

**Univerzita Karlova  
Právnická fakulta**

*Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení*

**Diplomová práce**

téma

**Péče o zaměstnance**

Vedoucí diplomové práce: Prof. JUDr. Marie Kalenská, DrSc.

ročník V.


**Ondřej Hofmann**

Steinerova 735/1, 149 00 Praha 4

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně  
a vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal, způsobem  
ve vědecké práci obvyklým.

V Praze dne 11.7. 2006

Ondřej Hofmann



Ondřej Hofmann

Děkuji paní profesorce JUDr. Marii Kalenské, DrSc. za metodické vedení, za cenné rady, konkrétní kvalifikované připomínky, kterými přispěla k vyhotovení této diplomové práce.

1. ÚVOD.....	1
2. POJEM PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	3
2.1 Pojem a vývoj sociální politiky.....	3
2.2 Péče o pracovníky a její rozčlenění.....	6
3. DRUHY PÉČE O ZAMĚSTNANCE V ŠIRŠÍM POJETÍ.....	9
3.1 Pracovní doba a pracovní režim.....	11
3.2 Pracovní prostředí.....	15
3.2.1 Prostorové řešení pracoviště.....	15
3.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci.....	19
3.4 Personální růst pracovníků.....	22
3.5 Služby poskytované pracovníkům .....	26
3.6 Metody motivace pracovníků.....	28
3.7 Nežádoucí vlivy na pracovišti- Mobbing.....	32
4. PÉČE O ZAMĚSTNANCE V RÁMCI PLATNÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY.....	37
4.1 Pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj.....	37
4.2 Péče o stravování pracovníků.....	39
4.3 Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování.....	40
4.4 Zaměstnávání absolventů škol.....	46
4.5 Uložení svršků a dopravních prostředků.....	49
4.6 Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání při návratu do práce.....	51
4.7 Zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností.....	54
5. HODNOCENÍ PLATNÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY A PŘÍPADNÉ NÁMĚTY DE LEGE FERENDA.....	58
6. ZÁVĚR.....	61
7. SEZNAM POUŽITÉ ODBORNÉ LITERATURY.....	63

## 1. ÚVOD

Podniky jako součást společenského systému plní určité funkce jako je poskytování služeb či výroba zboží. Podstatným cílem je dosahování tržních výkonů, který se promítá v dosaženém zisku. Smysl podnikání jistě není prioritně obsažen ve shromažďování zisku, úspěch podniku je měřen i v dobrých výsledcích hospodaření, v míře intelektuálního kapitálu, dobré pověsti a v získávání trhu. Efektivního hospodaření podniku může být dosaženo pouze v tom případě, že využívá, shromažďuje a propojuje materiální, finanční a lidské zdroje ( angl. human resources ). Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou považovány pro podnik za důležitý zdroj, představuje řízení těchto zdrojů jednu z podstatných činností řízení celého podniku. A s tím související péče o zdraví a fyzickou i duševní kondici zaměstnanců, která se dostává do popředí zájmu vedení firem a stává se tak aktivní součástí životního stylu pracovníků. V dnešních podnicích nalézáme samotné specialisty na řízení lidských zdrojů nebo celé personální útvary, které se touto činností zabývají. Tato personální oddělení mohou být značně rozsáhlá co se týče počtu zaměstnanců i delegovaných pravomocí. V menších podnicích bývá množství personálních činností omezenější a některé činnosti jsou prováděny nepravidelně, pouze v případě potřeby. Ve velkých podnicích bývá personální oddělení členěno na mnoho částí. Oddělení personálního rozvoje, bezpečnosti práce, zdravotní péče i péče o pracovníky jsou právě těmi odděleními, jejichž jednání se dotýká daného tématu této práce.

Jako jednu ze stěžejních aktivit podniku je nutno považovat právě *péči o zaměstnance*. Její významná role spočívá nejen v poskytování péče, tak jak ji definují a vyžadují stávající zákonné úpravy, ale i v tom, co podnik nabízí pracovníkovi nad rámec jeho povinností. Tato nabídka by měla mít motivační charakter a měla by pracovníka stimulovat k podávání lepších pracovních výkonů. Pracovník by měl díky této nadstandardní péči nabýt dojmu, že podnik pro něj dělá více, než jen to, co je pro něj zákonnou povinností. A vedení podniku si musí uvědomit, že nejlepší možnou investicí je investice do vlastních zaměstnanců. Pečovat o blaho zaměstnanců, kteří tvoří základní kámen úspěchu je proto nutností. Musí se tak dít prostřednictvím vzájemného respektu, ohleduplností ke kulturním rozdílům, odlišnostem, spravedlivé personální politice a důrazu na osobní a odborný rozvoj a v neposlední řadě také zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a záležitostí týkající se, společenských a

zdravotních služeb. Tím se rozumí zvyšování kvalifikace zaměstnanců, stravování zaměstnanců, zdravotní péče o pracovníky, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity ve volném čase zaměstnanců, různé kulturní aktivity, životní podmínky zaměstnanců a další.

Lidský kapitál, motivace, kvalita pracovního výkonu a připravenost k pracovnímu nasazení tvoří důležitý kapitál, který se promítá do produktivity práce a dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku. Spektrum poskytované péče o pracovníky také snižuje míru fluktuace. Velké procento zaměstnanců zůstává u své společnosti pouze z důvodu toho, aby nepřišli o své zaměstnanecké výhody plynoucí z poskytované péče. Některé formy péče také mohou podpořit zvýšení produktivity práce v době, kterou tráví pracovník v zaměstnání. Nejvýhodnější role z hlediska úrovně motivace a spokojenosti zaměstnance je realizována v podobě role zaměstnance jako partnera, kde se projevuje vzájemná shoda a vlastní zájem zaměstnance splývá s firemními akcenty. Protože zaměstnanec jako partner je „tahounem“, který napomáhá firemnímu výkonu přímo.

Lze shrnout, že díky péči o pracovníky v rámci tzv. nepřímého odměňování je možno předcházet konfliktům, uspokojovat zájmy zaměstnanců, napomáhat při přijímání nových zaměstnanců, snižovat fluktuaci, minimalizovat výdaje na přesčasovou práci. Vnitropodniková sociální politika by měla být součástí rozvoje lidských zdrojů v podnicích a měla by být založena na sociálním dialogu. Podnik nabízí zaměstnanci splnění cílů, na které by on sám samostatně nedosáhl a využívá k tomu svých materiálních a organizačních prostředků. Využití zaměstnaneckých výhod k posílení spokojenosti a loajality zaměstnance jsou vnímány a uznávány hodnotou jak samotnými zaměstnanci, jejich rodinným zázemím, ale také se péče o zaměstnance řadí k atributům formujícím image podniku. Je nepochybné, že rozvinutá péče o pracovníky je kladně vnímána též zaměstnavatelem.

Úmyslem této diplomové práce je prozkoumání otázky týkající se péče o pracovníky. V první části práce se obecně věnuji pojmu péče o zaměstnance a sociální politiku. Druhá část je zaměřena na teoretickou stránku problému v nejširším spektru. Vycházím zde z odborné literatury a průzkumů v této oblasti provedených. Ve třetí části se věnuji jednotlivým oblastem péče o pracovníky, a to ve smyslu platné právní úpravy. Zde čerpám převážně ze zákoníku práce a souvisejících právních předpisů. Poslední část je věnována návrhu struktury péče o zaměstnance a jeho užití v praxi.

## 2. POJEM PÉČE O ZAMĚSTNANCE

### 2.1 pojem a vývoj sociální politiky

Podniková sociální politika (respektive sociální politika zaměstnavatelů) se jako fenomén objevuje v teorii i praxi po dlouhá desetiletí. Klasický kapitalismus 19. století využíval dělníky tím, že je nutil pracovat co nejdéle dobu po celý rok, přičemž do pracovní dohody nebyla zahrnuta podmínka ochrany zaměstnanců, což způsobovalo, že dělníci byli udržováni v nejistotě a pod tíhou atmosféry přijímali požadavky dalších podmínek. Sociální činnost byla podnikateli zpočátku chápána jako nutné tvrdé břemeno ekonomické činnosti. Zaměstnavatelé však poměrně záhy zjistili, že takové aktivity jsou důležitým faktorem ovlivňujícím celkovou efektivitu jejich činnosti. Dřívější nejistota jako hlavní činitel motivace k práci byla vystřídána legislativou ochrany před nejistou. Postupně se také začíná objevovat kolektivní smlouva jako forma dohody o obsahu a rozsahu podnikové sociální politiky. Avšak sociální politika firem se projevovala jen v dílčích opatřeních než v celkovém systému péče o zaměstnance. Stále ale převažoval pohled zaměstnavatele na zaměstnance jako na levnou pracovní sílu, která poslušně plní své pracovní povinnosti a pracuje za dohodnutý fixní plat. Například ale Tomáš Baťa spojoval své podnikatelské aktivity s širším sociálním zázemím, což lze demonstrovat jeho výrokem:

*„Nejdřív je třeba vybudovat sebe, svoji vnitřní sílu, potom své lidi a ti vybudují firmu.“*

V období po skončení druhé světové války se objevují výrazné pokusy nastolit jiné pojetí podnikové sociální politiky. Byly zřizovány tzv. „závodní sociální služby“, koncipované jako jakási forma sociální péče. Na zavádění podnikové sociální politiky se podílely významnou měrou odbory. Současní zaměstnanci dnes chtějí od svého zaměstnavatele jiné požitky, než požadovaly předcházející generace. Také zaměstnavatelé vyžadují jiný souhrn dispozic pracovníka. Hledají pracovníky se schopností se nejen flexibilně, ale navíc s vlastní invencí adaptovat novým podmínkám a rostoucím požadavkům nových technologií či klientely apod. Jako přirozené se jeví, že jiný model požadavků i očekávání zaměstnavatelů oceňuje vyšší kvalitu podaného výkonu jinou formou odměny, jež je adresnější.

Pojem sociální politika se dnes chápe jako *cílevědomé společenské úsilí ( toto úsilí je soustavné a cílené ) o vytvoření rovnoprávných podmínek pro uspokojování mnohostranných společností uznávaných potřeb lidí, ze společenských zdrojů a společenskými prostředky. V řadě případů s přihlédnutím k podílu jednotlivce na sociálně ekonomickém rozvoji. Výsledkem sociální politiky je činnost ( fungování ) nebo změna ( transformace ) systému.<sup>1)</sup>*

Podle subjektů, které sociální politiku uskutečňují, se rozeznává sociální politika státu, zaměstnavatelů, organizací občanů podle zvláštních předpisů (Armáda spásy, charitativní organizace, církve), apod. Problematika je předmětem práva sociálního zabezpečení. Právo na sociální zabezpečení patří mezi velké vymoženosti 20. století. Stát je povinen realizovat je tak, aby sociální, ekonomická a kulturní práva zajistila důstojnost a svobodný rozvoj osobnosti člověka. Toto právo je podrobně rozvedeno v úmluvách Mezinárodní organizace práce, které Česká republika ratifikovala. Základními úmluvami jsou:

- č. 102 o sociálním zabezpečení ( minimální standardy ), 1952,
- č. 118 o rovnosti zacházení ( sociální zabezpečení ), 1962.

Sociální politika je chápána jako součást strategie firmy a její cíle mají zpětnou vazbu. Zaměřují se jak na podnik samotný, tak i na zaměstnance. Vnitropodniková sociální politika je tak užívána jako motivační nástroj činitelů, specificky stimulujících pracovní výkon zaměstnance (kariérový postup apod.). Pracovníci poskytují svým zaměstnavatelům své schopnosti, um, kreativitu, čas i zdraví a kromě práva na spravedlivou odměnu za práci mají nárok na rozdělování vytvořené hodnoty ve firmě. Hodnoty, které by bez součinnosti, spolupráce a vzájemného respektu zúčastněných stran nikdy nemohl vzniknout. Organizace, která je vůči pracovníkům lhostejná, jim nejen brání ztotožnit se s podnikovými cíli, ale vytváří ve svých zaměstnancích sklon působit proti jejím cílům.

Pracovní síla je podstatným zdrojem, který má podnik k dispozici a v tržním prostředí je zpravidla i zdrojem nejdražším, zvláště pokud jde o pracovní sílu kvalifikovanou. Úspěšnost a konkurenceschopnost zaměstnavatelů je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejích schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím vztahu

---

<sup>1)</sup> Právo sociálního zabezpečení, Tröster P. a kol., C.H. Beck, Praha 2000



k zaměstnavatelí. Jen spokojený a odpočínutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával kvalitní výkon ku prospěchu své firmy.

Adresnost postupů sociální politiky firmy musí zachovávat potřeby a zájmy zaměstnanců. Užívání výhod má větší smysl, může-li si zaměstnanec aktuálně vybrat podle svých představ nebo naléhavosti potřeb z nabídky, která mu vyhovuje. Konkrétní potřeby zaměstnanců vznikají v souvislosti s jejich místem v daném pracovním procesu. V tomto smyslu jsou potřeby zaměstnanců u každého zaměstnavatele z určitých hledisek zvláštní v detailu rozdílné oproti potřebám zaměstnanců u jiných zaměstnavatelů.

K potřebám zaměstnavatelů patří především sociální potřeby spojené :

- se stabilizací zaměstnanců v území sídla zaměstnavatele ( ubytování, bydlení, péče o děti ),
- s jejich přípravou na zaměstnání ( vyučení, zvyšování kvalifikace, druhá profese apod.),
- s jejich účastí v pracovním procesu ( bezpečnost práce, stravování, doprava do zaměstnání, hygiena atd. ),
- s jejich rozšířenou reprodukcí ( zdravotnictví, volný čas apod. ).

V praxi to znamená, že zaměstnavatel musí:

- získávat zaměstnance potřebných profesí, kvalifikace a demografické struktury,
- pomáhat zaměstnancům přizpůsobit se technickému, organizačnímu a ekonomickému systému,
- stabilizovat formální a neformální sociální struktury potřebné pro fungování žádoucího sociálního systému,
- adaptovat zaměstnance a pracovní kolektivy na měnící se podmínky a prostředí a na inovaci všeho druhu ( technické, organizační, ekonomické a sociální ).

Uplatňování hodnotné vnitropodnikové sociální politiky se nesporně projeví v kvalitním fungování podniku například dosažením lepších možností výběru pracovníků z hlediska jejich kvalifikace, praxe a zkušeností. Vyšším zájem o zaměstnání ve firmě s kvalitním programem

zaměstnaneckých výhod, nebo stabilitou zaměstnaneckého kádru a růstu inovativní kapacity firmy, dojde ke zvyšování produktivity práce. Spokojení pracovníci vykazují menší fluktuaci, nižší stresové zatížení, apod. a mají sklon k vyjádření větší důvěry v zaměstnavatele, přičemž vytvářejí na základě své spokojenosti tendenci k vhodné participaci a pracovnímu klimatu uvnitř firmy.

Důraz je také třeba klást na sdílení firemních hodnot. Pokud firma považuje např. týmovost za jednu ze základních zásad své kultury a úspěchu, pak i výběr výhod by měl vizi podporovat. Třeba pořádáním volno časových kolektivních sportů. Má-li podnik problémy s nemocností, může svým zaměstnancům zaplatit posilovnu, očkování proti chřipce, vitamínové doplňky apod. Považuje-li firma za svou slabinu jazykovou vybavenost svých pracovníků, může být v nabídce zaměstnaneckých výhod zahrnuto pořádání jazykových kurzů. Firma nemůže nabídkou uspokojit všechny zaměstnance v poskytování jimi očekávaných výhod pro důvody ekonomické i sociální povahy. Podnik musí vybrat a jít cestou stanovení priorit v rámci strategie sociální politiky vůči zaměstnancům.

Východiskem a cílem podnikové sociální politiky je vytvořit a reprodukovat výkonný pracovní kolektiv, schopný plnit úkoly zaměstnavatele. K tomu, aby byl pracovní kolektiv výkonný, musí dobře fungovat jak sociální subsystém řízení, představovaný vedoucími zaměstnanci ( manažery ), tak i sociální subsystém jimi řízených zaměstnanců.<sup>1)</sup>

Cílem podnikové sociální politiky by tedy mělo být, určit obsah a priority sociální politiky v podniku nad rámec její obecně platné právní úpravy, dané především zákoníkem práce, v rámci kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv.

## **2.2 Péče o pracovníky a její rozčlenění**

Péče o zaměstnance znamená v podstatě plnění povinností a poskytování doporučených plnění zaměstnavatele zaměstnanci, která jsou zaměřena na usnadnění plnění pracovních povinností, popřípadě na prožívání mimopracovní doby. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat

---

1) Pracovní právo, Galvas M. a kol., MU Brno 2001

rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť. Do péče o zaměstnance se zahrnuje i péče o jejich kvalifikaci.<sup>1)</sup>

V nejširším smyslu pod pojmem péče o zaměstnance chápeme souhrn práv, povinností a právních institutů, které směřují k vytvoření optimálních podmínek pro výkon práce. V užším smyslu lze chápat pod pojmem péče o zaměstnance ve shodě se zákoníkem práce, který věnuje této problematice hlavu šestou druhé části tak, že pod něj zahrnujeme :

- V §139 – jde o vytváření bezpečného pracovního prostředí, odstraňování rizikových a namáhavých prací, udržování a zlepšování zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť,
- v §140 – se jedná o umožnění stravování zaměstnanců, způsob jeho provádění či financování už vymezují kolektivní smlouvy či vnitřní předpisy,
- v §141a – zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost prohlubovat, udržovat a obnovovat soustavně kvalifikaci zaměstnanců k výkonu práce, které jsou sjednané v pracovních smlouvách,
- §142 – příkazuje zaměstnavateli, zaměstnance bez kvalifikace zabezpečit zaškolením či zaučením s vydáním osvědčení, a také zaškolení či zaučení při přechodu na nové pracoviště, nový druh práce nebo způsob práce,
- §142b – pak povinnost kontroly průběhu a výsledků zvyšování kvalifikace s možností poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení podle § 126 odst. 3 ( o školení a studiu při zaměstnání),
- §143 – zmiňuje uzavření dohody pro zvýšení kvalifikace zaměstnance s poskytováním pracovních úlev hmotného zabezpečení se setrváním zaměstnance u zaměstnavatele po určitou dobu, nejdéle po dobu 5 let, její náležitosti a důsledky,
- §144 – nezapomíná na zabezpečení přiměřené praxe absolventům středních a vysokých škol k získání praktických zkušeností a znalostí potřebných pro dobrý a spolehlivý výkon práce pro další odborný růst,

---

<sup>1)</sup> Madar Z., a kol., Slovník českého práva., Linde Praha, a.s., 2002,( s. 994, autor hesla Kalenská. M.)

- §145 – řeší zabezpečení úschovy svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání, jakož i obvyklých dopravních prostředků, pokud je zaměstnanci používají k cestě do zaměstnání a zpět.
- V §146 – se jedná o zabezpečení zaměstnanců z hlediska sociálního zabezpečení a nemocenského pojištění,
- §147 – pak zmiňuje povinné zařazení zaměstnance na původní pracovní místo v případě např. vrácení se z mateřské dovolené,
- §148 – řeší povinné zaměstnávání zaměstnanců se změněnou pracovní schopností.

Právní normy upravující problematiku péče o zaměstnance mají převážně doporučující charakter. Lze je chápat jako obecné určení zaměření zaměstnavatelovy činnosti, které musí být konkretizováno zejména v kolektivních smlouvách a nepůsobí-li u zaměstnavatele odbory, ve vnitřních předpisech. Zatímco např. provádění opatření a vytváření podmínek pro bezpečný výkon práce, i pro hygienická zařízení je zaměstnavatelům obligatorně uloženo zákonem ( a je tedy nezbytné vždy zabezpečit a zajistit k tomu i potřebné zdroje). O opatřeních týkajících se mimopracovní doby a způsobu trávení volného času se právní předpisy výslovně nezmiňují. Jejich okruh, další rozvíjení a možnosti realizace závisejí na objemu finančních prostředků, které může zaměstnavatel na tyto účely věnovat. Pokud jsou však tato posledně uvedená opatření sjednána v kolektivní smlouvě jako povinnost zaměstnavatele, stávají se pak pro něj závazkem, který musí plnit.<sup>1)</sup>

*Péči o pracovníky* můžeme rozdělit do tří skupin:

- povinná péče – je dána zákony, předpisy, kolektivními smlouvami nepodnikové úrovně, zákoník práce ošetřuje pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich rozvoj, zabezpečení při pracovní neschopnosti, ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce,
- smluvní péče – je dána kolektivními smlouvami na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – je výrazem firemního přístupu k zaměstnancům, formou péče o lidské zdroje.

---

1) Pracovní právo, Bělina M. a kol., C. H. Beck, Praha 2001

### 3. DRUHY PÉČE O PRACOVNÍKY V ŠIRŠÍM POJETÍ

Základní lidská práva, která jsou součástí Ústavy České republiky, platí i v oblasti pracovního procesu. Každý občan má právo na uspokojivé pracovní podmínky – bezpečnou práci a pracovní prostředí, zachování lidské důstojnosti a svobodný rozvoj osobnosti. Zajištění vhodných pracovních podmínek není jen zákonnou povinností podniku, ale i jeho hospodářským zájmem. Pracovní podmínky ovlivňují v podstatném rozsahu vztah pracovníka k práci i zaměstnavateli a tím i jeho výkon. V situaci, kdy hlavním zdrojem rozvoje podniku jsou kvalitní zaměstnanci, hrají důležitou roli při jejich získávání a stabilizaci.

Při vytváření pracovních podmínek je třeba sledovat tři základní cíle:

1. ochranu života a zdraví pracovníka,
2. využití kvalifikace a schopností pracovníka,
3. zajištění rozvoje pracovníka.

Ochrana života a zdraví pracovníka neznamena jen prevenci pracovních úrazů a nemocí z povolání. Úkolem zaměstnavatele je odstraňovat z pracovního procesu nadměrný stres. Jeho možným zdrojem je řada skutečností – emocionální zatížení s vysokou zodpovědností, časová tíseň, těžká fyzická práce, monotónní práce, nepříznivé pracovní prostředí, nekvalifikované řízení i práce, se kterou je pracovník z různých důvodů nespokojen. Důsledkem nadměrného stresu jsou nemoci zejména neuropsychického charakteru a následně ekonomického ztráty podniku v důsledku absence a fluktuace.

Pokud se hovoří o *širším pojetí péče o pracovníky*, pak tato personální činnost zahrnuje:

- a) pracovní dobu a pracovní režim,
- b) ergonomické požadavky pracovního prostředí a péče o životní prostředí,
- c) bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- d) personální rozvoj pracovníků,
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti (stravování, hygiena, ukládání osobních věcí, pracovní oděvy a ochranné pomůcky, doprava do zaměstnání, zdravotní služby),
- f) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (sociální služby).

Péčí o pracovníky, jako personální činností, sleduje zaměstnavatel jistě své zájmy, musí však respektovat i celospolečenské zájmy a individuální zájmy zaměstnanců. *Péče o zaměstnance* by proto měla být pojímána jako investice se všemi jejími souvislostmi, a to proto, že investice do vnitropodnikové sociální politiky vede k rozvoji lidských zdrojů.

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů:

1. Celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, sledující mimo jiné i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti.
2. Individuální zájmy a cíle člověka, uspokojování jeho potřeb.
3. Zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných lidských zdrojů ( získávání, formování, stabilizace ), rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sblížení individuálních zájmů zaměstnanců, podnikových zájmů a vytváření zdravých pracovních vztahů.<sup>1)</sup>

V poslední době dochází k zřetelnému utlumování některých podnikových aktivit v oblasti péče o pracovníky, protože řada z těchto aktivit je považována za výraz socialistického přežitku. A bohužel se to odráží i v zákonech. Tyto tendence jsou závažnou chybou, protože v zemích s vyspělou tržní ekonomikou se naopak projevuje výrazné zaměření na rozšiřování a prohlubování péče o pracovníky.

Nyní, k jednotlivým pojmům *širšího pojetí péče o zaměstnance* v rámci personalistiky.

---

1) Koubek J., Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 1997

### 3.1 Pracovní doba a pracovní režim

Délka a způsob organizace pracovní doby zaznamenaly v posledních letech v průmyslově vyspělých zemích zásadní změny. V padesátých letech se odbory zaměřovaly na zkrácení pracovní doby a dosažení pětidenního pracovního týdne, v šedesátých letech se začaly prosazovat snahy o prodloužení dovolené. Sedmdesátá léta jsou typická tím, že se začínají zohledňovat nejen zájmy zaměstnanců, ale i zájmy zaměstnavatelů, spočívající především v požadavku na pružné přizpůsobování délky pracovní doby potřebám, v závislosti na sezóně nebo poptávce. V posledních letech se uplatňuje mnoho různých nestandardních režimů podle potřeb zaměstnavatelů i zaměstnanců.

Pracovní doba určuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a působí na uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další. Protože v případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy zaměstnance, upravuje tyto okolnosti zákon (úplné znění platného zákoníku práce).

Pokud jde o délku pracovní doby, pak zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne, a to diferencovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků. Délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně.

Délka pracovní doby zaměstnanců:

- a) pracujících v podzemí, při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu činí nejvýše 37,5 hodiny týdně,
- b) s třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem činí nejvýše 37,5 hodiny týdně,
- c) s dvousměnným a nepřetržitým pracovním režimem činí nejvýše 38,75 hodiny týdně,
- d) mladších 16 let činí nejvýše 30 hodin týdně s tím, že pracovní doba v jednotlivých dnech nesmí přesáhnout šest hodin.

Zákon zpravidla zároveň umožňuje zavést v jednotlivých organizacích kratší pracovní dobu bez snížení mzdy, to lze dohodnout v kolektivní smlouvě či stanovit podnikovým předpisem nebo (obvykle dočasně) i se snížením mzdy.

Pracovní doba může být rozvržena rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Při rovnoměrném rozvržení nesmí průměrná délka normální týdenní pracovní doby za určité období, zpravidla čtyřtýdenní přesahovat hranici zákonem stanovené týdenní pracovní doby.

Nedovoluje-li povaha práce nebo podmínky provozu, aby pracovní doba byla rozvržena rovnoměrně na jednotlivé týdny, může zaměstnavatel po projednání s příslušným odborovým orgánem stanovit odchylně nepřetržitý odpočinek v týdnu, nebo rozvrhnout pracovní dobu nerovnoměrně. Zákon upravuje i délku přestávek na práci a jejich rozvržení během pracovní doby. Zaměstnavatelé však s ohledem na povahu práce v organizaci zavádějí i dodatečné přestávky v práci. Také intervaly mezi jednotlivými směnami a délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden jsou upravovány zákonem. Totéž platí o práci v noci, o víkendu a ve svátcích.

Je známo, že pracovní činnost člověka je nejefektivnější při optimálním způsobu střídání práce a odpočinku. Každá práce po určité době vyvolává u pracovníka únavu, která postupně snižuje jeho pracovní schopnost a tím i výkon. Snížení únavy v průběhu přestávky ovlivňuje stabilizaci výkonu, takže časové ztráty způsobené přestávkami jsou kompenzovány. To se zvláště výrazně projevuje u prací namáhavých s větší fyzickou nebo psychickou zátěží pro organismus. Pracovní přestávky kromě toho snižují jednotvárnost práce a podporují pracovní motivaci.

Obecně nutné přestávky, které je třeba pracovníkovi v průběhu směny poskytnout lze rozdělit do tří skupin:

1. zákonná přestávka na jídlo a oddech,
2. přestávky na přirozené potřeby,
3. přestávky na zvláštní oddech.

Pracovní režim je způsob rozvržení pracovní doby. Určuje rozložení pracovních dní v týdnu, délku a cykly střídání pracovních směn a časové umístění pracovních směn. Rozvržení



pracovní doby musí respektovat zákonné předpisy, požadavky plynulého průběhu pracovního procesu, využití strojů a zařízení a v neposlední řadě i nároky pracovníků.

Podstatným činitelem, určujícím pracovní režim je přetržitost či nepřetržitost pracovního procesu. Přetržitý proces může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný. Jednosměnný pracovní režim může začínat a končit v kteroukoli denní hodinou. Při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby se může v období zvýšené potřeby práce (zemědělství, potravinářský průmysl, stavebnictví) pohybovat diferencovaně. Při dvousměnném režimu se pracovníci pravidelně střídají v denních a nočních směnách. Při týdenním střídání směn je pak rozvržení pracovní doby nerovnoměrné. Nepřetržitým procesem je takový proces, který pobíhá dvacet čtyři hodin denně ve všech sedmi dnech v týdnu po celý rok. Rozvržení pracovní doby je v tomto případě obvykle nerovnoměrné. Na jednom pracovišti se zpravidla střídají čtyři pracovníci, kteří jsou navíc zastupováni střídačem. Střídání směn může být provedeno formou rotačních nebo prokládaných směn. U rotačních směn následují dny pracovního volna vždy po noční směně a mezi volnými dny se vystřídá ranní, odpolední a noční směna. Obvykle se používá kombinace dvoudenního a tří denního cyklu.

Z pohledu pracovníka je práce na směny, zvláště noční práce hodnocena jako obtížnější. Základním fyziologickým problémem je porušení biologického rytmu organismu. Pracovník trpí nedostatkem spánku a porušením stravovacího režimu. Zuzuje se časový prostor pro společný rodinný život a omezuje prostor pro aktivity vázané na větší skupiny (kulturní, sportovní, společenské akce). Pro noční směny je nevhodná zejména těžká fyzická práce a práce vyžadující vypětí pozornosti.

I když by ze sociálních hledisek bylo vhodné rozsah noční práce omezovat, rozvoj technologií i nutnost využívání drahých zařízení ji v řadě případů činí nezbytnou. Nevýhody práce ve vícesměnném a nočním provozu je třeba vyvážit různými opatřeními – zkrácením pracovní doby (nejlépe poskytnutím dodatkové dovolené), zkvalitňováním služeb poskytovaných pracovníkům a mzdovým zvýhodněním.

Existují pracovní režimy označovány jako pružné (flexibilní) jsou typické tím, že se pružně přizpůsobují potřebám zaměstnanců, ale zejména zaměstnavatelů. Tyto režimy v organizaci pracovní doby však představují pro zaměstnance výhodu, protože umožňují lépe disponovat s vlastním časem. Hlavním znakem nových režimů je flexibilita pracovní doby jak

z hlediska její délky, tak z hlediska jejího umístění. Při práci na plný úvazek se stanoví roční (čtvrtletní, měsíční) pracovní doba a uplatňuje se nerovnoměrný pracovní týden podle potřeby. Zaměstnavatel tak snižuje náklady spojené s vytvářením zásob, přesčasovou prací apod. V některých odvětvích, v případech kdy pracovníci dojíždějí domů pouze na víkend (stavebnictví) se uplatňuje zkrácený pracovní týden.

Pokud jde o flexibilitu týkající se délky pracovní doby, jde především o zkrácenou pracovní dobu, která může být pravidelná (pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně) nebo nepravidelná (počet hodin se stanoví na určité časové období a odpracovává se podle dohody). Nebo použití smlouvy na roční počet odpracovaných hodin, která se uplatňuje především v podnicích se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami.

V případě flexibility týkající se umístění pracovní doby jde o tzv. pružnou, neboli klouzavou pracovní dobu, si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popř. konec směny. Organizace stanoví denní provozní dobu, v rámci které pracovník odpracuje svou směnu. Nabídka pružných pracovních režimů umožňuje organizaci využívat pracovní síly i některých skupin lidí, kteří z rozdílných důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat v běžném pracovním režimu.

Stále více zaměstnanců volá po tom, aby jim zaměstnavatelé umožnili práci doma. Mnohé firmy však tuto formu zaměstnání, někdy nazývanou teleworking nebo homeworking, nepřipouštějí s odůvodněním, že to právní předpisy neumožňují. Tento způsob výkonu práce by měl umožnit nový zákoník práce. Zaměstnanec může pracovat na dálku podle pokynu zaměstnavatele a místem výkonu práce nemusí být bydliště zaměstnance (tzv. teleworking). V případě homeworkingu jde o práci v místě bydliště. U zaměstnanců se uplatní tzv. samořídící schopnost, neboť pracovní kontakt je stavěn na vzájemné důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který pracuje mimo pracoviště a dosahu obvyklé a běžné kontroly zaměstnavatele. Charakteristickým rysem takového způsobu zaměstnání je využívání moderních informačních a komunikačních technologií.

### 3.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí lze definovat jako soubor všech materiálních podmínek pracovní činnosti ( stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky a ostatní vybavení pracovišť), které v souvislosti s dalšími podmínkami ( technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce ) vytváří faktory jako jsou fyzikální, biologické, sociální, psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu i výkon pracovníka. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje zátěž člověka a může být zdrojem jeho ohrožení. Pracovník musí vynakládat část úsilí na překonání vlivů, které mu práci znesnadňují a při dlouhodobé expozici nepříznivě působícího pracovního prostředí je třeba počítat s jeho zdravotním nebo morálním poškozením. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží i v jeho vztahu k podniku.

Posuzováním pracovního prostředí z ergonomického hlediska se sleduje zejména prostorové řešení pracoviště, osvětlení, barevná úprava, chemické škodliviny, prach a biologické škodliviny v ovzduší a další fyzikální škodliviny (hluk, vibrace, záření). Jde i o celkový vzhled pracovišť, estetiku, útulnost, funkčnost, vhodné osvětlení a odhlučnění, místnosti pro odpočinek. Ne každý může pracovat v nových a moderních prostorách, a proto mimořádnou pozornost této problematice je nutno věnovat zejména ve starých prostorách. Hledat spolu s odborníky pro příslušnou problematiku co nejoptimálnější řešení patří mezi úkoly každého personalisty.

#### 3.2.1 Prostorové řešení pracoviště

Pracovní prostředí je primárně ovlivněno architektonickým řešením podnikových budov. Výstavba zejména kancelářských objektů prochází velkými změnami. Od kanceláří pro jednoho nebo více pracovníků k velkoprostorovým kancelářím (uplatňovaných zejména v zahraničí ) a buňkovým kancelářím. Moderní kancelářské pracoviště poskytuje každému jednotlivci vlastní prostor, od společného prostoru oddělený zpravidla skleněnou příčkou, takže je zajištěn jak vzájemný kontakt, tak i nerušená práce. Samostatné pracovní skupiny ve výrobním procesu pracují v oddělených prostorách, vybavených vlastní šatnou, hygienickým zařízením i místem na odpočinek. Na svém pracovišti tráví člověk většinu dne. Uspořádání pracoviště ovlivňuje nejen jeho pracovní pohodu, ale i zdraví. Při řešení konkrétního pracovního místa

sledujeme velikost volné nezastavěné plochy a prostoru, pracovní polohu, zorné podmínky pro práci, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný přístup.

Pokud jde o prostorové řešení pracoviště je nezbytné pracovníkovi zajistit:

- a) vhodnou pracovní polohu ( nezbytností je kompenzace jednostranné zátěže střídáním poloh ),
- b) optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce (např. přizpůsobováním výšky pracovní plochy ),
- c) pohodlný přístup na pracoviště, tj. dostatečné kapacitní přístupové cesty bez překážek, zejména nahodilých.

Ve všech případech je nezbytné zachovávat maximální bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníka. V případě prostorového uspořádání pracoviště se používá ergonomických hledisek a pro některé případy bývají stanoveny i závazné normy. Vzájemné přizpůsobení mezi pracovním místem a zaměstnancem, které zůstává nezbytné i v případě rozšířeného pracovního místa, je základním problémem řízení lidských zdrojů a vyžaduje přesnou analýzu práce.

Fyzikální podmínky práce je zpravidla možné objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy.

Patří mezi ně:

- a) Pracovní ovzduší tvořené teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu. Přísně a pravidelně by měly být sledovány hodnoty znečištění pracovního ovzduší a mělo by být důsledně usilováno o to, aby nepřekročily přípustné limity.
- b) Osvětlení, u něhož se sleduje zejména osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barva světla. Význam správného osvětlení na pracovišti vyplývá už z toho, že až 90% informací přijímá člověk zrakem. Při hodnocení kvality osvětlení zkoumáme zejména osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barvu světla (u umělého osvětlení). Umělé osvětlení může být zajištěno buď osvětlením celkovým, nebo zpravidla hospodárněji kombinací osvětlení místního a celkového. Důležitá je volba

světelného zdroje, druhu svítidel a jejich rozmístění tak, aby poskytovala rovnoměrné osvětlení bez oslňování. Na strojích, stolních deskách a dalších zařízeních se nemají používat materiály s vysokou odrazivostí světla.

- c) Hluk, vibrace a záření patří mezi fyzikální škodliviny. Hluk je definován, jako každý zvuk, který má na člověka nejen škodlivý, ale i rušivý nebo nepříjemný účinek. Nepříjemné působení hluku má vliv na emocionální postoj a motivaci jedince. Může, ale nemusí se projevit na zhoršení výkonu. V každém případě člověka obtěžuje. Rušivé působení hluku zvyšuje pracovní zátěž a má negativní vliv na výkon. Základními charakteristikami hluku jsou jeho hladina v decibelech (dB) a kmitočet v hertzech (Hz).
- d) Barevná úprava pracoviště, která slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků. Barva může být dobrým rozpoznávacím znakem určitého předmětu nebo děje. Proto se barevné signalizace používá v pracovním prostředí stále častěji. Podle psychologického účinku dělíme barvy na teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bílá, černá). Teplé barvy vyvolávají dojem tepla, působí živě, provokují, jsou to barvy aktivní, dynamické, podněcující k činnosti. Studené barvy vyvolávají dojem chladu, uklidňují, jsou to barvy pasivní, podporující duševní soustředění. Obecně lze říci, že pro práci, která vyžaduje značné trvalé soustředění volíme celkové barevné ladění ve studených odstínech, při práci vyžadující občasné soustředění volíme teplé barvy.

Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají významný vliv na zdravotní stav pracovníků. Proto je třeba věnovat výjimečnou pozornost rizikovým pracovištím. Tato pracoviště je třeba vytipovat spolu s příslušnými orgány hygienických služeb a pracovního lékařství a dodržovat zákonné předpisy pro jejich provoz. Pokud nevíme, kam se obrátit pro radu či předpisy vztahující se na pracovní činnosti vyskytující se v zaměstnavatelské organizaci, je vhodné požádat o pomoc příslušný státní zdravotní orgán. Vodítkem v této oblasti mohou být i předpisy upravující odměňování práce ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách.

V podnikatelských organizacích je to nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci. V nepodnikatelských organizacích nařízení vlády č. 252/1992 Sb., o podmínkách pro poskytování a výši zvláštního příplatku za vykonávání činností ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách ( v platném znění ). Oba předpisy ve svých přílohách vymezují činnosti, které souvisejí s rizikem škodlivého působení vlivu, zejména profesionální infekce, ionizující a elektromagnetické záření, práce s lasery, chemických karcinogenů, dalších chemických škodlivin nebo fyzikálních jevů.<sup>1)</sup>

Sociálně psychologické podmínky práce závisí na tom, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně. Proto nesmíme zapomínat ani na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon. Všechny tyto okolnosti bychom měli brát v úvahu při vytváření pracovišť a pracovních skupin.

Je třeba také nepodceňovat význam péče podniků o životní prostředí, v němž zaměstnanci pracují. Pozornost podniků se musí zaměřit nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na přírodní a obytné prostředí v zázemí podniku. Podniky se podílejí na úpravách obytného prostředí, sponzorují zřizování a údržbu veřejné zeleně, estetických prvků obytného prostředí ( sochy, fontány), občanské vybavenosti, poskytují obcím parkovná a pouliční zařízení nebo na ně přispívají ( lavičky, čekárny na zastávkách městské dopravy, odpadkové koše aj.). Často dbají na vysokou estetickou úroveň těchto zařízení, protože je požívají i k reklamě. Tyto aktivity jim přinášejí i výhody dobrých vztahů s místní správou a veřejností.

Péči o přírodní prostředí podnikům většinou ukládají zákony. Ale kromě toho si mnohdy samy uvědomují, že nepoškozené přírodní prostředí v zázemí podniku má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost jejich zaměstnanců, a že kvalita přírodního prostředí ovlivňuje i rezidenční preference lidí a migrační přitažlivost území.

---

1) Praktická personalistika, Kahle B., Stýblo J., Pragoeduca, Praha 2000

### 3.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Vedle úmluv MOP existuje celá řada směrnic Evropské unie, které se, a to poměrně podrobně, zabývají problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Rámcová směrnice Rady ES 89/391 o provádění opatření ke zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci je obsažena v právním řádu České republiky, a to především prostřednictvím novely zákoníku práce v roce 1994. Zákoník práce je v České republice základním předpisem, upravující tuto oblast .

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci ( BOZP ) je neoddělitelnou součástí pracovního práva. Jejím základním cílem je ochrana zaměstnanců v pracovním procesu, ochrana jejich životů a zdraví, vytváření takových podmínek, aby nejen nedocházelo k přímému poškozování zdraví zaměstnanců, ale aby pracovali v příznivých a důstojných pracovních podmínkách, aby měli zaměstnavatelem vytvořeny všechny předpoklady pro skutečně produktivní a kvalitní práci. Ochrana a zachování zdraví je nejen jednou ze základních existenčních potřeb člověka a společnosti, ale i důležitým zdrojem ekonomického růstu.<sup>1)</sup>

Ve vyspělých zemích světa je stále více zdraví chápáno jako společenská hodnota i jako nedílná součást národního bohatství. Úroveň řízení této oblasti je indikátorem úspěšnosti podnikového managementu a významně ovlivňuje jak image firmy, tak i její ekonomické výsledky a celkovou konkurenceschopnost.

V úvodních ustanoveních zákoníku práce (§ 18) je zdůrazněno právo zaměstnance na informace a projednání otázek z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance a jednat s nimi přímo nebo prostřednictvím příslušných odborových nebo zaměstnaneckých orgánů. Zaměstnanci si mohou tam, kde nepůsobí odborová organizace, zvolit radu zaměstnanců, popřípadě zástupce pro oblast BOZP. Tomu bude zajištěna stejná ochrana jako voleným funkcionářům odborové organizace.

Povinnosti zaměstnavatele jsou upraveny zákoníkem práce v § 133 a paragrafy následujícími

---

1) Aktuální problémy v oblasti BOZP a výhled do budoucna, JUDr. Píchová I., Pracovní právo na přelomu tisíciletí

K povinnostem zaměstnavatelů zejména patří:

1. Zařazovat pracovníky na pracovní místa se zřetelem na jejich schopnosti a zdravotní stav a nepřipustit, aby zaměstnanec konal práce, jejichž výkon by byl v rozporu s právními a ostatními předpisy BOZP.
2. Zřizovat, udržovat, zlepšovat a kontrolovat potřebná ochranná zařízení a provádět technická a organizační opatření BOZP.
3. Seznamovat vedoucí pracovníky i všechny ostatní pracovníky s předpisy k zajištění BOZP a s novými poznatky bezpečnostní techniky, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.
4. Poskytovat těm pracovníkům u nichž to vyžaduje ochrana jejich života a zdraví k bezplatnému používání potřebné osobní ochranné pracovní prostředky a mycí, čistící a desinfekční prostředky, popř. ochranné nápoje a specifické doplňky stravy.
5. Bezodkladně zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání, vést jejich evidenci, oznamovat je příslušným orgánům a provádět opatření potřebná k nápravě.
6. Nahrazovat fyzicky namáhavé práce a práce ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy.

Práva zaměstnanců na úseku BOZP jsou upravena 1. a 2. odstavcem § 135 zákoníku práce. Povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny odstavcem 4 a konkretizovány písmeny a/ až g/. Základní povinností zaměstnance je dbát o bezpečnost a zdraví vlastní i fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání.

Zaměstnanci mají v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zákonem stanovené povinnosti, zejména:

1. Dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny k zajištění BOZP, zásady bezpečného chování na pracovišti a stanovené pracovní postupy, s nimiž byli řádně seznámeni.
2. Používat při práci ochranná zařízení a osobní ochranné pracovní prostředky, pečovat o ně a řádně s nimi hospodařit.



3. Účastnit se školení a výcviku prováděného organizací v zájmu BOZP a podrobit se stanoveným zkouškám a lékařským prohlídkám.
4. Nepožívat alkoholické nápoje a jiné omamné látky na pracovištích organizace a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření.
5. Podrobit se na pokyn příslušného vedoucího zaměstnance zjištění, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných návykových látek.

Od 1. ledna 2007 vejde v účinnost nový zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

Nový zákon o dalších podmínkách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stanoví také požadavky na BOZP nejen v oblasti pracovněprávních vztahů, jako je tomu dosud, ale také při činnostech nebo poskytování služeb mimo oblast těchto právních vztahů. Do okruhu osob, na které se vztahují ustanovení o BOZP, nově zahrnuje i ty osoby, které nemají se zaměstnavatelem uzavřen pracovněprávní vztah, ale určitým způsobem se na činnosti podílejí. Tato právní norma také určuje požadavky na odbornou způsobilost osob při plnění úkolů v oblasti hodnocení a prevence rizik a na zvláštní odbornou způsobilost, pokud jde o technická zařízení, která představují zvýšenou míru ohrožení života a zdraví. Nový zákon o dalších podmínkách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je harmonizační normou, která obsahuje nejen ustanovení příslušných směrnic Evropských společenství, která už český právní řád obsahuje, ale také nově požadavky Směrnice Rady 92/57/EHS, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Závěrem k BOZP lze dodat, že v České republice průměrně denně chybí v práci z důvodu pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz téměř 300 tisíc zaměstnanců. Japonsko např. uvádí, že ztráty vzniklé nevhodnými pracovními podmínkami a z nich vyplývajících absencí dosahují téměř 6,5 % mzdových nákladů. Shrneme-li výše uvedené údaje a poznatky je evidentní, že v České republice je v této oblasti stále prostor pro zlepšování daného stavu.

V zájmu dalšího rozvoje naší společnosti bude nezbytné zajistit jak důsledné prosazování plnění bezpečnostních předpisů a požadavků zaměstnavateli, zaměstnanci i podnikajícími fyzickými osobami, tak zajistit i jejich dostatečnou informovanost a soustavný tlak na zvyšování kultury práce.

### 3.4 Personální růst pracovníků

Pod tímto pojmem je třeba rozumět kariérový postup a péči o osobní rozvoj pracovníků a to zejména prostřednictvím zvyšování kvalifikace. U nás byla povinnost zaměstnavatele pečovat o prohlubování a zvyšování kvalifikace zakotvena v zákoníku práce, avšak novelou z roku 1994 byla tato povinnost zrušena. Tento krok byl v kontradikci s legislativními tendencemi rozvinutých zemí, kde naopak dochází k ukládání této povinnosti zaměstnavatelům. Přesto je třeba zaměstnavatelům doporučit, aby ve svém vlastním zájmu pokračovali ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance, protože investice do lidského faktoru bývá jednou z nejefektivnějších investic.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.

I otázkám kariérního postupu by organizace měla věnovat příslušnou pozornost. Pracovníci by měli být informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější pracovníky k odchodu z organizace. V této souvislosti by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost zejména plánům kariéry a plánům nástupnictví do funkcí. Odměna ve formě vzdělání slouží dvěma cílům, upevňuje žádoucí chování a pomáhá jednotlivcům získat schopnosti, s jejichž pomocí se odborně zdokonalí.

Plánování profesní kariéry má význam pro zaměstnance i pro firmu. Pracovník ví, že se s ním do budoucna počítá, což jej motivuje a dává mu jistotu. Firma zase může být při náhlých výpadech klíčových lidí klidná, má totiž připraveny zástupce. Pouze plánovat postup perspektivních lidí je snadné, ale to nestačí. Je třeba průběžně tyto lidi vychovávat,

připravovat je a dávat jim příležitost vyzkoušet si získané dovednosti a své schopnosti. Absence plánování profesní kariéry prozradí na zaměstnavatele, že neví, co bude dělat se zaměstnanci, kteří dosáhnou vyšší úrovně znalostí a schopností. Tito lidé pak samozřejmě odcházejí jinam.

Kariérenímu plánování nemusí bránit jen nedbalost, ale i poměry ve firmě, její velikost a ekonomická situace. Obvykle není kam stoupat v malých a středních firmách. Vyšší pozice se musí takzvaně vysedět, dokud předchůdce svou židli neopustí. Stejně mohou postupu bránit vlastnické poměry. Lidé mimo úzký okruh známých vlastníků firmy těžko postoupí do vyšších manažerských pozic. Příprava lidí na vyšší posty také něco stojí, proto je i ekonomická situace firmy jedním z omezujících faktorů kariéreního plánování. Problémem je stále ještě obsazování vyšších funkcí známými lidmi zvenku, i když se opakovaně potvrzuje demoralizující vliv takového postupu na lidi uvnitř firmy.

Zřetelná představa o tom, čeho mohou v podniku dosáhnout, nebývá hnacím motorem úplně pro všechny zaměstnance. Někteří se změn bojí, i když si stěžují na současný stav. Přitom jsou brzdou firmy. Ze zkušeností z českých podniků také vyplývá, že mnoho mladých lidí nemá o svých profesionálních cílech jasnou představu. Takže ani nehledají firmu, v níž by mohli své cíle uskutečnit. Neaktivněji se ke kariérovým změnám stavějí zaměstnanci s vyšším vzděláním a inteligencí (zejména sociální a emoční).

Potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace zaměstnanců bývá vhodné zjišťovat více způsoby. K nim náleží zvláště dotazníky, osobní rozhovory s pracovníky, hodnocení jejich výkonnosti, pozorování pracovního jednání, skupinové diskuse se zaměstnanci a rozbor dokumentů. Toto zjišťování by měli provádět personalisté.

K tomuto uvádím výřez průzkumu provedený personální agenturou S.T.UNITE consulting. Byl zaměřen na uchazeče všech specializací, kteří hledají zaměstnání .

Největší skupina respondentů raději vsází na pozvolnou, ale jistou kariéru (49%), ale hodně z nich je také ochotno snažit se o rychlý, byť rizikový vzestup (31%). Jen 6%

respondentů se snaží o tzv. downshifting (tedy snahu záměrnými kroky se udržovat na dané pozici a nepostupovat v kariéře). Nejdůležitější podmínkou pro dobrou kariéru je především schopnost "prodat" své úspěchy (34%) a také skutečně mít dobré pracovní úspěchy (33%). Na význam dostatečné praxe věří asi 10% respondentů a na význam vzdělání dokonce jen 8%. Na štěstí věří jen 5% respondentů. Lze tedy usuzovat, že respondenti věří v to, že mohou ovlivnit svou budoucnost, svou kariéru.<sup>1)</sup>

Možností pro potencionálního uchazeče o zaměstnání je také možnost jeho změna kvalifikace - *rekvalifikace*

Rekvalifikací se rozumí taková změna dosavadní kvalifikace zaměstnance, kterou získá nové znalosti a dovednosti umožňující jeho pracovní uplatnění v jiném vhodném zaměstnání, profesi. Při určování rozsahu i obsahu této přípravy se vychází z dosavadní kvalifikace zaměstnance (nebo uchazeče o zaměstnání) tak, aby byla co nejúčelněji využita při získávání nových znalostí a dovedností nezbytných pro pracovní zařazení, pro které je rekvalifikován. Organizovat rekvalifikaci však není jednoduchá záležitost. Navíc mnozí pracovníci nemají zatím z nejrůznějších důvodů dostatečný zájem a motivaci měnit svoje pracovní zařazení nebo profesi.<sup>2)</sup>

V posledních letech se stále více hovoří o japonském způsobu řízení organizace, tedy japonském managementu (nihonteki keiei). Zdá se mi vhodné, uvést pro porovnání jeho stručnou charakteristiku právě v tomto bodě, zabývajícím se personálním rozvojem zaměstnanců a jejich postupem uvnitř organizace.

Japonci nazývají „tři nedotknutelné poklady“ – doživotní zaměstnání, mzdy a postup za odsloužená léta a podnikové odbory. Někdy se přidává ještě čtvrtý – podnikové sociální dávky. Skutečně charakteristické rysy metod japonského managementu jsou v porovnání s metodami managementu v jiných zemích převážně v oblasti personálních vztahů zejména

---

<sup>1)</sup> Průzkum personální agentury S.T.UNITE consulting

<sup>2)</sup> Praktická personalistika, Kahle B., Stýblo J., Pragoeduca, Praha 2000, Informace poskytnuté panem Ing. Fridrichem J., členem výboru České manažerské asociace

v náboru, odměňování a organizaci personálu a v jeho vlastní organizaci v odborech. V tom jsou zahrnuty prvky, jako celoživotní zaměstnání s postupem, mzdy a postup podle odpracovaných let a podnikové odbory. Většina speciálních rysů japonského managementu, jako jsou například absence fúzí nebo důraz kladený na vnitřní školení a tendence ztotožnit zaměstnance s podnikem jako celkem bez ohledu na jeho kategorii kvalifikace, pramení z těchto základních specifických rysů. Tyto rysy tvoří základní pilíře všech postupů a technik, které jsou tak široce obdivovány. Protože pracovníci jsou přijímáni na „doživotí“, mohou být školeni na útraty podniku. Protože jsou závislí na podniku a podnik zase na nich, nevystává zde potřeba agresivních odborových organizací, aby hájily jejich práva.

Dělníci a manažeři v jedné řadě se ztotožňují s cíli podniku a jejich nejdůležitější vzájemnou identifikací je jméno společnosti, pro kterou pracují. Náleží ke své společnosti ve stejném smyslu jako náleží ke své rodině. Protože jsou s podnikem i s jeho cíli silně ztotožněni, jsou jeho členové tím silněji motivováni ke snaze o jeho zlepšování. Úředníci, a zejména ti, kteří jsou potencionálními manažery, jsou udržováni v neustálém pohybu z jednoho pracoviště na druhé. Každé dva nebo tři roky a někdy dokonce již po pouhém roce jsou přesouváni z jedné sekce do druhé. Toto přesouvání se ovšem dle mého názoru může projevit kontraproduktivně, protože znesnadňuje získat více než jen povrchní znalost určité práce, a tak nemohou být zcela kvalifikovaní, jako jejich kolegové v západních státech, kteří jsou pro výkon určité specifické práce školeni a najímáni.

Lidé jsou tím nejdůležitějším prvkem každého podniku, úřadu nebo společenské instituce. Bez jejich spolupráce by se ničeho nedosáhlo, a proto je třeba na ně vhodně působit. Ve vztahu k personálu je nutné projevovat tu největší péči a jeho členové musí pociťovat, že se těší vážnosti a uznání. Japonská forma rozhodování má mnoho předností. Poskytuje určitý stupeň demokracie a spontánnosti v tom, že personál na nižších úrovních hierarchie může iniciovat opatření, řešit plány nebo přicházet s návrhy, které jsou předávány směrem vzhůru, funkcionářům na vyšších úrovních. Zajišťuje také větší součinnost, zejména v kombinaci se schůzemi, protože i ti, kterých se konkrétní problém týká jen vzdáleně, jsou na schůzi pozváni, aby prezentovali své stanovisko. Tam také vyslechnou stanoviska ostatních zúčastněných stran, takže rozhodnutí přijaté na základě shodného postoje, se setká se všeobecným přijetím. To posiluje vzájemný soulad uvnitř podniku a všechny to povzbuzuje, aby velkoryse podporovali uskutečňování nových opatření. Průměrný americký pracovník

podá pouze jeden či dva návrhy ročně. Ale průměrný japonský pracovník ročně předloží svému zaměstnavateli stovky návrhů.

### 3.5 Služby poskytované pracovníkům

Pracovníkům je na pracovišti i mimo něj nabízeno v souvislosti s výkonem práce značné množství služeb a jejich spektrum se neustále rozšiřuje. Tyto služby mohou být jak skupinového, tak i individuálního charakteru. Skupinové služby jsou prostorem pro působení preventivní a stimulační funkce sociální politiky firmy. Mezi individuální služby patří obvykle spíše pečovatelské zaměření firmy vůči zaměstnanci, jež se ocitl v mimořádných osobních situacích.

Mezi skupinové služby lze zejména zahrnout:

- pracovní prostředí a ochrana práce (předcházení úrazům, záruky bezpečnosti a hygieny práce, poskytování pracovních pomůcek, možnosti rekreace, relaxační víkendové lázeňské pobyty pro nositele klíčových kompetencí ve firmě, rehabilitace, nepeněžní dary),
- protistresové programy (nabídka tréninkových a relaxačních programů, zaměřených na řešení konfliktů, řízení času či efektivní komunikaci),
- kvalifikační struktura a kariérový růst zaměstnance (podnikové vzdělávání, diferencované e-learningové kurzy obecné povahy, např. školení bezpečnosti, informace o nových zákonech či účetních postupech apod.) a speciální (firemní kurzy připravené organizací pro určenou skupinu zaměstnanců – např. managerů),
- doplňující kompenzace mezd.

Zdokonalování životních podmínek a kvality života zaměstnanců:

- péče o zdraví (angažování podnikového lékaře, hrazených preventivních zdravotních prohlídek, ale i kompenzace ušlé mzdy v možnosti zůstat určitý počet dnů v roce doma

- bez lékařského potvrzení nebo v dorovnání ušlého výdělku při nemoci, aby zaměstnanci tzv. nepřecházeli z finančních důvodů nemoc apod.),
- stravování (jak vyplývá z výzkumů nejčastěji formou dotací zaměstnanci průměrně 50% z ceny na jedno teplé jídlo denně). Stravování pracovníků a možnost občerstvení je nejen službou pracovníkovi, ale ovlivňuje i jeho výkon.,
  - zajištění v nemoci a ve stáří (komerční nemocenské a penzijní pojištění),
  - doprava do zaměstnání (vyplývající z problémů s hustotou a frekvencí veřejné dopravy a u velkých firem s úrovní směnnosti),
  - možnosti ubytování (donedávna velmi důležitý stabilizační prvek, v průběhu 90. let došlo k odklonu, v zahraničí opět v módě),
  - využívání volného času (podobně jako u stravovacích kuponů se objevuje nabídka na poukázkový systém pro kulturní a sportovní využití, např. Holiday PASS či, další poukazy na rekreaci,
  - péče o rodinné příslušníky (akce pro děti, oslavy sezónních svátků či firemních výročí).

Mezi individuální služby lze demonstrativně zahrnout péči o pracovníka :

- na nemocenské (zejména dlouhodobé),
- při narození dítěte (zejména v případě žen zaměstnankyň na mateřské dovolené),
- před penzionováním a při odchodu do prvního důchodu. Tato situace v životě zaměstnance i konkrétní firmy si právem zasluhuje trvalý zájem ze strany zaměstnavatelů, jak pro dosažení efektů na straně jednotlivce (pojetí aktivního stáří, pocit sounáležitosti), tak i na straně firmy (seniorská životní zkušenost, často i rozhled a zejména znalost firemní praxe jsou cenným zdrojem informací). Jen je ku škodě, že kontakty se seniory se z firemní sociální politiky vytrácely v průběhu 90. let nejvíce. K tomuto postupu docházelo zřejmě pod tlakem ekonomických možností firem investovat do sociální politiky podniku a také díky převisu nabídky pracovní síly, která usilovala o získání pracovní příležitosti,
- při živelných událostech (např. pomoc zaměstnancům postižených při záplavách ).

Další formou poskytování specifických služeb jsou benefity (výhody, požitky). Jsou součástí určité pozice lze je charakterizovat jako nabídku výhod pro určité vybrané procento pracovníků. Jejich skladba je podle podnikové praxe široká.

Nejčastěji se vyskytuje jako:

- péče o vrcholový management (služební telefon, notebook automobil, připojení k internetu),
- péče o zaměstnance v roli samoživitele (matky či otce s nezaopatřenými dětmi v nabídce, např. pružné pracovní doby, nejčastěji pružného dne, ale i týdne, kdy zaměstnanec může pracovat v době, která mu vyhovuje, ale musí odvést zákonem stanovenou pracovní dobu, půjčky k překlenutí tíživé finanční situace),
- péče o osoby se zdravotním handicapem (jde o podporu talentu subjektu a snahu přispět k maximálnímu využití potenciálu těchto zaměstnanců, např. možnost zaměstnání na zkrácený nebo sdílený úvazek),
- práce se seniory (program pro bývalé zaměstnance, aby mohli být v kontaktu s posledním zaměstnavatelem a mohli oboustranně výhodně zúročit zkušenosti, např. připojení k internetu, angažování pro potřeby podnikového vzdělávání pro současné zaměstnance, účast na některých firemních akcích, apod.,
- péče o zaměstnankyně na mateřské dovolené (program pro zaměstnance, aby mohli sledovat vývoj firmy a nevraceli se nepřipraveni, např. připojení k internetu, finanční podíl na úhradě účasti, např. jazykového kurzu, dalšího vzdělávání formou e-learningu, účast na některých firemních akcích, apod.

### 3.6 Metody motivace pracovníků

Přestože materiální ohodnocení je pro zaměstnance nepopíratelně podstatné, a to jak z aspektu existencionálního, tak i sociálního, to co má tendenci motivovat k výkonům je inteligentní a osobní typ uznání, jaký představuje skutečné ocenění dobře odvedené práce. Motivace je jistě nejsilnější způsob uznání. Motivovat lze jak formálním, tak i neformálním odměňováním a uznáním. Výrazem „formální“ rozumíme součást firemního programu, „neformálním“ spontánnější formu.



Úroveň péče o pracovníky má vazbu i na hodnocení pracovníků. Pojem hodnocení je používán pro činnosti realizované bezprostředním nadřízeným, které oceňují aktivity zaměstnanců. Hodnocení je vždy realizováno pomocí různých metod, avšak tento proces by měl probíhat v rámci určitých principů, které zajišťují spravedlnost a účinnost výsledků.

Některé z nejefektivnějších forem uznání nestojí vůbec nic. Upřímná slova díky mohou pro zaměstnance znamenat více než zvýšení platu nebo celá stěna diplomů. Část působivosti těchto odměn pramení z uvědomění si, že někdo věnoval čas tomu, aby si povšímal dosaženého výsledku, zjistil který zaměstnanec je za něj zodpovědný a osobně ho pochválil.

*Teď následují nejdůležitější návody na oceňování a odměňování zaměstnanců, jsou:*

- 1) **Osobní ocenění** – tedy osobní preference jednotlivce. Takové ocenění může být osobní či oficiální, formální či neformální, soukromé či veřejné a může mít podobu darů či aktivit.
- 2) **Zaměření ocenění na dokončený úkol.** Efektivní ocenění musí být v úvahu vzatím dokončeného úkolu. Zaměstnanec, který dokončil divoký projekt musí být oceněn mnohem zásadnějším způsobem než ten, kdo prokáže nějakou laskavost. Ocenění by mělo být přímo úměrné času, který jste věnovali na jeho plánování a provedení, i penězům, které jste museli vynaložit.
- 3) **Aktuální a konkrétní odměna.** Aby byla odměna efektivní, musí být poskytnuta co nejdříve po žádoucím chování či splněním úkolu. Vždy by mělo být řečeno, za co je odměna poskytována – tj. poskytnut kontext dokončeného úkolu.

Catherine Meeková, prezidentka Meek and Associates v Los Angeles a konzultantka v oboru kompenzací, nabízí návod, jak učinit program odměn a ocenění efektivním:<sup>1)</sup>

- programy by měly odrážet hodnoty společnosti a obchodní strategii,
- zaměstnanci by se měli účastnit vytváření a fungování těchto programů,

1) 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance, Nelson B., Pragma, Praha 2000

- programy mohou obsahovat odměny v hotovosti či nikoliv, nebo obojí, protože to, co je významné pro vás, pro někoho jiného být významné nemusí,
- programy by měli být naprosto veřejné,
- programy mají krátkou životnost a musí být pravidelně obměňovány.

Mnoho účinných forem uznání jsou jednorázové události, které oslavují významný úspěch. Takové činnosti musí být plánovány, aby byly uspořádány včas a konkrétní osobě se dostalo patřičného uznání. Většina zaměstnanců považuje použití osobního a společenského ocenění za vysoce žádoucí. Mnoho studií zabývajících se motivací prokazuje, že zaměstnanci vysoce hodnotí, dostávají-li informace o své práci, o svém pracovním výkonu a o tom, jak si vede podnik. A pokud je komunikace osobní a dobře načasovaná, hodnotí ji ještě výše.

Podle autorky publikací a poradkyně pro oblast řízení Rosabeth Moss Kanterové „uznání – veřejné poděkování a možná předání hmotné pozornosti spolu s poděkováním- slouží mnoha různým účelům, není to jen prosté vyjádření lidské zdvořilosti. Pro zaměstnance představuje uznání, že někdo si jeho práce všiml a že se o ni někdo zajímá. Proč by člověk dělal něco neobvyklého, když si toho nikdo nepovšimne a když to zřejmě nepředstavuje žádný rozdíl. Dále Kanterová uvádí několik návodů, jak úspěšně oceňovat zaměstnance:<sup>1)</sup>

Pravidlo č. 1: Zdůrazňujte úspěch spíše než neúspěch. Pokud se zaměřujete na negativa, máte sklon přehlédnout pozitiva.

Pravidlo č. 2: Ocenění a uznání vyjadřujte otevřeně a veřejně. Není-li vysloveno veřejně, ztrácí ocenění velkou část svého smyslu a popírá velkou část cíle, pro který je poskytováno.

Pravidlo č. 3: Poskytujte uznání osobně a upřímně. Vyvarujte se ocenění, které je příliš povrchní nebo vyumělkované.

Pravidlo č. 4: Dejte ocenění a odměnám takovou formu, která vyhovuje potřebám oceněných osob. Možnost volby z mnoha různých forem ocenění a odměn umožní managementu ocenit dosažené úspěchy způsobem, který odpovídá dané situaci, protože si mohou vybrat z řady různých možností.

<sup>1)</sup> 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance, Nelson B., Pragma, Praha 2000

Pravidlo č. 5: Načasování má zásadní význam. Během práce na projektu zjistěte přínos jednotlivých pracovníků. Odměnu poskytněte co nejdříve poté, co je dosaženo úspěšné realizace konkrétní věci. Odklad snižuje přínos většiny odměn.

Pravidlo č. 6: Snažte se o jasné, jednoznačné a zřetelné spojení mezi úspěchem a odměnou. Ujistěte se, že lidé pochopili, proč dostávají odměnu, a že jim jsou jasná kritéria poskytování odměn.

Pravidlo č. 7: Oceňujte ocenění. To znamená oceňujte lidi, kteří oceňují druhé za to, že dělají pro společnost to nejlepší.

Přestože studie prokazují, že takové programy nejsou pro jednotlivé zaměstnance tak motivující jako konkrétnější o osobnější formy ocenění, neznamená to, že formální programy nejsou důležité. Takové programy jsou užitečné pro formální uznání významných úspěchů, zvláště pokud pokrývají delší časové období. Formální odměny mohou také dodat důvěryhodnost spontánnějším, neformálním odměnám, používaným denně manažery podniku.

Mezi formální odměny bychom mohli zařadit víceúrovňové systémy odměn jako např. bodové systémy, dále různé formy poskytnutých odměn ve formě akcií, vzdělání, osobního růstu či rozvoje, motivačních odměn jako cestování, zviditelnění nebo starost o zaměstnance ve formě péče o jeho zdraví a tělesnou kondici.

Existuje několik způsobů, jak to udělat:

- Spojit odměny a potřeby. Protože každý zaměstnanec má jiné potřeby, musí být systém odměn flexibilní. Pokud je to možné, odměny by měly být přizpůsobeny každému zaměstnanci.
- Ujistit zaměstnance o spravedlnosti odměn. Každý zaměstnanec musí pochopit ve vztahu k požadavkům práce a k tomu, co dostávají zaměstnanci s podobnou prací mimo podnik, že poskytované odměny jsou spravedlivé.

Tim Puffer ze společnosti Puffer and Associates marketing and public relations v St. Paul popisuje osm hlavních směrnic pro úspěšné fungování programu odměn a ocenění: definovat cíle, vést příkladem managementu, vytvořit specifická kritéria, používat smysluplné odměny, zainteresovat zaměstnance, udržet jasnou komunikaci, odměňovat týmy a zvládnout dlouhodobé termíny.

Mnoho společností se snaží vytvořit odměny za zvláštní úspěchy nebo chování. Většina z těchto odměn oceňuje chování zaměstnanců, které je žádoucí ve všech organizacích, jako jsou úsporné návrhy, výjimečný zákaznický servis a dosažení prodejních cílů. The Lincoln Electric Company v Clevelandu je považována za jednu z předních amerických společností, která pro své zaměstnance vytvořila motivační program. V roce 1914 ustanovilo vedení poradní výbor volených zástupců z každého oddělení. Od té doby se tento výbor schází každé dva týdny. Program, který výbor vytvořil, byl založen na následujících principech a praktikách:

- nechat lidi zodpovídat za kvalitu a produkci,
- spojit mzdy a prémie přímo s kvalitou a produkcí,
- obsadit oddělení pracovníky tak, aby se snížila absence a zdůraznila důležitost práce každého jednotlivce,
- udržovat nejmenší možný počet vedoucích pracovníků.

### **3.7 Nežádoucí vlivy na pracovišti - Mobing**

Považuji za potřebné, alespoň okrajově pojednat o nežádoucích asociálních vlivech, které mohou na pracovištích vznikat a výsledně se odrážet v celkovém fungování podniku. Už od nepaměti se v podnicích vyskytovaly nedobré mezilidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror. V poslední době se tyto jevy ocitly v popředí zájmu veřejnosti, právem se odsuzují a získaly snadno zapamatovatelnou nálepku: mobbing!

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se (nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíš používanější termín „bullying“, v USA pak „employee

aubuse“). Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann. V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Leymann<sup>1)</sup>.

Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu. Na okraj lze uvést dvě podoby mobbingu:

- Vykonává-li vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa, označují se tyto nefér útoky jako „bossing“ (mobbing provozovaný nadřízeným“).
- Útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení se nazývají „staffing“ (mobbing provozovaný podřízeným). Cílem „staffingu“ je úplné zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky.

Podnikové vedení podniku může mobbingu čelit tím, že prozkoumá všechny případy, kdy zaměstnanci opustili firmu – ať už z jakýchkoli důvodů. Pokud je počet odchodů v nějakém útvaru zvláště vysoký, zjistí se motivy při pohovorech s odcházejícími zaměstnanci, kterými je třeba pověřit nanejvýš neutrální osoby, např. vedoucího personálního oddělení nebo podnikového psychologa. Zjišťovat motivy fluktuace by pokud možno neměl přímý nadřízený, protože mu odcházející pracovník často uvede klamné důvody. Když odcházející zaměstnanec už drží v ruce pracovní posudek, spíše najde odvahu hovořit otevřeně o vnitropodnikových problémech a sdělit svůj osobní názor na jejich řešení. V opačném případě bude zdrženlivý, aby si nezhoršil hodnocení.

Z pracovního procesu jsou díky mobbingu „vyloučeni“ dva lidé: původce mobbingu a jeho oběť. První přemýšlí o tom, jak ničit svého kolegu a druhý zase nepřetržitě uvažuje, jak se ochránit.

---

<sup>1)</sup> Hans-Jürgen Kratz., Mobbing. Erkennen, ansprechen, vorbeugen., Redline Wirtschaft., 2003

Podniku tak vznikají obrovské, prakticky nedozírné ztráty, které se negativně projevují v konkurenci s jinými firmami:

- klesá produktivita práce,
- snižuje se kvalita produktu,
- ochabuje ochota inovovat,
- oddělení musí podávat vyšší výkon, vyrovnalo sníženou výkonnost šikanovaného zaměstnance,
- mobbing zaměřený proti jednomu pracovníkovi může vyvolat neklid v celém oddělení, mnozí zaměstnanci se obávají, že budou také šikanováni,
- kvůli permanentním nepřátelským útokům se rychle zhoršuje pracovní klima,
- kvůli zadržovaným nebo zmanipulovaným informacím se zpomalují a komplikují pracovní procesy,
- kvůli demotivaci nebo rezignaci ochabuje výkonnost šikanované osoby,
- když proniknou na veřejnost zprávy o „mobbingovém klimatu“ v určitém podniku, utrpí tím jeho image,
- protože oběti mobbingu jsou častěji v pracovní neschopnosti, je třeba nahrazovat tyto výpadky a zvyšují se náklady na pokračující výplaty mezd při pracovní neschopnosti z důvodu nemoci,
- zaměstnání nového člověka vyvolá neklid, přeruší kontinuitu a vyžaduje nové uspořádání mezilidských vztahů v pracovním týmu,
- nástupce musí znovu vybudovat vnější kontakty původního pracovníka a je třeba počítat zprvu s ušlými obchody a zisky.

Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních nebo ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí! Každý podnik si musí stanovit zásady spolupráce. K úspěchu podniku přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je současně motivují. Ve stylu řízení se odráží způsob, jakým se vědomě, plánovitě ovlivňují zaměstnanci tak, aby podnik mohl plnit své cíle. Zrcadlí se v něm základní postoj nadřízeného vůči podřízeným, styl řízení charakterizuje způsob chování vedoucího, prostředky řízení, které si zvolí.

Nadřizovaný vidí v podřizovaných spolupracovníky a partnery, kteří se podle svých schopností, vědomostí a zkušeností aktivně podílejí na procesu dosahování stanovených cílů. Tím, že se řídí zásadou delegování úkolů, kompetencí o odpovědnosti, poskytuje zaměstnanci značnou samostatnost. V podniku převládá partnerské myšlení a jednání zbavené nátlaku, nezdravé ctižádosti a mocichivosti. Tento styl řízení vyžaduje od nadřizovaného nejen chápavé, partnerské postoje, ale také ochotu vcítit se do postojů podřizovaných a vybudovat si vlastní schopnost komunikace .

Nadřizovaný, který praktikuje autoritativní styl řízení, který se považuje za „pachatele z přesvědčení“ a v podřizovaných spatřuje bezpodmínečně poslušné poddané, „working animals (pracovní zvířata)“, hrozí nebezpečí, že je začne brzy šikanovat, protože se při tomto základním postoji projevují některé zastaralé aspekty :<sup>1)</sup>

- pracovní klima je často poznamenáno nedůvěřivostí,
- zaměstnanci se nemohou podílet na řízení,
- většinou chybí schopnost otevřeně zpracovávat konflikty,
- je nedostatečně vyvinutý systém komunikace ( anglický sociolog C. Northcote Parkinson napsal : „Vakuum vytvořené chybějící komunikací se v co nejkratším čase vyplní dohady, fámy, žvásty a jedovatostí!“,
- nadřizovaný nemá dostatečnou vyjednávací způsobilost, pokud jde o sociální konflikty,
- zúčastnění se nenaučili nebo odnaučili věcně, odůvodněně a konstruktivně kritizovat,
- podporují se sklony k mobbingu také u zaměstnanců. Totéž platí pro styl řízení „laissez-fair“, kdy se nadřizovaný chová velmi pasivně a má snahu nechávat věcem volný průběh.

Naproti tomu v kooperativním pracovním klimatu vyznačujícím se otevřeností a účastí na rozhodování je nebezpečí mobbingu spíše jen nepatrné.

Je to zvláštní, ale zaměstnavatel postihne sankcemi – napomenutím, přeložením, výpovědí většinou oběť mobbingu, která utrpěla psychickou a fyzickou újmu.

---

<sup>1)</sup> Hans-Jurgen Kratz., Mobbing. Erkennen, ansprechen, vorbeugen.,Redline Wirtschaft., 2003

Ten, kdo se dopouští mobbingu, naopak často požívá svobody, neboť je většinou považován za loajálního, odpovědného pracovníka, zatímco týraný je vypuzován a setkává se s všeobecným odmítáním.

Právní situace je přitom podle příslušných ustanovení zákona jednoznačná. V první řadě sem spadá obecné právo na ochranu osobnosti, které je v každém případě porušeno při jakémkoli ponižujícím jednání. Povinností zaměstnavatele tedy je zajistit zaměstnancům humánní pracovní podmínky. Povinností zaměstnavatelů zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a definici diskriminace a obtěžování, tedy mobbingu a šikany na pracovišti se zabývá § 1 (odst.3-10) zákoníku práce.

Když zaměstnavatel mobberovi postihy nejen hrozí, ale také k nim opravdu přistoupí, dostojí tím jak své zákonné povinnosti, tak také své povinnosti pečovat o zaměstnance, vytvoří lepší pracovní klima, ušetří podniku náklady a dlouhodobě zajistí přežití podniku.

Nadřízený musí preventivně usilovat o navození dobrého pracovního klimatu a pokud se přesto vyskytnou tendence k mobbingu, je povinen konflikt zvládnout a jít do střetu aktivně. Nadřízený se má skutečně podílet na řešení konfliktu, působit jako jakýsi „manažer konfliktu“. Nesnaží se udělat se sporem krátký proces a zasáhnout silou své moci, to by z dlouhodobého hlediska nic nepřineslo, protože nezpracované konflikty mají tu nepěknou vlastnost, že dál vřou pod povrchem a dříve nebo později se opět vyvalí.

Každý nadřízený by se měl nad svým zásahem zamyslet ještě z jednoho hlediska. Jestliže nikdo šikanující agresory neprodleně a rázně nezarazí a nevykáže do patřičných mezí, pracovní atmosféra nesmírně utrpí nežádoucím psychickým terorem. A hned se také projeví pravdivost všeobecně platné poučky, podle níž má zhoršené pracovní klima za následek také méně uspokojivé výsledné výkony.

Mobbing není něco, co by se zaměstnancům v České republice vyhýbalo lze demonstrovat na tomto průzkumu:



Se šikanou (mobbingem) na pracovišti se setkala 18% respondentů, obětí mobbingu se stalo 8%. Problém se řešil pokáráním viníka nebo se neřešil vůbec. Někteří z nich vypovídají, že se problém řešil také výpovědí postiženého. Nikdo z dotazovaných tedy nevypovídá, že by sám někoho šikanoval nebo že by byl šikanován někdo z jeho okolí. Můžeme to interpretovat i jako nezájem ("Nevšímám si, jaké potíže mají ostatní."), pravděpodobnější je, že mobbing nerozpoznali (ve smyslu nedostatku vcítění: "To by mi nevadilo.", "To je přece jen legrace.").<sup>1)</sup>

#### 4. PÉČE O ZAMĚSTNANCE V RÁMCI PLATNÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY

V rámci platné právní úpravy rozumíme pod pojmem *péče o zaměstnance* pracovněprávní vztahy upravené v hlavě šesté, druhé části zákoníku práce. Není zde však komplexně upravena celá problematika vzhledem k tomu, že některé instituty jsou upraveny samostatně (bezpečnost a ochrana zdraví při práci – v hlavě páté, zvláštní pracovní podmínky žen a mladistvích – v hlavě sedmé).

V ustanoveních § 139 – 148 ZPr je v rámci péče o zaměstnance uvedeno několik obsahově značně odlišných institutů:

##### 4.1 Pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj

Právo na uspokojivé pracovní podmínky vychází z čl. 28. Listiny základních práv a svobod – o tom, že zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Vyšší a další nároky zaměstnanců, ze kterých nevznikají individuální nároky zaměstnanců, lze dohodnout v kolektivních smlouvách. Souvisejícími ustanoveními jsou § 20 ZPr – o tom, co lze upravovat v kolektivních smlouvách, § 35 ZPr – o povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, § 149 ZPr – o pracovních podmínkách a dále pak zákon 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu – o příznivých pracovních podmínkách a zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění.

---

<sup>1)</sup> Průzkum personální agentury S.T.UNITE consulting

Zaměstnancům je stanovena velmi obecná povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky, odstraňovat práce, které jsou pro zaměstnance rizikové ( odstraňovat riziko práce ) či neúměrně namáhavé, zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť.

Na základě znalosti prováděných činností, zařízení a prostředků, prostoru i použitých osob, je nutné seznámit se s riziky, s výsledky vyhodnocení rizik a s opatřením na ochranu před působením těchto rizik. Je nutné je přezkoumat a vyhodnotit podle právních předpisů a technických norem, které řeší požadavky bezpečnosti práce a zjistit jaká rizika mohou nastat a učinit k nim opatření pro jejich odstranění nebo maximální snížení jejich účinnosti. Jedná se vlastně o jakousi formu určité revize ( auditu ) všech činností prováděných u zaměstnavatele, kdy na základě znalosti právních a ostatních předpisů zhodnotí rizika a stanoví preventivní opatření.

Stále ještě mnoho našich zaměstnavatelů podceňuje důležitost zajištění bezpečnosti práce, zvláště pak tu skutečnost, že neplněním povinností ( neprováděním prevence ) nejsou ohroženi jen zaměstnanci, ale i jejich další možná existence jako podnikatelů. Je tedy právní povinností zaměstnavatele dbát nejen o bezpečnost práce ( což je ostatně více rozvinuto v hlavě páté zákoníku práce ), ale i o hygienická zařízení a ty stránky pracovního procesu, které bývají často podceňovány, jako je vzhled pracoviště, který má velký vliv na psychiku zaměstnance a tím ovlivňuje jeho pracovní výkon.

Zákoník práce dále stanoví zaměstnavatelům povinnost provozovat a udržovat zdravotnická zařízení v rozsahu a za podmínek stanovených právními předpisy. Dne 25. 2. 1988 byla naším státem ratifikována Úmluva MOP o závodních zdravotních službách ( č. 161 ) publikovaná ve Sbírce zákonů pod č. 145/1988. V souladu s touto úmluvou stanoví zákon 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů, že prevenci včetně ochrany zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a jinými poškozeními zdraví z práce a prevenci úrazů zabezpečují ve spolupráci se zaměstnavatelem zařízení závodní preventivní péče. Tato zařízení provádějí odbornou poradní činnost v otázkách ochrany a podpory zdraví a sociální pohody zaměstnanců, pravidelně kontrolují pracoviště podniků, zjišťují vlivy práce a pracovních podmínek, vykonávají preventivní lékařské prohlídky

zaměstnanců, zajišťují poskytnutí právní pomoci zaměstnancům a podílejí se na výcviku a výchově v oblasti ochrany a podpory zdraví.

## 4.2 Péče o stravování pracovníků

Od 1. 9. 1994 jsou zaměstnavatelé povinni umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování (s výjimkou zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu). To znamená upravit pracovní dobu tak, aby zaměstnanci, kteří o to mají zájem, se mohli přiměřeným způsobem stravovat. Do té doby byla povinnost zaměstnavatele závodní stravování pro zaměstnance zabezpečit, přičemž platilo nařízení vlády č. 137/1989 Sb., o závodním stravování. Toto nařízení bylo rovněž s novelou ZPr k 1. 6. 1994 zrušeno s tím, že do nabytí účinnosti zvláštní právní úpravy se řídí závodní stravování zaměstnanců v rozpočtových a příspěvkových organizacích i nadále tímto nařízením vlády. Vyhláška č. 425/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích stanoví, které náklady závodního stravování se hradí úhradami od strážníků a příspěvkem z Fondu kulturních a sociálních potřeb a které náklady může uhrazovat organizace, a to podle jednotlivých forem zajišťování stravování. V současné době je kladen větší důraz na diferenciaci stravování podle pracovní zátěže, zdravotního stavu zaměstnanců a pracovních podmínek. Umožnit závodní stravování lze několika způsoby podle podmínek jednotlivých pracovišť – v závodní jídelně vlastní či cizí, v kantýně, ve veřejné restauraci.

V kolektivní smlouvě lze sjednat nebo ve vnitřním předpisu stanovit bližší vymezení okruhu zaměstnanců (bývalých zaměstnanců), kterým se stravování poskytuje, organizaci tohoto stravování, způsob jeho provádění a financování zaměstnavatelem, pokud nejsou tyto otázky upraveny obecně nebo pro určený okruh zaměstnavatelů zvláštním předpisem. To platí i pro zaměstnavatele, kteří neprovozují podnikatelskou činnost. Tím nejsou dotčeny daňové předpisy. Vzhledem k tomu, že závodní stravování je v ČR tradičně chápáno jako jedna z pracovních podmínek, kde práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců upravují pracovněprávní předpisy, jsou i výdaje spojené se závodním stravováním posuzovány jako

přímý náklad na pracovní sílu a zohledněny v daních placených zaměstnavateli ( zák. č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění ). Výdaji vynaloženými na dosažení, zajištění a udržení příjmů poplatníkem při stravování se rozumí výdaje vynaložené na provoz vlastních zařízení závodního stravování kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované maximálně do výše 55 % z ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny, maximálně však do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách.

### **4.3 Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování**

Prohlubování již získané kvalifikace, její zvyšování či nové získání vědomostí a znalostí, náleží k důležitým úkolům zaměstnavatele, je však samozřejmě i v zájmu zaměstnanců samotných. Zákoník práce také proto považuje prohlubování kvalifikace za nedílnou součást samotného výkonu práce a upravuje i zvyšování kvalifikace.

#### **Prohlubování kvalifikace**

Podle § 141a ZPr je zaměstnanec povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Prohlubováním kvalifikace se rozumí též její udržování a obnovování. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace. S tímto ustanovením koresponduje § 126 odst. 2 ZPr, podle něhož se účast zaměstnance na školení za účelem prohloubení kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě považuje za výkon práce, za který přísluší mzda.

Podstatnou skutečností pro rozhodování, zda se jedná o prohloubení kvalifikace, je druh práce sjednaný v pracovní smlouvě Druh práce jako jedna z podstatných náležitostí pracovní smlouvy ( § 29 ZPr ) tak nejenom vymezuje, jakou práci je zaměstnanec povinen vykonávat, ale současně vymezuje rozsah jeho povinnosti prohlubovat si kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Druh práce sjednaný v pracovní smlouvě je také rozhodující pro oprávnění zaměstnavatele uložit zaměstnanci účast na školeních k prohloubení kvalifikace.

Obecně pro všechny zaměstnance platí, že jsou povinni se ve sjednaném druhu práce seznamovat s novými poznatky, dovednostmi, právními předpisy apod. Prohloubením kvalifikace zaměstnanec nezískává novou kvalifikaci, ale zaměstnavatel může svému zaměstnanci nařídit toto prohloubení v zájmu udržení a obnovování získané kvalifikace. O zvyšování nebo získání kvalifikace půjde v případě, že zaměstnanec absolvuje studium na škole či v kursu a získá tak osvědčení o dosažení určitého stupně znalostí, přičemž je nutné, aby zaměstnanec tímto studiem získal současně předpoklady pro výkon kvalifikovanější práce. Pro rozlišení, zda se jedná o prohloubení či zvýšení kvalifikace, není podstatné to, zda školení provádí sám zaměstnavatel či zda školením pověří poradenskou firmu, vzdělávací agenturu, školu nebo jiný subjekt, který školení provádí.<sup>1)</sup>

Zaměstnanci, který vstupuje do pracovního poměru bez kvalifikace, zabezpečuje zaměstnavatel získání kvalifikace zaškolením nebo zaučením. Po skončení zaškolení nebo zaučení vydá o tom zaměstnavatel zaměstnanci osvědčení ( § 142 odst. 1 ZPr ).

Zaměstnavatel je rovněž povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází na nové pracoviště nebo na nový druh práce nebo způsob práce, pokud je to třeba, zejména při změnách v organizaci práce nebo jiných racionalizačních opatřeních ( § 142 odst. 2 ZPr ).

Můžeme tedy shrnout, že prohloubení kvalifikace je udržování a obnovování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnanec je povinen si kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě soustavně prohlubovat, tj. též udržovat a obnovovat. Zaměstnavatel je podle § 141a ZPr oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace. Tato účast včetně účasti na studiu k prohloubení kvalifikace je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci mzda. Není proto ani vyloučeno případné nařízení práce přesčas, jsou-li splněny podmínky pro její nařízení uvedené v § 97 ZPr. Neúčast na školení či studiu je porušením pracovní kázně se všemi důsledky z toho vyplývajícími, včetně možnosti skončení pracovního poměru z důvodu porušení pracovní kázně. Intenzita porušení pracovní kázně bude záviset na důvodech a příčinách, které zaměstnanci bránily ve splnění jeho povinností, případně také na škodě, která vznikla na straně zaměstnavatele. Podle konkrétních okolností bude také nutné řešit situaci, kdy se zaměstnanec sice neúčastní školení, ale jinak dodržel stanovenou pracovní dobu a práci konal

---

1) Kvalifikace zaměstnanců a její zvyšování, JUDr. Bognárová V., Právo a zaměstnání 5-6/2000

nebo pokud se zaměstnanec ani neúčastnil školení, ani nekoná práci. Protože se při prohlubování kvalifikace jedná o výkon práce, není ani vyloučeno vyslání zaměstnance při školení na dobu nezbytně potřebnou na pracovní cestu. I v tomto případě je nutné dodržet ustanovení § 154 a § 270 odst. 1 ZPr.

Náklady s prohlubováním kvalifikace nese vždy výhradně zaměstnavatel. Na zaměstnance tyto náklady nelze nikdy přenášet. Náklady na prohlubování kvalifikace mohou být různé, např. náklady na školení, které zaměstnavatel hradí vzdělávací agentuře, vstupní poplatky na různá školení, náklady spojené se školením pořádaném ve vlastním objektu, cestovní náhrady, poskytované pokud se školení koná mimo pracoviště apod. Zaměstnavatel nemůže na zaměstnanci tyto náklady požadovat ani v době jejich vynaložení, ani kdykoliv později, a to ani při skončení pracovního poměru. Jedinou výjimkou z povinnosti hradit náklady při skončení pracovního poměru představuje případ, kdy je uzavřena dohoda o zvyšování kvalifikace podle § 143 ZPr – viz níže.

### **Zvyšování kvalifikace<sup>1)</sup>**

Při zvýšení kvalifikace zaměstnanec získá předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky, nezbytné pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. Účast na školení a studiu při zaměstnání při získání kvalifikace je překážkou v práci na straně zaměstnance ( § 126 odst. 1 ZPr ). Zvýšením kvalifikace se rozumí také její získání nebo rozšíření. Zaměstnanec nemá právní nárok na poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení. Záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, který je může poskytovat pouze tehdy, je-li předpokládané zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele. Poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení může zaměstnavatel podmínit sjednáním dohody podle § 143 ZPr.

Zaměstnavatel je povinen kontrolovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnancem.

---

1) Zákoník práce s komentářem, Jouza L.

V případech uvedených v § 142b odst. 2 ZPr může poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení zastavit, jestliže:

- a) se zaměstnanec stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci, v takovém případě mu však zaměstnavatel může poskytovat pracovní volno bez náhrady mzdy,
- b) zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez závažného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace.

Poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení může zaměstnavatel zastavit v těchto dvou případech, a to i tehdy, je-li uzavřena dohoda podle § 143 ZPr.

Poskytovat pracovní úlevy a hmotné zabezpečení však může zaměstnavatel i bez toho, že by uzavřel dohodu o zvyšování kvalifikace podle § 143 ZPr. V praxi však toto řešení nebude příliš časté.

### **Stabilizační dohoda podle § 143 ZPr**

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu, kterou se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení a zaměstnanec se zavazuje zvýšit si kvalifikaci a setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu, nejdéle po dobu pěti let, v pracovním poměru nebo mu uhradit náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, a to i tehdy, jestliže zaměstnanec rozváže pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Dohodu nelze sjednat, jde-li o prohlubování kvalifikace pro práci sjednanou v pracovní smlouvě, které je povinností zaměstnance ( § 141a ZPr), s tou výjimkou, že zaměstnavatel může se zaměstnancem tuto dohodu uzavřít při prohloubení kvalifikace, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 100 000 Kč. Nelze však v takovém případě prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit. Maximální délka setrvání v pracovním poměru u zaměstnavatele je 5 let, jinak sjednání délky setrvání v pracovním poměru není s výjimkou této maximální délky žádným způsobem omezeno. Setrvání v pracovním poměru není uzavřením pracovního poměru na dobu určitou, jedná se pouze o závazek setrvat v pracovním poměru, nikoliv o změnu pracovního poměru v délce jeho trvání.

Uplynutím závazku setrvat v pracovním poměru po určitou dobu pracovní poměr nekončí. Nesplnění závazku ze strany zaměstnance má za následek povinnost k úhradě vynaložených nákladů. Nejde-li o případ, kdy zaměstnanec povinnost k náhradě nákladů ze zákona nemá (viz níže § 143 odst. 7 a 8 ZPr). Dohoda podle ustanovení § 143 ZPr je uzavřena, jakmile se zaměstnavatel a zaměstnanec shodli na jejím obsahu. Dohoda musí být uzavřena písemně a musí být v ní uvedeny čtyři podstatné náležitosti, jinak je neplatná. Pro dohodu je zde dána podmínka písemné formy pod sankcí neplatnosti, a to v § 143 odst. 3, a proto dohoda sjednaná ústně je neplatná.

V dohodě musí být výslovně sjednány:

- a) druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení,
- b) doba, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru,
- c) druhy nákladů, které bude povinen zaměstnanec uhradit zaměstnavateli, jestliže nesplní svůj závazek setrvat u něho v pracovním poměru,
- d) nejvyšší celková částka, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit.

Dohoda je neplatná, pokud v ní chybí byť i jedno ze shora uvedených ujednání. Pokud jde o druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení, postačí zpravidla uvedení názvu školy, kursu studia s uvedením zaměření, které má zaměstnanec absolvovat, s uvedením způsobu či formy zvýšení kvalifikace. Doba, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru, může být stanovena v měsících či letech, přičemž maximální délka je 5 let. Do doby setrvání v pracovním poměru se nezapočítávají doby uvedené v ustanovení § 143 odst. 4 ZPr. Jde o dobu výkonu základní ( náhradní ) vojenské služby a civilní služby konané místo ní. Nezapočítává se doba rodičovské dovolené jak u ženy, tak u muže v rozsahu doby rodičovské dovolené matky dítěte. Tedy doba mateřské dovolené u ženy a doba, po kterou zaměstnanec čerpá rodičovskou dovolenou, do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, se pro účely stabilizační dohody považují za doby výkonu práce a zbývající část rodičovské dovolené, jak u ženy, tak u muže se ve smyslu předmětného odstavce 4 do doby setrvání zaměstnance v pracovním poměru nezapočítává. Nezapočítává se též nepřítomnost v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, došlo-li k pravomocnému odsouzení.



Mezi druhy nákladů zpravidla patří náhrada mzdy za dobu poskytovaného studijního volna určeného ke studiu nebo účasti na výuce, poskytnuté cestovní náhrady podle zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách, ve znění pozdějších předpisů, vstupní příspěvky na studium, jako je vložné či kursové nebo jiné jednorázově hrazené poplatky pořadatelů školení apod. Pro platnost dohody postačí uvedení alespoň jednoho druhu požadovaných nákladů, znamená to však současně, že jiné než dohodnuté druhy nákladů nemůže zaměstnavatel na zaměstnanci v případě nesplnění závazku setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru po určitou dobu požadovat.

Účelem uvedení nejvyšší celkové částky, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit je, aby již dopředu, tedy při sjednání dohody, zaměstnanec věděl, jakou nejvyšší částku na něm může zaměstnavatel požadovat v případě nesplnění závazku. Částka je zpravidla vyjádřením konkrétní peněžní částky, není to však podmínkou. Postačí, je-li uvedena tak určitě, že nemohou vzniknout pochybnosti o tom, co chtěly smluvní strany při sjednávání smlouvy dohodnout. Zásadně platí, že při nesplnění závazku setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru je zaměstnanec povinen uhradit pouze skutečně vynaložené náklady, které však nesmí být vyšší, než je celková částka dohodnutá ve smlouvě. Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek pouze zčásti, povinnost nahradit náklady se poměrně sníží ( § 143 odst. 5 ZPr ). Jedná se zde o závazné ustanovení, které nelze ani dohodou upravit odchylně. Na zaměstnance, který odpracoval alespoň část svého závazku, nelze uplatnit náklady celé, ale pouze jejich část odpovídající neodpracované době.

Zákoník práce připouští možnost převzetí závazku za zaměstnance jeho novým zaměstnavatelem, u kterého uzavřel pracovní poměr, případně i každým dalším zaměstnavatelem, k němuž zaměstnanec později nastoupí. Převzetí závazku ze strany nového zaměstnavatele je jeho dobrovolným rozhodnutím, nejde o právní povinnost, přičemž převzít za zaměstnance povinnost uhradit zcela nebo zčásti náklady spojené se zvyšováním kvalifikace může za podmínky, že zaměstnanec se zaváže po odpovídající dobu setrvat u něho v pracovním poměru nebo vrátit příslušnou část nákladů, které za ně uhradil ( § 143 odst. 6 ZPr ).

V případech uvedených v ustanovení § 143 odst. 7 ZPr nevzniká zaměstnanci povinnost k úhradě nákladů. Jde jednak o případ, kdy zaměstnavatel v průběhu zvyšování kvalifikace zastavil poskytování hmotného zabezpečení, protože zaměstnanec se stal bez svého zavinění dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci. Jedná se tedy o důvod uvedený v ustanovení § 142 odst. 2 písm. b) ZPr, navíc však musí být splněna podmínka, že nezpůsobilost pro výkon práce musí vzniknout bez zavinění zaměstnance. Nejedná se tedy o všechny případy, kdy zaměstnavatel zastavil poskytování hmotného zabezpečení. Povinnost hradit náklady nevzniká zaměstnanci také tehdy, jestliže ke skončení pracovního poměru došlo výpovědí ( § 46 odst. 1 ZPr ) ze strany zaměstnavatele. Tato výjimka se však nevztahuje na výpověď z důvodů, pro které lze pracovní poměr skončit okamžitě ( § 53 ZPr ) nebo z důvodu závažného porušení pracovní kázně ( § 46 odst. 1 písm. f/ první věta ZP ). Zaměstnanci, se kterým zaměstnavatel skončil pracovní poměr výpovědí z důvodu soustavného méně závažného porušování pracovní kázně, však povinnost hradit náklady nevzniká. Povinnost hradit náklady zaměstnanci nevzniká, dojde-li ke skončení pracovního poměru dohodou z důvodů uvedených v § 46 odst. 1 písm. a) až c) ZPr, tedy z důvodů organizačních. Dle § 143 odst. 7 písm. c) ZPr povinnost k úhradě nákladů také nevzniká, jestliže zaměstnanec nemůže vykonávat podle lékařského posudku nebo rozhodnutí orgánu státní zdravotní správy nebo sociálního zabezpečení práci, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci, popřípadě pozbyl dlouhodobě způsobilost konat dále dosavadní práci z důvodů uvedených v § 46 odst. 1 písm. d) ZP. Dále pokud zaměstnavatel nevyužíval v posledních 12 měsících po dobu nejméně šesti měsíců kvalifikace, kterou si zaměstnanec zvýšil.

Nad rámec této zákonné úpravy je možné v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu vymezit další případy, kdy povinnost zaměstnance k úhradě nákladů nevzniká. Rozšířit případy, kdy nevzniká povinnost k hrazení nákladů, mohou jak podnikatelské tak nepodnikatelské subjekty. Pro případné zkoumání povinnosti vrátit náklady je rozhodná kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis, které byly účinné v době uzavření dohody podle §143 ZPr, nikoliv v době vzniku povinnosti náklady uhradit.

#### **4.4 Zaměstnávání absolventů škol**

Zaměstnavatelé zabezpečují absolventům středních a vysokých škol v pracovním poměru přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a znalostí potřebných pro dobrý a spolehlivý výkon práce a pro další odborný růst.

Období odborné praxe se nazývá adaptační proces a sestává se ze dvou na sebe navazujících částí: nástupní praxe a období základního odborného růstu. Nástupní praxe absolventů je třeba chápat jako nedílnou součást výchovně vzdělávacího procesu, jako jeho pokračování a dovršení. Jde o prověření schopností absolventů při uplatňování jejich teoretických vědomostí v praxi, prohloubení a rozšíření znalostí získaných ve škole a nabytí dalších zkušeností s ohledem na cílovou profesi nebo funkci.

Absolventi představují na trhu práce rizikovou skupinu. Vzhledem k chybějící praxi a nedostatečným pracovním návykům jsou mnohem více ohroženi nezaměstnaností než ostatní kategorie občanů. Neúspěšnost při hledání pracovního místa na počátku pracovní kariéry může vést u mladého člověka ke ztrátě motivace a může se i odrazit zvýšenou tendencí k sociálně patologickým jevům. Míra nezaměstnanosti absolventů je závislá především na ekonomické situaci ve státě a celkové nezaměstnanosti. Nepříznivým vývojem na trhu práce jsou absolventi škol ohroženi více než ostatní pracovníci. Míra nezaměstnanosti absolventů je tedy vždy vyšší než průměrná míra nezaměstnanosti.

Šance absolventa na získání zaměstnání závisí mimo jiné na stupni vzdělání. Nezaměstnaností jsou méně ohroženi absolventi vyšších odborných škol a vysokých škol, naopak nejvíce jsou nezaměstnaností postiženi ti, kteří na trh práce vstupují se základním vzděláním, příp. nedokončeným základním vzděláním. Dalším důležitým faktorem je vystudovaný obor či specializace. Spolupráce s resorty zodpovědnými za oblast vzdělávání a odborné přípravy je jedním z důležitých aspektů v dlouhodobé strategii snižování nezaměstnanosti.

Úprava je provedena zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., který je účinný od 1. října 2004. V uvedeném zákoně je pojem absolvent nově definován. Původně se jednalo o mladé lidi do dvou let po úspěšném absolvování studia. Nové pojetí rozšiřuje tuto kategorii osob vyžadujících zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání na mladé lidi do 25 let věku a absolventy vysokých škol do dvou let po úspěšném ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku.

Úřad práce je povinen uchazečům o zaměstnání z řad absolventů škol a fyzických osob do 25 let věku ke zvýšení jejich možností uplatnění na trhu práce nabídnout

vypracování individuálního akčního plánu. Jeho obsahem je zejména stanovení postupu a časového harmonogramu plnění jednotlivých opatření ke zvýšení možnosti uplatnění absolventa školy a uchazeče o zaměstnání do 25 let věku na trhu práce, a to v souladu s dosaženou kvalifikací, možnostmi a schopnostmi uchazeče o zaměstnání. Individuální akční plán je používán v zemích EU pro zvýšení zaměstnanosti uchazečů o zaměstnání na trhu práce s cílem zvýšit aktivitu uchazeče o zaměstnání formou individuálního přístupu ze strany úřadu práce. Jedná se zejména o uchazeče, jejichž umístění do zaměstnání je obtížné. Bude však záležet na nich, zda nabídky využijí. Pokud nebudou plnit opatření obsažená v plánu pro zapojení do zaměstnání, mohou být vyřazeni z evidence. Pro použití tohoto nástroje se rozhodují dobrovolně.

V individuálním akčním plánu se stanoví práva a povinnosti uchazečů o zaměstnání i úřadu práce v souvislosti s přípravou na začlenění do pracovního procesu (např. formy školení, zaškolení, prohlubování kvalifikace, kurzy).

Dalším z nových ustanovení zákona o zaměstnanosti je změna v přiznávání podpory v nezaměstnanosti absolventům škol. Podpora může být přiznána pouze uchazečům o zaměstnání, kteří v posledních třech letech vykonávali zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost alespoň 12 měsíců, tzn., že absolventi ztratili automatický nárok na podporu v nezaměstnanosti, avšak do doby zaměstnání se jim započítávají veškeré brigády během studia, které zakládaly účast na sociálním pojištění.

Mimo služby úřadu práce určené všem uchazečům – tj. pomoc při zprostředkování zaměstnání, nabídka poradenských aktivit, případně rekvalifikace - přispívá k řešení nezaměstnanosti této skupiny osob i zvýšení motivace zaměstnavatelů k přijímání mladých nezaměstnaných do pracovního poměru poskytováním finančních podpor.

Úřad práce po posouzení účelnosti vynaložení finančních prostředků zváží možnost poskytnutí příspěvku na zřízení společensky účelného pracovního místa. Příspěvek může být zaměstnavateli poskytnut formou částečné nebo plné úhrady mzdových nákladů na takto přijatého zaměstnance nebo návratného příspěvku, příp. jinak účelově určeného příspěvku na vytvoření takového místa (např. nákup stroje, vybavení atd.).



#### 4.5 Uložení svršků a dopravních prostředků

Charakter vykonávané práce a obecné zásady hygieny vyžadují, aby se většina zaměstnanců před vlastním výkonem práce převlékla do pracovního oděvu, odložila tedy některé svršky a oděvy ( oblečení, obuv ) či některé předměty ( aktovku, kabelku, mobilní telefon, hodinky, prsten ), které by jim překážely. Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání, jakož i obvyklých dopravních prostředků, pokud jich zaměstnanci používají k cestě do zaměstnání a zpět; za obvyklý dopravní prostředek k cestě do zaměstnání a zpět se pro tento účel nepovažuje osobní automobil. Tuto povinnost má i vůči všem ostatním osobám, pokud jsou pro něj činní na jeho pracovištích.

Zaměstnavatelé by měli především vymežit místo, kam si zaměstnanci budou své osobní věci odkládat, a to jakým způsobem je mají zabezpečit. K tomu bývají zřizovány šatny, uzamykatelné skříně, zásuvky stolů, apod. Nejsou-li zřízeny či pro odkládání osobních věcí určeny, odkládají zaměstnanci své osobní věci na místa obvyklá. To je velice důležité, protože pokud si například zaměstnanec odloží a zapomene svou osobní věc na umývárně, je to pouze „jeho problém“. Podle ustanovení § 204 zákoníku práce, zaměstnavatel, u něhož je zaměstnanec v pracovním poměru, odpovídá za škodu na věcech, které u tohoto zaměstnavatele zaměstnanec odložil při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním na místě k tomu určeném nebo na místě, kam se obvykle odkládají. Za věci, které do zaměstnání obvykle zaměstnanci nenosí (větší částky peněz, klenoty a jiné cennosti) a které zaměstnavatel nepřevzal do zvláštní úschovy, odpovídá zaměstnavatel jen do částky 5000 Kč. Zjistí-li se však, že škoda na těchto věcech byla způsobena jiným zaměstnancem zaměstnavatele, nebo převzal-li zaměstnavatel tyto věci do zvláštní úschovy, hradí zaměstnavatel škodu bez omezení.

Nezbytným předpokladem odpovědnosti za škodu na odložených věcech je, že k odložení došlo při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Z hlediska odpovědnosti zaměstnavatele za škodu je proto nezbytné, aby zaměstnanec samozřejmě prokázal, že své konkrétní osobní věci odložil v souvislosti s plněním pracovních úkolů (může



tak učinit účtenkami, jinými doklady, svědectvím třetích osob, apod.), a to na místě k tomu určeném či obvyklém.

Za škodu odpovídá zaměstnanci v první řadě zaměstnavatel. Pokud bude policií dopaden pachatel krádeže, bude náhradu škody na něm požadovat zaměstnavatel, který ji uhradil zaměstnanci. Pro úplnost je třeba uvést, že nárok na náhradu škody zanikne, jestliže zaměstnanec o ní neuvědomil zaměstnavatele bez zbytečného odkladu nejpozději ve lhůtě 15 dnů ode dne, kdy se o škodě dověděl, což se však zřejmě netýká tohoto konkrétního případu

Zaměstnavatel má však povinnost zabezpečit jen úschovu těch svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí s sebou do práce. Totéž se týká i dopravních prostředků, kterými zaměstnanci jezdí do práce. Podle důvodové zprávy k zákoníku práce a ustáleného výkladu jsou obvyklými dopravními prostředky k cestě do zaměstnání kola a motocykly. Osobní automobily nelze pro tento účel za obvyklé dopravní prostředky považovat. Tento názor podporuje i statisticky zjištěná skutečnost, že osobních automobilů soustavně užívá k cestě do práce a zpět jen 20 % pracovníků.

Zaměstnavatelé tedy nemají právní povinnost parkoviště zřizovat. Přesto se vyskytují zaměstnavatelé, kteří umožňují parkování osobních automobilů zaměstnanců v areálu zaměstnavatele nebo na zvlášť vyhrazených parkovištích. Obecně nelze vyloučit odpovědnost zaměstnavatele za škodu na osobním voze, ovšem jen za předpokladu, že byly splněny podmínky ustanovení § 204 odst. 2 ZPr. Ve všech ostatních případech, kdy vozidla nebyla zaparkována podle ustanovení § 204 ZPr, nebude zaměstnavatel za vzniklou škodu odpovídat vůbec.

Nárok na náhradu škody na odložených věcech ze zákona zanikne a zaměstnavatel ho nepřizná, jestliže zaměstnanec o škodě neuvědomí zaměstnavatele bez zbytečného odkladu, nejpozději do patnácti dnů ode dne, kdy se o škodě dozvěděl – odpovědnost za škodu na odložených věcech § 204 ZPr.

#### **4.6 Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce**

Problematika, kterou se zákoník práce zabývá v druhém oddílu šesté hlavy je obsahově značně odlišná od materie upravené v předcházejícím oddílu a navíc je vnitřně nejednotná.

V této problematice je zákoník práce velmi poplatný době svého vzniku. Zaměstnavatel nemá v současnosti ( kromě několika málo administrativních povinností ) se zabezpečením zaměstnanců v nemoci či ve stáří nic společného. Tyto otázky upravuje řada zákonů náležejících do práva sociálního zabezpečení.

Jiná je situace, pokud jde o zařazování zaměstnanců do práce po návratu z některých činností, společensky důležitých, při kterých je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno ( pracovní neschopnost, výkon veřejné funkce atd.). Zde je uplatněna zásada, že zaměstnanec má být zařazen na původní práci a původní pracoviště. Teprve není-li to možné proto, že tato práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, musí jej zaměstnavatel zařadit na práci odpovídající pracovní smlouvě.

#### **§ 146 ZPr**

Zabezpečení zaměstnanců při neschopnosti k práci v důsledku nemoci, úrazu, těhotenství a mateřství upravují předpisy o nemocenském pojištění, jejich zabezpečení při invaliditě a ve stáří upravují předpisy o sociálním zabezpečení, preventivní a léčebnou péči o ně upravují předpisy o péči o zdraví lidu.

Listina základních práv a svobod v čl. 29 a čl. 30 stanoví právo občanů na sociální zabezpečení a zvláštní práva určitých skupin zaměstnanců ( žen, mladistvých a osob zdravotně postižených ).

#### **§ 147 ZPr**

Vrátí-li se zaměstnanec po skončení výkonu veřejné funkce nebo jiné činnosti pro odborovou organizaci, po školení nebo zaměstnankyně po skončení mateřské dovolené ( §

157 odst. 1 ) nebo zaměstnanec po skončení rodičovské dovolené v rozsahu doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou nebo vrátí-li se do práce zaměstnanec po skončení dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény ( karanténního opatření ), je zaměstnavatel povinen zařadit je na jejich původní práci a pracoviště. Není-li to možné proto, že tato práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, musí je zaměstnavatel zařadit na jinou práci odpovídající pracovní smlouvě.

Zaměstnavatel má podle § 35 obecně stanovenou povinnost přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, v níž druh a místo výkonu práce bývá vymezen poměrně široce. Ustanovení § 147 je přísnější, neboť ukládá zaměstnavateli povinnost zařadit zaměstnance po skončení vyjmenovaných překážek v práci na tutéž práci a pracoviště, kde byl zaměstnán před vznikem překážky v práci. Teprve není-li to možné ze dvou zákonem vyjmenovaných důvodů, tedy nikoli z jakýchkoli důvodů, nastává možnost přidělit práci podle pracovní smlouvy. Nemá-li zaměstnavatel ani práci odpovídající pracovní smlouvě, je třeba pokusit se o dohodu o změně pracovní smlouvy. Dále přichází v úvahu skončení pracovního poměru.

Vrací-li se zaměstnanec do práce po odpadnutí jiných překážek v práci, než jsou vyjmenovány v § 147, platí obecná povinnost přidělovat mu práci podle pracovní smlouvy. Postavení mužů a žen po skončení mateřské a rodičovské dovolené je stejné. Nicméně obecně platí, že již následující den může zaměstnavatel zařadit zaměstnance podle uzavřené pracovní smlouvy.

V souvislosti s péčí o narozené dítě náleží ženě mateřská dovolená v rozsahu 28 týdnů, která se poskytuje zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu. Žena může nastoupit mateřskou dovolenou dříve než šest týdnů před porodem, nejdříve však osm týdnů před očekávaným dnem porodu. Může též nastoupit mateřskou dovolenou i později než šest týdnů před porodem, povolí-li to lékař se zřetelem k jejímu zdravotnímu stavu a pracovním podmínkám.

Mateřská dovolená nemůže být nikdy kratší než 14 dnů a nemůže v žádném případě končit ani být přerušena před uplynutím šesti týdnů ode dne porodu. Po vyčerpání mateřské dovolené ( placené ) má žena nárok na to, aby jí byla poskytnuta rodičovská dovolená až do tří let věku dítěte. Tato rodičovská dovolená (dříve další mateřská dovolená) se ženě poskytne



v rozsahu, o jaký požádá, vždy nejméně na dobu jednoho měsíce. Znamená to, že pracovnice nemusí žádat o poskytnutí celé rodičovské dovolené až do tří let věku dítěte. Záleží na jejich potřebách, pro jak dlouhou dobu se rozhodne. Po návratu z mateřské dovolené má žena nárok na zařazení na původní práci a pracoviště. Není-li to možné proto, že práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, musí ji zařadit na jinou práci odpovídající pracovní smlouvě. Kdyby zaměstnavatel odmítl tuto povinnost splnit, odpovídal by ženě za škodu, která jí tím vznikla.

Zákon o státní sociální podpoře č. 117/1995 Sb. prodloužil s účinností od 1. října 1995 dobu, v níž rodič může dostávat rodičovský příspěvek. Je to do 4 let věku dítěte a v některých případech až do 7 let věku dítěte. Přitom se v praxi projevují „snahy“ o prodloužování mateřské dovolené ( od 1. ledna 2001 – rodičovské dovolené ) s odůvodněním, že mateřská dovolená byla prodloužena novým zákonem. Je pravda, že návrat ženy do pracovního poměru z mateřské dovolené se někdy neobejde bez komplikací. Vrací-li se žena do práce a nečerpá celé období, kdy dostává podle předpisů o nemocenském pojištění pracovníků peněžitou pomoc v mateřství ( většinou 28 kalendářních týdnů ), smí se vrátit do práce, i když se s jejím dřívějším návratem nepočítalo. Omezení spočívá pouze v tom, že tento návrat se nesmí uskutečnit dříve než 6 týdnů po porodu a že celkově nesmí být mateřská dovolená kratší než 12 týdnů. Jestliže se tedy ženy chce vrátit z mateřské dovolené ( 28týdenní ) dříve, je zaměstnavatel povinen jí tento návrat umožnit. Ani zaměstnankyni, která čerpá rodičovskou dovolenou do tří let věku dítěte, nelze bránit v dřívějším návratu do práce, než uplyne ta část rodičovské dovolené, kterou si ženy původně vyžádala.

Právní úprava rodičovského příspěvku neprodloužila však mateřskou dovolenou. Ta zůstává stále stejně dlouhá, maximálně 3 roky. Jestliže žena chce využít významné výhody a pobírat rodičovský příspěvek až do 4 let věku dítěte, musí se se zaměstnavatelem po uplynutí tří let věku dítěte dohodnout. Buď dostane neplacené pracovní volno a zůstane doma pečovat o dítě nebo ji zaměstnavatel zaměstná na povolený pracovní úvazek: s výdělkem maximálně do výše částky stanovené pro osobní potřeby rodiče. Samozřejmě, že může ukončit pracovní poměr a plně se věnovat výchově dítěte.

Jestliže se vrací „předčasně“ do práce žena, která si vyžádá rodičovskou dovolenou (tedy do tří let věku dítěte), je zaměstnavatel rovněž povinen jí tento návrat umožnit. Protože má v tomto případě pouze povinnost zařadit ji na práci odpovídající její pracovní smlouvě,

neznamená tento návrat pro zaměstnavatele zpravidla nic jiného, než že bude muset zvážit, zda a na jaké pracovní místo a práci predisponuje tuto zaměstnankyni v rámci její pracovní smlouvy. Jak řešit případy, kdy ani zaměstnání podle pracovní smlouvy není možné, protože sjednaný druh práce odpadá, vyplývá z ustanovení § 147 zákoníku práce. Je to tehdy, kdy je ve skutečnosti nutná změna pracovní smlouvy.

V souvislosti s promítnutím principů rovného zacházení s muži a ženami do celého zákoníku práce je do ustanovení § 147 zařazen i zaměstnanec, který se vrátí do zaměstnání po skončení rodičovské dovolené v rozsahu doby, po kterou je ženy oprávněna čerpat mateřskou dovolenou. Ochrana muže ve smyslu ustanovení § 157 ZPr trvá stejnou dobu, tj. po dobu čerpání mateřské dovolené. Rozdíl je pouze ten, že zaměstnanec může nastoupit rodičovskou dovolenou podle ustanovení § 158 ZPr od narození dítěte do jeho 3 let kdykoliv.

#### **4.7 Zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností**

##### **§ 148 ZPr**

Zaměstnavatelé jsou povinni zaměstnávat zaměstnance se zdravotním postižením na vhodných pracovních místech a umožňovat jim výcvikem nebo studiem získání potřebné kvalifikace, jakož i pečovat o její zvyšování. Jsou dále povinni vytvářet podmínky, aby tito zaměstnanci měli možnost co nejširšího a trvalého pracovního uplatnění, a zlepšovat vybavení pracovišť, aby mohli dosahovat pokud možno stejných pracovních výsledků jako ostatní zaměstnanci a aby jim byla práce co nejvíce usnadněna.

Pro zaměstnance se zdravotním postižením, které nelze zaměstnat za obvyklých pracovních podmínek, se u některých zaměstnavatelů vyhrazují nebo zřizují chráněné dílny (pracoviště) a umožňuje se jim získat potřebnou kvalifikaci.

Povinnosti zaměstnavatelů související se zaměstnáváním zaměstnanců se zdravotním postižením, uvedené v předchozích odstavcích, blíže upravují zvláštní předpisy.

Obecně lze říci, že osoby se zdravotním postižením se vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podstatně hůře uplatňují na trhu práce. Ke zlepšení umístění občanů se zdravotním postižením na trhu práce by měl přispět i zvláštní právní režim zaměstnávání těchto osob, který je obsažen v ustanoveních zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve

znění pozdějších předpisů. Pojem "občan se změněnou pracovní schopností" byl nahrazen pojmem "osoby se zdravotním postižením". Touto úpravou se lépe definuje okruh fyzických osob, kterým bude poskytována zvýšená péče na trhu práce.

Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou:

- a) orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidními ("osoby s těžším zdravotním postižením"),
- b) orgánem sociálního zabezpečení uznány částečně invalidními,
- c) rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení uznány zdravotně znevýhodněnými ("osoby zdravotně znevýhodněné").

Za zdravotně znevýhodněnou osobu se považuje fyzická osoba, která má takovou funkční poruchu zdravotního stavu, při které má zachovánu schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její možnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat, jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu.

Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se pro účely zákona považuje zdravotní stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i možnost pracovního uplatnění.

Zákon o zaměstnanosti obsahuje podmínky pro uzavření dohody o vytvoření chráněného pracovního místa a maximální výši příspěvku na jeho vytvoření. Vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody s úřadem práce deset a více chráněných pracovních míst, může příspěvek na vytvoření jednoho chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením činit maximálně desetinásobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně čtrnáctinásobek průměrné mzdy.

Chráněná pracovní dílna je pracoviště zaměstnavatele vymezené na základě dohody s úřadem práce a přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kde je v průměrném ročním přepočteném počtu zaměstnáno nejméně 60 procent těchto zaměstnanců.

Chráněná pracovní dílna musí být provozována po dobu nejméně dvou let ode dne sjednaného v dohodě. Na vytvoření chráněné pracovní dílny poskytuje úřad práce zaměstnavateli příspěvek. Může činit maximálně osminásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku na každé pracovní místo v chráněné pracovní dílně vytvořené pro osobu se zdravotním postižením a dvanáctinásobek této mzdy na pracovní místo pro osobu s těžším zdravotním postižením. Vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody s úřadem práce deset a více pracovních míst v chráněné pracovní dílně, může příspěvek na vytvoření jednoho pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením činit maximálně desetinásobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně čtrnáctinásobek výše uvedené průměrné mzdy.

Zákon o zaměstnanosti zkvalitňuje legislativní péči při zaměstnávání zdravotně postižených osob. Současně jim však umožňuje, aby vyžadovali spolupráci i od úřadů práce. Zaměstnavatelé jsou oprávněni podle zákona požadovat od úřadu práce informace a poradenství v otázkách spojených se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, součinnost při vyhrazování pracovních míst zvláště vhodných pro osoby se zdravotním postižením, spolupráci při řešení individuálního přizpůsobování pracovních míst a pracovních podmínek pro osoby se zdravotním postižením.

Zaměstnavatelé jsou povinni u míst oznamovaných úřadu práce označit, zda se jedná o pracovní místa vyhrazená pro osoby se zdravotním postižením. Také musí informovat úřad práce o volných pracovních místech vhodných pro tyto osoby, rozšiřovat podle svých podmínek a ve spolupráci s lékařem závodní preventivní péče možnost jejich zaměstnávání.

Dále by měli spolupracovat s úřadem práce při zajišťování pracovní rehabilitace, vést evidenci zaměstnáváných osob se zdravotním postižením (evidenze obsahuje údaje o důvodu, na základě kterého byla uznána osobou se zdravotním postižením) a evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením.

Zákon o zaměstnanosti zaměstnavatelům stanovuje povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu na celkovém počtu svých zaměstnanců. Povinný podíl počtu osob se zdravotním postižením na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele s více než 25 zaměstnanci činí 4 %, přičemž se do povinného podílu započítává každá osoba se zdravotním postižením s těžším zdravotním postižením třikrát. Pro

účely stanovení povinného podílu ve sledovaném kalendářním roce je rozhodný průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců, který se vypočítá za sledovaný rok jako podíl celkového počtu hodin odpracovaných všemi zaměstnanci zaměstnavatele zvýšený o neodpracované hodiny v důsledku čerpání dovolené na zotavenou, překážek v práci a pracovní neschopnosti, za niž jsou poskytovány dávky nemocenského pojištění, a celkového ročního fondu pracovní doby připadajícího na jednoho zaměstnance pracujícího na plnou pracovní dobu stanovenou zvláštními právními předpisy.

Zaměstnavatel může plnit povinný podíl odebráním výrobků od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % osob se zdravotním postižením či zadáváním výrobních programů těmto zaměstnavatelům. Pro případ plnění povinného podílu těmito způsoby stanoví uvedená novela zákona o zaměstnanosti způsob stanovení počtu zaměstnanců, kteří se započítávají do povinného podílu. Seznam zaměstnavatelů převážně zaměstnávajících osob se zdravotním postižením je zveřejněn v katalogu vydaném Ministerstvem práce a sociálních věcí, který je k dispozici na internetu.

Nesplní-li zaměstnavatel svou povinnost zaměstnáváním osob se zdravotním postižením ani odebráním výrobků, popřípadě zadáváním výrobních programů, je povinen plnit tuto povinnost odvodem do státního rozpočtu, a to nejpozději do 31. ledna kalendářního roku následujícího po roce, za který povinnost vznikla. Zároveň je zaměstnavatel povinen do 15. února následujícího roku písemně oznámit úřadu práce plnění povinného podílu za uplynulý kalendářní rok a způsob jeho plnění.

Nesplnění povinnosti zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu je posuzováno jako každé jiné porušení pracovněprávních předpisů a úřady práce je mohou sankcionovat.

V současné době lze podle mého názoru konstatovat, že stanovení povinnosti zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu plošně pro všechny zaměstnavatele (kromě uvedených výjimek) bez ohledu na předmět podnikání je nepraktické a v konečném důsledku se částečně mívá svým účinkem. V praxi se stává, že osoby se zdravotním postižením mnohdy z obavy ze ztráty zaměstnání zaměstnavateli nenahlásí svoji změněnou pracovní schopnost, ten je o ní často informován až při rozvazování pracovního

poměru. Z důvodu neinformovanosti si tak zaměstnavatel svého zaměstnance (osoby se zdravotním postižením) nezapočítá do povinného podílu.

## 5. HODNOCENÍ PLATNÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY A PŘÍPADNÉ NÁMĚTY DE LEGE FERENDA

Platný zákoník práce č.65/1965 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který má do současné doby téměř 50 novel, bezpochyby patří mezi právní normy neodpovídající současné společenské a ekonomické situaci. Zdaleka ne všichni zaměstnanci jsou se současnou úrovní péče o zaměstnance podle platné úpravy spokojeni. Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s rozsahem poskytovaných služeb, jiným nevyhovuje jejich kvalita a někteří zaměstnanci těchto služeb ani nevyužívají, jelikož jim právě tyto poskytované služby nepřinášejí žádný užitek. V četných novelách platného zákoníku práce se zákonodárce podle mého názoru problematice péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod vůbec, respektive dostatečně flexibilně nevěnoval. Přesto z mého hlediska, lze tuto oblast považovat za jednu z klíčových pro zdravý socioekonomický růst podniku i zaměstnance.

Současný zákoník práce je předpisem málo přehledným a pro neprávnicka těžko srozumitelným. Tomuto stavu má ulehčit nový zákoník práce, který nabude účinnosti k 1.1.2007 jako zákon č. 262/2006 Sb. Nový kodex obsahuje na čtyři sta paragrafů, které jsou však z velké části převzaty ze současné úpravy a doplněny převážně technickými ustanoveními, týkajícími se výkonu práce. Ovšem do oblasti péče o zaměstnance nepřináší v zásadě nic nového. Hlavní změny v nové právní úpravě spočívají zejména ve zvýšení počtu hodin u dohody o provedení práce ze současných 100 hodin na 150 hodin, v zavedení konta (tedy nerovnoměrné rozložení) pracovní doby, a to i v organizacích, kde nepůsobí odbory. Stanoví odstupné při propuštění nejméně ve výši trojnásobku průměrného výdělku. Dnes je to dvojnásobek. Sjednocuje výpovědní dobu pro zaměstnavatele i zaměstnance na dva měsíce. Při vstupu do zaměstnání bude zakázáno ptát se na věci, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce, tedy na těhotenství, rodinné a majetkové poměry, sexuální orientaci. Při skončení pracovního poměru nedochází k zásadním změnám. Nebyla uzákoněna možnost výpovědi z pracovního poměru ze strany zaměstnavatele bez uvedení důvodu. Česká republika musí v tomto směru respektovat právo ES a úmluvy Mezinárodní organizace práce.



Jako pozitivum je vnímáno, že nový kodex výrazně posiluje princip smluvní volnosti účastníků pracovněprávních vztahů. Základním principem nového zákona je zakotvení zásady „co není zakázáno, je dovoleno“ Zatímco současná právní úprava je postavena na principu „co není dovoleno, je zakázáno“. Avšak objevují se hlasy, že zakázáno je toho mnoho. Vydali se nový kodex cestou co nejpodrobnější zákonné regulace, nelze se divit, bude-li již po pár letech změněn desítkami novel. Smysl uvedené liberální zásady se může záhy vytratit. Nový zákoník práce by podle mého názoru měl více vycházet z možnosti podpůrného užití občanského zákoníku na pracovněprávní vztahy.

Nemělo by být pouze zájmem podniku, ale také zákonodárců, aby zaměstnanecké výhody a systém péče o zaměstnance příznivě ovlivňovaly motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měli by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Každý zaměstnanec má své specifické představy a potřeby, a tudíž i specifické preference v oblasti zaměstnaneckých výhod. Tyto preference jsou ovlivňovány zejména pohlavím, věkem, rodinným stavem, úrovní příjmů, počtem dětí, životními podmínkami, povahou vykonávané práce a dalšími faktory. Podniky však velmi často nabízejí uniformní soubor výhod sestavený personálním útvarem, který jen málo kdy konzultují se samotnými zaměstnanci. Možným přístupem v oblasti péče o zaměstnance je Cafeteria systém, tzv. volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků, v rámci něhož se rozhodování o tom, které služby mají být zaměstnancům poskytovány nechává na každém pracovníkovi. Ten si v rámci předem daného rozpočtu vybírá jednotlivé služby a výhody podle svého přání. Zaměstnanec má možnost zvolit si takový soubor zaměstnaneckých výhod nebo služeb, které jsou pro něj nejzajímavější. Tento systém umožňuje podniku zajistit, které výhody jsou oblíbené a které ne, což následně umožňuje soustředit zdroje na ty výhody, které jsou pro zaměstnance zajímavé. Cafeterie systém (ekvivalentem v některých zemích se užívá pojem Program pružných odměn nebo „flex plán“), je způsob pestré palety moderních přístupů, které řeší a nabízejí volitelné zaměstnanecké výhody. Podstatou systému je, že každá výhoda či požitek má jasně definovanou hodnotu, a disponuje tak oceněným bodovým základem nebo je její hodnota vyjádřena cenami v Kč. Zaměstnanci je přidělen bodový nebo finanční příděl na časové období, do jehož výše si může z nabídky výhod volit, vybrat a čerpat je.

Zaměstnanecké výhody jsou výhodné jak z pohledu zaměstnavatele, tak i z pohledu zaměstnance. Pokud to charakter poskytovaných výhod umožňuje, nejvýhodnější je sdílení nákladů se zaměstnancem. Ten si tak lépe uvědomí výši nákladů na tento benefit, a tím i optimalizaci jeho spotřeby v souladu s potřebami a prioritami. Stejně tak je nutné sledovat a optimalizovat daňové a finanční aspekty při zavádění nepeněžních forem odměňování.

Řada zejména menších podniků se však zavedení zaměstnaneckých výhod v rámci péče o zaměstnance obává zejména proto, že má potíže se v problematice zorientovat, obává se navýšení nákladů a náročnosti administrativy. Zaměstnanci rovněž nemusí přesně odhadnout jejich současné a zejména budoucí potřeby a v závislosti na tom si mohou zvolit zaměstnanecké výhody nevhodně. Tento výběr nelze totiž měnit příliš flexibilně, ale pouze v delších časových intervalech. Z tohoto důvodu by měla být součástí správy volitelného systému i určitá poradenská činnost pro zaměstnance, aby si dokázali z nabízených zaměstnaneckých výhod dobře vybrat.

Výhody plynoucí z volitelného systému zaměstnaneckých výhod:

- možnost větší kontroly nákladů na jednotlivé služby a výhody,
- účelné vynakládání finančních prostředků,
- rozšiřování škály zaměstnaneckých výhod,
- zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.

Je možno doporučit tento volitelný blok v rámci rozšíření úpravy péče o zaměstnance:

- zaměstnanecký účet,
- nadstandardní zdravotní péče ( obvodní lékař, rehabilitace ),
- rekreační péče,
- sportovní vyžití,
- kulturní vyžití,
- služby spojené s délkou pracovní doby ( delší dovolená, kratší pracovní doba, pracovní doba pro matky s dětmi ),



- služby spojené s čerpáním dovolené ( příspěvek na dovolenou, zvýhodněné zájezdy, podniková chata ),
- nadstandardní dopravní služby ( příspěvek na dopravu ),
- nadstandardní vzdělávací programy ( jazykové kurzy ),
- péče o děti zaměstnanců ( prázdninové pobyty, akce pro děti ).

## 6. ZÁVĚR

Zaměstnanci v současnosti přestali své zaměstnavatele vnímat jako celoživotní a začali se ve stále větší míře zajímat o atraktivnější zaměstnanecké příležitosti. Společnosti, pro něž by chtěli pracovat, si vybírali zejména podle jejich úspěšnosti a perspektivy, jména na trhu, mzdové úrovně, pracovních podmínek a možností profesního růstu. V současné době, která mnohým nabízí příležitosti (studium nebo práce v zahraničí), si zaměstnanci začínají své zaměstnavatele vybírat daleko pečlivěji. Setkáváme se tak s tím, že zaměstnanci dávají přednost těm společnostem, které si svých pracovníků váží a které zaměstnancům s proaktivním a inovativním přístupem umožní adekvátní profesní růst.

Společnosti si začaly uvědomovat, že pokud chtějí zabránit fluktuaci svých zaměstnanců, musí permanentně dbát o jejich spokojenost a klást větší důraz na tvorbu motivujícího pracovního prostředí. Orientace na péči o zaměstnance pomáhá zlepšovat pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele, a tak pomáhá i při získávání kvalifikovaných pracovníků. Vysoká úroveň péče o zaměstnance může rovněž zvýšit oddanost stávajících pracovníků a zároveň pomoci organizaci v tom, aby udržela své klíčové zaměstnance. Každý podnik by měl proto vytvořit a neustále rozvíjet efektivně fungující personální systém s příznivými pracovními a sociálními podmínkami pro zaměstnance, aby vzájemný vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem přispíval k oboustranné spokojenosti. Etické a humánní důvody péče o pracovníky představují filozofickou základnu řízení firmy. Jednou ze základních hodnot podnikání musí být úcta k člověku jako jedinečné bytosti, a proto by firma měla vytvářet prostor pro působení základních morálních norem a etických kodexů organizace. Respektování principu humanismu, etických a morálních zásad v systému sociální práce se zaměstnanci podporuje soudržnost zaměstnaneckého kádru, přispívá k optimalizaci výkonu, integruje jedince do pracovních týmů v rámci podniku a je přirozenou prevencí před nežádoucím jednáním a chováním.

V kapitole první jsem se zabýval obecným pojmem „sociální politika“, nejdříve jakožto produktem průmyslového rozvoje 19. století a vývojem sociální politiky do institutu označovaného dnes jako „péče o zaměstnance“.

Kapitola druhá je věnována systému „péče o zaměstnance“, jakožto jednotlivých složek personální činnosti v rámci podniku.

Kapitola třetí je zaměřena na rozbor současného stavu „péče o zaměstnance“. Jsou zde popsány stávající podoby péče o zaměstnance v rozsahu stanoveném platným zákoníkem práce a dalšími právními předpisy souvisejícími s oblastí péče o zaměstnance.

V kapitole čtvrté se pokouším zhodnotit stávající úpravu systému péče o zaměstnance, a případně navrhnout doplnění současného systému tak, jak se zdá vhodný mně. Při jeho tvorbě jsem čerpal ze znalostí získaných při studiu a z mých zkušeností.

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit přehled systému péče o zaměstnance, který by zachycoval všechny služby a výhody poskytované v rámci péče o zaměstnance a rovněž specifikoval podmínky, za kterých jsou tyto služby a výhody zaměstnancům poskytovány. Zároveň jsem se pokusil zhodnotit stávající stav péče o zaměstnance v České republice a navrhnout takový standard institutu péče o zaměstnance, aby se zaměstnanci cítili ve firmě dobře.

## SEZNAM POUŽITÉ ODBORNÉ LITERATURY:

- 1000+1 Návod jak odměňovat zaměstnance, Nelson B., Pragma, Praha 2000
- Mobbing, Hans-Jurgen Kratz, Redline Wirtschaft., 2003
- Mýtus japonského managementu, Woronoff Jon, Victoria Publishing 1999
- Pracovní právo, C. H. Beck, Bělina M. a kol., Praha 2001
- Pracovní právo, Galvas M. a kol., MU Brno 2001
- Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení, Spirit M., Prospektrum, Praha 2000
- Praktická personalistika, Kahle B., Stýblo J., Pragoeduca, Praha 2000
- Právo sociálního zabezpečení, Tröster a kol., C. H. Beck, Praha 2000
- Řízení lidských zdrojů, Koubek J., Management Press, Praha 1997
- Řízení lidských zdrojů v Evropě – srovnání s Českou republikou, Yves Frederic Livian, Lenka Pražská, Praha 1997
- Slovník českého práva., Madar Z a kol., Linde Praha, a.s. 2002, autor pojmu Kalenská M s. 994
- Sociální práva v kostce, Nový K., Linde Praha a.s., 1998
- The art of Japanese management., Pascale Richard, Penguin books, London 2001
- Základy pracovního práva a sociálního zabezpečení v Evropských společenstvích, Zdeňka Gregorová, Irena Píchová, MU Brno 2001
  
- zákon č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, v platném znění,
- zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 88/1968 Sb., o prodloužení mateřské dovolené, o dávkách v mateřství a o přídavcích na děti z nemocenského pojištění, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů
- zákoník práce s komentářem, Jouza L.
- vyhláška č. 21/1991 Sb., o bližších podmínkách zabezpečení rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zaměstnanců
- vyhláška č. 115/1991 Sb., o provádění pracovní rehabilitace občanů se změněnou pracovní schopností