejich HR práci. Manažer je ten, kdo vždy dělá hodnocení, konzultuje vzdělávání, přijímá zaměstnance a ukončuje pracovní poměry. Personální útvar pouze konzultuje manažery. Zaměstnanci na nižších úrovních používají HP portál, kde mohou pomocí e-mailu kontaktovat středisko podpory.

Dříve byl ve společnosti HP poměr 1 personalista na 100 lidí, nyní se tento poměr zvýšil na 500 lidí na 1 personalistu. V současné době se zavádějí tzv. sdílené služby, takže například *staffing* se vede pro celou Evropu v Bulharsku (vedení databází lidí, *screening* atd.) a veškeré další HR operace jsou vedeny v Polsku (např. zadávání dat do systémů, tisk kontraktů, sledování dovolených apod.). V jednotlivých zemích zůstávají pouze velmi specifické záležitosti, které není možno převést jinam.⁴

⁴DEVÁNOVÁ, R., Řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Hewlett-Packard, s .r .o. Stav a konstrukce změn. VŠE, Praha 2010

2. Definování pracovní role

Samotné definování role spočívá ve třech bodech. Prvním bodem je smysl role, jenž lze chápat jako soubor činností, které bude možné od zaměstnance v jeho budoucí roli očekávat, a na základě toho se vytvoří dohoda o pracovním výkonu. Druhým bodem jsou základní povinnosti a hlavní výstupy role. Výstupem bude seznam položek, o kterých se uzavře dohoda o naplňování cílů a generování výkonu. Třetí se týká klíčových schopností, které musí zaměstnanec mít, aby mohl danou roli vykonávat, a tím naplňovat výkonnostní normy. Toto je důležitým východiskem pro plánování osobního rozvoje. Může se jednat jak o obecné schopnosti, tak i o schopnosti specifické, které budou nutné k naplňování konkrétní role.

Je nutné zmínit, že definování role se zakládá na dohodě, která je z psychologického hlediska velmi důležitá, jelikož se nejedná o direktivní příkazy, ale součinnost obou stran. Tento přístup eliminuje nadbytečný stres ze strachu, že zaměstnanec nenaplní očekávání ve své nové roli, a pomáhá při jeho pracovním zapojení v procesu. Pojem pracovní angažovanosti je jedním z novějších pojmů, kterým se v posledních letech začali zabývat nejen konzultační firmy, ale také odborníci z akademických řad, kteří se přičinili na jeho definici. Pracovní angažovanost je charakterizována jako pozitivní stav mysli doprovázený vitalitou, oddaností a rychlým vstřebáváním informací. Vitalitou se zde rozumí vysoký stupeň energie a duševní odolnosti při výkonu práce. Oddanost spočívá ve vysokém stupni zapojení v pracovním procesu a vnímání sama sebe jako významné součásti procesu, která vede k zájmu o svou roli a je vnímána jako výzva pro další úspěšné zapojení. Vstřebávání je především výsledkem plného soustředění na svůj výkon.

Je nutné také zmínit, že definice role musí vycházet z její analýzy, která se nesusoustřeďuje ani tak na obsah práce, jako na širší aspekty očekávaného chování zaměstnanců při výkonu role. J. Koubek definuje analýzu role následně: „Analýza a definování role konkrétního zaměstnance v rámci řízení pracovního výkonu jsou specifické v tom, že k nim dochází v rámci diskuse mezi manažerem a zaměstnancem směřující k dohodě o pracovním výkonu a rozvoji.”⁵

⁵ KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-116-X

2.1. Vznik pracovního poměru

Z pohledu řízení pracovního výkonu, aby bylo možné se zaměstnancem pracovat, stanovovat mu cíle, monitorovat jejich naplňování, hodnotit jej a pokračovat v tom v dalších obdobích, je rozhodující pracovní poměr, který bude trvat alespoň po dobu jednoho roku. Proto se nebudu zabývat vztahy založenými na dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr je nejčastějším pracovněprávním vztahem, ve kterém se realizuje výkon práce zaměstnanců. Vzniká na základě projevu svobodné vůle obou stran. Pracovní poměr se zakládá dvojím způsobem – pracovní smlouvou a jmenováním. Nejčastěji vzniká pracovní poměr pracovní smlouvou. Pracovní poměr může vzniknout jmenováním jen v zákoně taxativně stanovených případech. V praxi se lze setkat také s tím, že zaměstnavatel pověří zaměstnance určitou funkcí, což je třeba chápat také jako jmenování zaměstnance do vedoucí funkce. Příklad jmenování je uveden v příloze II.

Pracovní smlouva dle §34 ZP (zákoníku práce) musí obsahovat tyto podstatné náležitosti:

- druh práce,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Smlouva může mimo podstatných náležitostí obsahovat i další ujednání, na kterých je zájem. Takto lze sjednat mzdu, zkušební dobu, dobu trvání pracovního poměru, odlišnou úpravu pracovní doby. Pracovní smlouva je uzavřena, když se strany dohodnou na jejím obsahu. Pracovní smlouvu je zaměstnavatel povinen uzavřít písemně. Pokud se tak nestane, nezapříčiní to její neplatnost, ale vznikne tím povinnost zaměstnavatele zaplatit pokutu (dle zákona o inspekci práce).

V případě, že se strany nedohodly na obsahu smlouvy, nemůže dojít k jejímu platnému vzniku. Vznik práv a povinností ze smlouvy se váže na splnění podmínek ve smlouvě stanovených. Pracovní smlouvu lze uzavřít s odkládací podmínkou. Je možné odložit účinnost uzavřené pracovní smlouvy na splnění kvalifikačních požadavků.

Druh práce lze v pracovní smlouvě stanovit i šíře, tím se zvýší možnost dispozice zaměstnance se zaměstnavatelem. Je však třeba dbát na to, aby šíře nedosáhla takového stupně, že by již nebylo zřejmé, jaký druh práce má zaměstnanec vykonávat. V tom případě by pracovní smlouva byla neplatná.

Pokud není ve smlouvě stanoveno pracoviště, je za takové pracoviště považováno místo výkonu práce. Jestliže je ale místo výkonu uvedeno širě než jedna obec, či je stanoveno více obcí, považuje se za pravidelné pracoviště obec, kde nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance.

V den sjednaný jako den nástupu práce vzniká pracovní poměr, a to i tehdy, když se zaměstnanec nedostaví pro překážku v práci. Pokud však do týdne nebude zaměstnavatele o této překážce informovat, anebo do práce nenastoupí, aniž by měl nějakou závažnou překážku, má zaměstnavatel právo od smlouvy odstoupit. Tím se smlouva ruší s účinky ex tunc.

V případech, kdy smlouva neobsahuje informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, vzniká zaměstnavateli povinnost poučit zaměstnance o těchto informacích do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. Jedná se o tyto údaje:

- délka dovolené na zotavenou,
- výpovědní doba,
- týdenní pracovní doba a její rozvržení,
- mzda a způsob odměňování, splatnost mzdy, výplatní termín a způsob vyplácení a
- údaj o kolektivních smlouvách.

Dále musí být zaměstnanec v den nástupu do práce obeznámen s pracovním řádem, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dalšími interními předpisy a kolektivní smlouvou.

Ochrana osobních údajů před vznikem pracovního poměru

Zaměstnanec může od osob ucházejících se u něj o práci před vznikem pracovního poměru požadovat pouze informace, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Obdobně i během zaměstnání nemůže zaměstnanec požadovat jiné informace než ty, které se týkají výkonu práce zaměstnance. V § 30 odst. 2 ZP je uveden pouze obecný zákaz. Naopak v § 316 odst. 4 ZP je stanoven demonstrativní výčet informací, které bezprostředně nesouvisejí s výkonem práce. Lze z toho odvodit, že tyto informace nelze požadovat od osob ucházejících se o zaměstnání ani před vznikem pracovního poměru. Další zákaz zjišťování informací je stanoven v § 12 odst. 2 ZamZ (zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti) a tyto údaje se částečně překrývají s údaji stanovenými v zákoníku práce. Jedná se především o informace týkající se národnosti, rasového či etnického původu,

politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení a sexuální orientace. Tento zákaz je však prolomen v § 4 odst. 3 ZamZ pro situace, kdy tento důvod představuje rozhodující požadavek k výkonu povolání. Zaměstnavatel také nesmí po uchazečích požadovat informace, které by odporovaly dobrým mravům.

2.2. Konkurenční doložky

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu dle § 310 ZP, kterou se zaměstnanec zaváže, že se po určitou dobu po skončení pracovního poměru zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo která by měla vůči němu soutěžní charakter, nejdéle však po dobu 1 roku po skončení pracovního poměru. Zaměstnavatel se zaváže poskytnout zaměstnanci přiměřené peněžité vyrovnání nejméně ve výši průměrného měsíčního výdělku za každý měsíc plnění závazku.⁶ Splatné je pozadu, pokud se účastníci nedohodli jinak. V dohodě je možné sjednat smluvní pokutu, která musí být přiměřená povaze a významu informací, které zaměstnanec získal. Zaplacením smluvní pokuty závazek zaměstnance zaniká.

Zaměstnavatel může od dohody odstoupit pouze po dobu trvání pracovního poměru, poté už odstoupit nemůže. Zaměstnanec může vypovědět dohodu až po skončení pracovního poměru v případě, že je zaměstnavatel v prodlení se zaplacením peněžitého vyrovnání delším než 15 dnů po dni splatnosti. Odstoupení od konkurenční doložky musí být písemné, jinak je neplatné.

Problémem v praxi je nemožnost uzavřít dohodu ve zkušební době. Zákoník práce to nezakazuje přímo, avšak v § 310 odst. 2 uvádí, že v případě, že zaměstnanci byla sjednána zkušební doba, je možné konkurenční doložku uzavřít až po jejím uplynutí.

Z uzavírání těchto dohod je vyloučena nepodnikatelská sféra, jelikož dohodu je možné uzavírat pouze se zaměstnanci, kteří získali při výkonu práce důležité informace a znalosti

⁶ I. Ujednání o tzv. konkurenční doložce je svou povahou vzájemným závazkem, při němž si bývalí účastníci pracovního poměru poskytují hospodářský prospěch navzájem, závazku zaměstnance využívat po skončení pracovního poměru své odborné kvalifikace jen v omezeném rozsahu musí odpovídat jiný závazek zaměstnavatele, který uvedené omezení kompenzuje.

II. Platnost ujednání o tzv. konkurenční doložce sjednané před 1. lednem 2001 je třeba posuzovat dle příslušných ustanovení občanského resp. obchodního zákoníku (Nejvyšší soud 11. 4. 2002, sp. zn. 21 Cdo 132/2000).

technologických postupů, kterými by následně mohli způsobit to, že by jiný zaměstnavatel podstatně ztížil činnost původního zaměstnavatele, či by mu mohl jiný zaměstnavatel konkurovat.⁷

3. Stanovení cílů a norem

Poté, co je pracovní role nadefinována, nastává samotné jádro procesu řízení výkonnosti, jehož výchozím bodem je právě stanovení cílů. Pokud nevíme, čeho chceme dosáhnout, jen těžko se dostaneme k nějakým hmatatelným výsledkům. Cíle charakterizují konečný žádoucí stav, kterého má být dosaženo. Je proto nutné mít jasně stanovené a pro zaměstnance srozumitelné cíle, které zajistí správně směřované úsilí zaměstnanců, které povede k naplňování firemních cílů a dodržování firemních hodnot.⁸

Je nutné cíle rozlišovat na dlouhodobé a krátkodobé. Vždy je nezbytné rozlišovat cíle dle priority projektu a podle toho, nakolik jsou cíle důležité pro zaměstnance a pro splnění jeho role, a tím i naplnění podnikových cílů. Přitom je nutné dbát na to, aby cíle byly realizovatelné a zároveň byly i výzvou pro zaměstnance. Cíle se stanovují postupně a předávají z vyšších úrovní na nižší na principu kaskádování. V praxi to vypadá tak, že nejvyšší manažeři by měli mít stanoveny své cíle jako první a na základě těch se pak dále stanovují cíle na dalších úrovních. Cíle nižších celků se stanovují na principu rozepisování vyšších cílů se záměrem podpořit firemní cíle a sdílené firemní hodnoty. Při stanovení cílů jednotlivých zaměstnanců je třeba zohlednit požadavky na daného zaměstnance v jeho roli a také individuální cíle jeho nadřízeného. Z kaskádování vyplývá, že cíle nesmějí být nikdy v rozporu, jinak by to bylo zcela kontradiktorní se samotným smyslem procesu řízení pracovního výkonu.

Pro cíle platí pravidlo SMART:

- *Stretching* – náročné.
- *Measurable* – měřitelné.
- *Agreed, Acceptable* – dohodnuté, přijatelné.

⁷ KAHLE, B., Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008. 1. vydání. PRAGOEDUCA, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-7310-031-5

⁸ URBAN, J., Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Aspi Publishing, Praha 2003, ISBN 80-86395-46-4

- *Realistic, Relevant* – realistické a důležité.
- *Time related* – časově přiměřené.⁹

Vedle cílů se stanovují i normy, které jsou oproti cílům průběžnou záležitostí, jež se netýká konkrétních zaměstnanců, ale přímo skupin nebo týmů či zaměstnanců v obdobných rolích. Normy se definují jako stanovení podmínek, které existují, když je práce vykonávána efektivně. Norma je definována dosažením žádoucího výsledku jak kvalitativně, tak i kvantitativně.

Při stanovování norem je třeba respektovat ustanovení § 300 ZP, které se týká množství práce a pracovního tempa. Zaměstnavatel musí brát v potaz fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance (tj. jeho schopnosti), předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Tyto podmínky musí zaměstnavatel zajistit zaměstnanci již před zahájením výkonu práce.

Při definici cílů je nutné dohodnout také ukazatele výkonu, aby bylo vidět, nejen čeho má být dosaženo, ale také kdy toho má být dosaženo. Takto dokážeme měřit výkon a stane se to podkladem pro zpětnou vazbu zaměstnance, který má možnost svůj výkon monitorovat a vyjádřit svůj názor. Při definování jednotlivých ukazatelů pracovního výkonu je nutné dodržet následující zásady:

- Ukazatele by se měly týkat výsledků, nikoliv vynaloženého úsilí.
- Výsledky musejí být zaměstnancem ovlivnitelné.
- Ukazatele by měly být objektivní a sledovatelné.
- Pro potřeby měření musejí být k dispozici příslušné údaje.¹⁰

Pracovní výkon není zcela kvantifikovatelnou veličinou, a proto je nutné používat pro měření výkonu různé kvalifikace. Nejčastěji se normy kvalifikují slovními (dostatečný výkon, nedostatečný atd.) nebo číselnými stupnicemi (například 1– 5).

⁹ WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

¹⁰ ARMSTRONG, M. , Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0469-2

3.1. Význam cílů v praxi na příkladu HP

Cíle stanovují směr, kterým se zaměstnanci i organizace chtějí ubírat. Pomocí cílů je možné identifikovat kýžené výsledky. Cíle vybízejí všechny k individuálnímu růstu, pomáhají zvyšovat schopnosti, dovednosti a důvěru v tyto vlastnosti a vedou zaměstnance ke specifikaci toho, čeho chtějí dosáhnout, a následné formulaci závěrů.

3.1.1. Anatomie cílů v HP

Cíle musejí být koncipovány tak, aby poskytovaly odpovědi na tři základní otázky:

Co? Účel a smysl toho, co chceme dosáhnout.

Proč? Čeho tím dosáhneme, tj. výhody, které získáme.

Jak? Strategie a milníky.

Požadavky na cíle v HP jsou, že musejí být důležité, náročné, jasné, určité, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově orientované. Při zadávání cílů je nezbytné odlišit cíle od činností, které vedou k dosahování cílů. Takovými činnostmi mohou být například práce s klienty pro snížení nákladů, kdežto cíl dosažený takovou činností je snížení celkových nákladů o 5 % do konce čtvrtého čtvrtletí tohoto roku.

Při vytváření jednotlivých cílů je nutné zajistit, aby byly sladěné se všemi ostatními. Při tomto procesu se nejprve musí vycházet z podnikatelské strategie. Cíle se stanovují tak, aby bylo možné pomocí nich tuto strategii naplňovat. Ideální počet cílů je 5 až 8. Cíle by se měly stanovit tak, aby se pomocí nich vylepšovaly následující oblasti – růst, efektivita, finanční kapitál a vůdcovství. Poté, co se takto utvoří cíle, je nutné zajistit, aby byly seřazeny, nebyly v rozporu s nadřazenými cíly, byly dostatečně náročné a realistické, jasné a měřitelné. Manažer musí při stanovení cílů také zajistit, aby měl každý zaměstnanec potřebné zdroje a prostředky k jejich realizaci.

Kromě toho, že musí být cíle podřazeny pod jednu z výše stanovených oblastí, musí v HP splňovat také podmínky modifikovaného pravidla SMART, podle kterého jsou u nich cíle:

<i>Specific</i> (určité)
Nutnost určit konkrétně cíle, aby se eliminoval prostor pro špatný výklad. Určují kdo, co, kde, kdy a proč se musí udělat.
<i>Measurable</i> (měřitelné)
Specifická kritéria pro měření pokroku. Cíle musí být jasné, měřitelné a musí být stanoveny milníky pro jejich plnění.
<i>Attainable</i> (dosažitelné)

Cíle mají být náročné, ale přesto realizovatelné. Mají vést zaměstnance k maximalizaci výkonu.
<i>Aligned</i> (uspořádané)
V souladu s podnikatelskou strategií.
<i>Relevant</i> (vhodné)
Každý cíl má být vztažen k náplni práce a organizaci.
<i>Time-Oriented</i> (časově orientované)
Stanovení časového rámce pro plnění jednotlivých cílů dle jejich naléhavosti.

Zdroj: Interní materiály HP

3.1.2. Specifika stanovení cílů v maticově řízené organizaci – příklad

Každý zaměstnanec a funkce je řízena ze dvou směrů – geograficky (v zemi, kde působí) a funkčně (ve vertikále své funkce). Jako příklad lze uvést obchodního ředitele divize, který zodpovídá geograficky lokálnímu generálnímu řediteli a zároveň regionálnímu obchodnímu řediteli. S lokálním generálním ředitelem stanoví specifické cíle platné pro Českou republiku, ušité na míru jednotlivým zákazníkům a situaci na trhu. Od regionálního obchodního ředitele (v tomto případě pro střední a východní Evropu) pocházejí cíle pro jednotlivou divizi, může se jednat například o preference produktu, strategické aliance, politiku vůči konkurenci apod. Obchodní ředitel tedy dostane dva nadřazené cíle, které musí uvést do souladu a z obou vytvořit cíle pro svou funkci. V případě rozporu cílů(,)mají divizní vždy přednost před geografickými.¹¹

4. Průběžné řízení pracovní výkonnosti a plán výkonnosti

Proces řízení výkonnosti je kontinuální a dynamický, klade velké nároky jak na manažery, tak i na zaměstnance. Pro jeho plynulé fungování je nutná vysoká informovanost na obou stranách, které lze docílit soustavným vzděláváním manažerů v postupech charakteristických pro tento proces.

Soustavná kooperace zaměstnance a jeho nadřízeného, kdy k hodnocení dochází průběžně při jejich interakci, je velmi důležitou složkou procesu řízení pracovního výkonu. Na rozdíl od předchozích systémů nedochází k hodnocení pouze jednou ročně, ale také průběžně.

¹¹ DEVÁNOVÁ, R., Řízení pracovního výkonu ve společnosti Hewlett - Packard, analýza a konstrukce změn. VŠE, Praha 2010

Řízení výkonnosti má především vést k trvalému zlepšování výkonu, nepřetržitému rozvoji dovedností a schopností a k určení významu učení probíhajícího v organizaci (Armstrong, M. 2001).

K samotnému plánu výkonnosti se lze ve zkratce zmínit, že by se měl zaměřit na jednotlivé kroky k dosahování stanovených cílů. Dále má obsahovat definování činností, které povedou ke zvýšení výkonnosti, rozšíření znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnance. Výkonnostní plán může být součástí plánu osobního rozvoje.

Při sledování pracovního výkonu se sledují stanovené cíle, jejich naplňování a stupeň jejich naplnění. Mezi hlavní způsoby sledování výkonu patří především *monitoring* a zpětná vazba zaměstnance. Sebehodnocení zaměstnance jako zpětná vazba se v praxi ukázalo jako velmi konstruktivní přístup, který vede k větší připravenosti k hodnotícím rozhovorům a identifikaci cílů zaměstnance s cíli organizace. Sebehodnocení spočívá především ve srovnání výkonů zaměstnance s jeho individuálně stanovenými cíly a organizačními hodnotami.

Monitoring spočívá v průběžném neformálním sledování výkonu zaměstnance jeho nadřízeným, který si zároveň může pro doplnění vyžádat názory na výkon zaměstnance od jeho podřízených, spolupracovníků nebo zákazníků. Hodnocení nadřízeným je ukončeno v každém rozhodném období formalizovaným hodnotícím pohovorem, jehož výsledky jsou shrnuty v hodnotícím dopise.

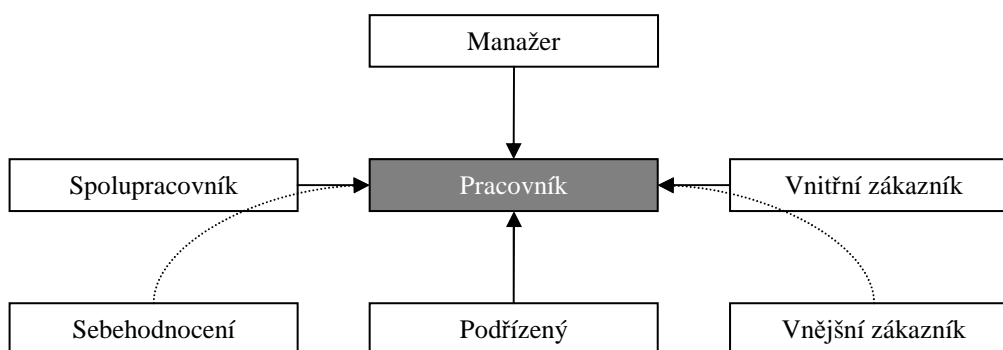
Průběžný neformální monitoring je východiskem pro závěrečné hodnocení zaměstnance. Hodnotící rozhovory na konci období čerpají z průběžných dat a zaměřují se na všechny oblasti výkonu (výsledky práce, schopnosti a zlepšení pracovního výkonu), které následně sumarizují.

Existuje také mnoho nových způsobů hodnocení, jako například týmová hodnocení, *assesment centra* a 360° zpětná vazba. Za bližší přiblížení stojí 360° zpětná vazba, která byla definována B. Wardem jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“. Jedná se o kombinaci všech výše zmíněných možností hodnocení, tj. hodnocení nadřízeným, spolupracovníky či členy týmu, podřízenými a zároveň zákazníky, která může být ještě pro úplnost doplněna o sebehodnocení.

Například v HP lze uplatnit 360° zpětnou vazbu, neboť informace se sbírají z více zdrojů a manažer si může pohled na výkon poskládat z mnoha úhlů a tak získat přesné hodnocení výkonu zaměstnanců.

Poskytování zpětné vazby se ve společnosti ještě v roce 2008 poskytovalo na speciálním formuláři v programu, nebo ji bylo možné zaslat manažerovi e-mailem, nyní je vše automatizované a probíhá v aplikaci Grow, ve které má k příslušným údajům přístup pouze nadřízený zaměstnanec a nikdo jiný. Tím se chrání osobní informace.

Při zpětné vazbě se nesmí používat číselné hodnocení a mělo by být jasné, stručné a výstižné. Při posuzování, kdo bude poskytovat zpětnou vazbu na výkon zaměstnance, se poradí manažer se zaměstnancem, ale samotné rozhodnutí je zcela v rukou manažera. Poté, co manažer vybere osoby, které budou vyplňovat formulář, je jim to oznámeno a jsou povinni zadat své hodnocení do aplikace. Výstup z těchto hodnocení manažer shrne a napíše do hodnotícího listu a podkladů k hodnotícímu rozhovoru. Při sběru dat je kladen velký důraz na zabezpečení a postupy jejich získávání. Informace se získávají v souladu se zákonem a neporušují se přitom osobní práva zaměstnance, která jsou zakotvena v Listině základních práv a svobod v čl. 7, čl. 10 a čl. 13.



Obr. 2 Hodnocení typu 360° zpětná vazba

Ochrana osobních údajů je zakotvena v článku 10 Listiny základních práv a svobod a dále v zákoně č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Zaměstnavatel je oprávněn shromažďovat pouze informace, které mají příčinný vztah k pracovní činnosti. S jejich shromažďováním musí dát zaměstnanec souhlas. Hned jak pracovní právní vztah skončí, je zaměstnavatel povinen dát všechny záznamy osobních údajů zlikvidovat. V některých případech jsou možné výjimky, a to u:

- údajů pro statistické a vědecké účely a
- údajů, které má zaměstnavatel povinnost archivovat.

Všichni zaměstnanci, kteří přicházejí do styku s osobními informacemi, mají povinnost mlčenlivosti, a to i po ukončení pracovního poměru. Jiným osobám lze sdělovat

pouze informace, které se výlučně týkají pracovních aktivit, jako například jméno, funkční zařazení a kontakt na pracoviště. Existenci souhlasu se zpracováním osobních údajů je povinen zaměstnavatel mít k dispozici po celou dobu zpracovávání těchto údajů.¹²

4.1. *Remote management* aneb management na dálku

V nadnárodních společnostech se uplatňuje tzv. „*remote management*“ aneb management na dálku. Dle § 302 ZP jsou vedoucí zaměstnanci, v tomto případě manažeři, povinni:

- a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- b) co nejlépe organizovat práci,
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Vzhledem k tomu, že v nadnárodních společnostech je vedoucí zaměstnanec velmi často v jiném státě, uplatňuje se management na dálku, kdy je zaměstnanec podřízen teoreticky pod dva nadřízené. *Remote management* spočívá v tom, že lokální manažer je zodpovědný za sledování docházky zaměstnance, schvalování individuálních benefitů, kontrolu dodržování zásad chování na pracovišti a za dodržování veškerých vnitřních předpisů. Zahraniční manažer oproti tomu řídí každodenní práci zaměstnance, stanovuje cíle a kontroluje jejich plnění, poskytuje hodnocení zaměstnance, připravuje plán rozvoje, komunikuje se zaměstnancem při změnách v pracovní smlouvě, přiděluje zaměstnanci mentora a je zodpovědný za přidělení „*host manažera*“. Host manažer nastupuje v případech, kdy si zahraniční manažer například není jistý výkonem zaměstnance, ale nemůže se se svým podřízeným zaměstnancem setkat osobně, a proto pověří host manažera, který s ním například prodiskutuje jeho výkon.

¹² AUTORSKÝ KOLEKTIV, *Personalistika 2009-2010*. Aspi, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

Jednatelé lokální pobočky jsou odpovědní za kontrolu dodržování standardů chování zaměstnanců a uzavírají pracovní smlouvy a jejich dodatky, podepisují veškeré další pracovněprávní dokumenty, včetně výpovědí a dohod o ukončení pracovního poměru, dohod o hmotné odpovědnosti, dohod o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů, smlouvy o zvýšení kvalifikace apod.

Vymezení manažerů jakožto vedoucích zaměstnanců je v § 11 odst. 4 ZP.¹³ Tam je stanoveno, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou oprávněni vedením na jednotlivých stupních řízení, a kteří jsou oprávněni stanovovat a ukládat podřízeným zaměstnancům úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem tudíž může být pouze zaměstnanec, který má pod sebou alespoň jednoho dalšího zaměstnance. Vedoucím zaměstnancem však není ten, kdo by pouze dočasně manažera zastupoval, anebo kdo by byl takovým výkonem pověřen pouze jednorázově. Organizační strukturu si určuje zaměstnavatel sám a je pouze na něm, kolik stupňů řízení si utvoří.

K problematice vedoucích zaměstnanců a organizační struktury lze zmínit institut rozsahu kontroly v HP. Kvůli přehlednosti a jednodušší komunikaci se v organizaci udržuje 8 manažerských stupňů, aby se zachovala struktura organizace pokud možno co nejplošší, a tak se předcházelo vytváření manažerských struktur. Zároveň se stanovuje již zmiňovaný rozsah kontroly, který se liší pro různé funkce. Rozsah kontroly je požadavek na to, kolik musí mít pod sebou manažer zaměstnanců. Čím více má manažer lidí pod sebou, tím méně času na ně má. Je proto z pohledu personalisty účelné, aby měl řídicí zaměstnanec pod sebou méně podřízených, aby měl více času na sledování výkonu, zlepšování se a osobní rozvoj, jelikož pokud má na starosti mnoho podřízených, nemá již čas na nic jiného a řeší pouze okamžité eskalace.

¹³ Vedoucím zaměstnancem ve smyslu ustanovení § 9 odst. 3 ZPr z roku 1965 je pouze zaměstnanec, kterému je na základě pověření zaměstnavatele podřízen nejméně jeden další zaměstnanec, jemuž je v rozsahu pověření oprávněn průběžně a soustavně stanovovat a ukládat pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jeho práci a dávat mu k tomu účelu závazné pokyny, tyto podmínky nesplňuje zaměstnanec, kterému je ve vztahu k zaměstnancům zaměstnavatele svěřeno oprávnění jednorázovým opatřením zastavit výkon určité činnosti pro případ, dojde-li v budoucnosti k předpokládané situaci, o níž není předem jisto, kdy vznikne a zda vůbec vznikne (Nejvyšší soud 19. 1. 2004, sp. zn. 21 Cdo 15272003).

5. Hodnocení

Aby bylo možné hodnotit zaměstnance, je nejprve nutné stanovit kritéria hodnocení, která dostatečně vystihnou odlišné úrovně výkonů a zároveň postihnou jednotlivé aspekty výkonu. Kritéria musejí být objektivní, souviset s hodnocenou prací, týkat se pouze ovlivnitelného chování zaměstnance a být pro každou kategorii práce odlišná. Jako příklad lze uvést spolehlivost, vytrvalost, flexibilitu, kreativitu, smysl pro týmovou práci atd.

Obecně lze metody rozdělit do tří skupin:

- měření vlastností (kreativita, spolehlivost),
- měření chování (vhodné chování vedoucí k požadovaným pracovním výsledkům),
- měření výsledků.¹⁴

V případě měření dle vlastností se používá klasifikace jako skórovací systém a také se využívají různé posudky. Měření podle výsledků se používá především u metod párového srovnání, kdy se srovnávají výsledky zaměstnanců, anebo u neoblíbených metod nucené volby (nucená distribuce), kdy je třeba do každé skupiny dle výkonnosti zařadit jistý počet zaměstnanců. Metoda nucené distribuce může vést k pocitu neovlivnitelnosti, a tak zkreslovat hodnocení. Specifickým případem hodnocení je hodnocení dle vlastností, kam patří metody BOS (behaviorálně observační škály), CIT (hodnocení dle kritických případů) a BARS (behaviorálně zakotvené hodnotící škály a behaviorálně expektační škály).

5.1. Klasifikace

Nejčastěji používaným druhem hodnocení jsou klasifikace. Různé druhy klasifikací spočívají v ohodnocení daných kritérií, především se zaměřením na výsledky práce a schopnosti. Některé metody pracují i s pracovním chováním, jako například metoda BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*).

Behaviorally Anchored Rating Scales je zvláštní druh klasifikace, který se zaměřuje na pracovní chování zaměstnance. V tomto případě se hodnotí vhodné chování, které vede k požadovanému výkonu. Důraz se přitom klade především na metodiku při práci. (Koubek, J., 2005)

¹⁴ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Grada Publishing, Praha 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

Klasifikace jsou trojího druhu – slovní, numerické a grafické. Slovní spočívají ve stručném vyjádření různých úrovní kritérií v příslušném jazyce. Rozdělení je v určitém rozmezí, podobně jak je tomu u vysokoškolského hodnocení od nedostatečné až po výbornou. Jsou zde různé modifikace a různé počty úrovní. Dnes jsou tendence vytvářet stupnice, které nebudou nijak snižovat důstojnost zaměstnanců a budou se je snažit motivovat ke zlepšení výkonu. Typickou stupnicí takového rázu je: vyžadující zlepšení – schopný – velmi schopný – mimořádně talentovaný.

V případě numerické stupnice je nutné jednotlivé bodové stupně upřesnit slovy, škály zde mohou být jednoduché či detailnější s širším rozmezím.

Posledním druhem klasifikací jsou klasifikace grafické, které spočívají v označení bodu na stanovené úsečce. Při klasifikaci je možné všechny výše zmíněné typy kombinovat, aby se docílilo vyšší spolehlivosti a výstižnosti hodnocení výkonu.

U klasifikací je důležité stanovit dostatečný počet stupňů. Základní stupnice bývají tří- až šestistupňové, z toho nejčastěji používaná a nejoblíbenější je pětistupňová, která dělí výkon na dvě části – splňující očekávání a potřebující vylepšení. V našem prostředí jsme na ni zvyklí vzhledem k tomu, že jsme dostávali známky na základní škole na stejné škále. Je pro nás tedy přirozené hodnotit kritéria pěti stupni, kde třetí je jakýmsi pomyslným středem.

Závěrem lze říci, že mezi výhody klasifikací patří zcela jistě to, že jsou přehledným nástrojem při souhrnném hodnocení. Klasifikace je jediným podkladem pro odměňování za výkon, které bez ní není možné účinně provádět. Na základě klasifikace je taktéž možné predikovat vývoj výkonu zaměstnanců za předpokladu pozitivního trendu. Klasifikace jsou odrazem výkonu zaměstnanců ve společnosti.

Na druhé straně klasifikace vede ke zjednodušování faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, často jsou velmi subjektivní, liší se podle přístupu hodnotitelů a vedou k zaškatulkování člověka pod znak či číslo. Škatulkování může v některých případech zaměstnance deprimovat a působit až demotivačně.

5.2. Hodnotící rozhovor

Proto, aby bylo zaměstnanci sděleno, jak je hodnocen jeho výkon, je nutné osobní setkání a individuální přístup. Při hodnotícím rozhovoru je obzvlášť důležité, aby ze strany zaměstnavatele byly dodržovány jeho povinnosti, a to především rovné zacházení, zákaz

diskriminace (§ 16 ZP)¹⁵ a ochrana osobních práv zaměstnance (§ 316 odst. 2 písm. b) ZP). Při hodnotících rozhovorech musí být zvlášť kladen důraz na zachování lidské důstojnosti zaměstnance. Při hodnocení se také nesmí vycházet z údajů, které by byly získány tak, že by narušovaly soukromí zaměstnance na pracovišti a ve společných prostorách tím, že by byl podrobován otevřenému nebo skrytému sledování, odposlechu a záznamu jeho telefonických hovorů, kontrole elektronické pošty nebo listovních zásilek adresovaných zaměstnanci.

5.2.1. Příprava

Příprava jako taková je nejdůležitější částí pracovního rozhovoru. K tomuto rozhovoru se musí připravit obě strany. Před konáním hodnotících rozhovorů musí být obeznámeni všichni zaměstnanci o tom, kdy se budou konat, a to v takovém časovém předstihu, aby měli dostatek času se připravit a obhájit svou pozici. Hodnotitel si v rámci přípravy musí zajistit veškeré dostupné informace o zaměstnanci, které byly získány během období z různých zdrojů. Rozhovor je vhodné vést v příjemném prostředí, aby nebyl zaměstnanec zbytečně stresován a měl by trvat dostatečně dlouhou dobu.

Před samotným rozhovorem se dle praktických příruček personalistů doporučuje provést následující kroky:

- zaškolit hodnotitele,
- stanovit si plán rozhovorů – jednotlivé body rozhovoru, pozitivní a negativní
- výsledky hodnoceného atd.,
- shrnout výsledky průběžného monitoringu a sebehodnocení,

¹⁵ Okolnost, zda nerovné zacházení zaměstnavatele se zaměstnancem při poskytování pobídkové složky mzdy je založeno již samotným předpisem stanovícím podmínky pro přiznání nároku, nebo až rozhodnutím příslušného vedoucího zaměstnance o nepřiznání této mzdové složky, je dána povahou tohoto rozhodnutí. Jestliže vedoucí zaměstnanec pouze formálně stvrzuje splnění předem stanovených konkrétních, objektivně měřitelných či kvantifikovatelných cílů a určení konkrétní výše prémie přislíbené zaměstnanci v případě jejich dosažení se stává již jen věcí pouhého aritmetického výpočtu, je případně nerovné zacházení založeno již samotným předpisem stanovícím podmínky pro přiznání nároku; je-li však přiznání odměny závislé na zhodnocení dosažených pracovních výsledků na základě úvahy příslušného nadřízeného vedoucího zaměstnance, a jeho rozhodnutí jako předpoklad pro přiznání pobídkové složky mzdy stanoven mzdovým předpisem má v tomto smyslu konstitutivní význam, je případně nerovné zacházení dáno tímto rozhodnutím (Nejvyšší soud 24. 8. 2006, sp. zn. 21 Cdo 1486/2005).

- doplnit informace,
- připravit hodnotící listy,
- vyhotovit písemné podklady.

5.2.2. Průběh

Rozhovor musí být dialogem, nikoliv jednostranně vedeným dotazováním nadřízeného. Zaměstnanec by měl mít možnost ke všemu se vyjádřit a sdělit své připomínky a obhájit své názory. Závěry rozhovoru se nemusí týkat pouze výkonu hodnoceného zaměstnance, ale mohou to být i jeho postřehy a připomínky k organizaci, například čím by mohla přispět ke zlepšování výkonu svých zaměstnanců.

Rozhovor je vhodné zahájit v přátelském duchu a vysvětlit, čeho je nutné dosáhnout. Zpočátku se mají vyzdvihnout pozitiva a dobré výkony zaměstnance a teprve poté se zaměřit na nedostatky a jejich řešení. Hodnotící rozhovor se musí zaměřovat na budoucnost, ne na minulost. Nadřízený s podřízeným vytvoří cíle pro zaměstnance, kterých má dosáhnout, a tím zlepšit svůj výkon. Nadřízený musí v závěru zaměstnance povzbudit a motivovat ke zlepšování.

5.2.3. Chyby při hodnocení

Při hodnocení dochází velmi často k mnohým chybám. Některé z nich jsou následující:

- stanovení špatného měřítka, které spočívá buď v přílišné shovívavosti, nebo naopak v přílišné náročnosti na hodnocené,
- zúžení hodnotící stupnice směrem ke středu a tendence hodnotit všechny jako průměrné,
- různé vžitě společenské stereotypy ovlivňující hodnocení,
- zátěže z minulosti, kdy hodnotitel nepřihlíží k novým výsledkům hodnoceného,
- arogantní postoj hodnotitele, který nenechává místo pro konstruktivní dialog.

Výše zmíněné chyby jsou v praxi nejčastější, ale můžeme se setkat se spoustou dalších chyb, které jsou zapříčiněny diskriminačním přístupem vedoucího pracovníka vycházejícího z

osobních sympatií či antipatií k podřízeným zaměstnancům, podloženým osobními vztahy, a tím dochází k porušování principu rovného zacházení se zaměstnanci.

5.2.4. Eliminace chyb

Pro snížení počtu chyb je vhodné zavést monitoring hodnotitelů, jenž spočívá v následné kontrole hodnotících manažerů jejich nadřízenými nebo personálním útvarem, kteří srovnají hodnotící dokumentaci se závěry hodnocení a v případě zjevných nesrovnalostí sjednají nápravu.

5.3. Konkrétní průběh hodnotících rozhovorů v HP

Hodnotící rozhovory ve společnosti napomáhají plánování, motivování zaměstnanců a procesu učení a rozvoje. Při hodnotícím rozhovoru se přezkoumávají a posuzují výkony a pokroky zaměstnanců a znovu se nastavují očekávání od zaměstnanců na další období. Při těchto rozhovorech se zaměstnancům vysvětlí, co se od nich očekává, stanoví se, v čem se mohou zlepšit, a podpoří se v dalším růstu. Při hodnotících rozhovorech se může odkrýt schopnost zaměstnance zastávat významnější a více zodpovědnou roli ve společnosti. Jsou to chvíle, kdy se otevírá prostor pro řešení otázek týkajících se role zaměstnance ve společnosti, očekávání, pracovních problémů a kariérních aspirací.

V intranetu HP jsou dostupné pracovní listy, kde se komplexně mohou zhodnotit všechny stránky zaměstnance. Pracovní listy pro hodnocení jsou zpracovány jako dotazník, který může použít jak zaměstnanec, aby zjistil své silné stránky a oblasti, ve kterých by se měl zlepšit, tak také manažer, aby zjistil, kde spočívají u zaměstnance problémy. Ovšem je nutné dát si pozor na to, že tento pracovní list nenahrazuje dokumenty používané při hodnotícím rozhovoru. V tomto dotazníku jsou otázky zaměřené na čtyři oblasti schopností a dovedností, které se hodnotí známkami na škále od 1 do 5, kde jsou: 1 – omezené schopnosti, 2 – základní, 3 – průměrné, 4 – pokročilé a 5 – výjimečné schopnosti. Čtyři oblasti schopností a dovedností jsou: zaměření na výkon a výsledky, zaměření na zákazníka, vedení týmu a osobní efektivita a porozumění byznysu.

Po vyplnění dotazníku zjistí zaměstnanec, kde jsou jeho slabiny a může podniknout příslušné kroky k jejich odstranění.

Manažer má podněcovat zaměstnance, aby se vyjádřili ke svým výkonům a následně jim poskytnout stručnou, jasnou a objektivní zpětnou vazbu. Manažer nesmí zaměstnanci předkládat, že klasifikace jeho hodnocení vychází z hodnocení kolegů, jelikož hodnocení je

odpovědností manažera. Při hodnocení výkonu se při rozhovoru nemá generalizovat a používat výrazy jako vždy a pořád. Na konci rozhovoru je nutné zaměstnanci vysvětlit rozhodnutí ohledně odměn, aby pochopil provázanost mezi výkonem a odměnami.

Co se týče zlepšování, manažer pouze upozorní zaměstnance, kde jsou jeho slabiny a na co se má zaměřit, ale nevyhledává mu a nedoporučuje vzdělávání. Samotné vzdělávání je již na zaměstnanci. Zaměstnanec si musí najít příslušné manuály, kurzy či doporučenou četbu a věnovat se svému rozvoji. Kurzy však musí být zaměstnanci manažerem také schváleny.

Výstupem hodnotícího rozhovoru je hodnotící dopis. V hlavičce dopisu je jméno zaměstnance, jeho pozice, kód pracovní pozice a jeho nadřízený. Obsahem je zhodnocení silných stránek zaměstnance a oblastí, ve kterých by se měl rozvíjet. Na vyžádání jsou zde i hodnocení pracovníků, kteří přišli do kontaktu se zaměstnancem. Součástí dopisu může být i plán rozvoje. Na závěr je zde prostor pro sebehodnocení zaměstnance a místo pro jeho komentáře. Samotné hodnocení kolegy není obligatorní, ale pouze fakultativní záležitostí, která může manažerovi doplnit pohled na zaměstnancův výkon. Samotné hodnocení však může být i zcela jiné a neodpovídat hodnocení kolegů, když s ním manažer nesouhlasí.¹⁶

5.3.1. Vzdělávání

Při hodnocení je veden dialog zaměstnance a nadřízeného s cílem zjistit nedostatky zaměstnance pro optimální výkon práce. Část rozhovoru týkající se zlepšování a možností školení by měla být vedena samostatně, ale v rámci hospodárnosti je v drtivé většině součástí hodnotícího rozhovoru. Zde se protíná proces řízení pracovního výkonu s podnikovým vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Pokládám proto za vhodné na tomto místě udělat menší exkurz do podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tj. prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace.

Pokud se při hodnotících rozhovorech zjistí, že zaměstnanec nebyl schopen dosáhnout stanovených cílů a nenaplňoval své úkoly, jelikož pro takové úkoly neměl aktualizované znalosti či používal zastaralých postupů a metod, je vhodné určit mu školení, která je povinen absolvovat.

¹⁶ DEVÁNOVÁ, R., Řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Hewlett - Packard, s .r. o. Stav a konstrukce změn. VŠE, Praha 2010

V tomto případě se jedná o v zákoně stanovené prohlubování kvalifikace (§ 230 ZP), kdy zaměstnanec nezískává novou kvalifikaci, ale průběžně si doplňuje znalosti, které se vztahují k jím vykonávané práci. Do prohlubování spadá také obnovování, udržování a aktualizace znalostí, dovedností a nových poznatků. Zaměstnanec je povinen si soustavně prohlubovat kvalifikaci a zaměstnavatel je oprávněn mu takové doplnění uložit. Školení může poskytovat přímo zaměstnavatel, anebo jej může poskytnout prostřednictvím jiných osob. Účast na školení je výkonem práce, za kterou zaměstnanci přísluší mzda. Pokud zaměstnanec poruší povinnost účastnit se školení, dá se to kvalifikovat jako porušení povinnosti vyplývající pro zaměstnance z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci.

Náklady spojené se školením nese zaměstnavatel. Pokud předpokládané náklady na prohloubení kvalifikace přesáhnou částku v zákoně stanovenou na 75 000,- Kč, může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít dohodu, kterou se zaváže zaměstnanci umožnit toto prohloubení znalostí a zároveň se v ní zaměstnanec zaváže, že po určitou dobu setrvá u zaměstnavatele, nejdéle však 5 let. Pokud zaměstnanec poruší svou povinnost a ukončí svůj pracovní poměr před uplynutím lhůty stanovené v kvalifikační dohodě, je povinen uhradit zaměstnavateli náklady vynaložené na takové prohloubení kvalifikace.¹⁷

V HP obecně platí, že manažeři jsou odpovědní za své podřízené. Manažer má v procesu specifickou roli, avšak aktivní roli má samotný zaměstnanec. Každý jednotlivec je zodpovědný za svůj rozvoj. Manažeři a odborníci personálního útvaru vytvářejí efektivní nástroje a prostředky pro jejich podporu, které jsou zaměstnanci povinni účelně užívat.

System práce s lidmi spočívá v pravidelné komunikaci manažera se zaměstnancem. Komunikuje se jak neformálně, tak na formální úrovni. Počátek formálního procesu závisí na nástupu do zaměstnání.

V případě, že ke splnění cílů stanovených na počátku období potřebuje zaměstnanec nové znalosti, pak jsou v rámci individuálního rozvojového plánu definovány potřebné aktivity a vzdělávací kurzy k jejich získání. Plnění na počátku dohodnutých cílů se kontroluje neformálně každé tři měsíce, formálně po uplynutí půl roku od jejich stanovení. Cíle mohou být modifikovány s ohledem na průběh jejich plnění. Jsou-li zjištěny určité nedostatky mezi plánem a skutečností, pak manažer pracuje jako kouč, který pomáhá k nápravě ve

¹⁷ BĚLINA, M. a kol., Zákoník práce. Komentář. 2. vydání. C. H. Beck, Praha 2010,. ISBN 978-80-7400-317-2

stanovených časových limitech, jež jsou od jednoho až do tří měsíců dle potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Kromě doplňování znalostí lze také získávat znalosti nové a pracovat na svém kariérním postupu v rámci organizace. V tomto případě se jedná o kariérní růst zaměstnanců pomocí zvyšování kvalifikace. Pro některé pozice ve společnosti jsou v organizaci vypracovávány speciální posloupnosti nástupnictví. Na tato místa jsou navrženi zaměstnanci s nejvyšším potenciálem. Zaměstnanci tak mají možnost pomocí různých kurzů zvyšovat svou kvalifikaci a zaměstnavatel tím získává loajální zaměstnance, kteří mají možnost se ve společnosti rozvíjet.

Při zvyšování kvalifikace (§ 231 ZP) se mění hodnota kvalifikace. Toho lze dosahovat studiem, školeními a jinými formami vzdělávání.

5.3.2. Formy a typy kurzů v HP

Ve společnosti HP je nesmírně široká nabídka různých školení, která jsou poskytována jak společností samotnou, tak i jinými školiteli. V zásadě lze v HP rozlišit následující typy kurzů:

- povinné – celopodnikové a často periodické kurzy, např. při nástupu a dále roční aktualizované kurzy,
- dobrovolné – vycházející z potřeb pracovní pozice, znalostí zaměstnance a jeho stanovených cílů,
- globální – standardní kurzy pro jednotnou znalost HP systémů z oblasti technické, obchodní i manažerské,
- lokální – modifikace globálních kurzů pro potřeby každé země kvůli kulturním rozdílům i jazykovým odlišnostem,
- individuální – koučování, *mentoring*, studium MBA,
- skupinové – venkovní aktivity, *teambuildingové* akce a kurzy pro trénink prodejních dovedností.

5.3.3. Klasifikace výkonu v HP

Od roku 2009 se ve společnosti změnila klasifikační stupnice z třístupňové na pětistupňovou. Původní stupnici tvořily stupně K, P, I a N. Třístupňová škála je následující:

K - klíčový výkon
Výkon výrazně převyšuje požadavky a systematicky se odráží ve výjimečných vůdcovských schopnostech.
P - silný výkon
Výkon odpovídá požadavkům a často je převyšuje a odráží silné vůdcovské schopnosti
I - nutnost zlepšení
Výsledky a chování systematicky nedosahují potřebných požadavků. Takoví zaměstnanci nemohou s účinností od 6. 4. 2009 měnit svou pracovní pozici. Pokud to není v některé zemi kvůli legislativě možné, musí management nalézt alternativní způsoby, které nebudou v rozporu s právním systémem.
N - nový ve společnosti
Zaměstnanec je ve společnosti méně než půl roku.

Zdroj: *Performance Ratings*, intranet Hewlett Packard, www.hp.com

Nová pětistupňová škála se změnila tak, že byl rozšířen stupeň P na P-, P+ a P. Výkony klasifikované jako K, P+ a P jsou žádané a v takových případech má zaměstnanec možnost zvýšení odměn či kariérního postupu. Rozšíření bylo stanoveno pro lepší diferenciaci výkonu a povede zaměstnance k tomu, aby se více snažili a nebyli líní. Změny v klasifikaci spočívají v následujícím:

<i>P+ exceeds expectations</i> /překonání očekávání/
Soustavně překonává pracovní požadavky a výkon převyšuje stanovené cíle. Pozoruhodné projevy vůdcích standardů v HP. Práce má pozitivní dopady jak uvnitř, tak vně organizace.
<i>P achieves expectations</i> /naplnění očekávání/
Dosahuje primárně stanovených cílů a pracovních požadavků. Uspokojivé naplňování vůdcích standardů v HP. Práce má pozitivní dopad uvnitř organizace.
<i>P- development needed to achieve expectations</i> /nutný rozvoj k naplnění očekávání/
Dosahuje primárně stanovených cílů a specifických pracovních požadavků. Příležitostné projevy vůdcích standardů v HP.

Některé pracovní úlohy jsou účinně splněny. Zaměstnanec potřebuje získat další dovednosti, znalosti a zkušenosti, aby mohl podávat výkon, který by tvořil přidanou hodnotu pro organizaci.

Zdroj: *Performance Ratings*, HP 2009, intranet Hewlett Packard, www.hp.com

Při klasifikaci výkonu je nutné zohlednit dvě skupiny faktorů. Jedná se o faktory, které jsou individuální a posuzuje je každý manažer zvlášť dle svého uvážení, a faktory relativní, které se posuzují dle srovnání s jinými týmy. U individuálních faktorů se jedná především o srovnání výkonu zaměstnance s popisem klasifikace, srovnání dosažených výsledků s individuálně stanovenými cíli a projevy standardů vůdcovství při podávání výkonu. Relativní faktory hodnocení výkonu jsou: zpětná vazba, relativní přínos zaměstnance ve srovnání se zaměstnanci v obdobné roli, kalibrace hodnocení s ostatními vedoucími pro možnost srovnání výkonů mezi týmy a zohlednění klasifikačních pravidel.

5.4. Špatný pracovní výkon

Ve fázi průběžného hodnocení a následném vyhodnocení výkonu zaměstnance se ukáže, jaký byl jeho výkon za předchozí období. V případech, kdy zaměstnanec opakovaně nedosahuje stanovených cílů, a je proto hodnocen za špatný výkon, je nutné nastalou situaci řešit. Východiskem je ukončení pracovního poměru a přeřazení na jiný druh práce.

5.4.1. Řešení špatného výkonu a opakovaného špatného výkonu v HP

HP je společnost zaměřující se na výkon a podporující prostředí, které podněcuje zaměstnance k zvyšování výkonu. Výkon zaměstnanců je založen jak na jejich individuálním přičinění, tak i na týmové snaze. Manažeri jsou odpovědní za plnění cílů a zlepšování výkonu celého svého týmu. Manažer musí při řešení nedostatečného výkonu postupovat v souladu s celopodnikovou nápravnou politikou a právním řádem. Tato problematika je řešena v podnikových směrnících. Postup v těchto situacích popisují v kapitolách 5.4.4 a 5.4.6.

5.4.2. Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru v nadnárodních společnostech může být především:

- na základě právního úkonu:
 - dohodou,
 - výpovědí,

- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době a
- na základě právní události:
 - smrtí zaměstnance,
 - zánikem zaměstnavatele,
 - uplynutím sjednané doby u pracovního poměru na dobu určitou,
 - uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání (pouze u cizinců),
- na základě úředního rozhodnutí (pouze u cizinců či osob bez státní příslušnosti):
 - dnem, kterým má skončit pobyt na území ČR podle vykonatelného rozhodnutí o odnětí povolení k pobytu,
 - dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek o vyhoštění těchto osob z území ČR a
 - uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání.¹⁸

V souvislosti s řízením pracovního výkonu se ukončuje pracovní poměr především na základě dohody, výpovědi a okamžitým zrušením. Těmito důvody ukončení pracovního poměru se zabývám v následujících kapitolách.

Ukončení pracovního poměru zaměstnancem v HP

Pokud podává výpověď zaměstnanec, musí do HR dodat 2 kopie podepsané výpovědi v písemné formě. Manažer má povinnost HR ihned informovat, pokud se o výpovědi zaměstnance dozví dříve než HR. Přijetí výpovědi HR potvrdí podepsáním obou kopií a zaznamená datum přijetí výpovědi. Jedna kopie je založena do karty zaměstnance, druhá musí být vrácena zaměstnanci.

Přímý nadřízený zaměstnance má povinnost informovat HR, zda bude zaměstnanec ve výpovědní době docházet do práce, nebo zda jej uvolní dříve (výpovědní doba je 2 měsíce a začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi).

¹⁸AUTORSKÝ KOLEKTIV, Personalistika 2009-2010. Aspi, a.s., Praha 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

Upřednostňuje se uvolnění zaměstnance okamžitě. Pokud odchází zaměstnanec ke konkurenci, musí být ukončen v HP systémech okamžitě.

V případě návrhu ukončení pracovního poměru dohodou podaného zaměstnancem musí přímý nadřízený zaměstnance a HR rozhodnout do 2 týdnů (10 pracovních dnů) od doručení návrhu dohody o jeho přijetí či zamítnutí. V případě přijetí dohody o ukončení pracovního poměru je aplikován termín ukončení pracovního poměru sjednaný v dohodě, v případě zamítnutí dohody je aplikována výpovědní doba dle ZP a s návrhem dohody je nakládáno jako s výpovědí podanou zaměstnancem.

HR má povinnost oznámit oddělení informačních technologií a manažerovi oddělení poslední pracovní den zaměstnance, ti jsou poté povinni ukončit zaměstnanci k danému datu přístup do budovy a do HP systémů. HR ukončí zaměstnancův účet v HR systému ke dni ukončení pracovního poměru. Pokud není HR informováno do jednoho týdne od doručení výpovědi, popř. přijetí dohody, přímým nadřízeným zaměstnance o posledním pracovním dni zaměstnance, podnikne HR nezbytné kroky k tomu, aby byl zaměstnanci okamžitě zrušen přístup do budovy a všech HP systémů a zaměstnanec do ukončení pracovního poměru nesmí vykonávat pracovní činnost (překážka na straně zaměstnavatele). Zaměstnanci náleží mzda do ukončení pracovního poměru. Pracovní pomůcky zaměstnance musí být vráceny okamžitě. Zaměstnanec je v tomto případě povinen vybrat si během výpovědní doby zbývající dovolenou.

Zaměstnanec je v poslední pracovní den povinen vrátit HP všechen majetek, který měl v užívání. Po jeho navrácení a potvrzení o vrácení jednotlivými zodpovědnými osobami musí být výše uvedené dokumenty předány na HR.

Všechny závazky zaměstnavatele týkající se výplaty mzdy a ostatních plateb budou vyplaceny dle platné zákonné úpravy, interních procesů či platných interních směrnic. Všechny zaměstnanecké výhody jsou ukončeny ke dni ukončení pracovního poměru.

Ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem v HP

Zaměstnanec, jehož pracovní poměr byl ukončen na základě oboustranně odsouhlasené dohody z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP, má nárok na zákonné odstupné zvýšené o příslušný násobek jeho průměrné měsíční mzdy.

Příslušný násobek průměrné měsíční mzdy se počítá jako polovina průměrné měsíční mzdy násobeno počtem let aktivního zaměstnání u HP (maximálně však 6 průměrných měsíčních mezd) plus jedna průměrná měsíční mzda jako jednorázová náhrada ušlých plateb

zaměstnaneckých benefitů spojených s ukončením pracovního poměru dohodou ke konci stávajícího měsíce.

5.4.3. Organizační důvody výpovědi

V § 52 písm. a) až c) ZP jsou stanoveny organizační důvody pro výpověď. V těchto případech je nutné, aby před podáním výpovědi bylo již rozhodnuto o organizační změně a na základě této změny již nebude zaměstnavatel tuto práci potřebovat. Při výpovědi z těchto důvodů náleží zaměstnanci po skončení pracovního poměru odstupné ve výši minimálně trojnásobku průměrného výdělku.

Při těchto důvodech výpovědi je vhodná dohoda. Dohoda je způsob ukončení pracovního poměru, upravený v § 49 ZP, kdy se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou na termínu, ke kterému skončí pracovní poměr. Důvod rozvázání pracovního poměru musí být uveden, jen pokud tak požaduje zaměstnanec.

Tento způsob ukončení pracovního poměru je však pro zaměstnavatele mnohdy velmi finančně náročný, a to především v případě vrcholového managementu. Dohoda o ukončení pracovního poměru má ze zákona předepsanou písemnou formu, v opačném případě je neplatná.¹⁹

5.4.4. Ukončení pracovního poměru dohodou z organizačních důvodů v HP

Pokud zaměstnanec z důvodů uvedených v ustanovení § 52 písm. a) až c) ZP rozváže se zaměstnavatelem pracovní poměr písemnou dohodou o rozvázání pracovního poměru ve znění shodném se zněním navrženým mu zaměstnavatelem, bude mít zaměstnanec právo na zvýšené odstupné dle následujících pravidel uvedených v bodě (1) a (2):

1. Skončí-li pracovní poměr zaměstnance dohodou před započítáním běhu výpovědní lhůty zaměstnance, bude zaměstnanci náležet zákonné odstupné zvýšené o trojnásobek jeho

¹⁹ V případech, kdy zaměstnanec následně tvrdí, že byl zaměstnavatelem donucen k podepsání dohody pod pohrůžkou okamžitého rozvázání pracovního poměru, tato námitka u soudu neobstojí. Rozsudkem NS ze dne 11. 4. 2002, sp. zn. 21 Cdo 1332/2001 soud rozhodl, že se nejedná o bezprávnou výhrůžku ani o zneužití výkonu práv a povinností v rozporu s dobrými mravy, jestliže zaměstnavatel svůj návrh na rozvázání pracovního poměru dohodou odůvodnil tím, že podle jeho názoru jsou zde důvody, pro které by mohl se zaměstnancem pracovní poměr zrušit okamžitě.

průměrného měsíčního výdělku (za účelem stabilizace zaměstnance a kompenzace a zmírnění následků spojených s ukončením jeho dosavadního zaměstnání u HP včetně ztráty výpovědní doby a náhrady ušlých zaměstnaneckých benefitů v souvislosti s ukončením pracovního poměru). Takto zvýšené odstupné může být dále zvýšeno podle bodu (2)

2. Zaměstnanec, jehož délka nepřetržitého trvání pracovního poměru u zaměstnavatele ke dni skončení pracovního poměru činí více než dva roky, a který

- bude do konce pracovního poměru řádně plnit své pracovní povinnosti se zachováním nezbytné kvality práce a pracovního výkonu;
- neporuší za dobu trvání pracovního poměru s HP povinnosti vyplývající mu z vnitřních předpisů HP nebo z právních předpisů vztahujících se k práci jím vykonávané pro zaměstnavatele;
- bude v předmětném pracovním poměru k zaměstnavateli alespoň 2 roky, přičemž do této doby se nezapočítává doba mateřské dovolené, rodičovské dovolené a doba pracovního volna k výkonu veřejné funkce a dále doba, po kterou bude zaměstnanec uvolněn z výkonu práce na vlastní žádost bez nároku na náhradu mzdy (např. za účelem soukromého studia),

bude mít právo na zvýšení odstupného o 0,5 násobku jeho průměrného měsíčního výdělku (tj. nad rámec zákonného odstupného).

Celková výše odstupného nemůže v jednotlivém případě přesáhnout desetinásobek průměrného měsíčního výdělku zaměstnance. Pokud zaměstnanec pracoval pro HP již v minulosti a došlo ke skončení jeho pracovního poměru, k takové délce trvání pracovního poměru u HP se nepřihlíží.

5.4.5. Výpověď z důvodu nesplnění předpokladů nebo požadavků pro výkon práce

Požadavky na řádný výkon práce vymezuje zaměstnavatel. Jedním z takových požadavků, který zákon předpokládá, že je zaměstnavatel oprávněn jej po zaměstnanci vždy vyžadovat, jsou uspokojivé pracovní výsledky zaměstnance.²⁰

Požadavky zaměstnavatele pro řádný výkon práce se nevztahují k druhu práce, ale k náplni práce, kterou je zaměstnanec povinen v rámci sjednaného druhu práce konat a kterou mu zaměstnavatel přiděluje. Zaměstnavatel nemusí vytyčovat jen požadavky, jež jsou pro výkon určité práce obecně známé. Stanovením požadavků zaměstnavatel může přizpůsobit výkon práce zaměstnance svým potřebám také v souvislosti s konkrétními podmínkami, za nichž zaměstnanec koná svou práci. Při stanovení požadavků pro řádný výkon práce nemůže zaměstnavatel postupovat libovolně. Stanovené požadavky musí být z pohledu výkonu práce oprávněné a povahou pracovních činností opodstatněné. Právní význam mají pouze tehdy, jestliže zaměstnavatel nezavinil, že by byly zaměstnancem nesplnitelné. Za podmínky, že to je oprávněné a povahou pracovních činností opodstatněné, smí zaměstnavatel dle povahy vykonávané práce po zaměstnanci požadovat, aby dodržoval např. *dresscode*, určité zásady chování vůči zákazníkům, udržení autority v kolektivu apod.²¹

Zvláštní režim je předepsán u požadavku zaměstnavatele, spočívajícím v uspokojivých pracovních výsledcích zaměstnance. V tomto případě je výpovědní důvod podle § 52 odst. f) dán také tehdy, má-li zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele opravdu neuspokojivé pracovní výsledky. Vyžaduje se, aby zaměstnavatel písemně vyzval zaměstnance k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků, jestliže zaměstnanec neuspokojivé pracovní výsledky neodstraní, ačkoliv mu k tomu byla poskytnuta přiměřená lhůta (institut napomenutí).

Písemná výzva k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků je hmotněprávním předpokladem platnosti výpovědi podané dle písm. f). Protože se písemná výzva týče

²⁰ U tohoto výpovědního důvodu není dostačující, aby zaměstnavatel citoval příslušné ustanovení zákoníku práce, ale je nutné důvod skutkově uvést, při nesplňování předpokladů stačí odkázat na předpis, v němž jsou stanoveny předpoklady pro výkon určité práce. U výpovědi z důvodu nesplňování požadavků je nutno konkretizovat požadavky, které zaměstnanec neplní a v souvislosti s tím nedosahuje očekávaných pracovních výsledků, to je těch požadavků, jejichž neplnění brání zaměstnanci v plnění povinností vyplývajících z jeho pracovního poměru (Nejvyšší soud 29 .6. 1998).

²¹ AUTORSKÝ KOLEKTIV, Personalistika 2009-2010. Aspi, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

skončení pracovního poměru, musí být doručena zaměstnanci do vlastních rukou (§ 334 odst.1 ZP).

Zaměstnavatel musí v písemné výzvě stanovit přesnou lhůtu, do jejíhož uplynutí má zaměstnanec odstranit neuspokojivé výsledky. Délka lhůty musí být současně přiměřená vytykaným nedostatkům v práci zaměstnance, jinak je výpověď z pracovního poměru neplatná.

Neuspokojivé pracovní výsledky jsou důvodem k výpovědi zpravidla tehdy, nemá-li zaměstnanec pro řádný výkon přidělované práce dostatek potřebných schopností.²²

5.4.6. Směrnice pro řešení opakovaného nedostatečného výkonu v HP

Opakovaný nedostatečný výkon je takový výkon, kdy se za poslední tři hodnocené období alespoň dvakrát opakovalo „I-hodnocení“ (viz kvalifikace v kapitole 5.3.3). „Dvojitý-I“ výkon je takový, kdy byl v posledních dvou obdobích pokaždé zaměstnanec hodnocen s nedostatečným výsledkem I. V případě opakovaného nedostatečného výkonu se postupuje tak, že manažer nejprve zaměstnance informuje o jeho nedostatečném výkonu a sdělí mu, že je momentálně v tzv. nápravné lhůtě, dále ho seznámí s tím, jaké to má důsledky a co musí zaměstnanec podniknout. Po předchozím varování (napomenutí) je zaměstnanci poskytnuta tato nápravná lhůta v délce 30 dnů, ve které má možnost ukázat svůj zlepšený výkon. V případě, že se výkon zlepšil na požadovanou úroveň a je patrné, že na takové úrovni zůstane i nadále, zůstává zaměstnanec ve své pozici. V opačném případě je v souladu s příslušnými právními předpisy se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. Dvojitý nedostatečný výkon se řeší obdobným způsobem jako opakovaný, manažer nejprve informuje o tomto stavu zaměstnance, obeznámí ho se všemi možnými důsledky a způsobem řešení a následně je mu poskytnuta 90 denní nápravná lhůta, ve které má možnost předvést svůj plně zlepšený výkon. Pokud se tak stane a je zjevné, že tomu tak bude i nadále, zůstává zaměstnanec ve společnosti, v opačném případě je s ním rozváznán pracovní poměr.

Organizační korekční politika platí pro všechny zaměstnance s možností několika výjimek, které se vztahují zejména na:

- zaměstnance, kteří jsou ve společnosti méně než půl roku a selže u nich jak zpětná vazba, tak i koučování,

²² BĚLINA, M. a kol. Zákoník práce. Komentář. 2. vydání. C. H. Beck, Praha 2010, ISBN 978-80-7400-317-2

- zaměstnance, kteří již byli v rámci nápravných opatření zařazeni do nápravné lhůty,
- manažery, kteří mohou být odvoláni ze své funkce v případech, že svým jednáním ohrožují produktivitu organizace.

Před použitím nápravných opatření či ukončením pracovního poměru musí manažeři nejprve prodiskutovat postup se zástupcem HR oddělení. Celková korekční politika spočívá ve třech krocích, a to napomenutí, poskytnutí nápravné lhůty a ukončení pracovního poměru. V případech, kdy je výkon nepřijatelný i po uplatnění zpětné vazby a koučování, je zaměstnanci doručeno napomenutí, které obsahuje požadavek okamžitého výrazného zlepšení výkonu. V napomenutí by mělo být stanoveno, v čem je výkon nedostatečný, co se od zaměstnance očekává, a že v případě, pokud změna výkonu nebude trvalá, povede to k dalším nápravným opatřením. V napomenutí je možné stanovit milníky pro splnění požadavků na zlepšený výkon, nebo uvést, že ke zlepšení musí dojít okamžitě po doručení. Doručení se stává stálou složkou osobního spisu zaměstnance. V případě zlepšení a udržení výkonu je nutné zařadit do osobního spisu další dokument, ve kterém bude stanoveno, že na zaměstnance se již nevztahují žádná nápravná opatření.

5.4.7. Osobní spis

Úprava vedení osobních složek zaměstnanců je stanovena v § 312 ZP, který umožňuje vést osobní spisy zaměstnanců. U každého zaměstnance je zaměstnavatel oprávněn vést jeho osobní spis, do kterého může ukládat dokumenty, jež se týkají pouze výkonu jeho práce. Před uzavřením pracovního poměru musí zaměstnavatel shromáždit příslušné osobní doklady o budoucím zaměstnanci, které založí do spisu.

Do osobního spisu mohou nahlížet jen nadřízení vedoucí zaměstnanci, orgán inspekce práce, úřad práce, soud, státní zástupce, příslušný orgán Policie ČR, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby.

Zaměstnanec má právo nahlížet do svého spisu a pořizovat si z něj výpisky a stejnopisy dokladů v něm obsažených na náklady zaměstnavatele.²³

²³ BĚLINA, M. a kol. Zákoník práce. Komentář. 2. vydání. C. H. Beck, Praha 2010, ISBN 978-80-7400-317-2

5.4.8. Institut napomenutí

Co se týká nedostatečného výkonu, existuje institut napomenutí, který není stanoven v zákoně. V případě, že zaměstnavatel není spokojen s výkony svého zaměstnance, může mu takovou výtku udělit. Napomenutí se zakládá do osobní složky zaměstnance a má vliv na jeho následné odměňování, ale pouze do části flexibilní části mzdy, která je vázaná na kvalitu jeho práce.

V napomenutí je možné stanovit, že pokud se bude opakovat, váže se k němu možnost podání výpovědi ze strany zaměstnavatele dle § 52 písm. g) ZP. V zákoně je stanoveno, že je nutné, aby tyto méně závažné porušení byly tři a v době posledních šesti měsíců je nutné písemně zaměstnance upozornit na možnost výpovědi.²⁴

5.4.9. Odvolání vedoucího zaměstnance

Manažera jakožto vedoucího zaměstnance dle § 11 odst. 4 ZP lze dle § 73 ZP, pokud tak bylo stanoveno v pracovní smlouvě, z jeho funkce odvolat, anebo on sám se může svého pracovního místa vzdát. Také je možno uzavřít dohodu o odvolání, ale pouze pokud byla taková možnost pro ukončení výkonu práce sjednána. V opačném případě je takový právní úkon neplatný.

Zaměstnanec se může vzdát vedoucího místa kdykoliv a z jakéhokoliv důvodu, pokud nebylo sjednáno něco jiného. Pro odvolání či vzdání se pracovního místa je předepsaná písemná forma. Odvoláním či vzdáním se pracovního místa nekončí pracovní poměr zaměstnance. Ovšem v případě, že pro zaměstnavatele zaměstnanec pracoval i před jmenováním, neobnovuje se jeho původní pracovní zařazení. Zaměstnavatel je proto povinen nabídnout zaměstnanci nové pracovní zařazení na jinou práci, která bude vyhovovat jeho kvalifikaci a jeho zdravotnímu stavu. Zaměstnanec může tento návrh přijmout či odmítnout. Pokud v organizaci není práce, která by odpovídala kvalifikaci, nastane překážka v práci na straně zaměstnavatele dle § 208 ZP a vznikne zde fikce výpovědního důvodu dle § 52 písm. c) ZP.²⁵ V tomto případě má zaměstnanec právo na odstupné poskytované dle § 67 ZP, jen pokud byl z pracovního místa odvolán a jestliže důvodem odvolání bylo zrušení jím

²⁴AUTORSKÝ KOLEKTIV, Personalistika 2009-2010. Aspi, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

²⁵BĚLINA, M. a kol. Zákoník práce. Komentář. 2. vydání. C. H. Beck, Praha 2010, ISBN 978-80-7400-317-2

zastávaného vedoucího pracovního místa v důsledku organizační změny, a to ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku.

5.4.10. Porušování povinností a důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru

Z dikce zákona plyne, že zaměstnavatel může dát v tomto případě výpověď ve třech případech:

- Pokud byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, pokud byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,
- porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci závažně, nebo zvláště hrubým způsobem,
- porušoval-li zaměstnanec soustavně povinnosti vyplývající z právních předpisů, vztahujících se k jím vykonávané práci méně závažným způsobem, a to za předpokladu, že byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením této povinnosti písemně upozorněn na možnost výpovědi.²⁶

Základní povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny v § 301 až § 304 ZP, další povinnosti mohou být stanoveny zaměstnavatelem v pracovním řádu nebo jiných interních předpisech společnosti. Zaměstnanec je povinen všechny tyto povinnosti plnit od vzniku pracovního poměru, jak je stanoveno v § 38 odst. 1 písm. b) ZP. K porušení povinností může dojít i mimo pracovní dobu²⁷, například v době pracovního odpočinku. Porušení povinností musí být zaviněné, jinak jej nelze použít jakožto výpovědní důvod dle § 52 písm. g) ZP. Zda se jedná o

²⁶ V porušení pravidel chování stanoveném v pracovním řádu, která spočívají v požadování vyšších nároků na osobní vlastnosti zaměstnance a na úroveň jeho chování v mimopracovní době, nelze spatřovat porušení pracovní kázně, ale nesplňování požadavků kladených na výkon práce (Nejvyšší soud 25. 10. 2001).

²⁷ Porušení pracovní kázně je nejen zaviněné porušení povinností při výkonu práce, která patří k úkolům zaměstnance (práce, kterou se zavázal vykonávat dle pracovní smlouvy), ale i zaviněné porušení povinností, které spočívají v tom, že koná pro zaměstnavatele jinou práci v rozporu s právními předpisy, pracovním řádem a jinými předpisy zaměstnavatele nebo pokynu nadřízeného vedoucího zaměstnance (Vrchní soud 30. 6. 1993).

zvlášť hrubé, závažné či méně závažné porušení, je otázka právní a rozhoduje o ní soud podle individuálních okolností a není přitom vázán interními předpisy.

V § 301–304 ZP jsou stanoveny základní povinnosti zaměstnanců:

- a) pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- b) využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
- c) dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
- d) řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

5.4.11. Neuspokojivé pracovní výsledky a „porušení povinností“ v HP

Rozdíl mezi neuspokojivými pracovními výsledky a porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci lze zjednodušeně vysvětlit následujícím způsobem. V případě:

- neuspokojivých pracovních výsledků koná zaměstnanec svou práci s odpovídajícím nasazením, ale svými schopnostmi na výkon dané práce nestačí.
- porušení povinností zaměstnanec na výkon práce stačí, ale svým chováním zaviněně porušuje právní předpisy (zejména ZP), vnitřní předpisy zaměstnavatele, ustanovení své pracovní smlouvy anebo pokyny svého manažera. Typickým porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je například nevyužívání pracovní doby k výkonu práce, pozdní příchody na pracoviště a dřívější odchody z pracoviště, neomluvená absence, nerespektování pokynů nadřízených, popřípadě jednání v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

Může dojít i ke kombinaci obou výše uvedených skutečností, tedy že zaměstnanec na svou práci nejen nestačí, ale navíc svým chováním ještě porušuje například pracovní řád zaměstnavatele.

6. Odměňování

Pro úvod do fáze odměňování je nutné nejprve zmínit legislativní rámec pro odměňování. V ČR jsou poměrně liberální podmínky pro tvorbu a uplatňování systému odměňování. Jsou zde tyto základní zásady:

- za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod, kterou se rozumí peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 ZP),
- princip spravedlivé odměny, tj. za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší zaměstnanci i stejná mzda (§ 110 ZP),
- princip ochrany odměny za vykonanou práci. Individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu (§ 111 ZP), resp. hodnotu minimálních mzdových tarifů v závislosti na požadavcích vykonávaných činnostech, vyhlášených nařízením vlády. Minimální tarify jsou však závazné jen pro ty podnikatelské subjekty, u nichž nepůsobí odborová organizace, nebo u nichž je odborová organizace, ale uzavřená kolektivní smlouva neobsahuje mzdovou část. Tam, kde odbory vyjednávají o mzdových podmínkách, mohou být dohodnuty i mzdové tarify nižší, než jsou zákonné minimální, např. proto, že v konsenzu se zaměstnavatelem mají obě strany zájem na zachování pracovních míst a zvýšení konkurenceschopnosti. Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena v mzdovém předpisu firmy, kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné smlouvě,
- podniková výše mezd (mzdových tarifů) a jejich relace nesmí klesnout pod mzdové tarify sjednané v podnikové kolektivní smlouvě, resp. dohodnuté v kolektivní smlouvě vyššího stupně.

Mimo výše stanovené je systém odměňování v rámci podniku veden vlastními cíli vycházejícími ze strategie organizace a podmínek pracovního trhu.²⁸

6.1. Odměňování v procesu řízení

Na předchozí fázi hodnocení pracovního výkonu navazuje odměňování a rozvoj zaměstnanců. Samotné odměňování v sobě již zahrnuje rozvoj a oceňování dosavadních výkonů. Odměňování rozvoje je oceněním něčeho, co bude dosaženo až v budoucnosti a ocenění výkonů je naopak vztaženo k minulosti.

Odměny za rozvoj jsou pobídky, které mají motivovat zaměstnance k růstu a rozvoji jejich schopností. Odměnami za výkon jsou bonusy, které dostávají pracovníci, pokud splní určité standardy a přesáhnou je.

V různé literatuře se lze dočíst o zásluhovém odměňování za výsledky a schopnosti, které motivuje zaměstnance k systematickému zlepšování svého výkonu a zároveň diferencuje odměny na základě jejich přínosu pro organizaci.

Zásluhová odměna se vyskytuje ve dvou podobách:

- v pevném zvýšení základního tarifu,
- v určitém množství peněz.

V prvním případě se vychází z předpokladu konstantního vývoje výkonu do budoucnosti a zaměstnanec bude odměňován trvalým zvýšením mzdy. Tento přístup se používá především při oceňování schopností a dovedností, jelikož v případě dosažení určité úrovně schopností se zvyšuje i cena zaměstnance na trhu práce. V druhém případě se jedná o proměnlivé odměňování, které by si měl zaměstnanec opakovaně zasloužit nadprůměrným výkonem. Jedná se o bonus za splnění úkolů či dosažení stanovených cílů.

6.2. Druhy odměňování

Při řízení pracovního výkonu lze použít různé druhy zásluhového odměňování, a to v závislosti na tom, zda se hodnotí vstup, výstup či obojí:

- a) odměňování dle výkonu (výstup práce),
- b) odměňování dle schopností (pracovní vstup),

²⁸AUTORSKÝ KOLEKTIV, Personalistika 2009-2010. Aspi, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-7357-429-1

c) odměňování dle přínosu pro organizaci (kombinace schopností a podaného výkonu).

ad A. Přírůstky mzdy jsou v tomto případě závislé na změně výkonu. Charakteristické pro toto odměňování jsou širší mzdové rozpětí v dané mzdové třídě, zvyšování mzdy stanovené dosaženou klasifikací výkonu a degresivní růst odměn spočívající v poklesu přírůstků mzdy. Obvykle jsou odměny dle výkonu přidávány k základní mzdě, která tvoří například polovinu maximální možné dosažené mzdy v dané třídě.

ad. B. Zde se odměňuje schopnost efektivně pracovat. Organizace si stanoví soubor schopností, které potřebuje a jsou pro ni do budoucna potřebné. Schopnosti jsou však velmi obtížně kvantifikovatelné a kvalifikovatelné, proto je vhodné hodnotit je v rozmezí na bodové škále.

ad. C. Poslední je kombinovaný způsob odměňování, které se zaměřuje na požadované vlastnosti zaměstnanců, a to jak tyto vlastnosti využívají k plnění úkolů. Odměňuje se výkon a úspěšnost.²⁹

6.3. Mzda a způsob jejího sjednání

Mzda je ekvivalentem za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoliv plněním povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývajícím z pouhé existence pracovního poměru. Zaměstnanci tak v zásadě nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává. Protože dosažení mzdy je hlavním účelem, pro který vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru, ukládá zaměstnavateli zákoník práce v § 35 odst. 1 písm. a) ZP povinnost přidělovat zaměstnanci práci dle pracovní smlouvy a platit mu za vykonanou práci mzdu a zároveň vytvářet podmínky pro úspěšné plnění úkolů.

Základní funkce mzdy jsou

- motivační,
- regulační,
- kompenzační,
- alimentární.

²⁹KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-116-X.

Z pohledu řízení pracovního výkonu je rozhodující její motivační funkce, jelikož spojuje formu mzdy s pracovním výkonem. Pomocí odlišných složek mzdy zaměstnavatelé stimulují zaměstnance ke kýženému pracovnímu výkonu. Regulační funkce má spíše makroekonomický význam, neboť reguluje cenu práce na trhu práce a v určitém odvětví. Kompenzační funkce má uhrazující význam pro zaměstnance za to, že tráví svůj volný čas prací, a projevuje se v různých úrovních mzdy za práci v různých podmínkách.

Mzdu je možné sjednat dvoustranným právním úkonem, a to buď v pracovní, nebo jiné smlouvě (např. manažerské smlouvě) či v kolektivní smlouvě. Mzdu lze také určit jednostranným právním úkonem ze strany zaměstnavatele ve vnitřním mzdovém předpisu nebo písemným rozhodnutím zaměstnavatele.

Sjednat mzdu je nutné dle § 113 odst. 3 ZP před započítáním práce, jelikož zaměstnanec má právo znát podmínky, za kterých bude pro zaměstnavatele vykonávat práci. O výši mzdy je nutné vyhotovit písemný dokument, nelze ji sjednat ústně. Mzda může být sjednána v pracovní smlouvě, manažerské smlouvě nebo mzdovém výměru. O změnách mzdy musí být zaměstnanec vždy písemně obeznámen nejpozději před účinností těchto změn. Mzdu, která byla sjednána v pracovní či kolektivní smlouvě, nelze měnit bez souhlasu druhé strany. Tak tomu není v případě určení mzdy jednostranným úkonem, tj. u vnitřního předpisu a mzdového výměru, který zaměstnavatel může měnit bez souhlasu zaměstnance či odborového orgánu.

6.4. Manažerská smlouva

Manažerskou smlouvu je vhodné uzavřít v případech vedoucích pracovníků. Zákon tuto smlouvu neupravuje, ale počítá s takovou možností v § 113 odst. 1 ZP, kde je upravena jako „jiná smlouva“, která se uzavírá dle § 51 ObčZ. Forma pro smlouvu není stanovena, a tudíž může být i ústní. V manažerských smlouvách se zpravidla upravují další podmínky, za kterých bude práce vykonávána, mzda a různé další benefity. Uzavírá se tedy vedle pracovní smlouvy, na jejímž základě vzniká pracovní poměr. Obvykle manažerské smlouvy obsahují zvláštní povinnosti vedoucího pracovníka, stanovení mzdy a její výplaty, stanovení doplňkových složek mzdy, poskytování dalších požitků spojených s výkonem funkce, zákaz konkurenčního chování manažera a další obecné otázky. Vzor manažerské smlouvy uvádím v příloze I.

6.5. Katalog prací a funkcí

V podnikatelské sféře, kde jsou zaměstnanci odměňováni mzdou, nejsou předepsány mzdové systémy ani katalogy prací a funkcí předpisem, jak je tomu u platů. Zaměstnavatel může sjednat mzdy v kolektivních smlouvách nebo ve vnitřním mzdovém předpisu. U menších zaměstnavatelů se nesjednávají vůbec a mzdy jsou stanoveny přímo v pracovní smlouvě.

Ve větších společnostech se katalogy prací a funkcí vytvářejí a u nadnárodních společností tvoří komplexní systémy. Jako příklad kritérií, dle kterých se práce v katalogu rozlišují, lze uvést:

- kvalifikační náročnost,
 - vzdělání,
 - předchozí odborná praxe,
- složitost práce,
- organizační a řídicí náročnost,
- odpovědnost,
- zátěž,
- rizikovost práce,
- zvláštní požadavky.³⁰

6.6. *Job architecture* – katalog prací a funkcí v HP

Architektura pracovních pozic je katalogem prací a funkcí. Klasifikuje pracovní pozice do stálých úrovní a rodin. Struktura architektury je následující: pracovní úrovně, pracovní rodiny a funkce, kódy pracovních pozic a pracovní názvy pozic (včetně popisu těchto pozic).

Jedná se o globální systém pro srovnávání a klasifikaci pracovních pozic. Každá pracovní pozice je zařazena do příslušné globální pracovní úrovně. Úrovně jsou stanoveny na

³⁰ BĚLINA, M. a kolektiv, Pracovní právo. 3. doplněné a přepracované vydání. C. H. Beck, Praha 2007, ISBN 978-80-7179-672-5

základě odpovědnosti a požadavků na pozici. Úrovně určují rámec pro možnost vertikální mobility ve společnosti. Každá pracovní pozice je vztažena k pracovní funkci a pracovní rodině, které jsou určeny druhem práce. Pracovní funkce a rodiny určují možnosti horizontální mobility ve společnosti. Každá pracovní pozice v organizaci je označena specifickým kódem a názvem, v systému architektury je popis všech pracovních pozic.

<i>Admin, Clerical, Techs, Skilled Production/Assembly</i>	<i>Individual Contributor</i>	<i>Management</i>	<i>Executive</i>
Advanced	Master	Manager II	Manager IV
Senior	Expert	Manager I	Manager III
Core	Specialist	Supervisor II	
Primary	Intermediate	Supervisor I	
Base	Entry		

Tabulka 1: Seznam globálních pracovních úrovní v HP (zdroj: interní materiály HP)

V tabulce 1 jsou vyjmenovány všechny pracovní úrovně ve společnosti. V organizaci je nejprve primární dělení na administrativní pracovníky, individuální přispěvatele, manažery a výkonné manažery. V těchto kategoriích jsou následně úrovně pracovníků. Například administrativní a techničtí pracovníci jsou od *Base* až po *Advanced*. Tato skupina zaměstnanců jsou především různí technici, asistenti a zaměstnanci ve výrobě. Je pro ně postačující středoškolské vzdělání a vztahují se na ně kolektivní smlouvy, v USA se tyto zaměstnanci nazývají *non-exempt*, jakožto nevyňatí z kolektivních smluv. Ostatní tři skupiny, tj. přispěvatele, manažeři a výkonní manažeři jsou již *exempt*, což jsou profesionálové a manažeři, na které se kolektivní smlouvy nevztahují.

Jako ukázkou uvádím v následující tabulce definice konkrétních pracovních úrovní v případě řadových zaměstnanců, kteří nejsou vedoucími pracovníky.

Pracovní stupeň	Definice
<i>Master</i>	Je uznávanou autoritou ve svém oboru. Má vysokou zručnost ve svém oboru a velké znalosti. Ovládá technologie, nové teorie či techniky provedení. Přispívá k rozvoji inovačních principů a myšlenek. Úspěšně se orientuje v nejobtížnějších disciplínách, kterým se společnost věnuje, aby byla úspěšná. Poskytuje vysoce inovační řešení. Rutinně provádí nezávislá řešení týkající se nových technik. Rozvíjí organizační strategii a uplatňuje organizační politiku a nařízení. Jedná jako nadřízený dalších pracovníků, ale není to jeho primární náplň práce. Vede velké funkční týmy napříč

	podnikem. Může se i sám účastnit práce těchto týmů. Poskytuje mentoring a vedení zaměstnanců na nižších úrovních.
<i>Expert</i>	Je považován za odborníka ve svém oboru. Využívá vysokou úroveň znalostí při řešení obtížných podnikatelských záležitostí. Často přispívá k vývoji nových myšlenek a metod. Pracuje na složitých problémech, kde je nutná situační analýza dat a hloubkové posouzení mnohých faktorů. Činí mnoho nezávislých rozhodnutí ke stanovení nejlepších metod k dokončení práce a naplnění cílů. Vede funkční projektové týmy. Může být mentorem zaměstnanců na nižších úrovních. Často představuje společnost navenek vůči externím klientům.
<i>Specialist</i>	Aplikuje rozvinuté znalosti v oboru k řešení standardních a obtížných podnikatelských záležitostí v souladu s organizačními směnicemi, případně navrhuje alternativní možnosti řešení. Pracuje na projektech diverzifikace. Rozhoduje nezávisle v případech, které jsou upraveny obecnými postupy k určení problému a následnému hledání řešení. Může vystupovat jako projektový či týmový vedoucí. Je schopen vypořádat se s neobvyklými situacemi.
<i>Intermediate</i>	Středně pokročilá úroveň znalostí v oboru, kterou využívá k řešení různých podnikatelských záležitostí. Pracuje na řešení problémů méně obtížných projektů. Činí nezávislá rozhodnutí na základě ustálených praktik a postupů k určení příslušných činností. Figuruje jako informovaný člen týmu poskytující analýzu dat a limitovaných projektových vstupů. Postupuje v souladu se směnicemi a podnikovou politikou. Zhodnocuje jedinečné okolnosti a vytváří doporučení.
<i>Entry</i>	Věnuje se záležitostem pouze omezeného rozsahu. Využívá teoretické znalosti získané pomocí specializovaných školení a z předchozích zkušeností. Nezávisle rozhoduje pouze ohledně některých definovaných parametrů. Rozvíjí si praktické znalosti v podnikatelském prostředí. Vystupuje jako člen týmu, který vyhledává informace, analýzy a činí doporučení k podpoře týmu.

V těchto úrovních je tedy stanoven popis požadavků na znalosti, schopnosti a dovednosti. Dále jsou zde rodiny, do kterých se zařazují pracovní funkce. V HP se používají pracovní funkce a rodiny ke kategorizaci pracovních pozic dle druhu práce. Pracovních funkcí je v HP 18 a jsou rozdělené do více než 200 rodin.

Pracovní funkce v HP	Administrativa	Právní
	<i>Business Planning</i>	Marketing
	Správa podniku	PR & Komunikace
	Technické	Kvalita
	Technické služby	Obchodní
	Finance	Odbyt
	HR	Zásobování
	<i>Information Technology</i>	Služby
	Učení & Rozvoj	Technická podpora

Tabulka 2: Pracovní funkce v HP

Ve společnosti jsou matice pracovních kódů/mzdových tříd, které ukazují aktivní pracovní kódy v příslušné zemi spolu s příslušnými mzdovými třídami.

Jako poslední věc v pracovní architektuře je popis pracovní pozice, jehož příklad uvádím v následující tabulce. Popis shrnuje hlavní požadavky na pozici a odpovědnost v této pozici. V popisu jsou mimo stanovení příslušné pracovní rodiny a úrovně ještě určeny:

- povinnosti a odpovědnost,
- rozsah,
- obtížnost,
- požadované vzdělání a zkušenosti,
- znalosti a dovednosti.³¹

Popis pracovní pozice	
Název pozice a kód: Vývojář/Technik III, 00XX4H	Globální pracovní stupeň: Specialista
Pracovní funkce: IT	Pracovní rodina: IT vývojář
Povinnosti:	
<ul style="list-style-type: none"> • Být členem rozvojových týmů./Možnost sám vést malé rozvojové týmy. • Provádět analýzu funkčních požadavků.// Vytvářet kódy pro implementaci řešení.// Může navrhovat řešení.// Aplikuje technologie HP do vysoce složité infrastruktury a softwaru. 	

³¹DEVÁNOVÁ, R., Řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Hewlett-Packard, s .r. o. Stav a konstrukce změn. VŠE, Praha 2010

Rozsah:
<ul style="list-style-type: none"> • Může přidělovat práci ostatním./ Přiděluje čas a prostředky ke splnění jím zadaných úkolů.
Obtížnost:
<ul style="list-style-type: none"> • Navrhuje a implementuje řešení v oblasti projektové odpovědnosti./ Může navrhopvat řešení přiděleným projektům.
Požadované vzdělání a zkušenosti:
<ul style="list-style-type: none"> • Vysokoškolské vzdělání s technickým zaměřením ukončené bakalářským titulem a zkušenosti nejméně 6 let , anebo dosažený magisterský titul a 4letá praxe v oboru.
Znalosti a dovednosti:
<ul style="list-style-type: none"> • 2- a víceletá zkušenost s tvořením kódů (programovací jazyky: Java, C, C++, VB.Net, databáze: SqlServer/Oracle a testovací nástroje)/ Znalosti nových metod vývoje softwaru./ Výborná znalost správy základních databází. • Projektový management./ Podniková analýza./ Dobré ústní a písemné komunikační schopnosti./ Schopnost pracovat v týmu./

6.7. Mzdové formy

Mzdové formy propojují mzdové podmínky s pracovním výkonem zaměstnance. Formou se naplňuje stimulační funkce mzdy. Je zde několik forem, které může zaměstnavatel použít a může je i kombinovat. Většinou se využívají alespoň dvě různé formy ke zvýšení motivace zaměstnanců k lepšímu výkonu. Základními formami jsou:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- smíšená mzda.

Doplňujícími formami základních mzdových forem jsou:

- prémie,
 - V podnikatelské sféře je možné dávat prémie bez omezení. Je nutné mít vnitřní předpis, ve kterém budou stanoveny podmínky udělování prémie – kdo má nárok na prémie, prémiové ukazatele a výše prémie. Při splnění podmínek stanovených ve vnitřním předpisu vzniká zaměstnanci právní nárok na vyplacení prémie.

- odměny/bonusy,
 - Bonusy se vyplácejí až po vykonání práce na základě hodnocení. Nebývá na ně právní nárok. Odměny jsou různého rázu, mohou být za pracovní výkon, za zvláštní zásluhy a také odměny při různých jubileích, jako například narozeniny, výročí v práci atd. Jsou také upraveny vnitřními předpisy.
- další platy,
 - 13. a 14. platy jsou v podnikatelské sféře vhodné k vyšší zaangažovanosti zaměstnanců na ekonomickém výsledku.
- příplatky povinné,
 - Práce přesčas, práce ve svátek, práce v noci, práce v sobotu a neděli a práce ve ztíženém prostředí.
- příplatky nepovinné (například příklady za vedení týmu, za *koučing* atd.).³²

Časová mzda je nejjednodušší a pro zaměstnance nejpochoptelnější formou odměňování. Používá se nejčastěji tam, kde je těžké měřit množství práce jiným kritériem. Lze ji stanovit jako měsíční nebo hodinovou mzdu. Její nevýhodou je absence motivace zaměstnanců ke zvyšování kvality a kvantity svého výkonu. Je proto vhodné k ní použít doplňkové mzdové formy.

Úkolová mzda je přímo úměrná realizovanému výkonu zaměstnance, je zde stanovena úkolová sazba. Zavádí se, pokud lze stanovit přesné a objektivní normy výkonu (normy spotřeby práce). Podmínky stanovení norem jsou uvedeny v § 300 ZP, neboť je nutné zohlednit fyziologické a neuropsychické schopnosti zaměstnance předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti a času na přirozené potřeby, jídlo a odpočinek. Normy spotřeby práce pro výpočet úkolových sazeb jsou základem pro spravedlivé odměny. Modifikací této formy mzdy je akordní mzda, kdy mzdová sazba se stanoví vykonáním určitého většího rozsahu práce. Zde také platí, že čím dříve je práce vykonána, tím vyšší bude výdělek. V tomto případě je nutné užívat doplňkové formy k zajištění potřebné kvality vykonávané práce, jako například prémie či odměny.

³² GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z., HRABCOVÁ, D., Základy pracovního práva. Aleš Čeněk, Plzeň 2010, ISBN 978-80-7380-243-1

Podílová mzda je velmi účinná při motivaci zaměstnanců, aby dosahovali vyšších tržeb. Mzda je v tomto případě určena procentním podílem na dosažených tržbách za určité časové období. U této metody je velmi problematické stanovit procentní podíl, aby odměna byla spravedlivá a zároveň příliš nezatěžovala zaměstnavatele. Variantou podílové mzdy je mzda provizní, kdy si zaměstnanec ponechává jako mzdu stanovenou část tržby.

Smíšenou mzdu tvoří dvě složky, vždy časová mzda doplněná buď o podílovou, nebo úkolovou mzdu. Výhodou tohoto odměňování je, že zaměstnanci mají jistotu stálého příjmu a zároveň jsou také motivováni ke zvyšování svého výkonu. Smíšenou mzdu lze opět kombinovat s doplňkovými formami, které zajistí i dosahování vysoké kvality práce.

Mzda se zaměstnanci vyplácí v zákonných penězích, kterými jsou české koruny. V zahraniční měně, která je volně směnitelná, lze mzdu vyplácet pouze zaměstnancům, kteří jsou vysláni zaměstnavatelem do zahraničí a je tam jejich pracovní místo. K tomu je nutný předchozí souhlas zaměstnance (§ 143 odst. 2 ZP). Část mzdy je možné poskytovat v naturální podobě (službách či statcích), ale část rovnající se minimální mzdě musí být vždy vyplácená v penězích. Naturálním plněním nesmí být tabákové výrobky, lihoviny či jiné návykové látky.

6.8. Povinné příplatky

Příplatek za práci přesčas (§ 114 ZP)

Práce přesčas je dle mezinárodních úmluv výjimečnou prací. Zaměstnavatel může takovou práci zaměstnanci kompenzovat dvojnásobným způsobem, a to buď příplatkem ke mzdě v minimální výši 25 % průměrného výdělku, anebo náhradním volnem, pokud se na něm se zaměstnancem dohodl. Mzda za práci přesčas by v sobě měla obsahovat veškeré své složky, tj. jak základní mzdu, tak i doplňkové složky mzdy. Příplatek za práci přesčas může zaměstnavatel stanovit i diferencovaně podle toho, kdy je práce vykonávána (v noci, v den pracovního klidu atd.).

Příplatek za práci ve svátek (§ 115 ZP)

Ve výjimečných případech může zaměstnavatel nařídít práci ve svátek. Za takovou práci náleží zaměstnanci mzda a náhradní volno. Místo náhradního volna může být zaměstnanci poskytnut příplatek ke mzdě ve výši průměrného výdělku, pokud se tak zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodl. Lze to sjednat v individuální dohodě, která může být jak písemná, tak ústní.

Příplatek za noční práci (§ 116 ZP)

Tak jako v jiných případech, kdy koná zaměstnanec v obtížných pracovních podmínkách, tak i v noci mu náleží příplatek ke mzdě ve výši 10 % průměrné mzdy. Jinou minimální výši příplatku lze stanovit pouze v kolektivní smlouvě. Poskytování vyššího příplatku může zaměstnavatel sjednat v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě, stanovit vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117 ZP)

Vymezení ztíženého pracovního prostředí je stanoveno ve vládním nařízení o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Za práci v takovém prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % základní sazby minimální mzdy.

Příplatek za práci v sobotu a neděli (§ 118 ZP)

Za práci o víkendech náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Tím se kompenzuje to, že doba jeho nepřetržitého odpočinku bude jiná než původně určená, a tak se jeho volno nebude například shodovat s volnem ostatních členů jeho domácnosti.

6.9. Pracovní pohotovost

Pracovní pohotovostí dle § 78 odst.1 písm. h) ZP se rozumí doba, po kterou je zaměstnanec připraven pro zaměstnavatele vykonávat práci podle pracovní smlouvy, kterou je nutné vykonat pro naléhavou potřebu nad rámec rozvržené pracovní doby. Z logiky věci lze dovodit, že pracovní pohotovost lze držet pouze mimo pracovní dobu. V době pracovní pohotovosti je zaměstnanec připraven na výzvu zaměstnavatele se dostavit na pracoviště a započít s výkonem práce. Taková práce, která bude nad rozsah stanovené týdenní pracovní doby, bude odměněna jako práce přesčas.

V § 95 ZP je dále stanoveno, že pracovní pohotovost lze požadovat pouze tehdy, pokud byla sjednána v dohodě. V dohodě je nutné vymezit, kde bude zaměstnanec držet pracovní pohotovost (je možné dohodnout jakékoliv místo odlišné od pracoviště zaměstnavatele). V dohodě je vhodné také stanovit způsob kontaktování zaměstnance a do kdy je povinen se dostavit k výkonu práce.

Odměna za pracovní pohotovost je stanovena v § 140 ZP ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Nejedná se o mzdu, ale o specifický institut, který slouží jako odměna zaměstnanci, že je připraven na výzvu zaměstnavatele v dohodnuté době započít s výkonem práce. Když zaměstnanec po výzvě započne s prací, za tu mu již náleží pouze mzda dle příslušného druhu práce.³³

6.10. Total Rewards, aneb celkové odměny v HP

Společnost HP provádí každoročně průzkum svých mezd, aby se ujistila, že fixní a variabilní složka mezd je schopná mzdově konkurovat ostatním organizacím na trhu. Relativní pozice organizace na trhu se zkoumá pomocí *benchmarkingu*, konkrétně pomocí *benchmarkingových* pozic, které jsou obdobné u organizací napříč trhem. Data z těchto výzkumů jsou používána k vytvoření mzdového rozpětí pro každou mzdovou třídu v mzdové struktuře organizace. Celková mzdová struktura odráží platební možnosti organizací v dané zemi.

Základem, ze kterého vychází a na základě něhož je možné implementovat celkové odměny, je architektura pracovních pozic ve společnosti. V HP se používají globální pracovní stupně, pracovní rodiny a popisy pracovních pozic jako klíčové vstupy pro externí *benchmarking*, na základě kterého se následně vytvářejí konkurenční platební struktury.

6.10.1. Jednotlivé složky odměňování v HP

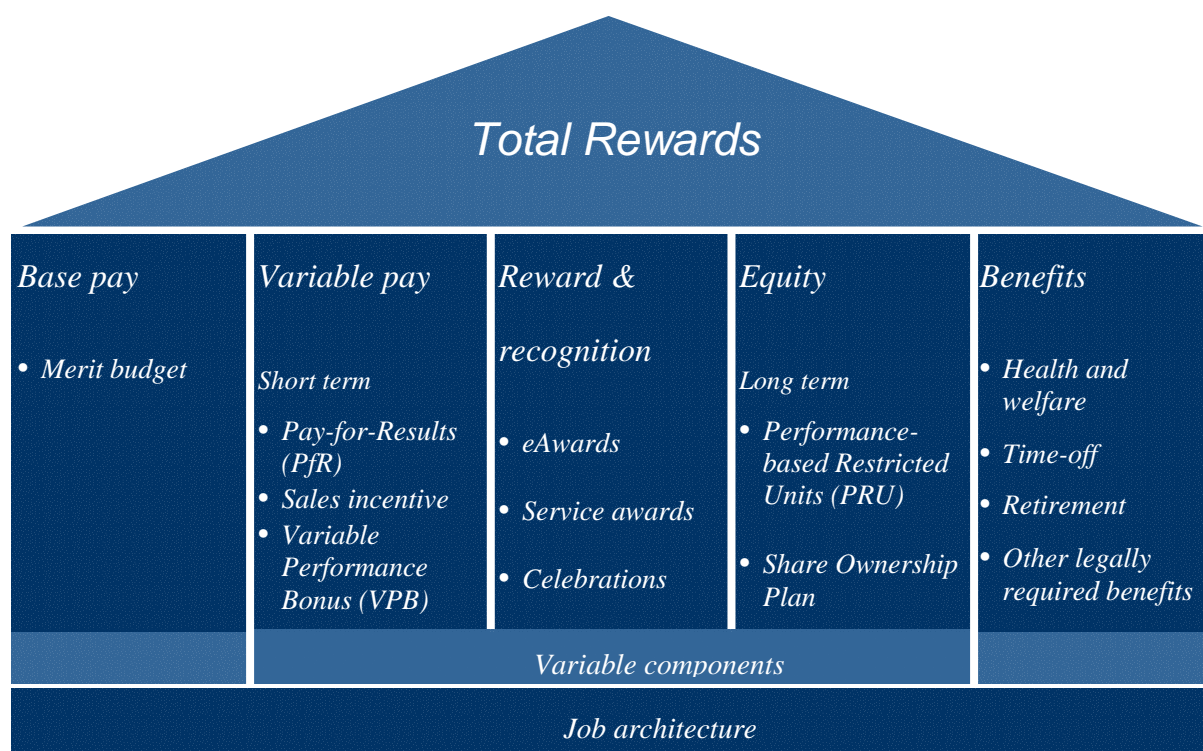
Jak je vidět z obrázku 3, systém odměňování se dělí na fixní (základní časová mzda) a variabilní část, skládající se z prémiových programů a benefitů (odměn). Poměr těchto složek se ve společnosti liší dle pozice zaměstnance. Pro základ mzdy jsou stanoveny společností celosvětové společné zásady a standardy k udržení jednotné správy. Základními standardy jsou:

- společná metodologie při stanovování mezd,
- globální kritéria pro účast a využívání údajů z národních mzdových průzkumů,
- globální standardy pro rozvoj mzdových struktur,
- směrnice pro manažery o zvyšování mezd v jednotlivých zemích,

³³ BĚLINA, M. a kolektiv, Pracovní právo. 3. doplněné a přepracované vydání. C. H. Beck, Praha 2007, ISBN 978-80-7179-672-5

- globální standardy pro povyšování, sesazování, rekvalifikace,
- společné nástroje pro manažery k implementaci mzdového základu.

Každý zaměstnanec v HP má variabilní složku mzdy. Jedná se o firemní strategii, která má vést k lepším výkonům zaměstnanců. Samotná variabilní část mzdy je stanovena pro administrativní pracovníky, obchodníky a manažery různě. Pro administrativní pracovníky to je „*Variable performance bonus*“, který je ve výši od 1–5 % ze základní části mzdy. Polovina tohoto bonusu se vyplácí vždy a vyplacení druhé poloviny je ryze v pravomoci manažera. Pro obchodníky jsou zde „*sales incentives*“, aneb pobídky pomocí kvót, které musí naplnit. Pro manažery je zde program „*Pay for Results*“ (dále jen PfR), aneb platba za výsledky, které jsou vyjádřeny procentně dle úrovně manažera. PfR je pro manažery na první úrovni 10 %, manažery na druhé úrovni 15 %, manažery na třetí úrovni 30 % a pro manažery na čtvrté úrovni 40–50 %. Celá tato částka je plně v rozhodovací pravomoci nadřízeného manažera, který sám rozhodne, zda bude vyplacena, či ne.



Obr. 3: Koncepce celkových odměn v HP (zdroj: interní materiály HP)

Na obrázku 3 je znázorněno dělení mzdy. Je z něho patrné, že variabilní část mzdy tvoří odměny za výkon, program odměn a *equity* program (přidělování kmenových akcií a opcí manažerům).

Financování programů odměňování výkonu je determinováno celosvětovými výsledky společnosti. Ukazatele, které určují, kolik bude na tyto programy přiděleno, jsou výnosy a čistý zisk.

K výkonům vztažené odměňování pro manažery je programem, který se odvíjí od výkonů manažerů a celé organizace. Pro rok 2010 byly základními rysy programu:

- hodnocené období je od 1. listopadu do 31. října,
- financování plánu je podmíněno výnosy a čistým ziskem,
- čistý zisk HP musí splnit minimální úroveň výkonu před tím, než bude financován jakýkoliv plán,
- pravomocí generálního ředitele je snížit či zvýšit rozpočet na financování variabilní části mzdy v závislosti na výdělku, náročnosti cílů a dalších makroekonomických ukazatelích.

Každý účastník programu PfR má cílové výnosy (*target earnings*) pro fiskální období vyjádřené procentem ze mzdy. Tyto cílové výnosy se odvíjejí od úrovně zodpovědnosti pracovní pozice, mzdové třídy a také od toho, v jaké části rozpětí mzdové třídy se zaměstnanec nachází. Každá mzdová třída má své minimum, maximum a střed. Pokud je zaměstnanec v jisté třídě vypláceno maximum, i přes veškerou snahu a výborné výkony mu není možné vyplatit víc, než kolik již dostává.

Manažer musí při rozhodování o výši bonusu zohlednit dostupné fondy, zaměstnancův maximální přínos a jeho individuální výkon. Existují organizační směrnice, které upravují tento proces rozhodování, je v nich stanovena diferenciací výše bonusu i podle klasifikace výkonu. Například zaměstnanci, jejichž výkon je klasifikován jako K, mají 1,5 – 2 krát vyšší bonus než zaměstnanci s klasifikací P. Bonusy se mohou pohybovat v rozmezí od 0 – 3 násobku cílového bonusu a jsou vypláceny až po odsouhlasení vedením. V organizaci se pamatuje i na případy přeplnění stanovených cílových výnosů, a v tom případě tu jsou tzv. akcelerátory, které jsou vyjádřeny jako násobek těchto výnosů pro jednotlivé intervaly překročení kvót. Pokud obchodník prodá o 4 % více, než kolik měl stanoveno, tj. je v intervalu od 0–5 %, započte se mu každá nasmlouvaná koruna dvakrát.

Variabilní výkonnostní bonus je program, kterého se účastní všichni zaměstnanci v administrativních funkcích a dalších neřídících funkcích. Funguje na stejném principu jako předchozí programy variabilního odměňování.

Další částí variabilní složky mezd jsou programy uznání a odměn. Od roku 2010 mají v HP nový program uznání služeb, čímž se myslí služba zaměstnanců pro společnost. Odměňují se zaměstnanci po odpracovaných pěti letech v organizaci. Je to ocenění pro oddané a stále zaměstnance, kteří svým přičiněním přispívají k úspěchům organizace. Tento program spočívá v nepeněžitých odměnách zaměstnanců. Odměňování probíhá tak, že měsíc před pětiletým výročím oznámí program manažerovi, že se blíží datum výročí jeho podřízeného a pošle mu vzor certifikátu, který pro něj vytvoří, a zároveň si nějakým způsobem, který je zaměstnanci blízký, připomenou jeho výročí a oslaví tuto příležitost. Je možné tak učinit na večeři či při nějaké sportovní události apod., záleží především na preferencích zaměstnance.

Co se týče odměn, je zde bodový program odměn, který doplňuje variabilní část mezd.

6.10.2. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nejsou v přímém vztahu s pracovním výkonem. Reflektují však dobu zaměstnání zaměstnance, případně jeho zásluhy ve společnosti. Bývají poskytovány většinou na základě kolektivních smluv, pracovních smluv či interních předpisů. Výhody společnosti poskytují především proto, aby si získávaly a udržely kvalitní zaměstnance.³⁴

Společnost HP poskytuje všem svým zaměstnancům pracujícím v platném pracovněprávním poměru (s minimálním úvazkem poloviny týdenní pracovní doby) řadu výhod. Tyto benefity a způsob jejich poskytování jsou stanoveny ve vnitropodnikových směrnících.

Vzhledem k tomu, že HP je velká nadnárodní společnost, disponuje dostatečnými prostředky, aby pečovala o své zaměstnance, a proto jim poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Níže jmenuji některé z výhod poskytovaných ve společnosti v minulém roce.

Dovolená

HP poskytuje svým zaměstnancům 1 týden dovolené nad rámec zákona, tzn. celková délka dovolené zaměstnance HP činí 5 týdnů.

³⁴AUTORSKÝ KOLEKTIV, Personalistika 2009-2010. Aspi, a. s., Praha 2009 ISBN 978-80-7357-429-1

Příspěvek na stravování

Každému zaměstnanci je poskytován příspěvek na stravování. Tento příspěvek může mít formu stravenek nebo dotace z ceny oběda v jídelně.

Kupon na MHD

Všichni zaměstnanci, kterým nebyl v rámci výkonu práce poskytnut služební automobil a pracují alespoň na poloviční úvazek, mají nárok na čtvrtletní výplatu benefitu v peněžní částce, která odpovídá hodnotě čtvrtletního kuponu MHD.

Služební automobil

Služební automobil je přidělen zaměstnancům, kteří mají jako součást náplně práce intenzivní cestování.

Penzijní připojištění

Zaměstnancům, jejichž pracovní poměr u HP trvá již déle než 12 kalendářních měsíců, přispívá HP na základě jejich žádosti, po předložení potřebných dokumentů a naplnění dotčených ustanovení platného zákona, každý následující měsíc příspěvek na penzijní připojištění ve výši odpovídající 3 % vyměřovacího základu na sociální pojištění. Zaměstnanec si sám musí přispívat alespoň 100,- Kč měsíčně.

Jestliže zaměstnanec z programu sám vystoupí, nárok na jakýkoliv další příspěvek od zaměstnavatele zaniká.

Životní pojištění

Životní úrazové pojištění platí 24 hodin denně v pracovní i mimopracovní době v České republice i v zahraničí. Životní pojištění je sjednáno pro každého zaměstnance při poskytnutí potřebné součinnosti, pokud tento písemně neoznámí zaměstnavateli, že nechce být životně pojištěn.

Příspěvek na životní a úrazové pojištění pro zaměstnance na mateřské/rodičovské dovolené

Zaměstnanci, který odejde na mateřskou dovolenou, resp. u mužů na rodičovskou dovolenou, poskytuje HP jednorázový příspěvek ve výši 8000,- Kč, který je prioritně určen na sjednání životního a úrazového pojištění. Příspěvek je automaticky vyplácen spolu se mzdou za měsíc, ve kterém zaměstnanec odchází na mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Tento příspěvek se vztahuje pouze na období mateřské/rodičovské dovolené čerpané do 6 měsíců věku dítěte. V případě návratu zaměstnance zpět z mateřské nebo rodičovské dovolené před dovršením 6 měsíců věku dítěte je zaměstnavatel oprávněn tento benefit zaměstnanci poměrně krátit. Na tento benefit mají nárok zaměstnanci, kteří před odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou byli v platném pracovněprávním poměru u HP minimálně po dobu 18 měsíců. Zároveň se tento příspěvek neposkytuje zaměstnanci, který nastupuje na mateřskou/rodičovskou dovolenou bez aktivně odpracované doby v HP před nástupem na další mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Pojištění při služebních cestách

Uvedené pojištění kryje náklady při ztrátách na služebních cestách, repatriace atd.

Benefit při ztrátě výdělku při pracovní neschopnosti zaměstnance

V případě nemoci zaměstnance poskytuje HP benefit ve výši rozdílu mezi vyplacenou nemocenskou a 80 % hrubého platu zaměstnance. Benefit je vyplácen každému zaměstnanci vždy po předložení dokladu o řádně ukončené pracovní neschopnosti. V případě dlouhodobé pracovní neschopnosti je výplata benefitu stanovena dohodou příslušného zaměstnance, manažera a finančního oddělení. Doba této podpory trvá v součtu maximálně 92 kalendářních dnů v jednom kalendářním roce.

Mimo výše uvedené mohou zaměstnanci čerpat maximálně 3 dny v kalendářním roce na nemoc bez lékařského potvrzení, avšak tato nepřítomnost vyžaduje souhlas nadřízeného.

Benefit pro období mateřské/rodičovské dovolené

Zaměstnanci, který odejde na mateřskou/rodičovskou dovolenou, poskytuje HP benefit rovnající se rozdílu mezi peněžitou pomocí v mateřství a:

- 80 % hrubého platu zaměstnance v období prvních 3 měsíců mateřské/rodičovské dovolené,
- 60 % hrubého platu v období do konce trvání mateřské/rodičovské dovolené, maximálně však po dobu dalších 3 měsíců.

Příspěvek je vyplácen jednorázově a dopředu, vždy před nástupem zaměstnance na mateřskou/rodičovskou dovolenou. V případě návratu zaměstnance zpět z mateřské nebo rodičovské dovolené před uplynutím doby, na kterou byl benefit vyplácen, je zaměstnavatel oprávněn tento benefit zaměstnanci poměrně krátit.

Tento příspěvek se vztahuje pouze na období mateřské/rodičovské dovolené čerpané do 6 měsíců věku dítěte. Na tento benefit mají nárok zaměstnanci, kteří před odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou byli v platném pracovněprávním poměru u HP minimálně po dobu 18 měsíců. Zároveň se tento příspěvek neposkytuje zaměstnanci, který nastupuje na mateřskou/rodičovskou dovolenou bez aktivně odpracované doby v HP před nástupem na další mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Jazykové vzdělávání

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na studium cizího jazyka, prioritně se jedná o studium anglického jazyka. Studium dalších cizích jazyků musí být podloženo nutností aktivního využití daného jazyka v zaměstnání. Prvotní příspěvek zaměstnavatele činí 50 % nákladů na kurzovné a zkoušku. Zbývajících 50 % kurzovného a nákladů na zkoušku si hradí během studia zaměstnanec vždy sám, přičemž mu tato částka bude proplacena v případě úspěšného absolvování studia.

DVD půjčovna

Všichni zaměstnanci mohou využívat služeb DVD půjčovny. Filmy obsažené v mediatéce si mohou půjčovat zdarma.

Program nákupu akcií

Zaměstnanci mají možnost nakupovat zaměstnanecké akcie Hewlett-Packard s 15% slevou za max. 10 % jejich hrubého příjmu. Tato 15% sleva podléhá dani, případně dalším srážkám dle platné legislativy, a je zaměstnanci sražena spolu se mzdou následující po datu nákupu akcií.

Program nákupu firemních výrobků

Každý zaměstnanec má možnost nakupovat firemní výrobky se slevou.

Odměna za odpracované roky u společnosti HP

Za každých 5 let, které zaměstnanec pracuje pro HP, je vyznamenán a obdrží finanční odměnu ve formě *e-awards* bodů.

Finanční výpomoc

V případě závažné finanční nouze poskytne HP finanční výpomoc zaměstnanci, který pracuje u firmy minimálně 18 měsíců a má dobré pracovní výsledky. Výši půjčky mohou činit maximálně tři měsíční mzdy zaměstnance. Podmínky poskytování stanoví platná interní

směrnice, splatnost činí vždy nejdéle 12 kalendářních měsíců. Půjčka musí být schválena nadřízeným, personálním ředitelem a generálním ředitelem, na poskytnutí půjčky není právní nárok.

Flexibilní benefity „BENEFLEX“

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům soubor volitelných benefitů v rámci programu BENEFLEX. Zaměstnanci mohou dle vlastních preferencí využívat benefity z oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví a dalšího vzdělávání. Tento program funguje tak, že zaměstnanec směňuje své body za poukázky na příslušné služby.

6.10.3. Zásady odměňování v HP

Mzda

Zaměstnancům v HP je nejpozději v den nástupu do práce vydán písemný mzdový výměr, není-li mzda jiným způsobem sjednána písemně (tj. v pracovní smlouvě). Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, zaměstnavatel tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámí, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti (před započítáním prací, za které daná mzda náleží).

Práce ve svátek

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

Výše uvedené pracovní volno zaměstnavatel poskytne zaměstnanci nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Čerpání náhradního volna určuje příslušný manažer, ale čerpání nesmí zaměstnavatel určit tak, že by připadlo zaměstnanci do doby dovolené.

Zaměstnanec se může se zaměstnavatelem dohodnout, že mu bude místo náhradního volna poskytnut příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku. Zaměstnanec v takovém případě zadá požadavek na poskytnutí tohoto příplatku v příslušném docházkovém systému.

V případě, že zaměstnanec do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek:

- nevyčerpá náhradní volno, (nebo)

- nezadá v příslušném docházkovém systému požadavek na poskytnutí výše uvedeného příplatku za práci ve svátek ve výši průměrného výdělku,
- neinformuje zaměstnance mzdové účtárny o čerpání náhradního volna v jinak dohodnuté a manažerem schválené době,

bude zaměstnanci v nejbližším výplatním termínu automaticky vyplacen příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna.

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

Práce přesčas

Práce přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec pracovních směn. Nařízení jakékoli práce mimo pracovní dobu podléhá schválení HR manažera, jehož souhlas zajišťuje příslušný manažer zaměstnance před samotným započítáním práce přesčas. Předběžné schválení práce přesčas HR manažerem se nevyžaduje v žádném z případů, kdy je práce vykonána v rámci doby, na kterou byla se zaměstnancem sjednána či mu nařízena pracovní pohotovost. U zaměstnanců s kratší pracovní dobou je prací přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu, těmto zaměstnancům však nelze práci přesčas nařídit. Prací přesčas není práce konaná zaměstnancem o jeho vlastní vůli bez souhlasu či příkazu zaměstnavatele. Prací přesčas taktéž není, napracovává-li zaměstnanec prací konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost.

Práci přesčas lze konat jen výjimečně, pokud je to nezbytné z vážných provozních důvodů. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami, popřípadě i na dny pracovního klidu, jsou-li splněny podmínky stanovené zákoníkem práce. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit v průměru více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Nad tento rozsah může zaměstnavatel požadovat práci přesčas pouze na základě dohody se zaměstnancem. Celkový rozsah práce přesčas však nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období 26 týdnů po sobě jdoucích.

Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas se nezahrnuje práce přesčas, za kterou bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

Za dobu práce přesčas vykonanou v pondělí až pátek přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dosažená mzda), a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku zaměstnance za dobu práce přesčas, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí neplaceného náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Za dobu práce přesčas vykonanou v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dosažená mzda), a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku zaměstnance za dobu práce přesčas, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí neplaceného náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodli na poskytnutí neplaceného náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku, zaměstnanci stále náleží za práci přesčas dosažená mzda.

Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, bude zaměstnanci k dosažené mzdě vyplacen výše uvedený příplatek ve výši 25 %, resp. 50 % průměrného výdělku. V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou na čerpání náhradního volna v jinak dohodnuté době, musí zaměstnanec do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas o tom informovat zaměstnance mzdové účtárny a zaslat i souhlas manažera.

U vedoucích zaměstnanců může být mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas, je-li současně v rámci 150hodinového limitu práce přesčas v kalendářním roce sjednán rozsah práce přesčas, k níž bylo přihlédnuto. V takovém případě vedoucímu zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno nepřísluší. Pro tyto účely zákoník práce definuje „vedoucí zaměstnance“ jako zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Noční práce

Noční práce je práce konaná v noční době, tj. mezi 22:00 a 6:00 hod. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci nad rámec dosažené mzdy také příplatek za noční práci ve výši 10 % průměrného výdělku.

Práce v sobotu a neděli

Mzda za práci v sobotu a v neděli se vyplácí formou příplatku k dosažené mzdě ve výši 10 % průměrného výdělku.

Odměna za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovostí je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec rozvrhu pracovních směn zaměstnance. Pracovní pohotovost je možná pouze na základě dohody zaměstnavatele se zaměstnancem a může k ní dojít pouze mimo pracoviště zaměstnavatele.

Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku v pracovních dnech a odměna ve výši 20 % průměrného výdělku o sobotách, nedělích a při pracovní pohotovosti ve svátek.

Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda a ne odměna za pracovní pohotovost. Výkon práce v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu je prací přesčas (viz výše).

Pracovní pohotovost, při které k výkonu práce nedojde, se do pracovní doby zaměstnance nezapočítává.

Z mého studia příslušných směrnic ve společnosti vyplývá, že zásady odměňování v HP plně reflektují zákonnou úpravu a nestanovují ve vnitřních směrnicích vyšší příplatky za práci přesčas či odměnu za pracovní pohotovost.

Příklady:

Př. 1: Pokud zaměstnanec pracující v rovnoměrném pracovním režimu vykoná práci přesčas v rozsahu 4 hodin v běžný pracovní den (Po až Pá od 17 do 21 hodin), přísluší mu:

- a) mzda za odpracované 4 hodiny
- b) příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku (tj. $4 \times 0,25 \times$ průměrný hodinový výdělek), pokud nebylo dohodnuto čerpání neplaceného náhradního volna v rozsahu konané práce přesčas. V případě čerpání neplaceného náhradního volna stále náleží mzda dle bodu a).

Př. 2: Pokud zaměstnanec pracující v rovnoměrném pracovním režimu vykoná práci přesčas v rozsahu 4 hodin v sobotu od 20 do 24 hodin, přísluší mu:

- a) mzda za odpracované 4 hodiny
- b) příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku (tj. $4 \times 0,5 \times$ průměrný hodinový výdělek), pokud nebylo dohodnuto čerpání neplaceného náhradního volna za práci přesčas v rozsahu konané práce přesčas. V případě čerpání neplaceného náhradního volna stále náleží mzda dle bodu a) a plnění dle c) a d).
- c) příplatek za 2 hodiny noční práce (22 až 24 hodin) ve výši 10 % průměrného výdělku (tj. $2 \times 0,1 \times$ průměrný hodinový výdělek)
- d) příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrného výdělku (tj. $4 \times 0,1 \times$ průměrný hodinový výdělek)

Př. 3: Pokud zaměstnanec drží pracovní pohotovost od pátku 17 do soboty 24 hodin a dojde k výkonu práce v sobotu od 20 do 24 hodin, náleží mu:

- a) odměna za pracovní pohotovost ve výši 10 % průměrného výdělku v rozsahu 7 hodin (pátek mezi 17 až 24 hodinou) (tj. $7 \times 0,1 \times$ průměrný hodinový výdělek)
- b) odměna za pracovní pohotovost ve výši 20 % průměrného výdělku v rozsahu 20 hodin (sobota)
- c) od 00 do 20 hodin) (tj. $20 \times 0,2 \times$ průměrný hodinový výdělek)
- d) odměna za výkon práce v době od 20 do 24 hodin analogicky dle Př. 2.

6.11. Shrnutí odměňování v HP

Ve společnosti HP používají smíšenou mzdu, kdy kombinují pevnou část časově stanovené mzdy s variabilní částí mzdy, kterou tvoří prémie a odměny. Variabilní část mzdy je silně motivačně orientovaná, což se odráží ve velkém počtu programů odměn. Program odměn se v HP budoval velmi dlouho a vychází z podnikové kultury, která respektuje potřebu uznání zaměstnance za jeho kvalitní výkony.

6.12. Vývoj odměňování

Z přístupu HP k odměňování v posledních letech je zjevné, že se v rámci svých národních poboček snaží harmonizovat přístup k odměňování. V poslední době se také klade

čím dále větší důraz na individualizaci a flexibilitu odměňování. Pokud dva zaměstnanci dělají stejnou práci, vůbec to nemusí znamenat, že jí vykonávají stejně kvalitně. Z tohoto důvodu se snaží zvyšovat zainteresovanost zaměstnanců na jejich výkonu a celopodnikových hospodářských výsledcích zvyšováním podílu pohyblivé části odměňování a bonusů. Mzdy se také sjednávají decentralizovaně dle podmínek na příslušném trhu práce, tj. ceně práce, kvalifikaci pracovní síly apod. Ovšem rozhodování o základních principech odměňování zůstává na centrále, tedy v USA a národní pobočky musejí respektovat tyto celoorganizační pravidla odměňování, které poté přizpůsobují národním podmínkám a příslušným právním řádům.

Právě v poslední době převládající způsob vedení lidských zdrojů pomocí řízení pracovního výkonu akcentuje propojení odměňování v závislosti na výkonu zaměstnanců. To se odráží v rostoucí části pobídkových forem odměn. Každý zaměstnanec ve společnosti by si měl být vědom toho, že není pouze zaměstnancem, ale že se přímo podílí na výsledcích hospodaření společnosti, a tím zvyšuje její hodnotu. Finanční participaci zaměstnanců na zisku společnosti se snaží ovlivňovat i EU. Vyдалa již několik doporučení ohledně odměňování ve společnostech.

Jedná se o doporučení 2009/385/ES, ve kterém Evropská komise pojednává o systému odměňování členů správních orgánů společností kótovaných na burze, 2009/384/ES, doporučení o politice odměňování v odvětví finančních služeb a 2004/913/ES. Vhodná politika odměňování by měla zajistit odměnu za výkon a motivovat členy správních orgánů, aby zajistili střednědobou a dlouhodobou udržitelnost společnosti. Doporučení z roku 2004 se zaměřilo na uveřejňování politiky odměňování ve výročních zprávách, případně v oddělené zprávě, a možnosti odměn členů správních orgánů společností formou akcií. Doporučení z roku 2009 se kromě již výše zmíněného dále zaměřuje právě na proměnné složky odměn, u kterých akcentuje to, aby byla dodržována rovnováha mezi stálou a proměnnou složkou odměny a dodržována vazba na předem stanovená a měřitelná výkonnostní kritéria. Tím se má posílit vazba odměny na výkon. Kromě toho se zabývá také horní hranici odstupného, možností odmítnout vyplatit odstupné v případě selhání, a umožnit žádat zpět proměnnou složku odměny vyplacenou na základě údajů, o nichž se ukázalo, že byly zjevně nesprávně uvedeny.

Závěr

Ve své práci jsem analyzovala proces řízení pracovního výkonu z hlediska právně důležitých momentů. Z této analýzy jsem dospěla k závěru, že z právního hlediska je při aplikaci velmi problematická fáze hodnocení a odměňování, kdežto z ekonomického hlediska jsou to části stanovení cílů a odměňování. Společnost HP má ukázkově vytvořený systém a perfektně implementovaný proces řízení pracovního výkonu, jelikož jako úspěšná nadnárodní společnost má dostatek finančních a lidských zdrojů k zajištění těchto procesů. U menších a středních firem je však třeba vynaložit větší úsilí při implementaci vzhledem k jejich omezeným možnostem.

Při stanovování cílů je z ekonomického hlediska nutné dbát především na to, aby cíle byly jednoznačné, pochopitelné, reálné a vztažené k práci, kterou zaměstnanec vykonává. Zaměstnancům nelze stanovovat cíle, které nepochopí a nepříspěly by k naplňování podnikových strategií. Pokud by tomu tak bylo, znamenalo by to neúspěšnost procesu řízení již v samotném počátku.

V další části hodnocení může z právního hlediska nastat mnoho situací, které budou v rozporu se zákonem. Je zapotřebí zejména dávat pozor na přesné stanovení pravidel v interních směrnících o hodnocení výkonu pro následné odměňování pobídkovými formami, aby neporušovaly princip jednotného zacházení se zaměstnanci. Dále je nutné dostatečně proškolit vedoucí zaměstnance, aby si byli vědomi toho, že jejich individuální rozhodování o výkonu zaměstnance musí být zcela objektivní a nesmí se jím dopustit jakýchkoliv forem diskriminace na základě svých osobních postojů. Zaměstnavatel si musí být také vědom toho, že pokud bude porušovat tato pravidla, nebude to pro něj bez následků, a to i v případech, kdy zaměstnanci nepodniknou následné právní kroky k nápravě. Dodržování pracovněprávních předpisů kontroluje inspektorát práce pomocí svých zaměstnanců, jež jsou k tomu oprávněni dle zákona o inspekci práce č. 251/2005 Sb. Kontroly se zaměřují na dodržování kolektivních smluv, vnitřních předpisů, způsob a náležitosti rozvazování pracovních poměrů apod. Pokud zaměstnavatel porušuje předpisy, inspektorát práce mu uloží pokutu.

Ve fázi hodnocení se také vyskytují případy, kdy je nutné zaměstnance propustit, jelikož není schopen plnit své povinnosti. V těchto situacích je třeba dbát na dodržování zákonných postupů, podle kterých je se zaměstnancem možno rozvázat pracovní poměr výpovědí teprve poté, co bude na své jednání upozorněn a bude mu poskytnuta přiměřená doba k nápravě. Pokud se v této době výkon zaměstnance nezlepší, lze mu dát výpověď..

Poslední část procesu – odměňování – je velmi komplikovaná z obou pohledů, jak z ekonomického, tak i právního. Odměňování je stěžejním faktorem, který pomocí nastavení mezd a finančních a nefinančních doplňujících forem mezd motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Z ekonomického hlediska je velmi těžké nastavit správný poměr jednotlivých složek, aby byla motivace adekvátní. Z právního hlediska je zase třeba dodržet požadavky na formu vnitřních předpisů, respektování zásady rovného zacházení a nepřipustění diskriminace. Kromě toho je nutné způsob a výši odměňování sjednat již při zahájení pracovního poměru.

Řízení pracovního výkonu je ve své podstatě jednoduchým procesem, který je v našich podmínkách dostatečně právně zajištěn. S potřebnými základními právními vědomostmi, ekonomickými dovednostmi a počáteční investicí do zaškolení vedoucích zaměstnanců je implementace procesu otázkou několika měsíců. Výsledky v případě úspěšného zavedení se v každé společnosti projeví již v prvním období.

Literatura

Knihy a monografie

- ARMSTRONG, M. , Personální management. Grada Publishing, Praha 1999, ISBN 80-7169-614-5
- AUTORSKÝ KOLEKTIV, Personalistika 2009-2010. Aspi, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-7357-429-1
- BĚLINA, M. a kol., Zákoník práce. Komentář. 2. vydání. C. H. Beck, Praha 2010, ISBN 978-80-7400-317-2
- BĚLINA, M. a kolektiv, Pracovní právo. 3. doplněné a přepracované vydání. C. H. Beck, Praha 2007, ISBN 978-80-7179-672-5
- BEZOUŠKA, P., IVANCO, G., Pracovní právo pro zaměstnavatele. Linde Praha 2010, ISBN 928-80-7201-795-9.
- DĚDINA J., ODCHÁZEL J., Management a moderní organizování firmy, Grada Publishing a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-2149-1
- DEVÁNOVÁ, R., Řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Hewlett-Packard, s .r .o. Stav a konstrukce změn. VŠE, Praha 2010
- DOLEŽÍLEK, J., Přehled judikatury ve věcech pracovněprávních. I. Skončení pracovního poměru. II. Nároky z neplatného rozvázání pracovního poměru. Aspi Publishing, a. s., Praha 2002, ISBN 80-86395-48-0
- GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z., HRABCOVÁ, D., Základy pracovního práva. Aleš Čeněk, Plzeň 2010, ISBN 978-80-7380-243-1
- HALÍK, J.; Vedení a řízení lidských zdrojů. 1.vydání. Grada Publishing, a. s., Praha 2008; ISBN 978-80-247-2475-1
- HRONÍK, F.; Hodnocení pracovníků. 1.vydání. Grada Publishing, a. s., Praha 2008; ISBN 80-247-1458-2
- JAKUBKA, J., Interní předpisy zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. Aspi Publishing a.s., Praha 2004, ISBN 80-7357-016-5
- JAKUBKA, J., Vzory a metodické návody pro uzavírání smluv. Anag, Praha 2007, ISBN 978-80-7263-411-8
- KAHLE, B., Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008. 1. vydání. Pragoeduca, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-7310-031-5

KLEIBL, J.; Personální řízení 2 – část 2. Vysoká škola ekonomická v Praze; Praha 2002; ISBN 80-245-0411-1

KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-116-X

URBAN, J., Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. ASPI Publishing, Praha 2003; ISBN 80-86395-46-4

WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

Články

JOUZA, L., Právní úprava odpovědnosti zaměstnance za nekvalitní a špatnou práci. Právo pro podnikání a zaměstnání 1-2/2009

JOUZA, L., Jak se vyhnout pokutám za porušení pracovněprávních předpis., Právo pro podnikání a zaměstnání 11/2009

KALENSKÁ, M., Manažerská smlouva v českém právním řádu. Bulletin advokacie 5/1999

Elektronické zdroje

www.businessworld.cz

www.hp.com

www.mpsv.cz

Seznam zkratek

HP	„Hewlett Packard“	
HR	„human resources“	lidské zdroje
PfR	„pay for results“	variabilních odměny manažerů
VPB	„variable performance bonus“	variabilní odměny administrativních pracovníků

ObčZ zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

ZamZ zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

ZP zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam obrázků

Obr. 1 Cyklus řízení pracovního výkonu v HP (zdroj: interní materiály HP).....	4
Obr. 2 Hodnocení 360° zpětná vazba	17
Obr. 3 Koncepce celkových odměn v HP (zdroj: interní materiály HP).....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 Seznam globálních pracovních úrovní v HP (zdroj: interní materiály HP).....	45
Tabulka 2 Pracovní funkce v HP(zdroj: interní materiály HP)	47

Seznam příloh

Příloha I Manažerská smlouva

Příloha II Jmenování do funkce zaměstnance, který je již v pracovním poměru u
zaměstnavatele

Příloha I. Manažerská smlouva

Manažerská smlouva

Společnost Fandova palírna, s. r. o., IČ:, sídlem Polní 1, Dobré Pole 691 81

zastoupená jednatelem Františkem Páleníkem

a

zaměstnanec Bohuslav Hruška, narozen 1. 1. 1960, bytem Sklepní 6, Březí 691 81

uzavřeli dnešního dne tuto manažerskou smlouvu, která upravuje vznik pracovního poměru, přičemž druhem práce je vedoucí pracovní místo – marketingový ředitel společnosti Fandova palírna, s. r. o., místem výkonu práce je Dobré Pole a dnem nástupu do práce je 3. 1. 2011.

Smlouva dále upravuje individuální mzdové a další pracovní podmínky při výkonu vedoucího pracovního místa marketingového ředitele.

I.

Pracovní poměr marketingového ředitele

Zaměstnanec pan Hruška bude zastávat u společnosti Fandova palírna, s. r. o., v souladu s organizačním řádem vedoucí pracovní místo – funkci marketingového ředitele, která je v přímé řídicí působnosti statutárního orgánu společnosti s ručením omezeným Fandova palírna. Vedoucí zaměstnanec proto spadá do okruhu zaměstnanců dle § 73 odst. 3 písm. a) bod 1 zákoníku práce.

II.

V souladu s ust. § 73 odst. 2 zákoníku práce se smluvní strany dohodly na možnosti zaměstnavatele zaměstnance odvolat z pracovního místa, přičemž současně se sjednává, že zaměstnanec se může tohoto místa vzdát. Odvolání z funkce i vzdání se místa musí být učiněno písemně a doručeno druhému účastníku, jinak je neplatné.

Dojde-li k odvolání zaměstnance z funkce v souladu s ust. § 73 odst. 2 zákoníku práce, přísluší mu měsíční mzda ještě po dobu jednoho kalendářního měsíce následujícího po dni změny jeho pracovně-právního poměru; je-li tímto dnem první den kalendářního měsíce, pak po dobu tohoto měsíce. Toto mzdové zvýhodnění neplatí, bude-li vůči zaměstnanci uplatněna výpověď dle ust. § 52 písmeno f), případně písm. g) zákoníku práce, nebo bude-li s ním pracovní poměr zrušen okamžitě dle ust. § 55 odst. 1 písmena a) a b) zákoníku práce.

Po uplynutí výše uvedené doby bude mzda stanovena dohodou smluvních stran dle druhu nově sjednané práce a funkčního zařazení. Pokud k takové dohodě nedojde a zaměstnanec odmítne převedení na jiný druh práce, smluvní strany budou postupovat v souladu se zákoníkem práce.

III.

Povinnosti marketingového ředitele

Marketingový ředitel společnosti Fandova palírna, s. r. o., bude na základě obecných pokynů jednatele samostatně zabezpečovat veškeré úkoly společnosti vyplývající z jeho funkce, obchodního zákoníku, zákoníku práce a dalších obecně závazných právních předpisů. V rámci své činnosti se bude řídit obchodní strategií společnosti, schválenou jednatelem společnosti s ručením omezeným.

IV.

Základní odměna

Zaměstnanci se stanoví měsíční mzda ve výši 50 000,- Kč s účinností od 4. 1. 2011. Marketingovému řediteli se zaručuje výplata základní odměny – smluvní mzdy za stanovenou týdenní odpracovanou dobu.

V.

Podíl na zisku

Za celkové pozitivní ekonomické výsledky společnosti s ručením omezeným za každý účetní rok přísluší řediteli podíl na čistém zisku. Výše podílu se stanoví sazbou v procentech z použitelného zisku vytvořeného společností za rok 2010, nejvýše však může činit 100 000,- Kč po ověření a schválení účetní závěrky. Podíl se přiznává za podmínky, že bude proveden příděl ze zisku do rezervního fondu nejméně ve výši vyplývající z platných právních předpisů a interních předpisů firmy. Podíl se hradí z rozdělení zisku z vytvořených zdrojů v roce 2010, případně z volných zdrojů předchozích let.

VI.

Pracovní pomůcky

Marketingovému řediteli bude přidělen po dobu výkonu své funkce k bezplatnému užívání osobní automobil značky Lada.

Dále bude mít k dispozici mobilní telefon a přenosný počítač.

VII.

Ochrana zájmů zaměstnavatele

Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, které mají být v zájmu společnosti utajeny, a to po dobu 2 let po skončení pracovního poměru.

VIII.

Interní předpisy

Zaměstnanec byl před nástupem do práce seznámen s pracovním řádem a dalšími interními předpisy zaměstnavatele.

IX.

Ostatní práva a povinnosti

Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími právními předpisy upravujícími právní vztahy při výkonu závislé práce.

X.

Personální údaje

Zaměstnavatel se zavazuje, že bude hlásit personálnímu oddělení veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde za trvání pracovního poměru, zejména údaje pro daňové přiznání a pro zdravotní a sociální pojištění, jakož i veškeré okolnosti, které mohou mít vliv na výkon práce a na práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru.

V Dobřem Poli dne 31. 12. 2010

.....

Bohuslav Hruška

.....

František Páleník (jednatel)

Příloha II.

Jmenování do funkce zaměstnance, který je již v pracovním poměru u zaměstnavatele

Vážená paní Jiřina Mastná

bytem Jateční 5, Zlín 760 01

Jmenování do funkce HR country manažera

Vážená paní Mastná,

Na základě předchozího jednání s Vámi a na návrh generálního ředitele pana Řezníka ze dne 1. 12. 2010 Vás jmenuji do vedoucího pracovního místa – HR country manažera s účinností od 4. 1. 2011. Tímto dnem dochází podle § 40 zákoníku práce ke změně obsahu Vašeho dosavadního pracovního poměru. Ode dne 4. 1. 2011 budete plnit všechny povinnosti vedoucího zaměstnance, které vyplývají ze zákoníku práce a dalších právních předpisů, a náležejí Vám všechna práva vyplývající z tohoto postavení. Současně Vám sdělujeme, že v rámci souhlasu s výkonem vedoucího pracovního místa svým podpisem vyslovujete souhlas s vysíláním na nezbytné pracovní cesty spojené s výkonem vedoucího pracovního místa.

V případě odvolání z vedoucího pracovního místa, popřípadě vzdání se tohoto vedoucího místa, bude postupováno podle § 73 odst. 5 a 6 zákoníku práce. Odvoláním nebo vzdáním se vedoucího pracovního místa Váš pracovní poměr nekončí. Bude Vám navržena změna Vašeho pracovního zařazení a pokud zaměstnavatel nebude mít takové pracovní místo k dispozici nebo pokud nabízené pracovní zařazení odmítnete, půjde o překážku v práci na straně zaměstnavatele a současně Vám bude dána výpověď podle § 52 písm. c) zákoníku práce. Odstupné by Vám příslušelo jen v případě rozvázání pracovního poměru po odvolání z místa vedoucího zaměstnance v souvislosti s jeho zrušením v důsledku organizační změny.

V Praze dne 20. 12. 2010

.....

převzal (podpis zaměstnance)

.....

jednatel