

# 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.

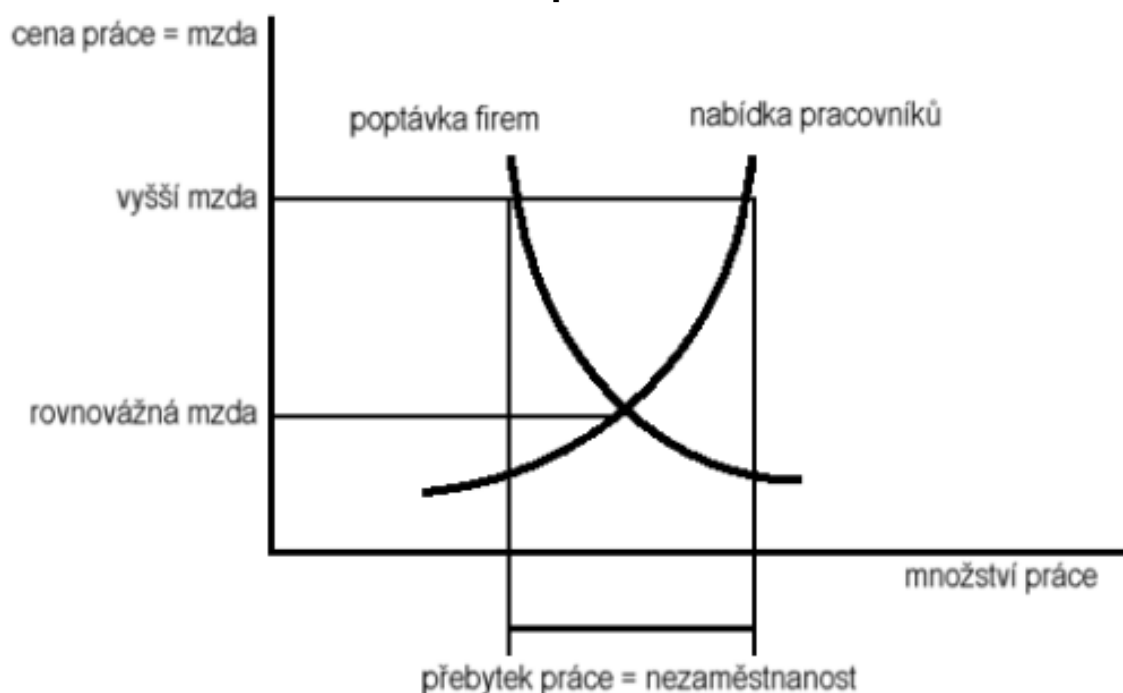
Zaměstnanec chce také maximalizovat svůj užitek, přičemž 24 hodin svého dne rozděluje mezi práci a volný čas. S rostoucí mzdou jeho ochota pracovat poroste a poroste tak i nabídka práce, s klesající mzdou nabídka práce naopak klesne, protože části zaměstnanců se za malé peníze pracovat nevyplatí a budou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

## Trh práce



Jelikož z výše uvedeného textu vyplývá, že některé osoby jsou nezaměstnány 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:

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

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.

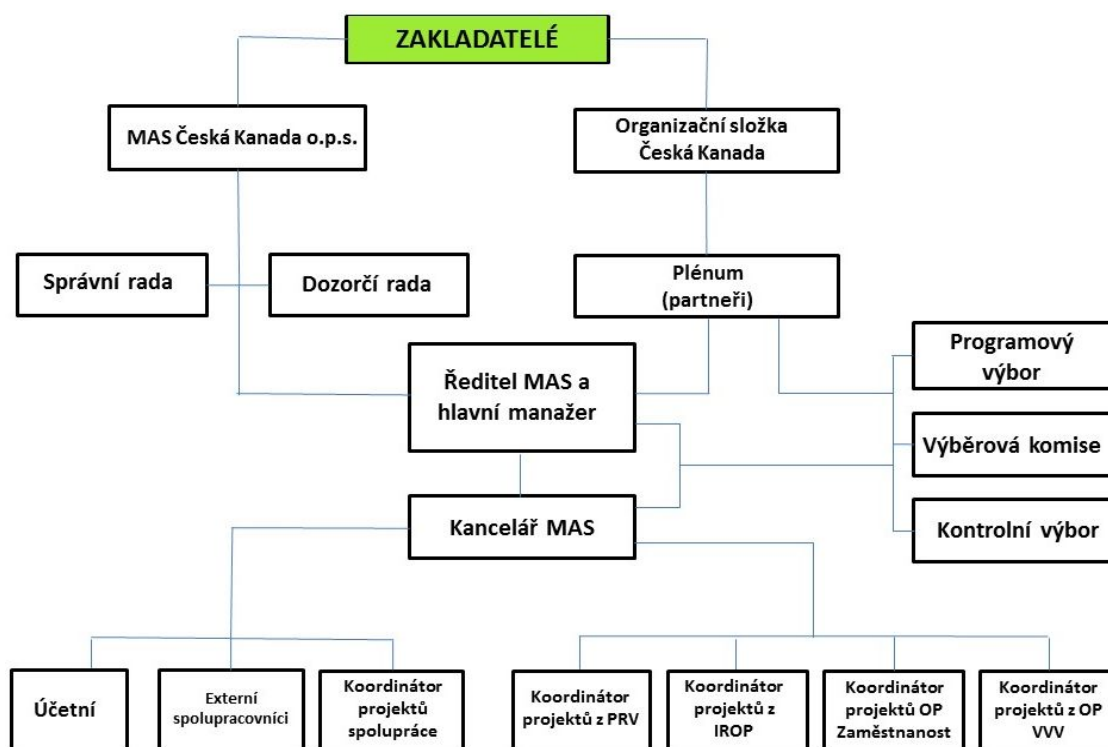
## Plánování zaměstnanců

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 přivýdělků 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 složitého 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 naplní 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).
- **Odlíšná 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 (pláště, 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 neuvedl.

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 pracovních 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**
- **Výpovědí** – 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 dvoutměsíční) 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. Nedostatkoví 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 13 300 Kč za měsíc (resp. 103,80 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 2023

| 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  | 12140         | 13040 | 13990 | 15020 | 16130 | 17350 | 18680 | 20130 | 21710 | 23390 | 25280 | 27250 | 29410 | 31770 | 34340 | 37130 |
| 2              | do 2 let   | 12510         | 13460 | 14450 | 15540 | 16720 | 17970 | 19320 | 20850 | 22440 | 24220 | 26160 | 28200 | 30460 | 32890 | 35570 | 38460 |
| 3              | do 4 let   | 12920         | 13920 | 14930 | 16050 | 17270 | 18580 | 20000 | 21580 | 23250 | 25080 | 27130 | 29220 | 31550 | 34090 | 36850 | 39840 |
| 4              | do 6 let   | 13340         | 14360 | 15450 | 16590 | 17880 | 19230 | 20700 | 22330 | 24060 | 25980 | 28070 | 30230 | 32660 | 35300 | 38190 | 41280 |
| 5              | do 9 let   | 13810         | 14850 | 15970 | 17160 | 18480 | 19890 | 21420 | 23120 | 24910 | 26890 | 29060 | 31330 | 33840 | 36570 | 39560 | 42760 |
| 6              | do 12 let  | 14280         | 15350 | 16490 | 17740 | 19120 | 20560 | 22170 | 23950 | 25780 | 27820 | 30100 | 32450 | 35050 | 37870 | 40980 | 44300 |
| 7              | do 15 let  | 14740         | 15890 | 17070 | 18360 | 19770 | 21290 | 22930 | 24780 | 26720 | 28820 | 31180 | 33620 | 36300 | 39250 | 42460 | 45910 |
| 8              | do 19 let  | 15240         | 16420 | 17660 | 18980 | 20460 | 22030 | 23720 | 25650 | 27660 | 29840 | 32280 | 34840 | 37610 | 40660 | 44030 | 47580 |
| 9              | do 23 let  | 15750         | 16970 | 18260 | 19640 | 21180 | 22800 | 24570 | 26550 | 28630 | 30910 | 33420 | 36070 | 38970 | 42160 | 45620 | 49310 |
| 10             | do 27 let  | 16320         | 17570 | 18890 | 20320 | 21930 | 23600 | 25400 | 27500 | 29660 | 32000 | 34620 | 37380 | 40390 | 43670 | 47290 | 51080 |
| 11             | do 32 let  | 16850         | 18140 | 19550 | 21030 | 22710 | 24440 | 26340 | 28510 | 30720 | 33170 | 35880 | 38720 | 41840 | 45270 | 49000 | 52980 |
| 12             | nad 32 let | 17440         | 18780 | 20230 | 21750 | 23510 | 25290 | 27260 | 29520 | 31820 | 34370 | 37170 | 40120 | 43370 | 46910 | 50770 | 54920 |

takto:

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

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 výdělků.

- **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>