

Podnikatelský plán

Někdy se nazývá také podnikatelský záměr. Jde o myšlenky podnikatele, které často dostávají podobu psaného dokumentu, zejména v případě, že jsou určeny i pro někoho jiného než jen podnikatele. Účelem podnikatelského záměru je popsat budoucí podnikání a zejména prověřit jeho budoucí ekonomickou životaschopnost. Adresátem tohoto záměru může být:

- sám podnikatel
- společník či obchodní partner
- banka poskytující úvěr na podnikání

Vyjma prvního případu se papírová forma záměru jeví jako nutná a kromě popisu budoucího podnikání má za úkol přesvědčit společníky, že podnik je spolehlivý, nebo banku, že může podnikateli úvěr poskytnout.

Podnikatel musí promyslet následující položky, které také budou obsahem záměru:

1. **Nápad** – tedy v čem budeme podnikat. Nápady mohou být:
 - Vlastní originální – toto bývají nejúspěšnější podniky, když podnikatel přijde s nějakým zcela novým produktem (výrobkem nebo službou), který dosud na trhu není a přesvědčí spotřebitele, že tento produkt vhodně uspokojí jejich potřeby a že jsou za něj ochotni vydat peníze. Podnikatel též může objevit tzv. tržní mezeru, tedy situaci, kdy na daném místě v daném čase konkrétní produkt chybí.
 - Cizí originální – podnikatel se doslechne o zajímavém nápadu (např. svého příbuzného), který ale nemá dostatek kuráže začít v tomto oboru podnikat. Nabídne mu tedy obchodní společenství, kdy příbuzný dodá nápad a podnikatel to ostatní. Výsledkem je životaschopný podnik, který užijí oba dva.
 - Odvozený od jiného nápadu – to je situace, kdy např. obec buduje nový skiareál na svém území a podnikatel nedaleko něj postaví nový hotel. Oba nápady (podniky) se tak budou vhodně doplňovat.
 - Odvozený od schopností – tedy např. vyučený truhlář si otevře truhlárnu. Toto je sice nejpravděpodobnější varianta podnikání, ale zároveň je v této skupině nejvíc krachujících podniků, jelikož otevření podniku nebere v úvahu dosavadní situaci na trhu.
2. **Rozsah podnikání a základní průzkum trhu** – podnikatel si musí ujasnit, co od svého podniku čeká a kam ho chce časem posunout. Půjde o jednu kamennou prodejnu nebo rozsáhlou síť provozoven s mezinárodním přesahem a internetovým obchodováním? Přes jaké kroky cesta k vytyčenému cíli vede? Bude vytvářet produkty pro široké masy zákazníků v daném místě nebo naopak úzce specializovaný produkt pro "fajnšmekry", kteří si za ním dojedou klidně přes půl republiky?

Z hlediska trhu musí podnikatel znát odpovědi na tyto otázky:

- Jak vypadá situace na trhu?
- Kdo je konkurentem přímým (nabízí totéž) a nepřímým (cílí na stejné potřeby, takže třeba kino konkuruje sportovnímu stadionu, protože obě instituce vyplňují volný čas spotřebitelů)?
- Jak je trh velký - kolik je na něm spotřebitelů a výrobců. Např. prodejen pro specializované modeláře nebude potřeba tolik jako prodejen potravin.

- Jak je trh nasycen? Budou mými zákazníky noví spotřebitelé, kteří zatím daný produkt nenakupují (a já je přesvědčím, aby nakupovali) nebo budu muset zákazníky “ukrást” konkurenci. Jak se mi to povede?
- Jsou zákazníci konzervativní (např. štamgasti v hospodách) nebo rádi vyzkouší něco nového, mimo jiné třeba také proto, že konkurenční podnik je nekvalitní.
- Kolik peněz a v jakém čase lze v tomto oboru ze zákazníků “vytáhnout”?
- Jaký je průběh poptávky (elastická x neelastická)? Budu nabízet produkt, který budou zákazníci kupovat, i když zrovna nebudou mít moc peněz, nebo spíš produkt, kterého se jako první vzdají, když na něj nebudou mít.

3. Co budu k podnikání potřebovat – musí si tedy ujasnit potřebu:

- Požadavky na podnikatele dané zákonem – co všechno musí udělat a splnit, aby mohl ve vybraném oboru podnikat. Je schopen získat požadovaná povolení?
- Požadované informace a znalosti (know how) – ovládám potřebné výrobní technologie natolik, abych byl konkureschopný? Jsem schopen vyrábět stejně levně nebo levněji než konkurence? Jsou technologie a patenty dostupné zdarma, nebo je budu muset draze kupovat, případně vyrábět v licenci pro někoho jiného?
- Požadované technologie a stroje – jsou tyto technologie v daném místě a množství k dispozici? Mám na ně peníze? Bude produkce taková, aby se mi jejich pořízení vyplatilo a stroje byly vytižené? Je dostupný servis?
- Požadovaný materiál a zásoby – v jakém množství, kvalitě a druhu zásoby potřebuji? Existují spolehliví dodavatelé? Nejsou moc daleko, abych neplatil vysoké ceny za dopravu? Hrozí zpoždění dodávek? Jak moc bude pro podnik případné zpoždění dodávky drahé?
- Požadovaní pracovníci – jsem schopen v daném regionu zajistit dostatečné množství pracovníků požadované kvalifikace? Kde je vezmu? Musím je zaučovat? Kolik zaučení stojí? Jaké je riziko, že je zaučím a oni odejdou jinam? Kdo mi na trhu práce konkuruje a bude mi přebírat zaměstnance?

4. Zakladatelský rozpočet – musí podnikateli odpovědět na tyto otázky:

- **Je podnik ziskový?** – Tržby z prodeje produktů musí pokrýt náklady a ještě generovat přiměřený zisk, aby uživil podnikatele. Existují dva typy nákladů:
 - Fixní – platí se bez ohledu na objem produkce – např. nájem. Tyto náklady se musí zahrnout do ceny. Čím víc toho prodáme, tím menší část těchto nákladů se do ceny zahrne a navýší ji. Pokud bychom prodali malý objem produktů, cena by musela být příliš vysoká, což by odvedlo zákazníky ke konkurenci, nebo při konkurenční ceně bychom zase fixní náklady nepokryli. Jde tedy o to, aby fixní náklady nebyly příliš vysoké a zároveň, aby objem produkce byl dostatečný na to, abychom při cenách srovnatelných s konkurencí tyto náklady pokryli.
 - Variabilní – vytváří je sám produkt. Typicky jde o náklady na materiál. Když produkt vyrobím, spotřebuji určité množství materiálu (a vznikne náklad), když jej nevyrobím, materiál nespotřebuji a náklad nevznikne. Tady tedy půjde o to, abychom prodávali draž, než nakupujeme vstupy, resp. abychom vstupy nakupovali dostatečně levně, aby při cenách odpovídajících konkurenci jsme jejich hodnotu z tržeb uhradili a ještě nám zbylo na pokrytí fixních nákladů a přiměřený zisk.

Podnik je tedy ziskový, když levněji nakupuje než prodává a zároveň prodá dostatečné množství, aby pokryl i fixní náklady. Pokud by supermarket nakupoval rohlík z pekárny za 1 Kč a prodával ho za 100 Kč, sice na tom rohlíku “vydělá” 99 Kč, ale kdyby za měsíc prodal jen jeden takový

rohlík, tak se stejně neuživí, jelikož tato částka ve skutečnosti není ještě ziskem, ale nejdřív z ní musí zaplatit nájem, energie, personál apod.

- **Stačí nám vložené prostředky? – Peníze, které do podnikání vkládáme, nám musí pokrýt rozběh podniku** (tedy vybavení provozovny, nákup technologií a strojů, nákup počáteční zásoby, počáteční reklamu apod.), **ale také jeho provoz po tu dobu, než jej budeme schopni hradit z toho, co si vyděláme.**

Pokud firma ročně utratí např. milion za zásoby, určitě nepotřebuje na zásobování celý milion, protože nenakupuje všechny zásoby najednou, ale postupně doplňuje sklad podle spotřeby, takže ten sklad stihne naplnit a spotřebovat třeba 6x za rok. Proto jí stačí peníze jen na šestinu roční spotřeby, protože až bude zase doplňovat sklad, tak už budou prodány výrobky z toho, co se spotřebovalo, a nové zásoby se zaplatí z tržeb. Stejně tak se platí postupně mzdy, nájem apod. Peníze tedy stačí jen na první měsíce provozu a pak už se bude provoz hradit z tržeb.

Pokud nám peníze nestačily, musíme uvažovat o úvěru. Jeho splácení nám zhorší zisk (zaplacené úroky jsou náklad) a také budeme potřebovat těch peněz víc, protože každý měsíc navíc přibude výdaj ve výši splátky.

- **Nedostaneme se do platební neschopnosti?** – Tady jde o správné načasování příjmů a výdajů. Podnikatelé většinou nakupují a prodávají na fakturu, kde je nějaká doba splatnosti. Pokud tedy prodám výrobek, ještě to neznamená, že mám hotové peníze.

Peníze (cash flow) si můžeme představit jako nějakou nádobu s tekutinou (penězi), která má svůj přítok (příjmy) a odtok (výdaje). Tato hladina nesmí nikdy vyschnout.

Kromě toho musíme počítat s tím, že budeme platit i takové výdaje, které z hlediska ekonomiky nejsou náklady (např. sociální a zdravotní pojištění, daně za podnikatele, splátky půjček, apod.)

- **Jaká je doba návratnosti vložených prostředků?** – Jak dlouho bude trvat, než vložené peníze dostaneme zpět (než se hladina peněz v té pomyslné nádobě vrátí na původní úroveň).

Taková normální doba návratnosti je v řádech jednotek let. Kratší doba většinou znamená, že jsme špatně počítali a byli příliš optimističtí, případně že šlo o levné a jednoduché podnikání, které nevyžaduje téměř žádné počáteční investice, případně jde o záměr s krátkou dobou životnosti (např. prodej triček s motivem světoznámé kapely, která má zrovna teď koncert v Čechách) a my je na něm budeme prodávat, nebo jsme přišli s geniálním nápadem, na kterém rychle zbohatneme (dokud od nás nápad neopíše konkurence).

Delší doba návratnosti zase představuje značné riziko. Pokud bych dnes investoval do technologie, která bude mít návratnost 20 let, tak dnes nemohu s jistotou říct, že za tu dobu bude spotřebitele tento produkt ještě zajímat a že do té doby konkurence nepřijde s něčím daleko lepším, takže mě vytlačí z trhu. Případně s návratností může zamíchat inflace, která za tu dobu změní hodnotu peněz.

U extrémně drahých projektů (např. stavba multifunkční arény za několik miliard) samozřejmě doba návratnosti deset let přesáhne.

- **Vyplatí se nám podnikání s ohledem na současné příjmy?** – Pokud nám vyjde očekávaný měsíční příjem z podnikání 40 000 Kč, je to krásné. Pokud ale pracujeme na teplém místě v bance, kde bereme 60 000 Kč měsíčně, už to tak krásně nevypadá...

Taky je třeba brát v úvahu, že zaměstnanec má tak trochu "své jisté". Podnikatel většinou nemá nikdy "padla", navíc nese veškerá rizika sám, takže když třeba vlekařům vláda uzavře provozy, nesou finanční tíži oni sami. Ten očekávaný zisk z podnikání je tedy jen předpoklad, který ale může změnit mnoho neznámých, které podnikání ovlivňují.

5. **Posouzení reálnosti** – podnikatel musí být optimista, jinak by to nemohl dělat. Někdy ale mají podnikatelé sklon ke "stavění vzdušných zámků", což je nejlepší cesta ke krachu. Proto je třeba posoudit, zda je opravdu všechno to, co jsme si v záměru vysnili, reálné.

Zásada opatrnosti velí, abychom všechny tržby raději mírně podhodnocovali a všechny náklady raději mírně nadhodnocovali. Tím nám vyjde zisk, který odpovídá spíše spodní hranici, a můžeme být jedině příjemně překvapeni. I tak je třeba počítat, že realita se bude lišit od předpokladů. Většinou se čekají odchylky do 20 % a musíme mít podnikání nastavené tak, abychom ani v případě o 20% horšího zisku nezkrachovali.

Pokud by možná odchylka byla vyšší, je třeba se pokusit údaje zpřesnit. Pokud to není možné, sestavuje se více variant rozpočtu – optimistická, realistická a pesimistická, případně ještě krizový scénář, který stanoví, za jakých okolností podnikání ukončíme a odejdeme z trhu tak, aby to ještě bylo "se ctí", nenadělali jsme nereálné dluhy a nepřišli o veškerý majetek.

6. **Zahájení podnikání** – pokud nás předchozí body od podnikání neodradily, zahájíme podnikání. Je tedy třeba splnit administrativní povinnosti (ohlásit živnost, přihlásit se k platbám daní, sociálního a zdravotního pojištění, vyřešit otázku BOZP, požární ochrany, nakládání s odpady apod.), zajistit financování, nakoupit vybavení a začít podnikat.

Definice podnikání

Občanský zákoník uvádí pro podnikání tuto definici:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Z této definice vyplývá pět znaků, které musejí být splněny, abychom o podnikání mohli mluvit.

1. **Soustavnost** – činnost je vykonávána pravidelně, v podstatě denně. Podnikáním tedy není jednorázový pronájem chalupy, nebo když sousedovi vyměním olej v autě a on mi za to dá nějaké peníze – to by byla činnost příležitostná.

2. **Samostatnost** – podnikatel je svým pánem. Činnost vykonává samostatně, nemá žádného šéfa, kterého by musel poslouchat. Nejde tedy o tzv. “závislou činnost”, kterou je třeba zaměstnání. Za své chování a rozhodování ale také nese důsledky, které se projeví na jeho zisku.

Někdy se živnostenského listu zneužívá pro tzv. švarcsystém, kdy zaměstnanec se sice navenek tváří jako podnikatel s živnostenským listem, ale náplň jeho práce odpovídá klasickému zaměstnání. Zaměstnavatelé se tím chtějí zbavit povinnosti platit sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance a mít možnost se ho kdykoliv zbavit. Zákon na to ale pamatuje a říká, že pokud někdo pracuje tímto způsobem a není naplněna podmínka samostatnosti, není vlastně podnikatelem, ale zaměstnancem a tím pádem jeho zaměstnavatel se platbě odvodů nevyhne.

3. **Vlastním jménem** – nelze podnikat na nikoho jiného. Podnikatel podniká pod svým jménem a jeho jméno je pod jeho dílem podepsáno. Když jeho produkt někomu způsobí škodu, je za ni podnikatel odpovědný. Odtud také vzešlo známé rčení, že je někdo “známá firma”. Slovo firma znamená název podniku. Podnikatel fyzická osoba podniká pod svým jménem a příjmením, které je tou jeho firmou.
4. **Na vlastní účet** – podnikatel má to, co si vydělá. Když se mu daří, vydělává hodně, když se mu nedaří, nevydělá třeba nic a zkrachuje. Zaměstnanec naproti tomu dostane smlouvanou mzdu bez ohledu na to, kolik skutečně svému zaměstnavateli vydělal – má své jisté, ale třeba taky dostává méně, než skutečně vydělal. Za své závazky navíc podnikatel často ručí celým svým majetkem.
5. **Za účelem zisku** – podnikatel podniká proto, aby se uživil. Kdyby motivem jeho podnikání byla dobročinnost, nešlo by o podnik, ale o neziskovou organizaci (ačkoliv i ta může vykazovat zisk).

Mimochodem, velmi podobnou definici má také živnost, jíž se budeme zabývat příště: **Živnostenské podnikání, zkráceně živnost je soustavná podnikatelská činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. V Česku provozování živností upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (tzv. živnostenský zákon).**

Kdo může podnikat

1. **Fyzická osoba** – obecně řečeno jde o člověka z masa a kostí. Ten má své jméno a příjmení, datum narození (rodné číslo), místo narození a trvalé bydliště. Je evidován na matričním úřadě. Fyzická osoba má po celý svůj život tzv. právní subjektivitu – tedy způsobilost mít práva a povinnosti. Vykonávat je ale může až s přibývajícím rozumem, naplno od 18 let (způsobilost k právním úkonům). Do té doby má své zákonné zástupce. Narozdíl od právní subjektivity lze způsobilost k právním úkonům soudně omezit, např. kvůli duševní poruše.

To, že je člověk plnoletý až v 18 letech, neznamená, že by některá svá práva a povinnosti nemohl vykonávat dřív. I malé dítě si může jít koupit zmrzlinu, žák může jet sám autobusem... Do pracovněprávních vztahů lze vstupovat od 15 let, podnikat lze od 16 let, ale mladistvý podnikatel potřebuje dobrozdání soudu (kterému musí dokázat, že podnikání ovládá) a odpovědného zástupce (dospělého, který za podnikatele zodpovídá). Jinak lze podnikat až v 18 letech.

2. **Právnícká osoba** – uměle založená instituce. Má svůj název, právní formu, identifikační číslo (IČ), datum vzniku a sídlo. Je evidována v obchodním rejstříku, kam ji zapíše rejstříkový soud při krajském soudu. Má také právní subjektivitu, ale jelikož je neživá, jedná jejím jménem tzv. statutární zástupce (osoba zapsaná v obchodním rejstříku).
3. **Stát** – založí nějakou právníckou osobu, buď státní podnik nebo např. akciovou společnost, kde vlastní rozhodující podíl.

Podnikání fyzických osob

Obecně jde o tyto formy (některé nejsou klasickým podnikáním, ale jen zdrojem příjmu):

- **Živnosti** (nejčastější)
- Jiná samostatně výdělečná činnost podle zvláštních předpisů (lékaři, právníci, veterináři...)
- Provozování zemědělské výroby
- Svobodná povolání (umělci, artisté)
- Pronájem nemovitostí
- Příjmy z práv duševního vlastnictví (autorská práva, licence, patenty)

Živnosti

Živnostenské podnikání je upraveno Živnostenským zákonem (č. 455/1991 Sb.). Ten definuje živnost podobně jako Občanský zákoník podnikání (5 povinných znaků, které jsou rozebrány v předchozí kapitole).

Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku, a zároveň je stanoveno, které činnosti živnostíí naopak nejsou (např. podnikání lékařů, veterinářů, farmaceutů, advokátů, exekutorů, notářů, znalců, tlumočnicků, auditorů, podnikání bank, pojišťoven, stanic technické kontroly, podnikání v hornické činnosti, v energetice, v zemědělství a rovněž provozování svobodných povolání – podnikání v těchto činnostech upravují speciální zákony).

Podmínky pro provozování živnosti

1. **Všeobecné**
 - Věk 18 let (podnikání nezletilých jsme si popisovali minule)
 - Čistý trestní rejstřík (nesmí v něm být záznam za trestný čin související s předmětem podnikání)
 - Způsobilost k právním úkonům
2. **Speciální** – vzdělání, praxe, příp. další konkrétní zkoušky apod. – tyto podmínky se liší podle typu živnosti a jsou uvedeny v přílohách k Živnostenskému zákonu

Dělení živností

1. **Koncesované** – podnikatel musí od státu získat koncesi, jinak v oboru podnikat nesmí, i kdyby splnil všechny podmínky. Stát si tímto způsobem reguluje obory podnikání, které jsou ve strategickém zájmu státu, nebo mohou mít přímý vliv na zdraví a životy osob. Koncese bývá vydána na dobu určitou s možností prodloužení.

Patří sem např.: Provozování pohřební služby, Provozování cestovní kanceláře, Silniční motorová doprava.

2. **Ohlašovací** – stačí když podnikatel splní předepsané podmínky a živnost ohlásí. Stát počet živnostníků nijak nereguluje. Tyto živnosti se dále dělí na tři skupiny, které se liší zejména speciálními podmínkami:
 - **Řemeslné** – typicky tedy řemesla. Podmínkou je vyučení v příslušném oboru, případně vyučení v příbuzném oboru (např. tesař – truhlář) a jeden rok praxe, případně šest let praxe, pokud podnikatel není vyučen. U některých oborů je požadována maturita nebo dokonce VŠ diplom. Např.: Řeznictví a uzenářství, Zednictví, Klempířství a oprava karoserií, Hostinská činnost, Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, Vodoinstalatérství a topenářství.
 - **Vázané** – požaduje se vzdělání i praxe, většinou vyšší než u řemeslných živností. Např.: Masérské služby, Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, Provádění staveb, jejich změn a odstraňování, Provozování autoškoly.
 - **Volná** – jeden typ živnosti s 80 různými předměty činnosti. Žádné speciální podmínky zde nejsou, stačí splnit ty všeobecné. Např.: Velkoobchod a maloobchod, Zprostředkování obchodu a služeb, Ubytovací služby, Výroba strojů a zařízení, Fotografické služby.

Pokud některé ze speciálních podmínek nesplňuje podnikatel sám, musí mít tzv. **odpovědného zástupce**, který je splňuje a který garantuje odbornou kvalitu produktů. S podnikatelem musí být v pracovněprávním vztahu, přičemž jedna osoba může být odpovědným zástupce nejvýše třem živnostníkům.

Živnost nelze provozovat, pokud podnikateli soud uložil zákaz činnosti v oboru nebo pokud na jeho majetek byla prohlášena exekuce nebo konkurs. Živnostník ručí za své závazky celým svým majetkem (tedy i osobním).

Živnostníkem může být i právnická osoba, která si vyřídí příslušné živnostenské oprávnění.

Vznik živnostenského oprávnění

Pokud podnikatel splňuje všechny podmínky, musí svou živnost ohlásit nebo požádat o koncesi. To učiní na živnostenském úřadě – součástí úřadu obcí s rozšířenou působností (např. Ústí, Třebová, Lanškroun, Žamberk apod.), kde vyplní a odevzdá tzv. jednotný registrační formulář.

Ten je ke stažení zde: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/živnostenske-podnikani/crm-jednotny-registracni-formular/jednotny-registracni-formular---234081/>

Kromě vlastní možnosti stažení, je zde i podrobně vysvětleno, k čemu je dobrý. Hlavní výhodou je, že lze na jednom místě učinit všechna přihlášení, která dřív musel podnikatel činit na několik různých úřadech:

1. Ve vztahu k živnostenskému úřadu:

- Ohlášení živnosti
- Žádost o koncesi
- Oznámení změny, resp. doplnění údajů
- Žádost o zrušení živnostenského oprávnění
- Oznámení o zahájení/ukončení provozování živnosti v provozovně
- Oznámení o přerušení provozování živnosti
- Oznámení o pokračování v provozování živnosti před uplynutím doby, na kterou bylo provozování živnosti přerušeno

2. Ve vztahu k finančnímu úřadu:

- Přihlášku k daňové registraci, ohlášení změny registračních údajů a žádost o zrušení registrace je možné podat pouze na tiskopisech vydaných Ministerstvem financí.
- Tiskopisy vydané Ministerstvem financí, týkající se daňové registrace a jejich změn jsou následující:
 - Přihláška k registraci pro fyzické osoby
 - Přihláška k registraci pro právnické osoby
 - Přihláška k registraci pro plátcovy pokladny
 - Příloha k přihlášce k registraci — Odštěpné závody a provozovny
 - Příloha k přihlášce k registraci — Vlastníci právnické osoby, která má sídlo v zahraničí, ale skutečné místo vedení v ČR
 - Oznámení o změně registračních údajů
 - Žádost o zrušení registrace

3. Ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení:

- Oznámení o zahájení (ukončení) samostatné výdělečné činnosti OSVČ
- Přihláška k důchodovému a nemocenskému pojištění OSVČ

4. Ve vztahu k úřadu práce:

- Hlášení volného pracovního místa, resp. jeho obsazení (týká se jak FO, tak PO)

5. Ve vztahu ke zdravotní pojišťovně:

- Oznámení pojištěnce (FO) o zahájení (ukončení) samostatné výdělečné činnosti

Pro potřeby ohlášení více živností, více provozoven, odpovědných zástupců, nebo statutárních orgánů v rámci jednoho podání byly vytvořeny přílohové formuláře, které podnikateli umožňují ohlásit tyto skutečnosti, aniž by musel vyplňovat více základních formulářů. K základnímu formuláři byla dále vytvořena příloha určená pro správu sociálního zabezpečení a příloha při zřízení organizační složky podniku.

Změnový list

Aby mohl podnikatel ohlásit změny vůči všem úřadům, kterých se JRF týká, byl nově vypracován dvoustránkový změnový list JRF, kterým lze ohlásit změny všech údajů nejen vůči ŽÚ, ale i vůči příslušným úřadům. Oznámení o změně registračních údajů pro finanční úřad lze podat na tiskopise Ministerstva financí.

Následně Živnostenský úřad zapíše podnikatele do Živnostenského rejstříku a vystaví mu výpis, kterým pro případnou kontrolu prokáže své oprávnění podnikat. **Výpis z živnostenského rejstříku** v roce 2008 nahradil **živnostenské listy (příp. koncesní listiny)**, které se již nevydávají, ale ty, které byly do té doby vydány, zůstávají i nadále v platnosti.

Ohlášení živnosti je zpoplatněno částkou 1000 Kč, žádost o koncesi 2000 Kč (např. formou kolku).

Kromě živnostenského oprávnění musí mít podnikatel zajištěné ještě další záležitosti (mohou se lišit podle oboru podnikání):

- Souhlas obce s umístěním provozovny
- Bezpečnost a ochrana zdraví pro zaměstnance i zákazníky (směrnice, výstražné tabulky, školení, evakuační řád, knihy úrazů, revize spotřebičů, ochranné prostředky apod.)
- Požární ochrana (vedení požární knihy, únikové cesty, hasicí přístroje a jejich pravidelná kontrola, revize objektu z hlediska požární ochrany).
- Smluvní lékař na pracovní prohlídky zaměstnanců.
- Odvoz komunálního (případně nebezpečného) odpadu
- Označení provozovny

- Prokázání původu prodávaného zboží
- Hygienické předpisy (teplota, světlo, skladování potravin, dezinfekce, pracovní oděv apod.)
- Vedení účetnictví nebo daňové evidence předepsaným způsobem
- Registrační pokladna, EET...
- Stavební kolaudace provozovny
- ...

Zánik živnosti

Při zániku živnosti je nutné uzavřít účetnictví a podnikání vypořádat ve vztahu k zaměstnancům, finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně, obci, zákazníkům apod. Ukončení činnosti se musí do 15 dnů oznámit Živnostenskému úřadu (viz výše). K zániku dochází z těchto důvodů:

- Dobrovolné ukončení činnosti
- Smrt podnikatele (dědicové mohou do vypořádání dědického řízení pokračovat v činnosti, ale po jeho ukončení musejí živnost ukončit a založit pod svým jménem (u právnických osob se jen změní majitel společnosti)
- Zánikem právnické osoby, která byla živnostníkem
- Uplynutím doby, na kterou bylo vydáno živnostenské oprávnění (koncese)
- Ztráta způsobilosti (zákaz činnosti, odsouzení podnikatele, ztráta svéprávnosti apod.)...
- Nastanou překážky (např. chybí odpovědný zástupce)
- podnikatel neprokáže právní důvod užívání prostor podle § 31 odst. 2.

Podnikání právnických osob

Právnická osoba je uměle založená instituce sestávající z lidí a majetku. Právo na ni pohlíží jako na osobu, tudíž má tzv. právní subjektivitu, tedy způsobilost mít svá práva a povinnosti. Jelikož je ale její existence definovaná pouze právně a jinak je neživá, musí jejím jménem jednat vždy nějaká fyzická osoba (člověk) – tzv. statutární orgán.

Na rozdíl od fyzické osoby, musí mít právnická osoba svého vlastníka. Tím může být i jiná právnická osoba, čímž vzniká řetězec vlastnických posloupností, na jehož konci je ale vždy nějaký člověk.

Existence právnické osoby se odvíjí od jejího zápisu v Obchodním rejstříku. Ten vede rejstříkový soud, který je zřízen při krajských soudech. Obsahem zápisu o každé právnické osobě je její název, právní forma, sídlo, identifikační číslo (IČ), statutární orgán – osoba nebo osoby, které jsou oprávněny jednat jménem společnosti a způsob jejich jednání (každý zvlášť nebo v součinnosti), výše základního kapitálu, předmět podnikání, případné vyhlášení konkurzu na majetek apod. Některé typy právnických osob zde mají povinně k dispozici i své účetní výkazy a výroční zprávy. Některé změny v obchodním rejstříku jsou avizovány tzv. Obchodním věstníkem, který mimo to zveřejňuje např. informace o dražbách a veřejných zakázkách a jehož prostřednictvím některé právnické osoby povinně zveřejňují informace o své činnosti.

Založení a vznik

Společnost je **založena** sepsáním společenské smlouvy mezi společníky (má podobu notářského zápisu) nebo vydáním zakladatelské listiny, je-li jediný zakladatel. V této smlouvě se definuje právní forma společnosti, účel založení, vztahy mezi společníky (vklad, ručení,

způsob řízení, dělení zisku – bude o nich pojednáno níže) a také způsob likvidace společnosti.

Poté běží (maximálně) půlroční lhůta, během níž mohou společníci zajišťovat různá potřebná povolení, zřizovat účet, splácet na něj své členské vklady apod. Veškeré toto jednání ale vedou svým jménem a s neomezeným ručením. Společnost toto ručení přebírá, až když jednání společníků schválí na tzv. ustavující valné hromadě, kde se ještě v této lhůtě sejdou společníci a podají návrh na zápis společnosti do Obchodního rejstříku. **Teprve tímto zápisem společnost vznikne** a začíná právně existovat – může uzavírat smlouvy, mít svá práva a povinnosti, majetek.

Zánik společnosti

Vlastnímu zániku předchází **zrušení**. Společníci se rozhodnou, že činnost společnosti ukončí. V tom případě nastávají dvě možnosti:

- **Zánik bez likvidace** – společnost má tzv. právního nástupce. Tato varianta nastává např. při prodeji společnosti, změně její právní formy, spojení dvou společností (fúze) nebo naopak rozdělení společnosti na několik jiných. Během rušení se provede účetní uzávěrka, sepíše majetek a závazky (dluhy) a stanoví se, na jakého právního nástupce (nástupnickou firmu) co přejde. Dlužníkům se oznámí, komu nyní dluží, naopak v případě věřitelů je v některých případech nutný jejich souhlas, jelikož přechod závazků na právního nástupce nesmí zhoršit jejich postavení.

Mohlo by se totiž stát, že majitelé účelově převedou na jednu firmu svůj majetek a na jinou své dluhy, čímž se postavení věřitelů zhorší, protože za tyto dluhy nebude mít nástupnická firma čím ručit.

- **Zrušení s likvidací** – firma zaniká bez právního nástupce (končí). Firma rozhodnutím valné hromady vstoupí do likvidace. Tato informace se zveřejní v obchodním rejstříku (věřitelé musejí dostat čas přihlásit se o své pohledávky), za název společnosti se doplní spojení “v likvidaci” a dosavadní statutární orgán nahradí likvidátor. I zde se uzavře účetnictví, sepíše majetek, pohledávky a dluhy. Dluhy jsou postupně spláceny z prodaného majetku a inkasovaných pohledávek. Pokud po vyrovnaní závazků a pohledávek zůstanou ve firmě nějaké peníze, rozdělí si je společníci stejným způsobem, jakým si dělili zisk.

Nakonec je firma vymazána z Obchodního rejstříku, čímž **zaniká** – přestává právně existovat.

Znaky právnických osob

V podstatě všechny právnické osoby musejí mít definováno naplnění následujících znaků. V některých případech je dáno přímo zákonem, jindy je společníkům ponechán prostor, aby se sami dohodli, jakým způsobem budou ten který znak řešit, a zákonná varianta slouží jen jako “záloha”, pro případ, že se nedohodnou jinak.

1. **Vklad** – společnost získává majetek většinou tak, že jej do ní vloží společníci (zakladatelé). Tento vklad může mít peněžní, ale také nepeněžní podobu. V tom případě ale musí vkládanou věc ocenit soudní znalec, aby byla zřejmá její hodnota. Vklady dohromady totiž tvoří tzv. základní kapitál, který se zapisuje do Obchodního rejstříku, aby případní obchodní partneři věděli, jakou částkou společnost za své závazky ručí.

U některých typů právnických osob je vklad ze zákona povinný v určité výši, jindy si jej mohou společníci sami určit společenskou smlouvou. Většinou platí, že do zápisu společnosti do obchodního rejstříku musí být 30 % předepsaných vkladů splacena na účtu společnosti.

2. **Ručení** – každá právnická osoba ručí vždy za své závazky celým svým majetkem neomezeně (i společnost s ručením omezeným:-)). Tato otázka se ale týká toho, jak za závazky společnosti ručí společníci. Ti ručí buď omezeně do výše svého nesplaceného vkladu (tedy např. pokud má společník vklad 100 000 Kč a na účet společnosti dosud splatil jen 50 000 Kč, ručí za zbylých 50 000 Kč celým svým osobním majetkem, dokud je nedoplatí).

U některých společností (většinou těch bez povinného vkladu) ručí společníci za závazky společnosti celým svým (i osobním) majetkem.

3. **Dělení zisku** – většinou se dává přednost dohodě společníků. Obecně ale platí, že tam, kde společníci nemají povinný vklad, dělí si zisk rovným dílem, a tam, kde povinný vklad je, dělí se zisk ve stejném poměru, jako jsou rozděleny jejich vklady.

Pokud by tedy firma měla například základní kapitál 300 000 Kč a dva společníky, z nichž jeden vložil 100 a druhý 200 tisíc, budou si zisk také dělit v poměru 1:2.

4. **Řízení společnosti** – i zde se většinou dává přednost dohodě, ale zvyk je, že společníci, kteří ručí neomezeně, také mohou jednat jménem společnosti. Naopak tam, kde je ručení omezené, je hlavním řídicím orgánem **valná hromada**, kde společníci rozhodují hlasováním, přičemž hlasy mají rozdělené ve stejném poměru, jako jejich vklady. Jménem společnosti pak jedná představenstvo nebo jednatelé, kteří jsou ale odpovědní valné hromadě a musí se ve svém jednání řídit jejím rozhodnutím.

Je to proto, že společníci v takových společnostech mívají často majetkovou účast ve velkém množství firem a je nereálné, aby všechny sami denně řídili. Proto si tímto způsobem vlastně najímají placené manažery.

Přehled právnických osob

Právnické osoby se ve svém základu dělí na **právnické osoby soukromého práva** a **právnické osoby veřejného práva**, podle toho, v jakém zájmu jsou ustaveny. Veřejnoprávní právnické osoby konkretizují zvláštní zákony, vždy se lze setkat s veřejnoprávními korporacemi, např. jednotkami územní samosprávy, tedy obcemi a kraji.

Soukromé právo obecně rozlišuje tři typy právnických osob:

1. **soukromoprávní korporace** – z nich občanský zákoník výslovně upravuje **spolky**, ale v obchodním právu existují rozličné **obchodní korporace**. Jejich podstatou je organizované společenství jiných osob, tvoří je členové nebo společníci, podstatná je tedy jejich osobní složka (*corpus* = tělo).
2. **fundace** – typicky **nadace** či **nadační fondy**. Zde je naopak typické, že jejich základ (*fundus*) tvoří majetek určený k určitému účelu, podstatná je věcná složka.
3. **smíšené útvary**, zejména **ústavy** (a přetrvávající **obecně prospěšné společnosti**). V nich je osobní i věcná složka propojena, ústav nemá členy jako korporace, ale zaměstnance, a majetek ústavu není tak chráněn jako u fundací.

Za právnickou osobu se v oblasti soukromého práva považuje i **stát**.

Příklady právnických osob

- obchodní společnost
 - evropská společnost (Societas Europaea)
 - akciová společnost
 - společnost s ručením omezeným
 - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
 - státní podnik
- družstvo
- společenství vlastníků jednotek
- spolek (zahrádkáři, chovatelé, sokol, dobrovolní hasiči apod.)
- nestátní nezisková organizace
 - obecně prospěšná společnost
 - nadace a nadační fond
 - církev a náboženská společnost
 - evidovaná právnická osoba (např. orgán církve, řeholní řád, farnost, účelové zařízení pro charitu)
 - svaz církví a náboženských společností
- veřejnoprávní právnické osoby
 - stát (organizační složky státu nejsou samostatnými právnickými osobami, ale mají v některých ohledech obdobné postavení jako právnické osoby – např. ministerstva, policie, armáda)
 - kraj
 - obec
 - svazek obcí
 - příspěvková organizace
 - státní fond
 - vysoká škola
 - veřejná výzkumná instituce
 - veřejnoprávní instituce (např. ČT, ČRo, ČTK)

Obchodní korporace

Jsou to právnické osoby založené za účelem zisku, tedy podnikající. Jejich existence je upravena Zákonem o obchodních korporacích, který od roku 2014 nahradil někdejší Obchodní zákoník.

Způsob jejich založení, existence a zániku jsme si popsali minule, dnes se zaměříme na jejich znaky.

Veřejná obchodní společnost

Je to osobní obchodní společnost, která musí mít minimálně dva členy (fyzické nebo právnické osoby). Ve firmě (názvu) musí být buď zkratka **v. o. s.** nebo **veř. obch. spol.** nebo také **a spol.** (ovšem pouze v případě, že název firmy obsahuje jméno alespoň jednoho ze společníků).

- **Ručení:** Všichni členové ručí za závazky společnosti celým svým majetkem společně a nerozdílně.
- **Vklad:** Není povinný.

- **Řízení společnosti:** Statutárním orgánem veřejné obchodní společnosti může být jeden společník, několik společníků nebo všichni společníci.
- **Dělení zisku:** Zisk se dělí rovným dílem mezi společníky, nedohodnou-li se jinak.

Odchodem, úmrtím nebo vyloučením kteréhokoliv ze společníků se společnost ruší.

Komanditní společnost

Musí povinně obsahovat dodatek označující její právní formu „komanditní společnost“, postačí však zkratka **kom. spol.** nebo **k. s.**

Společnost stojí na rozhraní osobní a kapitálové formy; má dva druhy společníků, z nichž od každého musí být alespoň jeden společník:

1. Komplementáři:

- **Ručení:** Všichni komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem společně a nerozdílně.
- **Vklad:** Není povinný.
- **Řízení společnosti:** Mohou jednat jménem společnosti.
- **Dělení zisku:** Zisk se dělí na polovinu. Jedna připadne komplementářům, kteří si ji rozdělí rovným dílem.

2. Komanditisté:

- **Ručení:** Za závazky společnosti ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu.
- **Vklad:** Je povinný a jeho výše se řídí společenskou smlouvou. Minimální vklad je 5 000 Kč
- **Řízení společnosti:** Společnost komanditisté neřídí a nemohou jednat jejím jménem, pouze mohou nahlížet do účetnictví.
- **Dělení zisku:** Zisk se dělí na polovinu. Jedna připadne komanditistům, kteří si ji rozdělí podle svých vkladů.

Svůj podíl ve firmě mohou na jinou osobu převádět pouze komanditisté, odchodem komplementáře z firmy se společnost ruší.

Společnost s ručením omezeným

V Česku jde o nejrozšířenější formu podnikání. Společnost tohoto typu může založit jediný společník nebo více společníků. Obchodní firma společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“ nebo jako zkratku **s. r. o.** či **spol. s r. o.**

Do podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceny všechny nepeněžité vklady a na každý peněžitý vklad nejméně jeho 30 %.

- **Ručení:** Za závazky společnosti ručí společníci pouze do výše nesplaceného vkladu společnosti (tedy společníci vzájemně ručí za nesplacené vklady společnosti, i když zrovna ten svůj vklad už splatili).
- **Vklad:** Je povinný a jeho výše se řídí společenskou smlouvou. Minimální vklad je 1 Kč na každého společníka.
- **Řízení společnosti:** Společníci se alespoň jednou ročně scházejí na tzv. **valné hromadě**, kde rozhodují o základních otázkách fungování společnosti. Poměr jejich hlasů odpovídá poměru jejich vkladů. V běžném provozu společnost řídí najatý **jednatel**, který je odpovědný za své jednání valné

- hromadě. Jednatel může být i společníkem, jednatelů může být i více. Nepovinně se může zřídit i kontrolní orgán – **dozorčí rada**.
- **Dělení zisku:** Zisk se dělí podle výše vkladu.

Akciová společnost

Základní kapitál této společnosti je rozdělen na větší množství stejných dílů – **akcií**. Ta má podobu cenného papíru nebo existuje jen virtuálně v informačním systému cenný papírů (říkáme, že je zaknihovaná). Každý, kdo si takovou akcii zakoupí, se stane spoludávatelem společnosti a zaplacením ceny za její nákup splatí část základního kapitálu společnosti.

Svůj podíl může akcionář libovolně převádět na jinou osobu.

Každá akciová společnost musí mít uvedenou ve své firmě zkratku, obvykle **a. s.**, případně **akc. spol.**

- **Ručení:** Akcionáři za závazky společnosti neručí, pouze musejí doplatit hodnotu zakoupených akcií.
- **Vklad:** Vzniká zakoupením akcií. Jejich množství a nominální hodnota nejsou předepsány, ale minimální základní kapitál celé společnosti musí být 2 miliony Kč, případně 80 000 EUR, pokud firma vede účetnictví v eurech.
- **Řízení společnosti:** Akcionáři se alespoň jednou ročně scházejí na tzv. **valné hromadě**, kde rozhodují o základních otázkách fungování společnosti. Poměr jejich hlasů odpovídá poměru jejich vkladů. V běžném provozu společnost řídí najaté **představenstvo**, které je odpovědný za své jednání valné hromadě. Kontrolním orgánem je **dozorčí rada**, která se zde zřizuje povinně. Možný je také model, kde za společnost jedná statutární ředitel, který je doplňován správní radou jako orgánem kontrolně-řídícím.
- **Dělení zisku:** Zisk se dělí počtem akcií a na každou vlastněnou akcii se vyplatí jedna jeho část – **dividenda**.

Jak se s akciemi obchoduje, vzniká a mění se i jejich tržní hodnota. Jak se podle poptávky a nabídky na burze mění cena těchto akcií, mění se i hodnota pro vlastníky celého podniku, a to často i rychle a značně.

Evropská společnost

Je společností podle evropského práva. Svými vlastnostmi se blíží akciové společnosti, ale její hlavní výhodou je možnost libovolné změny jejího sídla v rámci celé EU. Pokud bychom chtěli stěhovat např. do Německa akciovou společnost, znamenalo by to ji zrušit a v Německu založit znovu podle jejich zákonů. U Evropské společnosti se pouze změní sídlo.

Zatím se ale nepodařilo dotáhnout do konce jednotné zdanění a tak přesun sídla není zcela bez komplikací, protože zisky společnosti se většinou daní podle země, kde zrovna sídlí (resp. kde má provozovny).

Více zde: https://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%A1_spole%C4%8Dnost

Družstvo

Od roku 2014 je řazeno mezi obchodní korporace, i když předtím, bylo samostatné.

Je zakládáno kvůli vzájemné podpoře jeho členů, může i podnikat. Příkladem nepodnikajícího družstva je třeba družstvo bytové, podnikající pak jsou družstva zemědělská, obchodní (např. Konzum), výrobní, spořitelní (kampeličky)...

Družstvo musí mít nejméně tři členy a jeho obchodní firma musí obsahovat označení „družstvo“. Počet členů není uzavřený, mohou se libovolně přidávat nebo ubírat. Základním dokumentem družstva jsou stanovy.

Hlavním principem je kolektivní vlastnictví majetku členy družstva, kteří na něm společně hospodaří (všechno patří všem).

- **Ručení:** Za závazky družstva společníci neručí, ale stanovy jim mohou nařídit, aby se podíleli na krytí případné ztráty až do výše trojnásobku jejich vkladu.
- **Vklad:** Předpokladem členství je splnění vkladové povinnosti, ale jeho výše není zákonem předepsána, řídí se stanovami. Všichni členové ale mají stejný podíl.
- **Řízení společnosti:** Nejvyšším orgánem družstva je **členská schůze** a statutárním orgánem družstva je **představenstvo**, za které navenek většinou může jednat jeho **předseda** nebo **místopředseda**.
- **Dělení zisku:** Zisk se dělí rovným dílem, resp. v poměru splacených vkladů (jsou-li nějaké nesplaceny). Pokud nějaký člen nebyl členem celý rok, může se jeho podíl krátit.

Existuje i Evropská družstevní společnost.

Sdružení podnikatelů bez vzniku právnické osoby

Societa neboli **společnost** je forma sdružení, které ale není samostatnou právnickou osobou, protože se jedná o jen o smluvní poměr mezi samostatnými podnikateli (fyzické osoby) smlouvy, kterou společnost mezi sebou založí. V českém právu je smlouva o společnosti upravena v § 2716–2746 občanského zákoníku. Výhodou společností je, že nepodléhají přísnější regulaci právnických osob.

Tichá společnost se zakládá smlouvou, kterou mezi sebou uzavřou podnikatel a tzv. tichý společník. Ten poskytne podnikateli vklad a získá právo podílet se na jeho zisku. Je jednou z vedlejších forem podnikání, není to však samostatná právnická osoba, vždy jde jen o vztah věřitele a dlužníka mezi účastníky smlouvy o tiché společnosti. Upravena je v § 2747–2755 občanského zákoníku. O smlouvě ví pouze finanční úřad, který je ale vázán mlčenlivostí.

Rodinný závod je soubor obchodního jmění sloužící podnikatelským účelům, který vlastní některý člen rodiny a na jehož provozu se podílejí trvalou prací členové širší rodiny, aniž by byli společníky (obchodní) společnosti nebo měli sjednanou pracovní smlouvu.

S takovými situacemi se lze setkat například v zemědělství nebo v pohostinských, hotelových a podobných provozech. Vyznačují se vesměs tím, že členové rodiny pracují pod řízením otce, matky, děda atp., aniž jsou jejich povinnosti a práva, a to nejen zaměstnanecké, ale i ve vztahu k závodu samotnému, nějak právně regulovány. Stěžejní rozhodnutí jsou přijímána většinou hlasů členů rodiny. Základním právem všech členů je podílet se na zisku z tohoto provozu. Je zřejmé, že podíl na zisku má odpovídat míře, v jaké se člen rodiny podílí na dosažení tohoto zisku. Jde o zdroj obživy jich všech a celé rodiny. Dalším právem je rozhodování o přijetí dalšího člena. Také pokud některý člen rodinný závod opouští, má nárok na přiměřené odstupné.

Trh práce a nezaměstnanost

Nezaměstnanost je stav, kdy dochází k nerovnováze na trhu práce, poptávka po pracovních místech je vyšší než nabídka práce.

Na trhu práce fungují grafy nabídky a poptávky stejně jako na trhu výrobků a služeb. Cenou práce je mzda. Vznikne tak klasický graf nabídky a poptávky s tržní rovnováhou, kde se obchoduje rovnovážné množství práce za rovnovážnou mzdu.

Křivky nabídky a poptávky popisují závislost nabízeného nebo poptávaného množství práce na mzdě. Poptávku na trhu práce vytvářejí zaměstnavatelé, kteří shánějí zaměstnance, a naopak nabídku práce tvoří zaměstnanci, kteří chtějí pracovat a svoji práci (fyzické i duševní schopnosti) nabízejí zaměstnavatelům k dispozici. Média toto rozlišení někdy zaměňují.

Zaměstnavatel chce maximalizovat svůj užitek a tak porovnává přínos, který mu zaměstnanec přinese s náklady na něj – se mzdou. Čím vyšší mzdy budou, tím menšímu množství zaměstnavatelů se budou zaměstnanci vyplácet, poptávka po práci bude klesat a poroste nezaměstnanost.

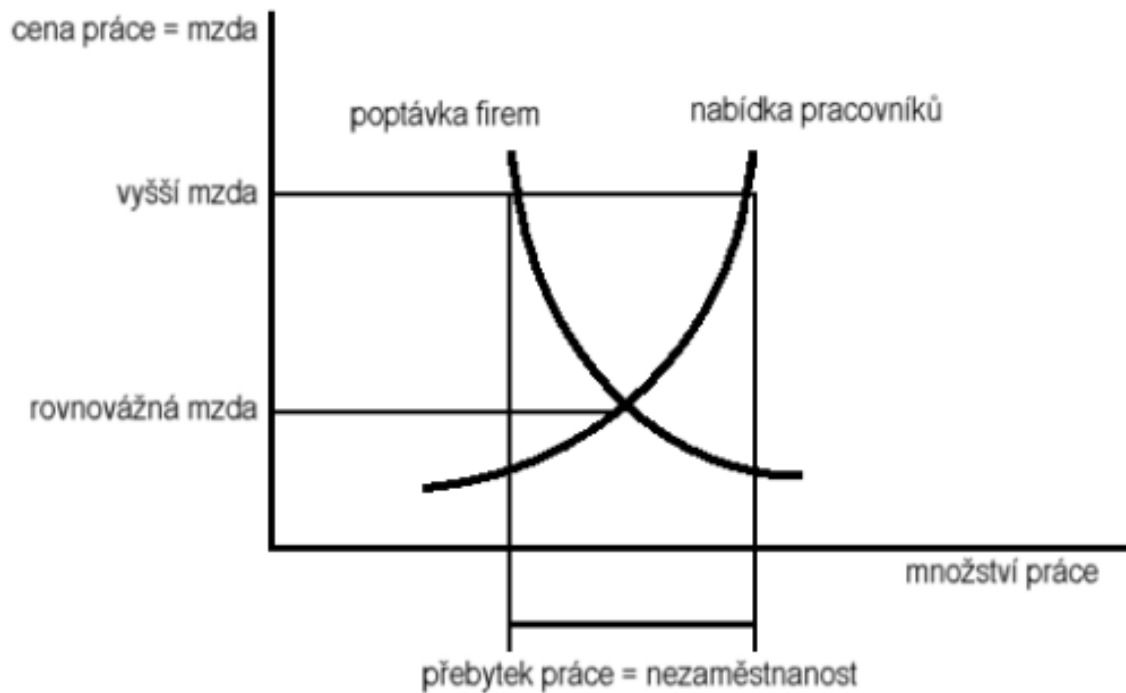
Zaměstnanec chce také maximalizovat svůj užitek, přičemž 24 hodin svého dne rozděluje mezi práci a volný čas. S rostoucí mzdou jeho ochota pracovat poroste a poroste tak i nabídka práce, s klesající mzdou nabídka práce naopak klesne, protože části zaměstnanců se za malé peníze pracovat nevyplatí a budou preferovat více volného času.

Jelikož na trhu práce je také konkurence (konkurují si zaměstnavatelé i zaměstnanci), funguje na něm tržní mechanismus a trh má tendenci se při každé změně dostat do nové rovnováhy. Jelikož je ale konkurence značně nedokonalá, trh práce je poměrně nepružný a tak i rovnováhy na něm se dosahuje velmi pomalu. Proto může být i delší dobu nesoulad mezi nabídkou a poptávkou, který vede v některých odvětvích buď k nedostatku pracovníků nebo naopak k nezaměstnanosti.

Celkově má ale trh práce tendenci spíše k nezaměstnanosti, která vzniká především z nadměrného růstu mezd, které jsou vyšší než produktivita práce (mzda je většinou vyšší než rovnovážná). To může mít několik příčin:

- Zaměstnanci nebo odbory si vyšší mzdy "vyřvou".
- Existence tzv. minimální mzdy, často populisticky navyšované před volbami
- Konkurenční boj zaměstnavatelů tlačí mzdy nahoru nad úroveň produktivity práce.
- V dobách krize, kdy klesá poptávka i produkce, by bylo na místě také snižovat mzdy. To je ale nepopulární a v podstatě nikdo to neudělá, tak se spíše propouští...

Trh práce



Jelikož z výše uvedeného textu vyplývá, že některé osoby jsou nezaměstnané dobrovolně, považuje se za nezaměstnaného pouze osoba, která:

- je starší patnácti let,
- aktivně hledá práci (tedy nepracující invalidní či starobní důchodci nikoliv, pokud nehledají práci)
- je připravena k nástupu do práce do 14 dnů.

Míru nezaměstnanosti pak snadno vypočítáme takto:

$$\text{Nezaměstnanost} = \frac{\text{Počet nezaměstnaných}}{\text{Počet všech praceschopných}} 100 \%$$

Tato míra se sleduje také po regionech a zjišťuje se též její vývoj v čase – změna oproti předcházejícím obdobím. Cílem není nulová nezaměstnanost, která by v podstatě trh práce zmrazila (místa by šla měnit jen “kus za kus”), ale stabilní a nízká míra nezaměstnanosti, kdy jsou většinou nezaměstnaní jen ti, kdo zrovna mění místo.

Za vážný ekonomický problém je považována dlouhodobá nezaměstnanost, kdy nezaměstnaný nemá práci déle než 1 rok. V takovém případě je velmi těžký návrat zpět do práce.

Druhy pracovníků a normy práce

Každý podnik potřebuje zaměstnance různých profesí a kvalifikace. Proto plánuje počet zaměstnanců, volí různé metody jejich získávání, při nástupu se uzavírá pracovní smlouva a dohodne způsob odměňování. V průběhu práce podnik o zaměstnance pečuje a ti nakonec z podniku z různých důvodů odcházejí.

To je přibližná kostra našeho tématu, v němž se máme seznámit s personální činností podniku ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. V malých podnicích tuto činnost vykonává sám majitel, v těch větších najímá personalistu, případně celé personální oddělení. Současnou personální práci komplikuje nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), takže zaměstnavatel nemůže schraňovat libovolné osobní údaje, ale jen ty, které nezbytně potřebuje pro např. státní správu a vždy jen se souhlasem zaměstnance. Týká se to i případné databáze životopisů uchazečů o práci.

Jednotliví pracovníci a profese se dělí do několika základních skupin, u nichž se personální práce (způsob výběru pracovníků, stanovení jejich počtu, způsob odměňování) zásadně liší. Klíčem je to, zda zaměstnanec má nebo nemá **normu práce**. Ta je měřítkem požadovaného pracovního výkonu – tedy např. kolik kusů za hodinu má zaměstnanec vyrobit nebo naopak jak dlouho mu má výroba jednoho kusu trvat. Tato norma umožňuje jednoduchou kontrolu zaměstnance, zda tuto normu plní, a také nám umožňuje podle celkového požadovaného výkonu oddělení a času, který máme k dispozici, vypočítat, kolik zaměstnanců budeme potřebovat – řeč o tom bude dále. Někteří pracovníci normu práce nemají a proto jejich počty i odměňování musíme řešit jinak (např. chirurg nemá předepsáno, kolik lidí musí za dopoledne odoperovat – nehraje se zde na množství, ale kvalitu).

Zaměstnanci se tedy dělí do těchto skupin:

1. **Dělníci** – pracují převážně rukama nebo za pomoci strojů, výsledkem jejich práce je hmotný produkt. Patří sem ale i opraváři, i když výsledkem jejich práce je služba. Mají stanovenou normu práce.
2. **Duševní pracovníci** – vykonávají činnost převážně duševní a tvůrčí – např. vedoucí pracovníci, lékaři, vědci, umělci, účetní, učitelé, konstruktéři, programátoři. Normu práce stanovenou nemají, jejich počet stanovujeme odhadem nebo podle normy stavů (viz dále), odměňování bývají formou stálého měsíčního platu.
3. **Provozní a obsluhující pracovníci** – pracují převážně ve službách nebo obsluhují různá zařízení. Nemají normy práce, ale spíše normy stavů, kdy např. autobus musí mít řidiče, obsluha velínu elektrárny musí mít předem daný počet členů apod. Patří sem např. průvodci, úředníci, prodavači, číšníci, řidiči, vrátní apod. Odměňování bývají podle odpracovaného času.

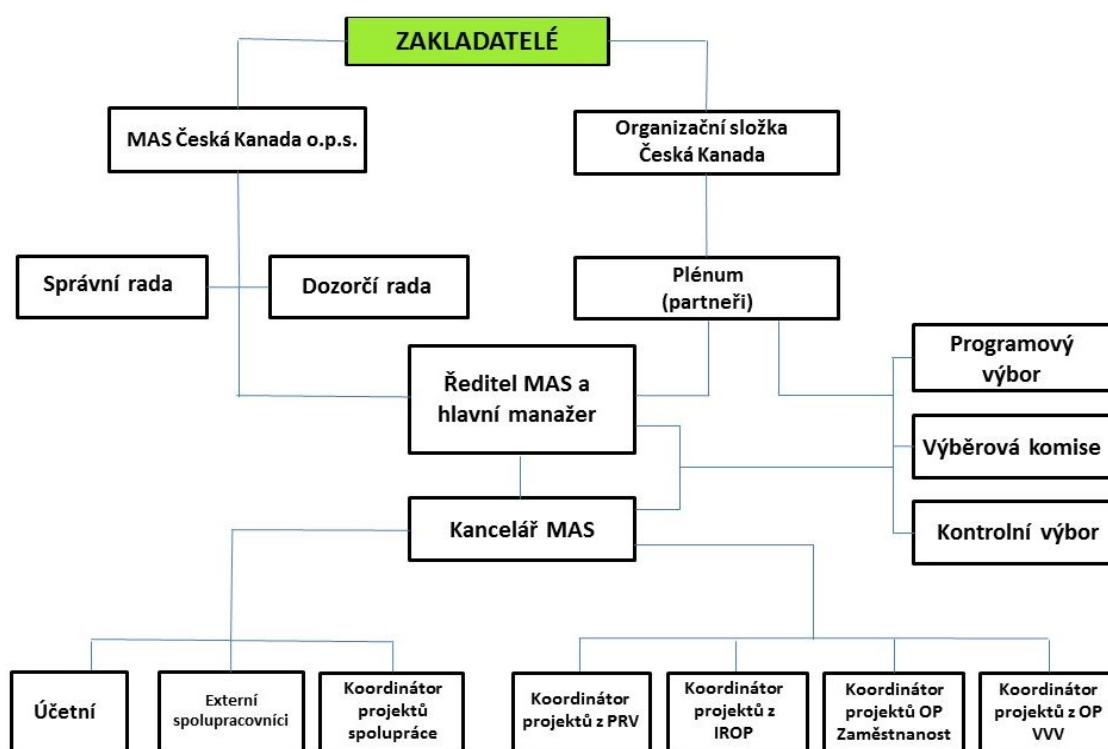
Plánování zaměstnanců

Kromě současného stavu pracovníků má dobrý manažer představu i o jeho budoucím vývoji. Některé profese v průběhu času zanikají, jiné vznikají, mění se objem produkce, něco se automatizuje. Někteří pracovníci odcházejí na mateřskou dovolenou nebo do důchodu, s některými pracovníky není spokojený sám manažer, jiným se práce nelíbí a odcházejí sami. U klíčových pozic musí být nahraditelnost pracovníka v případě nemoci nebo náhlého odchodu ze zaměstnání. Všechny tyto případy řeší tzv. **personální plány**. V malých podnicích půjde jen o myšlenky majitele podniku, v těch velkých budou mít podobu nějakého dokumentu. Nejčastějšími plány jsou:

- **Plán pracovních míst a jejich obsazení** – sleduje současný stav a budoucí vývoj počtu pracovních míst v podniku a jejich struktur z hlediska profesí. Řeší, jak budou tyto pozice obsazovány a zda např. možné přesunou pracovníka z místa, které se bude rušit, na nově vzniklou pozici, abychom nemuseli propouštět.

- **Plán rozmístování pracovníků** – sleduje osobní kariéru jednotlivých pracovníků a možnosti jejich budoucího rozmístění v podniku tak, aby byl naplno využit jejich potenciál.
- **Plán personálních rezerv** – tipuje náhradníky na klíčové pracovní pozice, aby byl možný plynulý chod podniku v případě náhlého odchodu zaměstnance. Např. když se vedoucí oddělení chystá do důchodu, tak by se nějakou dobu před tím mělo vědět, kdo ho nahradí, aby změna proběhla plynule.
- **Plán vzdělávání** – hledá možnosti osobního rozvoje pracovníků
- **Plán získávání a výběru zaměstnanců** – personální politika podniku, tedy odkud a jak bereme lidi. Některé podniky shánějí zaměstnance především “zvenku”, aby přinesli do podniku svěží vítr a nové nápady, jiné naopak na klíčové pozice využívají současné osvědčené pracovníky, u nichž vědí, co od nich čekat, a kteří dobře znají práci svých budoucích podřízených, jelikož ji sami dosud vykonávali. Např. řetězec McDonald je známý tím, že i ti nejvyšší manažeři začínali u prodeje hamburgerů.

Délka personálního plánování jsou řádově měsíce, ale u klíčových pozic klidně i roky. Součástí personálního plánování je i návrh organizačních struktur podniku, které řeší vztahy nadřízenosti a podřízenosti a kompetencí pracovníků – viz příklad níže.



Stanovení počtu pracovníků

Duševní pracovníci – počet se stanovuje odhadem a často také podle peněz (zda podnik na dalšího zaměstnance má peníze). Např. tým vědců cítí, že práci nestíhá a potřebuje dalšího kolegu. Spočítat se to ale nedá.

Provozní a obsluhující pracovníci (a někteří duševní pracovníci) – často se zde setkáváme s pojmy “normy stavů” a “normy obsluhy”, kdy počet zaměstnanců se dá spočítat podle nějakého jiného ukazatele – autobus musí mít řidiče, škola školníka, vyučovací hodina učitele, otevřená přepážka úředníka apod. Když chce filharmonie uvést Beethovenův kvartet,

potřebuje čtyři muzikanty v autorem předepsaném obsazení, když divadlo hraje nějakou hru, potřebuje herce podle scénáře apod.

Dělníci – požadovaný počet zaměstnanců se dá vypočítat. Vychází se z norem práce, celkového rozsahu práce a času, který máme k dispozici.

Příklad: Potřebujeme vyrobit 2000 váz za měsíc. Výkonová norma na jednu vázu je 30 min., pracovní doba je 8 h, měsíc má 22 pracovních dnů, průměrná nemocnost pracovníků je 4% (tedy každý odpracuje průměrně 96 % své pracovní doby).

Řešení:

Celkový potřebný čas na výrobu: $2000 * 0,5 = 1000$ h.

Pracovní fond jednoho zaměstnance: $(22 * 8) * 0,96 = 168,96$ h.

Potřebný počet pracovníků je: $1000 / 168,96 = 5,919$, takže potřebujeme asi 6 lidí.

Při získávání zaměstnanců využíváme tzv. vnější a vnitřní zdroje. Vnitřními zdroji jsou naši současní zaměstnanci na nižších pozicích, které povýšíme, případně zvýšíme jejich kvalifikaci pro vyšší pozici.

Vnější zdroje jsou např. úřad práce, inzerce, doporučení od současných zaměstnanců nebo známých, vlastní databáze životopisů, personální agentury a zprostředkovatelé zaměstnání.

Každý z těchto zdrojů má své výhody a nevýhody – zkuste se nad nimi zamyslet. Vlastnímu přijetí pracovníka předchází výběrové řízení, ale tom bude řeč příště.

V materiálech z minulé hodiny jsem uváděl, že trh práce je poměrně nepružný. Pracovníci (zejména v některých profesích) se neshánějí úplně snadno a naopak propouštění s sebou přináší celou řadu problémů – špatná atmosféra a strach v podniku, výpovědní lhůty, odstupné... Proto dobrý manažer řeší (zejména krátkodobé) výkyvy v potřebě pracovníků tak, aby propouštění nebo přijímání nových lidí byla až ta poslední možnost.

Řešení krátkodobého nedostatku lidí: práce přesčas, využívání brigádníků, částečných úvazků důchodců nebo přivýdělky při mateřské, zefektivňování výrobních postupů a využití lidí, které bychom jinak museli propustit, nové lidi jen na dobu určitou.

Řešení krátkodobého nadbytku lidí: neobsazování uvolněných míst, částečně úvazky, posílání nevytížených pracovníků na školení, předčasné důchody, podpora samovolných odchodů problémových zaměstnanců, neprodlužování smluv na dobu určitou.

Proces výběru zaměstnanců

1. Zveřejnění nabídky – firma avizuje přijetí nového zaměstnance (internet, plakát). Tato nabídka je pak zveřejněna na místech odpovídajících požadovaným zaměstnancům – webové stránky, firmy, sociální sítě, webové portály na hledání práce, areál podniku, úřad práce, inzertní tiskoviny, vysoké školy, odborné weby nebo periodika apod.

Tato nabídka by měla mít přibližně tento obsah:

- Kdo hledá – název, případně základní údaje o firmě
- Koho hledá – název pracovní pozice; pokud je pro běžného čtenáře nepochopitelný, tak i krátký popis
- Pracovní náplň – co bude zaměstnanec dělat, pokud to přímo nevyplývá z názvu pozice

- Požadavky na uchazeče – vzdělání, praxe, znalost počítačových programů, řidičské oprávnění, cizí jazyky, další znalosti a dovednosti, osobnostní a povahové předpoklady
- Co firma nabízí – kurzy a vzdělávání, závodní stravování, příspěvky na spoření, rekreaci apod., týden dovolené navíc, služební telefon, auto, počítač...
- Výše mzdy – někdy záměrně nebývá uvedena a je předmětem diskuse při přijímacím pohovoru.
- Způsob odpovědi – co mají udělat zájemci o místo; tedy termín a způsob odpovědi a co má obsahovat (většinou životopis a motivační dopis, případně osobní návštěva v podniku). Specifické formy má odpověď v případě vedoucích míst, na jejichž obsazení se koná konkurz. V takovém případě se zájemci odevzdávají svoji přihlášku v zalepených obálkách s nápisem “neotvírat”. Její součástí bývá jejich koncepce budoucího rozvoje organizace.

Neméně důležitá, než konkrétní nabídka, je také atmosféra ve firmě:

<https://www.youtube.com/watch?v=y6rCM8Vbzhc>

Problematikou životopisu a motivačního dopisu se budeme zabývat příští hodinu.

2. Shromáždování uchazečů – základem je dodržení termínu a formy odevzdání životopisů nebo přihlášek.

3. Hodnocení uchazečů – tato fáze se zásadně liší v závislosti na typu obsazeného místa. Zatímco řadové a méně kvalifikované pozice se obsadí v podstatě jen na základě životopisu a krátkého kontrolního pohovoru, u vyšších pozic může následovat několik kol složitějšího výběrového řízení. Proces vypadá zhruba takto:

- Selekcce životopisů – v první fázi se vyřazují uchazeči, kteří odevzdali svůj životopis pozdě, jejich životopis vykazuje zásadní nedostatky (ušmudlaný a zmačkaný papír, mizerná formální úprava, pravopisné chyby), nebo nesplňují některé z požadavků na uchazeče. Následně se ze zbylých životopisů vyberou vhodní uchazeči, kteří se pozvou k přijímacímu řízení (mohou jich být i desítky – u důležitých pozic).
- Přijímací řízení, pohovor – vlastnímu pohovoru může předcházet písemná část. Ta bývá zaměřena jednak na odborné znalosti (uchazeči dostanou buď odborný test nebo úkol vyřešit nějaký konkrétní odborný problém), ale také na osobnostní předpoklady – tedy nějaké psychotesty, testy osobnosti, inteligence, či testy pracovního stylu, kde se zkoumá, jak uchazeč pracuje pod časovým tlakem, zda pracuje dostatečně rychle a bezchybně. Během psaní testů může uchazeče pozorovat psycholog. Někdy se dělá grafologický rozbor rukopisu.

Po vyhodnocení písemné formy se vybere cca 5 – 10 nejlepších, kteří se pozvou k ústnímu přijímacímu pohovoru. Jeho obsah a otázky, které se probírají, lze najít různě po internetu.

4. Výběr nejlepšího – personalista vybere nejlepšího uchazeče, kterému oznámí získání pracovní pozice a domluví další postup. Pokud uchazeč pracovní místo přijme, oznámí se ostatním, že nebyli vybráni. S vybraným uchazečem se sepíše pracovní smlouva a další náležitosti, což bude naplnit některé z příštích hodin.

Pracovněprávní vztah

Pracovněprávní vztah je právní vztah mezi dvěma osobami upravený Zákoníkem práce. Charakteristický pro něj je princip “závislé činnosti, který využívá i daň z příjmu. Je

to tedy taková činnost, kdy zaměstnavatel je v nadřazené roli, zaměstnanci přiděluje práci a určuje okolnosti, za jakých ji bude dělat. Zaměstnanec se musí podřídit.

To je zásadní rozdíl oproti klasickému obchodnímu vztahu podle občanského zákoníku např. mezi prodávajícím a kupujícím, dodavatelem a odběratelem, případně objednatelem a zhotovitelem.

Pokud bude např. údržbář v rámci své práce opravovat zeď a malovat v provozovně, bude to navenek podobné, jako když si firma pozve malíře. zásadní rozdíl ale bude právě v právní podobě tohoto vztahu a ve způsobu komunikace mezi oběma stranami. Zatímco v případě zaměstnance bude zaměstnavatel přesně dávat zaměstnanci pokyny, vybaví ho materiálem a ochrannými prostředky a bude odpovědný za jeho případné pracovní úrazy, v případě obchodního vztahu (např. smlouva o dílo), kdy malování bude provádět samostatný a nezávislý podnikatel, bude ze zákona činnost tohoto podnikatele opravdu nezávislá, tedy objednatel pouze přesně stanoví, jakou službu objedná a kdy má být dokončena, konkrétní provedení už je ale plně v kompetenci toho malíře a objednatel mu do práce nesmí mluvit.

V praxi se lze setkat se situací, kdy firma propustí např. uklízečku a pak si úklidové služby objedná od té samé osoby, která ale pracuje na IČO a živnostenské oprávnění. Zaměstnavatel se tak zproští odpovědnosti z pracovněprávního vztahu a nemusí platit za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění. Této situaci se říká "**švarcsystém**". Dlouhou dobu byl nelegální, v současné situaci ale zákon říká, že pokud by obchodní vztah vykazoval znaky závislé činnosti, pohlíží se na něj jako na závislou činnost a "zaměstnavateli vznikají stejné povinnosti jako při klasickém zaměstnání. Oficiálně tak nelze zaměstnance tímto zneužívat, i když v praxi se to různě obchází.

U pracovněprávního vztahu existují tyto formy:

1. **Dohoda o provedení práce** – využívá se např. pro brigádníky, přičemž její princip vyplývá z názvu: jde o **jednorázové provedení nějaké práce a po jejím provedení tento vztah končí**. Je nutné ji sjednat písemně. V dohodě musí být vymezen pracovní úkol, sjednaná odměna za jeho provedení, rozsah práce a zpravidla i doba, v níž má být úkol proveden. V písemném vyhotovení musí být vyznačena i doba, na kterou se dohoda o provedení práce uzavírá. U dohody o provedení práce neexistuje zkušební lhůta.

Rozsah dané konkrétní práce, na který se dohoda o provedení práce může uzavřít, pak **nesmí být větší než 300 hodin ročně** (do roku 2011 byl tento limit pouze 150 hodin), přičemž se do tohoto rozsahu započítává veškerá pracovní doba, která je pro stejného zaměstnavatele v daném roce na základě dalších případných dohod o provedení práce vykonávána. Naopak se nezapočítává doba, která by byla vykonávána pro jiného.

Dohodu lze ukončit opět dohodou, případně výpovědí (lhůta jen 15 dní), nebo okamžitým zrušením při zvlášť hrubém porušení pracovní kázně.

Minimální výše odměny se řídí minimální mzdou, maximální není stanovena. **Pokud nepřesáhne 10 000 Kč, nemusí se z ní odvádět sociální a zdravotní pojištění, pouze daň z příjmu**, která je navíc placena jako tzv. **srážková daň** (tedy srazí a státu ji odvede zaměstnavatel ihned při výplatě a zaměstnanec už příjem z této dohody neuvádí v daňovém přiznání.

2. **Dohoda o pracovní činnosti** – jde o pravidelnou činnost, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává. I tato forma se často používá pro brigády. Od dohody

o provedení práce se liší zejména svým **trvalejším charakterem**, od pracovního poměru rozsahem, který **za rok nesmí překročit polovinu pracovního úvazku**. Narozdíl od pracovního poměru ale může být u této dohody **pracovní doba rozvržena zcela nerovnoměrně** (někdy se uvádí “podle potřeb zaměstnavatele”), což je vhodné třeba pro pozice typu správce počítačové sítě, kde je skutečný rozsah práce dán momentální potřebou a nelze ho předvídat a tudíž např. stanovovat pracovní dobu nebo rozpis směn. V ostatních parametrech se dohoda o pracovní činnosti velmi podobá pracovnímu poměru. Výpovědní lhůta je 15 dní.

3. **Pracovní poměr** – klasický pracovněprávní vztah, viz níže.

Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr je nejběžnější formou pracovněprávního vztahu. Je charakterizován jako závislá činnost, kdy zaměstnavatel zaměstnanci určuje pracovní podmínky (pracovní dobu, směny, pracovní postupy) a on je povinen je respektovat.

Z principu vzniká

- Smluvně
- Jmenováním (některé funkce ve státní sféře, jmenovaného zaměstnance lze odvolat)

V praxi má jmenování pravidelně písemnou formu (jmenovací dekret nebo dopis) a z jeho obsahu vyplývá, kdo je jmenován (zaměstnanec), kým je jmenován (zaměstnavatel), na jaké vedoucí pracovní místo (do jaké funkce) a kde (místo výkonu funkce) a od kterého dne (vznik pracovního poměru) bude práci vykonávat.

Pracovní smlouva musí mít písemnou podobu a obsahuje tyto tři typy údajů:

- Povinné – bez nich je neplatná
- Povinně uvedené ve smlouvě – smlouva je platná i bez nich, ale jinde než ve smlouvě je nelze sjednat
- Volitelné – nepovinná ujednání, která mohou být řešena i mimo smlouvu nebo je není třeba řešit vůbec.

Povinné údaje

- **Jméno a údaje** o zaměstnavateli a zaměstnanci – tedy přesné jméno, datum a místo narození zaměstnance (jeho jednoznačná identifikace) a přesné údaje o zaměstnavateli (podle obchodního nebo živnostenského rejstříku – tedy přesný název a právní formu, sídlo, ičo a údaje o osobě oprávněné k podpisu smlouvy)
- **Datum, místo podpisu smlouvy a podpis obou stran.**
- **Název pracovní pozice** – jeho smyslem je definovat, co bude zaměstnanec v podniku dělat. Na tuto práci se vztahuje pojištění odpovědnosti organizace za škodu způsobenou pracovním úrazem nebo nemocí z povolání. Jinou práci nemá zaměstnavatel právo po zaměstnanci požadovat. Kdyby např. učitel maloval učebnu a spadl při tom ze štaflí, může mít škola potíže, co na těch štaflích dělal, když je zaměstnaný jako učitel.
- **Místo výkonu práce** – je důležité pro posuzování pracovních cest. Lze napsat jen název obce nebo i konkrétní adresu.
- **Den nástupu** – uvede se buď přesné datum nebo odkaz na jinou právní skutečnost, kterou lze z hlediska data jednoznačně určit (tedy např. “den po nástupu paní Vomáčkové na mateřskou dovolenou”)

Údaje, které lze sjednat pouze ve smlouvě

- **Doba určitá** – pokud není ve smlouvě uvedena, je automaticky na dobu neurčitou. Délka pracovního poměru na dobu určitou je maximálně 3 roky s možností tuto smlouvu dvakrát prodloužit. maximálně tak lze pracovat na dobu určitou 9 let (3x3), pak už musí zaměstnanec dostat smlouvu na dobu neurčitou.

Pokud smlouva na dobu určitou skončí, není prodloužena a přesto zaměstnanec s vědomím zaměstnavatele přijde následující den do práce a začne pracovat, přechází pracovní poměr automaticky na dobu neurčitou.

- **Zkušební lhůta** – pokud není ve smlouvě uveden, má se za to, že zkušební lhůta není. Musí být pro obě strany stejná (tedy pracovní poměr v ní může zrušit bez udání důvodu zaměstnavatel i zaměstnanec) a doba jejího trvání je maximálně 3 měsíce (u vedoucího 6 měsíců).
- **Odlišná výpovědní lhůta** – standardně jde o dva měsíce, nesmí být kratší. V některých případech (např. drahé školení zaměstnance a obtížné shánění náhrady, dokončení projektu apod.) lze výpovědní lhůtu prodloužit, ale opět musí být její délka stejná pro zaměstnavatele a zaměstnance. Někdy se sjednává tzv. konkurenční doložka, což znamená, že se zaměstnanec zaváže, že po ukončení pracovního poměru nebude po sjednanou dobu pracovat v jiné firmě, která se zabývá stejným produktem jako ta, u níž dosud pracoval (aby jim nemohl zajistit konkurenční výhodu). Samozřejmě za to musí dostat zapláceno.

Ostatní ujednání

Mohou být sjednána i mimo smlouvu...

- **Výše mzdy** – zaměstnanec musí být s vyšší mzdy prokazatelně seznámen před nástupem do práce. Může se tak stát ale formou samostatného platového výměru. Pro zaměstnavatele je to výhodnější, protože platový výměr je jednostranným aktem, k němuž není třeba souhlas zaměstnance. Pokud by tedy zaměstnavatel například mzdu uvedenou ve smlouvě snižoval, potřeboval by k tomu souhlas zaměstnance, protože toto snížení by se muselo dít formou dodatku ke smlouvě, který musí podepsat obě strany.
- **Dovolená** – minimum je 20 pracovních dní (ve státním sektoru 25), přičemž nově se počítá po hodinách, aby se zohlednily krátké a dlouhé směny. I tak si ale zaměstnanec musí vybírat nejméně polovinu směny (odečte se mu příslušný počet hodin).
- **Pracovní náplň** – přesný popis pracovní činnosti, který podrobněji rozvádí název pracovního místa uvedeného ve smlouvě.
- **Rozpis směn** – uvádí se v předstihu, mimo jiné také kvůli stanovení náhrad mzdy v případě nemoci, dovolené nebo svátku.

Průběh a změny pracovního poměru

Průběh pracovního poměru se řídí Zákoníkem práce a pracovní smlouvou. Obecně jsou stanoveny povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance:

Povinnosti zaměstnavatele:

- **Přidělovat práci** – v souladu s pracovní pozicí uvedenou v pracovní smlouvě (jinak by mohl být problém s pojištěním pracovních úrazů). Může nastat situace, že zaměstnavatel není schopen adekvátní práci přidělit (např. živelné pohromy, výpadky v odbytu). Pak jde o překážku na straně zaměstnavatele. Zaměstnanec v takovém případě zůstává doma a pobírá 60 % mzdy. Pokud je tato překážka trvalého charakteru, zaměstnavatel zruší pracovní místo a tato reorganizace je důvodem k výpovědi ze strany zaměstnavatele.
- **Platit mzdu** – mzda musí být vyplacena do termínu uvedeného v pracovní smlouvě, platovém výměru a pod. Pokud není výplatní termín sjednán, musí být mzda vyplacena do 20. dne následujícího měsíce. Pokud by mzda nebyla vyplacena ani 15 dnů po splatnosti, může zaměstnanec ze své strany ukončit pracovní poměr bez výpovědní lhůty.
- **Vytvářet podmínky k práci** – tato podmínka je definována hodně obecně, ale kromě vytváření vhodného pracovního prostředí jde hlavně o poskytnutí vybavení (v dostatečném množství a kvalitě) potřebného pro danou práci a poskytování ochranných pracovních prostředků (plášť, rukavice, respirátor apod.).

Povinnosti zaměstnance:

- **Konat práci osobně** – nemůže se nechat ze své vůle zastoupit např. členem domácnosti. V současnosti se zavádějí tzv. sdílená pracovní místa, kdy práci na jednom pracovním místě provádí více lidí, kteří se pak dělí také o odměnu.
- **Konat práci včas** – tedy v době, kterou zaměstnavatel určil. Týká se to i pracovní doby a nařízeného pobytu na pracovišti.
- **Konat práci podle pokynů zaměstnavatele** – plnění přidělených úkolů, dodržování norem a pracovních postupů.

Změny pracovního poměru

Provádějí se formou dodatku ke smlouvě, který je podepsán zaměstnavatelem i zaměstnancem. Jde tedy o oboustrannou dohodu. Tímto způsobem lze změnit prakticky cokoliv.

V některých případech může dojít ke změně v pracovním poměru i jednostranně ze strany zaměstnavatele:

- **Převedení na jiné místo** – pouze v rámci místa uvedeného ve smlouvě (např. pokud má firma v jednom městě dvě pobočky, může mezi nimi zaměstnance libovolně přesouvat (nemají-li ve smlouvě uvedenou konkrétní adresu). Přesun musí být v rámci téhož zaměstnavatele a regionu.
- **Převedení na jinou práci**
 - **Ze zdravotních důvodů** – např. žena v těhotenství nesmí vykonávat některé práce nebo pracovat v noci. Pokud je místo, na něž byla převedena, hůře placeno, náleží jí vyrovnávací příspěvek. Podobná situace nastane, pokud v rámci pracovních lékařských prohlídek lékař shledá zaměstnance zdravotně nezpůsobilým vykonávat původní práci. Pokud by tento stav byl trvalý, může být i důvodem k výpovědi.
 - **Při podezření ze spáchání deliktu** – pokud je např. účetní podezřelá ze zpronevěry, bude až do vyšetření převedena na jiné místo, kde nebude

pracovat s penězi. Pokud se podezření prokáže, je to důvod k rozvázání pracovního poměru, v opačném případě se pak vrací na původní místo.

Skončení pracovního poměru

Pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem končí v těchto případech a z těchto důvodů:

- **Uplynutím doby, na kterou byl uzavřen** – pokud byla pracovní smlouva sepsána na dobu určitou a zaměstnavatel se se zaměstnancem nedohodl na jejím prodloužení, končí pracovní poměr dnem uvedeným v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je povinen zaměstnance na končící pracovní poměr předem upozornit (zpravidla 3 dny předem).

Pokud by ale zaměstnanec přišel do práce i následující den a s vědomím zaměstnavatele začal pracovat, přechází pracovní poměr automaticky na dobu neurčitou.

- **Dohodou** – jde o dvoustranný právní akt, který má písemnou formu a byl podepsán zaměstnavatelem i zaměstnancem. Dohodou lze pracovní poměr ukončit k jakémukoliv datu (ne zpětně), bez ohledu na výpovědní lhůty.

Důvody ukončení pracovního poměru se uvádět nemusí, ale mohou (zaměstnavatel má povinnost důvod uvést, jestliže ho o to zaměstnanec požádá). Vhodné je to například v případě, by zaměstnanec dostal výpověď pro nadbytečnost, ale dohodou se chce jedna ze stran se souhlasem té druhé vyhnout dvouměsíční výpovědní lhůtě. Pokud se do dohody uvede jako důvod nadbytečnost, neztrácí zaměstnanec nárok na odstupné, jak by tomu bylo v případě, že by se tento důvod neuvědl.

Důvod skončení pracovního poměru dohodou má mimo jiné vliv i na výši podpory v nezaměstnanosti.

- **Zrušením ve zkušební době** – lze i bez udání důvodu, oznamuje se druhé straně alespoň 3 dny předem. Zkušební doba je maximálně 3 měsíce a pro obě strany musí být stejná.
- **Okamžitým zrušením** (někdy se lidově říká “výpověď na hodinu”) – lze jen **při zvlášť hrubém porušení pracovní kázně** nebo **z důvodu pravomocného odsouzení** pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému odnětí svobody na dobu delší než jeden rok nebo za úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šesti měsíců. **Zaměstnanec může ze své strany takto ukončit pracovní poměr v případě, že nedostal mzdu ani 15 dní po splatnosti** (výplatní den může být dohodnut ve smlouvě nebo určen platovým výměrem, ale nejpozději je to 20. den následujícího měsíce) nebo **jestliže podle lékařského posudku** vydaného poskytovatelem pracovně lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, **nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví** a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce.
- **Smrtí zaměstnance**

- U cizinců **vyhoštěním nebo ztrátou povolení k pobytu**
- **Výpověď** – jde o jednostranný právní úkon, který musí mít písemnou formu a musí být **prokazatelně předán druhé straně**. Ve sporných případech je tedy třeba k předání výpovědi přizvat svědky nebo využít doporučenou zásilku s dodejkou. Výpovědní lhůta (minimálně dvouměsíční) začíná běžet prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi. Např. tedy výpověď předaná 13. 5. má za následek počátek běhu výpovědní lhůty k 1. 6. a konec pracovního poměru 31. 7.

Výpověď ze strany zaměstnavatele je zakázána v případě běžící ochranné doby, například ve většině případů, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, při výkonu vojenského cvičení či veřejné funkce, v době, kdy je zaměstnankyně těhotná, čerpá mateřskou či rodičovskou dovolenou.

Byla-li dána zaměstnanci výpověď před počátkem ochranné doby tak, že by výpovědní doba měla uplynout v ochranné době, tato ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává. Pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývající části výpovědní doby po skončení ochranné doby, ledaže zaměstnanec sdělí zaměstnavateli, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

Zaměstnanec může výpověď podat bez udání důvodu, zaměstnavatel ji může zaměstnanci dát pouze z důvodů stanovených Zákoníkem práce. Mezi ně patří:

- **Nadbytečnost** z důvodu organizačních změn (zrušení pracovního místa)
- **Rušení zaměstnavatele** nebo jeho části
- **Stěhování zaměstnavatele** mimo region
- **Zdravotní důvody** – zdravotní stav trvale neumožňuje zaměstnanci vykonávat stávající práci
- **Zaměstnanec nemá dlouhodobě dobré pracovní výsledky** a byl k nápravě v posledním roce písemně vyzván
- **Porušování pracovní kázně** (musí předcházet výtky)
- **Nedoplnění požadovaného vzdělání** – zaměstnanec si ho nezačne doplňovat ani 12 měsíců od výzvy, aby si ho doplnil.
- **Nedodržování léčebného režimu** – zaměstnanec v pracovní neschopnosti se evidentně neléčí a věnuje se své soukromé práci.

V některých případech náleží zaměstnanci **odstupné**.

Nárok na odstupné ve výši nejméně trojnásobku průměrného měsíčního výdělku má zaměstnanec, kterému skončil pracovní poměr výpovědí ze strany zaměstnavatele nebo dohodou pro organizační změny v případě, že jeho pracovní poměr trval alespoň dva roky.

Trval-li pracovní poměr **více jak rok a méně než dva roky**, pak odstupné činí **nejméně dvojnásobek** průměrného měsíčního výdělku. V případě trvání pracovního poměru **méně než rok** má zaměstnanec nárok na odstupné nejméně **ve výši jednonásobku** průměrného měsíčního výdělku.

Odstupné lze zvýšit a je též možné stanovit i podmínky, za nichž zvýšené odstupné přísluší. Zákoník práce stanovuje též nárok na odstupné při dání výpovědi zaměstnavatelem nebo skončení pracovního poměru dohodou z důvodu zdravotní nezpůsobilosti způsobenou pracovním úrazem, ohrožením nebo onemocněním nemocí z povolání nebo dosažením nejvyšší přípustné expozice.

Toto odstupné přísluší ve výši nejméně dvanásobku průměrného měsíčního výdělku, ale pouze v případě, že pracovní úraz nebyl důsledkem zaviněného porušení předpisů a pokynů o bezpečnosti práce zaměstnance nebo jeho opilosti.

Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci náleží za jeho práci odměna. Vyplácí se měsíčně a zpětně za uplynulý měsíc. S její výší musí být zaměstnanec seznámen ještě před svým nástupem do práce, resp. před zahájením práce za změněných podmínek.

Buď je stanovena v pracovní smlouvě (pak ale její změna musí být podepsána oběma stranami a mít formu dodatku ke smlouvě) nebo samostatným dokumentem (např. platovým výměrem), s nímž je zaměstnanec pouze seznámen.

V naprosté většině případů pobírá zaměstnanec **mzdu**, ale **u vybraných profesí ve státní sféře je odměna vyplácena formou platu** (např. zaměstnanci státu, obce, kraje, příspěvkových organizací apod.). Výše platu je stanovena platovými tabulkami a jeho výše je vždy stanovena v měsíční výši, bez ohledu na to, kolik pracovních dní na daný měsíc připadne. V případě dovolené nebo svátku se plat v příslušném poměru pokrátí a za neodpracovaný den se zaměstnanci vyplatí náhrada.

Výše mzdy závisí na skutečně odpracovaném čase nebo výkonu a může být stanovena jako:

- **Časová mzda** – podle počtu odpracovaných hodin (typicky u duševních pracovníků)
- **Úkolová mzda** – podle množství vykonané práce, případně plnění norem (typicky u dělnických profesí)
- **Podílová mzda** – k poměrně malé základní odměně jsou vypláceny provize za výkon, případně v závislosti na celkovém zisku podniku nebo jeho části (zaměstnanci jsou osobně motivováni k tomu, aby se podniku dařilo).

Způsob stanovení mzdy se liší také podle toho, zda jde o soukromou nebo státní sféru. **U soukromníků jsou tzv. smluvní mzdy.** Zaměstnavatel se tedy se zaměstnancem dohodne na odpovídající odměně, přičemž výše mezd se obecně stanovuje na trhu práce tak, aby se vyrovnala nabídka práce s poptávkou. Nedostatkovi zaměstnanci tak budou placeni lépe, než lidé v profesích, kde se pracovní síla shání snadno.

Vždy ale zaměstnavatel **musí respektovat minimální mzdu**, která je nyní 15 200 Kč za měsíc (resp. 90,50 Kč za hodinu). Ta se ale týká pouze nekvalifikovaných pracovníků, kteří dělají nekvalifikovanou práci, případně zaměstnanců ve zkušební době. V opačném případě jim náleží tzv. **zaručená mzda**, která je vyšší a liší se podle druhu vykonávané práce. Její letošní údaje najdeme třeba zde: <https://www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda/>.

Ve státním sektoru existují tzv. **platové tabulky**, které určují výši platu jednotlivých pracovníků na základě **kombinace platových tříd a stupňů**. Platová třída je závislá na kvalifikaci pracovníka a náročnosti vykonávané práce (v základní tabulce je 16 platových tříd). Platový stupeň se odvíjí od délky praxe a v základní tabulce je 12 platových stupňů. Pro jednotlivé obory ale platí různé platové tabulky. Základní platová tabulka vypadá v roce 2021 takto:

Platové tabulky od 1.1.2021 - Základní platová tabulka - tabulka číslo 1

Platový stupeň	Praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	11 030	11 850	12 710	13 650	14 660	15 770	16 980	18 300	19 730	21 260	22 980	24 770	26 730	28 880	31 210	33 750
2	do 2 let	11 370	12 230	13 130	14 120	15 200	16 330	17 560	18 950	20 400	22 010	23 780	25 630	27 690	29 900	32 330	34 960
3	do 4 let	11 740	12 650	13 570	14 590	15 700	16 890	18 180	19 610	21 130	22 800	24 660	26 560	28 680	30 990	33 500	36 210
4	do 6 let	12 120	13 050	14 040	15 080	16 250	17 480	18 810	20 300	21 870	23 610	25 510	27 480	29 690	32 090	34 710	37 520
5	do 9 let	12 550	13 500	14 510	15 600	16 800	18 080	19 470	21 010	22 640	24 440	26 410	28 480	30 760	33 240	35 960	38 870
6	do 12 let	12 980	13 950	14 990	16 120	17 380	18 690	20 150	21 770	23 430	25 290	27 360	29 500	31 860	34 420	37 250	40 270
7	do 15 let	13 400	14 440	15 510	16 690	17 970	19 350	20 840	22 520	24 290	26 200	28 340	30 560	33 000	35 680	38 600	41 730
8	do 19 let	13 850	14 920	16 050	17 250	18 600	20 020	21 560	23 310	25 140	27 120	29 340	31 670	34 190	36 960	40 020	43 250
9	do 23 let	14 310	15 420	16 600	17 850	19 250	20 720	22 330	24 130	26 020	28 100	30 380	32 790	35 420	38 320	41 470	44 820
10	do 27 let	14 830	15 970	17 170	18 470	19 930	21 450	23 090	25 000	26 960	29 090	31 470	33 980	36 710	39 700	42 990	46 430
11	do 32 let	15 310	16 490	17 770	19 110	20 640	22 210	23 940	25 910	27 920	30 150	32 610	35 200	38 030	41 150	44 540	48 160
12	nad 32 let	15 850	17 070	18 390	19 770	21 370	22 990	24 780	26 830	28 920	31 240	33 790	36 470	39 420	42 640	46 150	49 920

Další platové tabulky lze nalézt třeba zde: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-2021/>

Kromě základního platu existují ještě jeho tzv. **motivační (pobídkové) složky**. Ty mají praktický význam pouze tam, kde jsou tabulkové platy, protože soukromník může dát zaměstnanci odměnu, jakou chce. Patří mezi ně:

- **osobní příplatek** – až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen, jestliže dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci.
- **Prémie**
- **Odměny**

Prémie se vyznačují tím, že jsou vyhlašovány předem, tj. před začátkem období, v němž se má konkrétní premiováný úkol realizovat. Prémie by měly být vázány na takové pracovní výsledky, které zaměstnanec může bezprostředně ovlivnit. Jsou podmíněně nárokovou složkou mzdy, avšak pokud zaměstnanec stanovená kritéria naplní, stávají se nárokem. Odměny - na rozdíl od uvedeného - jsou (vždy) nenárokovou složkou mzdy, která je přiznávána za mimořádné pracovní výsledky, jakoby zpětně.

Kromě toho jsou složkou mzdy různé příplatky, na které je ale v zákonem stanovených případech nárok:

- **příplatek za vedení** – od 5 až do 60 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec, nebo jeho trvalý zástupce, zařazen.
- **příplatek za noční práci** – 20 % průměrného hodinového výdělku.
- **příplatek za práci v sobotu a v neděli** – 25 % průměrného hodinového výdělku.
- **příplatek za rozdělenou směnu** – ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku.

Dále kromě těchto obecných příplatků existují i zvláštní příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek za práci v podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy, za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a specializační příplatek pedagogického pracovníka.

Za hodinu **práce přesčas** přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na jednu hodinu práce bez práce přesčas a další zvláštní příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku (jde-li o práci v sobotu, neděli nebo ve svátek, tak ve výši 50 %), ledaže se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodli na poskytnutí náhradního volna.

Pokud zaměstnanec **pracuje ve svátek**, náleží mu náhradní volno. Pokud jej není možno poskytnout, dostane zaměstnanec za takovou práci 100 % příplatek (bere mzdu i náhradu za svátek).

Poslední složkou mzdy jsou již zmíněné **náhrady mzdy**, což je třeba za dovolenou, placený svátek nebo pracovní neschopnost, kde první dva týdny nemoci vyplácí náhradu zaměstnavatel.

Všechny uvedené složky dohromady tvoří tzv. **hrubou mzdu**, která se ještě musí zdanit a odvést z ní sociální a zdravotní pojištění. Na to se zaměříme příště.

Trvá-li nemoc déle, dostává zaměstnanec nemocenskou od Správy sociálního zabezpečení, ale to už je samostatná dávka.

Management

Je to samostatná vědní disciplína, studijní obor na školách. Pro nás je podstatné pouze vědět, co to Management je, jaké jsou základní manažerské úrovně (liniový, střední a top management) a jejich provázanost, a jaké jsou základní manažerské činnosti (rozhodování, plánování, organizování, motivace a vedení lidí, kontrola).

Doporučuji k prostudování toto téma na Wikipedii, kde je v dostačujícím rozsahu. Kapitulu o historii můžete vynechat.

<https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>