

Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony

krok za krokem



- Elektronické vzorové dokumenty k okamžitému použití
- Pravidla a praktické rady pro tvorbu dokumentů
- Výklady a komentáře k zákoníku práce
- Vzorový pracovní řád, mzdový předpis, pracovní smlouva a další
- Aktualizace vzorů podle nového občanského zákoníku

Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony

krok za krokem

Libuše Neščáková, Lucie Marelová

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být re-produkována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Edice Právo pro každého

Ing. Libuše Neščíková, MBA, JUDr. Lucie Marelová

**Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní
úkony**
krok za krokem

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala GRADA Publishing, a.s.
U Průhonu 22, Praha 7 jako svou 5317. publikaci

Foto na obálce allphoto.cz
Realizace obálky Michal Němec
Sazba Jan Šístek
Odpovědná redaktorka Ing. Michaela Průšová
Počet stran 256
První vydání, Praha 2013
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© GRADA Publishing, a.s., 2013

ISBN 978-80-247-4622-7

GRADA Publishing: tel.: 234 264 401, fax 234 264 400, www.grada.cz

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8801-2 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8802-9 (ve formátu EPUB)

Obsah

Zkratky	11
Úvodem	13
 I. Individuální vztahy	15
1. Právní úkony a jejich struktura	15
1.1 Prameny práva a jejich aplikace	15
1.2 Dvoustranné právní úkony (smlouvy)	16
1.3 Jednostranné právní úkony	18
1.4 Neplatnost právních úkonů	19
2. Jednání jménem právnické osoby a zastoupení v pracovněprávních vztazích	21
2.1 Jednání jménem právnické osoby	21
2.2 Právní úprava zastoupení	21
2.3 Pověření zaměstnance	22
2.4 Plná moc	23
2.5 Zánik plné moci (odvolání, výpověď)	24
3. Úkony před vznikem pracovního poměru	26
3.1 Základní pojmy	26
3.2 Pozvání k přijímacímu řízení	31
3.2.1 Druhy personálních řízení	32
3.2.2 Profil hledaného kandidáta	34
3.2.3 Formy výběru	37
3.2.4 Proces výběrového řízení	38
3.2.5 Hodnocení personálního výběrového řízení	42
3.3 Osobní dotazník	43
3.4 Lékařské prohlídky zaměstnanců	45
3.4.1 Vstupní lékařská prohlídka	46
3.4.2 Lékařské prohlídka ke vzdělávání nebo v průběhu vzdělávání	50
3.4.3 Pracovnělékařské prohlídky	51
4. Vznik pracovního poměru	55
4.1 Závislá práce a tzv. švarcsystém	55
4.2 Pracovní smlouva	57
4.2.1 Podstatné náležitosti	57
4.2.2 Další ujednání v pracovní smlouvě	58
4.2.3 Pracovní smlouva s vedoucím zaměstnancem	62
4.3 Výkon práce doma	63
4.4 Pracovní náplň	64
4.5 Odstoupení od pracovní smlouvy	65
5. Úkony během pracovního poměru	66
5.1 Pracovní doba	66
5.1.1 Práce v noci	68

5.1.2	Pracovní pohotovost	69
5.1.3	Netradiční rozvržení pracovní doby	69
5.2	Přestávky v práci, doba odpočinku	72
5.2.1	Přestávky v práci	72
5.2.2	Doba odpočinku	73
5.3	Dovolená	75
5.3.1	Dovolená za kalendářní rok	75
5.3.2	Dovolená za odpracované dny	76
5.3.3	Dodatková dovolená	78
5.3.4	Čerpání dovolené	79
5.3.5	O dovolené obecně	82
5.3.6	Krácení dovolené	82
5.4	Překážky v práci	83
5.4.1	Překážky na straně zaměstnance	83
5.4.2	Jiné důležité osobní překážky v práci	84
5.4.3	Kontrola dočasné práce neschopného zaměstnance	87
5.4.4	Překážky na straně zaměstnavatele	88
5.5	Stravování zaměstnanců	89
5.6	Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců	90
5.7	Konkurenční doložka	91
5.8	Informační povinnost zaměstnavatele vůči zaměstnanci	92
5.8.1	Informace před vznikem pracovního poměru	92
5.8.2	Informace v době trvání pracovního poměru	92
5.8.3	Informace o obsahu pracovní smlouvy	93
5.9	Odborný rozvoj zaměstnanců	93
5.9.1	Zaškolení a zaučení	94
5.9.2	Odborná praxe absolventů škol	94
5.9.3	Prohloubení kvalifikace	94
5.9.4	Zvýšení kvalifikace	95
5.10	Odpovědnost za schodek na hodnotách svěřených k vyúčtování	96
5.10.1	Dohoda o odpovědnosti	97
5.11	Odpovědnost za ztrátu svěřených věcí	100
5.11.1	Potvrzení o svěření věci	100
5.11.2	Dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených věcí	100
5.12	Dohoda o mlčenlivosti	101
6.	Změny pracovního poměru	102
6.1	Převedení na jinou práci	102
6.2	Přeložení do jiného místa výkonu práce	104
6.3	Dohoda o jiné změně pracovního poměru	104
7.	Agenturní zaměstnávání a dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli	105
7.1	Agenturní zaměstnávání	105
7.1.1	Dohoda agentury práce s uživatelem	105
7.1.2	Rámcová smlouva mezi agenturou práce a uživatelem	106
7.1.3	Pokyn přidělení zaměstnance agenturou práce	106
7.2	Dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli	107
7.2.1	Dohoda mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem o dočasném přidělení k jinému zaměstnavateli	107

7.2.2	Dohoda mezi zaměstnavateli o dočasném přidělení zaměstnanců	108
8.	Problémové situace a jejich řešení	109
8.1	Upozornění na možnost výpovědi v souvislosti s porušením pracovních povinností (vytýkáci dopis)	109
8.2	Výzva k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků	109
8.3	Náhrada škody	110
8.3.1	Obecná odpovědnost zaměstnance za škodu	111
8.3.2	Odpovědnost za nesplnění povinností k odvrácení škody	111
8.3.3	Výzva k úhradě škody	113
8.3.4	Dohoda o způsobu náhrady škody a uznání dluhu	113
8.4	Dohoda o narovnání	114
8.5	Dohoda o srážkách ze mzdy	115
8.6	Započtení v pracovněprávních vztazích	116
8.7	Možnosti postihu zaměstnance	117
8.8	Doručování písemností	118
8.8.1	Osobní předání písemnosti	118
8.8.2	Doručení prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací	119
8.8.3	Doručení prostřednictvím provozovatele poštovních služeb	119
9.	Skončení pracovního poměru	121
9.1	Dohoda o rozvázání pracovního poměru	122
9.2	Výpověď	123
9.2.1	Výpověď z důvodu rušení zaměstnavatele	125
9.2.2	Výpověď z důvodu přemístění zaměstnavatele	126
9.2.3	Výpověď z důvodu nadbytečnosti	126
9.2.4	Výpověď z důvodu, že zaměstnanec nesmí konat dosavadní práci pro pracovní úraz či nemoc z povolání	127
9.2.5	Výpověď z důvodu, že zaměstnanec pozbyl dlouhodobě způsobilost vykonávat dosavadní práci vzhledem ke svému zdravotnímu stavu	128
9.2.6	Výpověď z důvodu, že zaměstnanec nesplňuje předpoklady pro výkon práce, např. vykazuje neuspokojivé pracovní výsledky	128
9.2.7	Výpověď z důvodu porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci	130
9.2.8	Výpověď z důvodu, že zaměstnanec porušil režim dočasně práce neschopného pojištěnce	133
9.3	Odvolání výpovědi zaměstnavatelem	135
9.4	Hromadné propouštění	135
9.5	Skončení pracovního poměru s vedoucím zaměstnancem po odvolání nebo vzdání se tohoto místa	136
9.5.1	Odvolání z vedoucího pracovního místa	137
9.6	Okamžité zrušení pracovního poměru	137
9.6.1	Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele – pravomocné odsouzení	138
9.6.2	Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele – porušení povinností zvlášť hrubým způsobem	138

9.7	Zrušení pracovního poměru ve zkušební době	138
9.8	Skončení pracovního poměru na dobu určitou	139
10.	Listiny a úkony související se skončením pracovního poměru	141
10.1	Výstupní list	141
10.2	Potvrzení o zaměstnání, Zápočtový list	142
10.3	Pracovní posudek	142
11.	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	144
11.1	Dohoda o provedení práce	144
11.2	Skončení dohody o provedení práce	145
11.3	Dohoda o pracovní činnosti	146
11.4	Zrušení dohody o pracovní činnosti	147
II.	Vnitřní předpisy	149
1.	Obecně o vnitřních předpisech	149
1.1	Zákonná úprava, závaznost	149
1.2	Systém vnitrofiremních předpisů	150
2.	Organizační řád a organizační schéma, podpisové vzory, spisový řád	154
2.1	Organizační řád	159
2.1.1	Definice organizačního řádu	159
2.1.2	O společnosti	160
2.1.3	Orgány společnosti	161
2.1.4	Struktura dokumentace společnosti	162
2.1.5	Řízení podnikatelské činnosti	163
2.1.6	Podpisové právo	169
2.1.7	Vztahy uvnitř společnosti	170
2.1.8	Jiná organizační ustanovení	170
2.1.9	Základní úprava pracovního styku zaměstnanců	172
2.2	Podpisový řád	172
2.3	Spisový, archivační a skartační řád	173
2.4	Ostatní jednorázové akty zaměstnavatele	175
2.4.1	Rozhodnutí zaměstnavatele o organizační změně	175
2.4.2	Přechod práv a povinností na jiný subjekt	176
3.	Pracovní řád	178
3.1	Úvodní ustanovení, závaznost	179
3.2	Postup před vznikem, trvání a skončení pracovního poměru	181
3.3	Pracovní doba, přestávky v práci	188
3.4	Práce přesčas, práce ve svátek	192
3.5	Práce v noci	193
3.6	Překážky v práci	193
3.7	Dovolená	195
3.8	Mzda a náhrady mzdy	196
3.9	Stravování	199
3.10	Pracovní cesta	200
3.11	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	201
3.12	Pracovní podmínky zaměstnanců	203
3.13	Povinnosti zaměstnance	204
3.13.1	Zákaz kouření na pracovišti	209

3.13.2	Absence	210
3.13.3	Kontrola požití alkoholu a omamných látek	211
3.14	Povinnosti zaměstnavatele	213
3.15	Ochrana informací	215
3.16	Odpovědnost za škodu	215
3.17	Doručování	217
3.18	Informování a projednání	217
3.19	Stížnosti, oznámení a podněty zaměstnanců	217
3.20	Závěrečná ustanovení	218
4.	Mzdový předpis, bonusy	219
4.1	Mzda, plat, odměna z dohody	219
4.1.1	Mzda	219
4.1.2	Plat	220
4.1.3	Odměna z dohody	221
4.1.4	Společná ustanovení o mzdě, platu, odměně z dohody	221
4.1.5	Minimální mzda	223
4.1.6	Zaručená mzda, plat	223
4.1.7	Naturální mzda	223
4.1.8	Odměna za pracovní pohotovost	223
4.2	Příplatky	224
4.2.1	Režim mzdy	224
4.2.2	Režim platu	227
4.3	Dohoda o mzdě s vedoucím zaměstnancem	230
4.4	Mzdový předpis	230
4.5	Bonusový systém	237
4.6	Ostatní vnitřní směrnice zaměstnavatele	239
5.	Kontrola zaměstnanců a ochrana osobních údajů	243
5.1	Kontrola zaměstnanců	243
5.1.1	Kamerové systémy	244
5.1.2	Kontrola e-mailové korespondence	244
5.1.3	Zákaz vyžadování informací	245
	Použitá literatura	246

Zkratky

a n., a násl. – a následující

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR politika organizace – (Corporate Social Responsibility), odpovědné podnikání

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

IČO – identifikační číslo osoby

NOZ – nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.)

MTZ – materiálově technická základna

ObčZ – zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

ObchZ – zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

Sociální a zdravotní pojištění – pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti (příspěvek nemocenského a důchodového pojištění, státní politiky zaměstnanosti) a příspěvek na všeobecné zdravotní pojištění

THP – pracovník technicko–hospodářského pracoviště

ÚOOÚ – Úřad pro ochranu osobních údajů

ZamZ – zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

ZDP – zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

ZoSZZ – zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů

ZP, zákoník práce – zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Úvodem

Tato publikace přináší vzorové dokumenty vnitřních předpisů a dalších právních úkonů zaměstnavatelům, manažerům, podnikovým právníkům či personalistům, není pouhou sbírkou vzorů, ale určitým návodem, jakým způsobem tvořit právní dokumenty, na co se při jejich tvorbě zaměřit a čeho se naopak vyvarovat. Každý vzor je doprovázen výkladem, který je psán odborným a zároveň čtivým a srozumitelným jazykem. Proto neuvádíme v textu celé pasáže paragrafovaného znění zákoníku práce, ale jeho ustanovení vysvětlujeme a komentujeme spolu s praktickými příklady pro snazší pochopení dané problematiky se zaměřením na sporné či nejasné právní otázky.

Kniha obsahuje dvě hlavní části. První část se věnuje individuálním právním vztahům zaměstnavatele se zaměstnancem a popisuje konkrétní řešení situací, ke kterým často v pracovněprávní praxi dochází. Vzorové dokumenty jsou řazeny podle toho, v jaké fázi pracovního poměru se nejčastěji vyskytují. Nad rámec pracovního práva v této části také najdete v rámci jednotlivých kapitol doporučení, která se částečně věnují personální problematice, například samotnému procesu výběru zaměstnanců a s tím související manažerské strategii, doporučením či příkladům z personální i pracovněprávní praxe. Dále je v této části publikace zahrnuta i problematika popisující určité problémové situace, které však v pracovněprávní praxi nastávají zcela běžně. Uvádíme zde doporučení, jak postupovat v souladu s právními předpisy ve sporu se zaměstnancem, který může vyústit i v soudní proces. Pro následný úspěch v soudním řízení je nezbytné postupovat správně již od počátku, tedy např. od sepsání první písemnosti v dané věci.

Druhá část publikace se zabývá tvorbou vnitřních předpisů zaměstnavatele. Přináší ucelený výklad o jejich závaznosti, struktuře, obsahových náležitostech a zejména předkládá návod na jejich tvorbu pomocí konkrétních příkladů jejich znění a vzorových předpisů. Zde jsou čtenáři předkládána vzorová znění jak pro výrobní společnost, tak pro společnost poskytující služby. Pokud organizace spadá do režimu státních či příspěvkových organizací, jednoduchou obměnou použitých termínů získá také vzorové dokumenty pro svůj typ organizace. V této části publikace je popsána tvorba jak základních řádů v systému organizace, tak například i problematika jejich zpracování v režimu mzdy či v režimu platu.

Přidanou hodnotou publikace je vložené CD, kde čtenář nalezne elektronické interaktivní verze všech vzorových dokumentů pro jejich snazší užití a pro vlastní tvorbu vnitřních písemností.

S předloženými vzorovými dokumenty je třeba pracovat jako s nástrojem či pomůckou, neboť nejsou vždy konkrétním řešením dané situace, ale je třeba je dotvářet podle aktuálních okolností případu a potřeb obou stran. Zároveň tato publikace nemá za cíl nahradit poskytování profesionálních právních služeb, při nichž je nutné vycházet právě z konkrétních okolností případu.

Věříme, že tato publikace pomůže zodpovědět mnoho otázek a bude užitečným pomocníkem v pracovněprávní i personální praxi.

Tato publikace vychází z právního stavu účinného ke dni 1. 8. 2013.

Praha, srpen 2013
Ing. Libuše Neščíková, MBA
JUDr. Lucie Marelová

I. Individuální vztahy

1. Právní úkony a jejich struktura

Tato publikace si klade za cíl poskytnout čtenáři návod k tvorbě vnitřních předpisů zaměstnavatele a právních úkonů pro pracovněprávní praxi. Předtím, než uvedeme příklady konkrétních právních úkonů či předpisů, je třeba se zaměřit na právní úpravu, kterou se tyto úkony řídí, a popsat obecně podstatné náležitosti z hlediska formální stránky věci.

1.1 Prameny práva a jejich aplikace

Na právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (pracovněprávní vztahy) se použijí primárně ustanovení **zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů**, dále také „ZP“ nebo „zákoník práce“. Nelze-li použít na pracovněprávní vztahy zákoník práce, použije se **zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů**, dále také „ObčZ“ nebo „občanský zákoník“ (resp. nový občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.), a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů (§ 4 ZP). Vztah mezi zákoníkem práce a občanským zákoníkem je tedy postaven na principu **subsidiarity**, což znamená podpůrné použití občanského zákoníku. **Základní zásady** uvádí zákoník práce v § 1a. Jedná se o tyto zásady:

- zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce,
- spravedlivé odměňování zaměstnance,
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Tyto zásady představují **obecná výkladová pravidla** pro veškeré pracovněprávní úkony a je třeba je mít na zřeteli zejména při tvorbě vnitřních předpisů a pracovněprávních úkonů, a to nejen při aplikaci ustanovení občanského zákoníku na pracovněprávní vztahy.

Některá ustanovení občanského zákoníku jsou však z aplikace na pracovněprávní vztahy **vyloučena zcela**. Jedná se o ustanovení občanského zákoníku o smlouvě ve prospěch třetí osoby, o zadržovacím právu, o vymíněném (sjednaném) odstoupení od smlouvy, o společných závazcích (dluzích) a právech, o smlouvě s přesnou dobou plnění a o postoupení pohledávky. Smluvní pokuta smí být dohodnuta jen pokud tak stanoví zákoník práce (§ 4a ZP). Tato ustanovení tak nelze platně použít ani v případě, že se na tom zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnou.

Individuální pracovní právo je postaveno na soukromoprávní zásadě „**co není zakázáno, je dovoleno**“. To znamená, že právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem mohou být upraveny odchylně od zákona, pokud to zákon nezakazuje, nebo pokud z povahy ustanovení zákona nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit. Pokud zákoník práce odchýlení připouští, zpravidla v ustanovení uvádí např. „není-li dohodnuto jinak“ apod. Dále se není možné odchýlit v **neprospěch zaměstnance** od ustanovení, která zapracovávají předpisy Evropské unie, která jsou uvedena v § 363 ZP.

Přestože zákoník práce ponechává zdánlivě širokou autonomii vůle subjektům pracovněprávních vztahů, stanoví poměrně rozsáhlá omezení zejména z důvodu ochrany „slabší“ strany pracovněprávního vztahu – zaměstnance. K odchylné úpravě **práv účastníků či povinností zaměstnavatele** v pracovněprávních vztazích může dojít **smlouvou**, jakož

i **vnitřním předpisem**. K odchylné úpravě **povinností zaměstnance** však může dojít jen **smlouvou** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Odchylná úprava mzdových či platových práv nesmí být nižší nebo vyšší, než je právo, které stanoví zákoník práce nebo kolektivní smlouva jako nejméně nebo nejvýše přípustné, pokud zákoník práce (ust. § 116, § 118 odst. 1, § 122 odst. 2) nestanoví jinak.

Příklad

Zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou odchylně od zákona dohodnout, že zaměstnanci v případě skončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele z jakéhokoli důvodu bude náležet odstupné ve výši 12násobku měsíčního výdělku, a to z toho důvodu, že to zákon nezakazuje a jedná se o právo zaměstnance.

1.2 Dvoustranné právní úkony (smlouvy)

V pracovněprávní praxi se často vyskytuje pojem smlouva i dohoda pro označení dvoustranného (nebo i vícestranného) ujednání mezi stranami (zpravidla půjde o zaměstnance a zaměstnavatele). Tyto pojmy jsou sice jazykově odlišné, ale popisují stejný právní úkon. Označení smlouva nebo dohoda tak nemá rozdílné právní účinky, ani název smlouvy či dohody není určující pro platnost jejího obsahu. Klíčový je právě samotný obsah ujednání, který pak určuje, jakou smlouvu účastníci uzavřeli, bez ohledu na její formální označení v záhlaví.

Konkrétní **struktura** smlouvy není zákonem předepsána, nicméně v praxi je ustálený následující model:

Označení listiny (Smlouva o ..., Dohoda o ...)

- uvede se název smlouvy podle zákona, v případě tzv. smlouvy nepojmenované v zákoně se uvede název, který strany zvolí, např. Smlouva o reklamě a propagaci,

Označení smluvních stran

- v případě **fyzické osoby nepodnikající** se uvede jméno, příjmení, datum narození (případně rodné číslo), adresa trvalého bydliště, dále případně adresa pro doručování, pokud se liší od trvalého bydliště,

Jan Novák, nar. 22. 1. 1976

bytem Slunná 12, 120 00 Praha 2

adresa pro doručování: Průběžná 10, 120 00 Praha 2

- v případě **fyzické osoby podnikající** se uvede jméno, příjmení, IČO, případně datum narození (rodné číslo), adresa místa podnikání (u advokátů se uvádí sídlo), v případě zápisu do obchodního rejstříku údaj o tomto zápisu,

Jan Novák,

IČO: 01076532

místo podnikání Slunná 12, 120 00 Praha 2

- v případě **právnícké osoby** se uvede její název nebo firma, tedy název, pod kterým je zapsána v obchodním rejstříku, IČO, sídlo, údaj o zápise v obchodním rejstříku (např. zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B vložka 1234), případně bankovní spojení, a uvede se osoba jménem právnícké osoby **jednající** (její statutární orgán) nebo osoba, která právníckou osobu **zastupuje** (osoba odlišná od statutárního orgánu) a údaj o pracovní pozici zástupce či údaj o zastoupení na základě plné moci,

*ABC, a.s., IČO 91096832, se sídlem Rovnoběžná 27, 612 00 Brno
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 1678
jednající Ing. Josefem Horáčkem, předsedou představenstva*

- pod údaje o smluvní straně se uvede její další označení ve smlouvě, tedy dále jen „zaměstnavatel“. Doporučujeme ve smlouvě striktně používat pouze jedno označení pro každou smluvní stranu (nikoli tedy „zaměstnavatel“ nebo „ABC, a.s.“),

*ABC, a.s., IČO 91096832, se sídlem Rovnoběžná 27, 612 00 Brno
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 1678
zastoupená Pavlem Novákem, personálním ředitelem,*

dále jen „zaměstnavatel“

- údaj o uzavření smlouvy – zpravidla se uvede pod označení smluvních stran že „uzavírají dnešního dne tuto smlouvu.“.

Obsah smlouvy

- strany popíší předmět svého ujednání, dále jednotlivá práva a povinnosti stran (závazky), dobu trvání smlouvy, možnosti ukončení např. výpovědi, ujednání o odpovědnosti za škodu, případně smluvní sankce,
- v rámci textu smlouvy je vhodné dodržovat jednoznačné pojmosloví a většinu důležitých pojmů definovat a označit, např. dále jen „Srovnatelný zaměstnanec“ a tento pojem již dále nezaměňovat – ve smlouvě není vhodné používat synonyma pro označení stejné věci, z hlediska přehlednosti a nespornosti se vyplatí jazyková jednoduchost,
- při sjednávání povinností či závazků se zpravidla uvádí formulace „je povinen“ nebo „se zavazuje“, ale stejnou právní závaznost má i prosté uvedení povinnosti bez této formulace např. „uhradí“,
- závěrečná ustanovení obsahují obvykle údaj o počtu vyhotovení smlouvy, o její účinnosti, o možnostech změny a doplnění pouze písemnou formou, apod.

Podpisy smluvních stran s uvedením data a místa podpisu

- datum podpisu je důležité pro určení dne uzavření smlouvy, pokud jsou data rozdílná, považuje se obecně za datum uzavření smlouvy datum pozdější,
- na závěr je třeba, aby smlouvu podepsala oprávněná osoba, která je uvedena u označení smluvní strany,
- u fyzické osoby se uvede její označení ve smlouvě a jméno a příjmení,
- pro předcházení sporům u písemných právních úkonů je třeba dbát na správnost uvedení formálních náležitostí u podpisu jednající osoby, aby z podpisu bylo jednoznačně patrné, kdo právní úkon činí, nečitelný ručně psaný podpis bez dalšího označení taková kritéria nesplňuje,

V Praze dne

*.....
Jan Novák (zaměstnanec)*

- u právnické osoby se uvede její název (napsaný či vytištěný na razítku) a jméno a příjmení osoby jednající či zastupující s uvedením funkce či pracovní pozice (zejména u právnických osob zapsaných v obchodním rejstříku je třeba dodržet zapsaný způsob jednání).

V Praze dne

*.....
ABC, a.s.*

*Ing. Josef Horáček, předseda představenstva
(zaměstnavatel)*

nebo

V Praze dne

.....

ABC, a.s.

Pavel Novák, personální ředitel

Příloha

Smlouva může obsahovat také **přílohy**. Pokud má být příloha právně závazná, měla by být připojena ke smlouvě na obou vyhotoveních a tvořit tak nedílnou součást smlouvy. Zpravidla je na přílohu odkazováno v textu smlouvy a její obsah je tvořen většinou podrobnostmi popisného charakteru, nákresy, seznamy, apod.

Dodatek

Písemný dodatek ke smlouvě je ujednání smluvních stran o změně či doplnění původní smlouvy. Pokud je původní smlouva písemná, také dodatek musí být v písemné formě. Dodatky se pro přehlednost vzestupně číslují, neboť smlouvu lze měnit dodatky neomezeně. Pro obsah a formální náležitosti dodatku platí přiměřeně ustanovení o smlouvách, tedy zejména pokud jde o označení stran a podpisy.

Forma

Právní úkony lze obecně činit jak v **písemné**, tak v ústní formě, případně **konkludentně** (úkon vyplývá z určitého chování). Pokud je pro určitý úkon vyžadována písemná forma, je neplatný, pokud je učiněn v jiné než právě v písemné formě. Za úkon provedený v písemné formě se považuje právní úkon sepsaný nebo vytištěný v listinné podobě a podepsaný jednajícím osobou či osobami, činí-li právní úkon více osob, nemusí být jejich podpisy na téže listině, pokud právní předpis nestanoví jinak. Podpis může být nahrazen mechanickými prostředky v případech, kdy je to obvyklé (např. otisk razítka, pokud je to mezi stranami dohodnuté a zavedené). Je-li právní úkon učiněn **elektronickými prostředky**, může být podepsán elektronicky (zaručeným elektronickým podpisem založeným na kvalifikovaném certifikátu) podle zvláštních předpisů. Z toho vyplývá, že obyčejná e-mailová korespondence bez zaručeného podpisu nemůže způsobit právní účinky písemného právního úkonu, ale lze takto uzavřít smlouvu, která písemnou formu dle zákona ani dohody účastníků nevyžaduje.

1.3 Jednostranné právní úkony

Jednostranné právní úkony se vyznačují tím, že je činí jednající osoba sama, často také proti vůli osoby, vůči které tento právní úkon směřuje. Pro platnost takového úkonu tedy není třeba, aby tato osoba, které je právní úkon adresován, s úkonem souhlasila.

Tyto úkony v pracovněprávních vztazích bývají častým předmětem soudních sporů, zejména co se týče skončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Proto je třeba jejich formálním náležitostem věnovat zvýšenou pozornost.

Adresát právního úkonu

- jednostranný právní úkon zaměstnavatele vůči zaměstnanci je především nutné **správně adresovat**, tedy uvést celé jméno, datum narození a místo trvalého bydliště zaměstnance, přesto, že bude např. výpověď předána osobně.

Zaměstnanec

Jan Novák, nar. 22. 1. 1976

bytem Slunná 12, 120 00 Praha 2

Označení úkonu

- po uvedení adresáta následuje označení, o jaký právní úkon jde, tedy uvede se přesné označení dle zákona, aby se předešlo případnému sporu.

Výpověď z pracovního poměru podle § 52 písm. c) zákoníku práce

Obsah úkonu

- samotný obsah úkonu závisí na zákonem požadovaných náležitostech pro konkrétní úkon,
- především je třeba podrobně popsat konkrétní skutkový stav ve vztahu k zaměstnanci, tedy neomezit se pouze na konstatování zákonného ustanovení.

Podpis a datum

- stejně jako v případě smluv i zde je velmi důležité právní úkon správně podepsat a datovat, podpis je obdobný jako v případě smluv,
- pokud právní úkon činí zástupce na základě plné moci, uvede se tato skutečnost u podpisu a plná moc se přiloží (v případě, kdy je třeba úředně ověřeného podpisu, i podpis na plné moci musí být úředně ověřen, pak je třeba přiložit originál nebo úředně ověřenou kopii plné moci).

V Praze dne

ABC, a.s.

Pavel Novák, personální ředitel

nebo

V Praze dne

ABC, a.s.

zastoupená na základě plné moci

JUDr. Petrem Novotným, advokátem

1.4 Neplatnost právních úkonů

Problematicku neplatnosti právních úkonů pro pracovněprávní vztahy upravuje zákoník práce v § 18 a následujících. Základní princip je postaven na tom, že na právní úkon se pohlíží spíše jako na platný než neplatný a důraz je kladen na autonomii vůle subjektů právního vztahu. Vycházíme tedy z toho, že právní úkon je platný i přes některé vady jeho obsahu, pokud osoba, která je tímto úkonem dotčena, tuto neplatnost kvalifikovaně neuplatní, jinými slovy pokud se nedovolá neplatnosti tohoto právního úkonu. Toto pojetí neplatnosti se nazývá **relativní neplatnost**, přičemž neplatnosti právního úkonu pro vady jeho obsahu se nemůže dovolat ten, kdo ji sám způsobil. Naproti tomu jsou v zákoně upraveny znaky neplatnosti **absolutní**, tedy neplatnosti, které není třeba se dovolávat a soud k ní přihlédne i bez návrhu toho, kdo byl takovým úkonem dotčen.

Právní úkon je neplatný **absolutně** s účinky **od samého počátku**, pokud

- nebyl učiněn svobodně a vážně, určitě a srozumitelně,

- byl učiněn osobou nezpůsobilou k právním úkonům nebo osobou jednající v duševní poruše, která ji činí k tomuto úkonu neschopnou,
- zavazuje k plnění od počátku nemožnému,
- odporuje zákonu nebo jej obchází a **zároveň nejsou naplněny základní zásady pracovněprávních vztahů**,
- odporuje dobrým mravům,
- se zaměstnanec předem vzdává svých práv,
- k němuž nebyl udělen předepsaný souhlas příslušného orgánu v případech, kdy to stanoví výslovně zákoník práce anebo zvláštní zákon; požaduje-li zákon, aby právní úkon byl s příslušným orgánem pouze projednán, není právní úkon neplatný, i když k tomuto projednání nedošlo.

Na rozdíl od obecné úpravy neplatnosti právních úkonů v občanském zákoníku, kdy právní úkon je absolutně neplatný vždy, pokud je v rozporu se zákonem či zákon obchází, je v pracovním právu třeba rozlišit „pouhý“ rozpor se zákonem či jeho obcházení, kdy je neplatnost relativní a současný rozpor se zákonem spolu s nenaplněním základních zásad pracovněprávních vztahů, kdy je neplatnost absolutní. O jaký druh neplatnosti se v daném případě jedná, bude třeba rozhodnout podle konkrétních okolností případu.

I v případě právní úpravy neplatnosti právních úkonů zákon chrání slabší stranu pracovněprávního vztahu – zaměstnance. Zákon stanoví, že neplatnost právního úkonu nemůže být zaměstnanci na újmu, pokud neplatnost nezpůsobil výlučně sám, tedy nesespal např. neplatné okamžité zrušení pracovního poměru.

Při nedostatku zákonem stanovené či sjednané **formy dvoustranného právního úkonu, tedy smlouvy**, (nikoli smlouvy kolektivní) je možné, aby tuto vadu smluvní strany **dodatečně odstranily**. Jinak je takový úkon neplatný. Pro určení, zda relativně či absolutně, je třeba posoudit, zda naplňuje základní zásady pracovněprávních vztahů či nikoli, jak je uvedeno výše. V případě **jednostranných** právních úkonů tento nedostatek **dodatečně odstranit nelze**.

Příklad

Jeden den se smluvní strany ústně dohodnou na skončení pracovního poměru dohodou, následně zjistí, že tento právní úkon je neplatný pro nedodržení povinné písemné formy dle zákona a tak se vzájemně domluví, že danou dohodu uvedou do písemné formy dodatečně se všemi náležitostmi, které dohoda má mít a se všemi skutečnostmi, které si ústně projednaly.

Nebyl-li právní úkon, jímž vzniká nebo se mění základní pracovněprávní vztah (tedy pracovní smlouva, dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti), učiněn ve formě, kterou vyžaduje zákon, je možné se neplatnosti dovolat, jen nebylo-li již započato s plněním, tedy pokud se podle smlouvy strany již nezačaly řídit.

Příklad

Zaměstnanec a zaměstnavatel uzavřou dohodu o provedení práce v ústní formě. Zaměstnanec již započal s prací pro zaměstnavatele. V takové situaci se již nelze dovolávat neplatnosti dohody pro nedostatek formy.

2. Jednání jménem právnické osoby a zastoupení v pracovněprávních vztazích

Otázka zastoupení v pracovněprávních vztazích a problematika jednání statutárního orgánu jménem právnické osoby (zaměstnavatele) je jednou z oblastí, kde zaměstnavatelé často chybují. Především je třeba oddělit, ve kterých případech se jedná o jednání osobní, kdy o zastoupení na základě plné moci (resp. dohody o plné moci) a kdy se jedná o zastoupení zákonné a plná moc pro takové případy není potřeba.

2.1 Jednání jménem právnické osoby

Jménem právnické osoby jedná její statutární orgán, a to neomezeně, ve všech věcech. Takové jednání je osobním jednáním této právnické osoby, nesprávné je tedy uvádět, že statutární orgán právnickou osobu „zastupuje“, statutární orgán vždy jedná přímo. Kdo je statutárním orgánem jednotlivých právnických osob, stanoví zákon.

V praxi se vyskytují výkladové nejasnosti především ohledně způsobu jednání (a podepisování) za právnickou osobu, jejímž statutárním orgánem je orgán kolektivní, jako např. představenstvo u akciové společnosti. Z platné právní úpravy způsobu jednání představenstva jménem akciové společnosti obsažené v § 191 odst. 1 ObchZ vyplývá, že za představenstvo může jednat jménem akciové společnosti vůči třetím osobám samostatně každý člen představenstva, pokud ovšem není jiný způsob jednání upraven ve stanovách společnosti a zapsán v obchodním rejstříku. Poměrně často akciové společnosti ve svých stanovách dávají přednost úpravě společného jednání více členů představenstva, a to v různých modifikacích spočívajících například ve stanovení různého počtu společně jednajících členů představenstva nebo určení, že jedním z jednajících členů musí být buď předseda, popřípadě místopředseda představenstva.

Nutnost společného jednání a z toho vyplývající současné přítomnosti více členů představenstva v rámci každého jednotlivého právního úkonu realizovaného jménem společnosti však také může v každodenním obchodním životě přinášet určité komplikace, zvláště pokud je některý z členů představenstva z nejrůznějších důvodů po delší dobu nepřítomen. Aby nedošlo k zablokování běžného chodu společnosti a omezení výkonu její podnikatelské činnosti, řeší takovéto situace členové představenstva některých akciových společností tím, že jednomu z členů představenstva **udělí generální plnou moc** opravňující tohoto člena představenstva k samostatnému výkonu veškerých činností, které by jinak jménem společnosti bylo povinno učinit společně více členů představenstva v souladu se způsobem jednání stanoveným ve stanovách společnosti a zapsaným v obchodním rejstříku. Tento způsob udělení plné moci i následné úkony takto učiněné jsou však podle judikatury Nejvyššího soudu (viz rozsudek NS č.j. 31 Odo 11/2006 ze dne 15. října 2008, dostupný na www.nsoud.cz) neplatné pro rozpor s právní úpravou způsobu jednání statutárních orgánů, neboť obcházejí vůli akcionářů projevenou ve stanovách společnosti. Lze tedy uzavřít, že členu představenstva, který není sám oprávněn jednat jménem společnosti, nelze udělit generální plnou moc (tedy zmocnit jej ke všem úkonům za společnost). Připouští se však v odůvodněných případech udělení speciální plné moci pro konkrétní úkon.

2.2 Právní úprava zastoupení

Zákoník práce neobsahuje zvláštní úpravu zastoupení v pracovněprávních vztazích, proto se na tyto vztahy použijí přiměřeně ustanovení občanského zákoníku upravující obecnou problematiku zastoupení. Podle § 22 ObčZ je zástupcem ten, kdo je oprávněn jednat za

jiného jeho jménem. Ze zastoupení vznikají práva a povinnosti přímo zastoupenému. Zastupovat jiného nemůže ten, kdo sám není způsobilý k právnímu úkonu, o který jde, ani ten, jehož zájmy jsou v rozporu se zájmy zastoupeného. Zastupovat zaměstnance tedy může pouze osoba starší 15 let (§ 6 ZP) a zaměstnavatele osoba starší 18 let (§10 ZP).

V pracovněprávních vztazích půjde v praxi nejčastěji o zastoupení zaměstnance či zaměstnavatele při konkrétním právním úkonu, např. podpisu smlouvy, neboť při výkonu práce není možné se nechat zastoupit vzhledem k jejímu osobnímu charakteru. Neznamená to však, že zaměstnanec je na své pozici nezastupitelný, je možné např. po dobu zaměstnaneckovy nepřítomnosti za něho určit „zástupce“. Tento zástupce však vykonává práci osobně a na svůj účet, nikoli tedy jménem nepřítomného zaměstnance a nejedná se tedy o zastoupení ve smyslu ustanovení § 22 ObčZ.

Zákon rozlišuje **tři právní důvody** vzniku zastoupení:

- ze zákona (např. zákonné zastoupení rodičů dítěte),
- z rozhodnutí státního orgánu (např. soudem ustanovený opatrovník),
- smluvní zastoupení (na základě dohody o plné moci).

2.3 Pověření zaměstnance

Ve firemní praxi bude nejčastěji docházet k zastoupení zaměstnavatele zaměstnancem při plnění jeho pracovních úkolů nebo v souvislosti s ním. V případě, že je zaměstnavatelem právnická osoba, úkony ve všech věcech činí **statutární orgán**. V takovém případě se jedná o **osobní** jednání právnické osoby a nikoli její zastoupení. Často používaný pojem „statutární zástupce“ je tedy nesprávný, neboť statutární orgán nemůže právnickou osobu zastupovat, když jejím jménem jedná přímo.

Ze zákona (§ 20 ObčZ) vyplývá možnost zastoupení právnické osoby jejími pracovníky (zaměstnanci) a členy. K tomu, aby zaměstnanci mohli **ze zákona** zaměstnavatele, který je právnickou osobou, **zastupovat** při činění právních úkonů, je třeba, aby byla splněna alespoň jedna z těchto podmínek:

- je to stanoveno ve vnitřním předpise právnické osoby (např. v organizačním řádu),
- je to vzhledem k pracovnímu zařazení zaměstnance obvyklé.

Při **překročení** oprávnění zaměstnance je zaměstnavatel (právnická osoba) zavázán pouze při současném splnění dvou podmínek:

- právní úkon se týká předmětu činnosti právnické osoby
- třetí osoba, vůči které byl právní úkon učiněn, nemohla o překročení oprávnění vědět.

Tato úprava se bude dotýkat všech právnických osob (tedy i nepodnikajících), přičemž pro **podnikatele** zvláštní úpravu dotýkající se zákonného zastoupení zaměstnanců obsahuje také **obchodní zákoník** v § 15. Tato úprava se vztahuje obecně na podnikatele, tedy jak na podnikající fyzické, tak právnické osoby. Kdo byl při provozování podniku pověřen určitou činností, je zmocněn ke všem úkonům, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Překročí-li zástupce podnikatele toto zmocnění, je takovým jednáním podnikatel vázán, jen jestliže o překročení třetí osoba nevěděla a s přihlédnutím ke všem okolnostem případu vědět nemohla. Pověřenou osobou je často právě zaměstnanec podnikatele.

Příklad 1

Prodávač v obchodě je ze zákona zmocněn uzavřít kupní smlouvu se zákazníkem v zastoupení svého zaměstnavatele (obchodu), protože k takovým úkonům obvykle při činnosti prodáváče dochází. Není však již oprávněn např. obchod pronajmout třetí osobě, ledaže by k tomu byl zmocněn na základě zvláštní dohody se zaměstnavatelem. V takovém případě již nepůjde o zmocnění ze zákona, ale na základě dohody o plné moci (viz další výklad).

Příklad 2

Prodávač v obchodním řetězci, který má na jmenovce uvedeno „brigádník“, uzavře pracovní smlouvu s uchazečem o zaměstnání v tomto obchodě. Prodávač evidentně překročil své oprávnění, neboť k pracovněprávním úkonům obvykle při jeho činnosti nedochází. Taková smlouva nebude provozovatele obchodu jako zaměstnavatele zavazovat, neboť uchazeč o zaměstnání mohl vědět, že nemůže pracovní smlouvu uzavřít s tímto prodáváčem v obchodě.

VZOR na příloženém CD ROMU – Potvrzení o pověření výkonem činnosti při provozování podniku (obchodního závodu)¹ (§ 15 ObchZ, § 430 NOZ)

2.4 Plná moc

Na pracovněprávní vztahy se použije právní úprava zastoupení na základě dohody o plné moci obsažená v občanském zákoníku (§ 31 a n. ObčZ). Zastoupení na základě **dohody o plné moci** vzniká právě uzavřením dohody mezi zastoupeným (zmocnitelem) a zástupcem (zmocněncem). V této dohodě bude vymezen rozsah oprávnění zástupce a další podmínky zastupování, např. úplata, doba trvání apod. Zaměstnavatel i zaměstnanec se mohou nechat při činnosti pracovněprávních úkonů zastoupit jak fyzickou, tak právnickou osobou. V praxi bývá takovým zástupcem nejčastěji advokát. Dohoda o plné moci je obecné označení pro jakoukoli smlouvu uzavřenou mezi zmocnitelem a zmocněncem, ze které vyplývá závazek zmocněnce činit právní úkony jménem zmocnitele (někdy je také označována jako dohoda o zastoupení). Takovou smlouvou je typicky smlouva mandátní (§ 566 a n. ObchZ) či smlouva příkazní (§ 724 a n. ObčZ).

Od dohody o plné moci je třeba odlišovat **plnou moc**, která je na rozdíl od dohody o plné moci **jednostranným** právním úkonem. Zmocnitel prostřednictvím plné moci prohlašuje vůči třetím osobám, že zmocněnec uvedený v plné moci je zmocněn činit jeho jménem právní úkony v určitém rozsahu. Vzhledem k jednostrannosti plné moci tak není třeba podpisu zmocněnce na plné moci, ani jeho prohlášení, že plnou moc přijímá. Takové prohlášení je však v praxi na plné moci často uváděno pro zvýšení důvěryhodnosti plné moci a v případě neexistence jiné předchozí dohody o plné moci ji může vzhledem k projevu vůle druhé strany nahrazovat.

Plná moc může být buď **obecná** (generální), tedy pro veškeré právní úkony nebo **speciální**, tedy pro určitý konkrétní úkon.

¹ NOZ nahrazuje pojem podnik pojmem obchodní závod (viz § 502 NOZ).

Příklad

Zaměstnavatel se při soudním sporu se zaměstnancem nechá zastoupit advokátem. Nejprve spolu uzavřou smlouvu o poskytování právních služeb podle zákona o advokacii, ve které bude uvedeno, že advokát je oprávněn činit právní úkony jménem zaměstnavatele. Tato smlouva je dohodou o plné moci. Zaměstnavatel podepíše následně advokátovi plnou moc pro účely soudního řízení, která dohodu o zastoupení osvědčuje vůči soudu a dalším účastníkům řízení.

Zákon nestanoví povinnou písemnou formu pro plnou moc, pokud sám právní úkon, který má být zmocněncem učiněn, nemusí být písemný nebo pokud se netýká jen určitého právního úkonu, pro praxi je však písemná forma plné moci vždy vhodnější. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat i samotnému právnímu úkonu, který činí jménem zastoupeného zástupce na základě plné moci. Právní úkon by měl v záhlaví obsahovat jméno (název) zastoupeného, jméno (název) zástupce a údaj o zastoupení na základě plné moci, kterou doporučujeme pro vyloučení pochybností k právnímu úkonu (v kopii) připojit. Zákon ovšem nevyžaduje, aby plná moc byla předkládána spolu s úkonem, postačí, pokud plná moc objektivně existuje.

Jedná-li zmocněnec jménem zmocnitel v mezích oprávnění zastupovat, vznikají práva a povinnosti z takového jednání přímo zastoupenému (zmocniteli). Pokud zmocněnec překročí své oprávnění vyplývající z plné moci, je zmocnitel takovým jednáním vázán, pouze pokud toto překročení schválil. V tomto směru zákon obsahuje jinou právní úpravu oproti situaci, kdy za zaměstnavatele jedná jiná osoba, pokud je to stanoveno ve vnitřních předpisech nebo je to vzhledem k jejímu pracovnímu zařazení obvyklé, a kdy při překročení oprávnění vznikají práva a povinnosti zaměstnavateli též pokud osoba (např. jiný zaměstnanec), vůči které byl právní úkon učiněn, o překročení nemohla vědět. V případě zastoupení na základě plné moci, pokud neoznámí zmocnitel osobě, se kterou zmocněnec jednal, svůj nesouhlas bez zbytečného odkladu poté, co se o překročení oprávnění dozvěděl, platí, že překročení schválil (§ 33 odst. 1 ObčZ). Překročil-li zmocněnec své oprávnění (a zmocnitel toto překročení neschválil nebo nenastala právní domněnka schválení dle předchozí věty) nebo jedná-li někdo za jiného bez plné moci, je z tohoto jednání zavázán sám, ledaže ten, za koho bylo jednáno, právní úkon dodatečně bez zbytečného odkladu schválí.

VZOR na příloženém CD ROMU – Plná moc (§ 31 ObčZ, § 441 NOZ)

2.5 Zánik plné moci (odvolání, výpověď)

Plná moc zanikne:

- provedením úkonu, na který byla omezena,
- odvoláním zmocnitelce,
- výpovědí zmocněnce,
- smrtí zmocněnce.

Plná moc zaniká také smrtí zmocnitelce, nevyplyvá-li z jejího obsahu něco jiného nebo pokud jinak nestanoví zákon. Zánikem právnické osoby, která je zmocněncem či zmocnitelem, zaniká plná moc pouze pokud práva a povinnosti nepřecházejí na právního nástupce zanikající právnické osoby.

Zmocnitel je ze své vůle oprávněn udělenou plnou moc kdykoli **odvolat**. Tohoto svého práva se nemůže platně vzdát (srov. § 33b ObčZ). Aby nastaly právní účinky odvolání, je

třeba, aby byl zmocněnec s odvoláním plné moci skutečně seznámen. Zmocněnec je oprávněn udělenou plnou moc **vypovědět**, výpověď je účinná okamžikem doručení zmocniteli.

Pro ochranu oprávněných zájmů zmocněnce zákon stanoví, že zemře-li zmocnitel nebo vypoví-li zmocněnec plnou moc, je zmocněnec povinen učinit ještě vše, co nesnese odkladu, aby zmocnitel nebo jeho právní nástupce neutrpěl újmu na svých právech.

VZOR na příloženém CD ROMU – Odvolání plné moci (§ 33b odst. 1 písm. b) ObčZ, § 448 odst. 1 NOZ)

VZOR na příloženém CD ROMU – Výpověď plné moci (§ 33b odst. 1 písm. c) ObčZ, § 448 odst. 1 NOZ)

3. Úkony před vznikem pracovního poměru

Je obecně známo, že jedním z nejdůležitějších prvků úspěšného podnikání je existence a dostupnost zdrojů. Důležité jsou samozřejmě hmotné zdroje ve formě finančního i hmotného kapitálu, nicméně v neposlední době hrají významnou roli především zdroje lidské. Lidské zdroje, mnohdy nazývané též lidským kapitálem, jsou dominantním a nenahraditelným faktorem k dosahování prosperity firem. O to více nabývá na významnosti profesionální výběr kvalitních zaměstnanců, který je dnes jedním z nejsledovanějších procesů v rámci dobré strategie podniku. Profesionální výběr zaměstnanců je ale také v určitých případech korigován příslušnými právními předpisy, tedy není jen izolovaným personálním procesem v rámci dané organizace, ale je nutné brát zřetel na daná zákonná ustanovení, která právě postup a úkony před vznikem pracovního poměru upravují.

Jistě jste v poslední době zaznamenali termíny rovné příležitosti, diskriminace, lidská práva, sexuální obtěžování, ale také hovorovější termíny typu sexuální harašení, či harašment. Účelem této kapitoly by mělo být podání základního uspořádání těchto termínů a termínů s nimi souvisejícími z pohledu kontextu jejich vzniku, významu a opory v právních předpisech.

3.1 Základní pojmy

Začneme-li od logického začátku, tedy od prvotních impulsů v definování základních termínů, dostáváme se k definici **základních lidských práv a svobod**. Dokumentem upravující tyto pojmy je Charta základních práv Evropské unie (dále jen Charta), která byla přijata v prosinci roku 2000 v Nice. Dokument v současné podobě má proklamativní charakter, avšak měl by se stát součástí Evropské ústavy, jejíž podoba je v dnešní době předmětem živých rozhovorů.

Zabýváme-li se termínem **rozmanitost a rovné příležitosti** blíže, jejich stručné definování a rozdílnost mezi nimi si pokusíme přiblížit.

Rovnými příležitostmi není nic jiného než zásada rovného přístupu ke všem jedincům ve společnosti. V žádném případě se nejedná o rovnostářství, které souvisí s charakterem socialisticky smýšlejících režimů. I tady proto z pohledu rovných příležitostí neplatí ono známé tvrzení „všem stejně“. Pokud bychom měli rovné příležitosti charakterizovat do obdobného tvrzení, pak by vypadalo asi jako „všem stejnou šanci“.

Mnohdy se setkáváme také s pojmem rozmanitost. Dokonce čelíme konstatování, zda rovné příležitosti nebrání či nepotlačují rozmanitost. Rozmanitost chápeme skutečně z pohledu Darwinových teorií. Rozmanitostí totiž chápeme skutečnou diversitu v oblasti lidského a společenského života. Nebýt rozmanitosti, život by byl šedý. Z pohledu rozmanitosti se jedná o jev, který v rámci úkonů před vznikem pracovního poměru buďto nemůžeme přímo ovlivnit (rasu, barvu kůže, národnost apod.), nebo můžeme ovlivnit (nabídka různorodých pracovních míst).

Pro upřesnění rozdílností mezi jednotlivými termíny, rozmanitost, rovné příležitosti a rovnostářství, použijeme jednoznačný příklad.

Rozmanitost

Představíme si firmu a její strukturu a systém řízení. Rozmanitostí bychom mohli definovat spektrum pracovních pozic, které se ve firmě nacházejí. Každá je jinak pojmenována, má jinou pracovní náplň, míru odpovědnosti a také zaměstnancům na těchto různých pozicích náleží rozmanité mzdové ohodnocení.

Rovné příležitosti

Pokud bychom aplikovali příklad v této naší vzorové firmě na rovné příležitosti, použijeme jej v systému odměňování.

V případě, že v organizaci platí, že každý zaměstnanec, pokud získá zakázku pro společnost, dostane odměnu ve výši 10 % z její ceny realizace, jedná se o rovné příležitosti.

Pokud by v té samé organizaci probíhalo mzdové ohodnocení tím způsobem, že všem zaměstnancům bez rozdílu pracovní pozice a míry odpovědnosti přísluší stejná mzda, jednalo by se však o zmíněné rovnostářství.

Diskriminace

Součástí původního dokumentu Charty je jedním z principů také princip rovnosti a zákazu diskriminace. Zatímco princip rovnosti se většinou vztahuje na problematiku rovnosti mezi ženami a muži, dále pak rovnosti etnického původu a rasy, pojem diskriminace vychází z pojmu rovného přístupu a dále se dělí podle **důvodů vedoucích k možné diskriminaci**.

Pojem diskriminace vychází z pojmu rovných příležitostí a lze oba tyto pojmy definovat následovně:

Zásadou rovného zacházení se rozumí neexistence žádné přímé nebo nepřímé diskriminace z důvodů uvedených v zákoně č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, který nabyl účinnosti dne 1. 9. 2009.

Naznačené trendy rovného a antidiskriminačního zacházení jsou jednoznačnou tendencí moderního světa. Tyto trendy v oblasti prohlubování působnosti v oblasti lidských práv se projevují rovněž i ve vlivu Evropské unie. Proto další projevy a nerovnosti v zacházení s muži a ženami vedly Evropskou unii k tomu, aby dodržování a aplikaci těchto zásad přijala jako jednu ze svých stěžejních priorit. Pro správnou aplikaci těchto zásad do praxe byla vytvořena metoda „**Gender mainstreaming**“ (dále jen GM). Pokud bychom se pokusili o překlad těchto pojmů doslovně, jednalo by se o „hlavní proudění“. Jinými slovy (pro nás česky znějícími) je pak překlad ve smyslu „průřezový úkol“. Metoda GM je považována za cestu k dosažení cíle rovného zacházení s muži i ženami. Aplikací této zásady do právního řádu České republiky se tak zásada rovnosti obou pohlaví stává nedílnou součástí myšlení, rozhodování a jednání všech osob.

Právní aspekty rovného přístupu a diskriminace

Usilujeme-li o ucelený avšak laicky čitelný přehled o právních předpisech upravujících rovný přístup a diskriminaci v rámci našeho kontinentu, jedním z prvních dokumentů upravujících tuto problematiku je tzv. **Amsterodamská smlouva**.

Amsterodamská smlouva potvrdila důležitost principu rovnosti a respektování lidských práv v rámci procesu evropské integrace a nabyla účinnosti 1. května 1999. Novelizací této smlouvy došlo k posílení principu rovnosti prostřednictvím změn, které se tak začaly promítat i do právních řádů jednotlivých států Evropského společenství a poté v Evropské unii. Princip rovnosti pohlaví vzhledem ke shledané závažnosti daného problému byl zakomponován mezi základní cíle Evropských společenství.

Následně po vzniku Evropské unie dochází k přijetí v prosinci roku 2000 v Nice již dříve zmiňovaného dokumentu **Charta základních práv Evropské unie**.

Zásadu rovného přístupu a zákazu diskriminace rozpracovává Evropská unie do jednotlivých směrnic a doporučení, která jsou závazná pro všechny stávající i nové členy unie.

Dochází tak k postupnému zapracování těchto přístupů a zásad do vnitrostátních právních předpisů jednotlivých států Evropské unie.

Rovněž tak v právním řádu České republiky je zmíněná problematika zapracována. První počátky takové úpravy se objevují prostřednictvím novely starého zákoníku práce účinné od 1. 3. 2004 (zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, dnes již neplatný). Tato novela jednoznačně definovala, co bylo považováno za diskriminační jednání, rozlišovala již přímou a nepřímou diskriminaci a rovněž upravovala problematiku pozitivní diskriminace. V říjnu téhož roku problematiku rovného přístupu a diskriminace dále upravil i tehdy nový zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 1. 10. 2004.

Ke konci roku 2006 byl schválen s účinností od 1. 1. 2007 tzv. nový zákoník práce, tedy zákon č. 262/2006 Sb., který problematiku diskriminace upravuje pouze okrajově a odkazuje na zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (dále také jen ADZ nebo Antidiskriminační zákon), který nabyl účinnosti dne 1. 9. 2009.

Antidiskriminační zákon reaguje na právě na požadavek zapracování příslušných předpisů Evropského společenství v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy týkající se dané problematiky.

Antidiskriminační zákon blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech (cit. § 1 zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, ve znění pozdějších předpisů):

- *práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání,*
- *přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti,*
- *pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,*
- *členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,*
- *členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují,*
- *sociálního zabezpečení,*
- *přiznání a poskytování sociálních výhod,*
- *přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování,*
- *přístupu ke vzdělání a jeho poskytování,*
- *přístupu ke zboží, službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.*

Dále antidiskriminační zákon jednoznačně vymezuje právo na rovné zacházení a na to, aby nebyla diskriminována, fyzické osobě, **která vstupuje do právních vztahů**, na které se tento zákon vztahuje. Zákon uvádí základní myšlenku rovného zacházení a to tak, že stanoví, že právem na rovné zacházení se rozumí **právo nebýt diskriminován** s odkazem na diskriminační důvody.

Zákon stanoví základní pojmy přímé a nepřímé diskriminace a rovněž tak definuje diskriminační důvody.

Za **přímou diskriminaci** je považováno takové jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo s osobou jinou, a to ve srovnatelné situaci z těchto diskriminačních důvodů:

- rasy,
- etnického původu,
- národnosti,

- pohlaví – zahrnuje také diskriminaci z důvodu:
 - těhotenství,
 - mateřství nebo otcovství,
 - pohlavní identifikace,
- sexuální orientace,
- věku,
- zdravotního postižení,
- náboženského vyznání,
- víry či světového názoru.

Za diskriminaci se dále považuje:

- obtěžování – nežádoucí chování související s diskriminačními důvody,
- sexuální obtěžování – chování, které má sexuální povahu, opomíjí právo na rovné zacházení a diskriminuje,
- pronásledování – nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění,
- pokyn k diskriminaci – chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhé osoby k diskriminaci osoby třetí,
- navádění k diskriminaci – chování osoby, která druhou osobu přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminovala třetí osobu.

Za **nepřímou diskriminaci** je považováno takové jednání či opomenutí, kdy je na základě zdánlivě neutrálního jednání daná osoba z některého z uvedených diskriminačních důvodů znevýhodněna oproti ostatním.

Zákon ukládá zaměstnavatelům **povinnost zajišťovat rovné zacházení a rovné příležitosti** v následujících oblastech:

- ve věcech práva na zaměstnání,
- přístupu k zaměstnání,
- přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti,
- odměňování,
- přijetí opatření vedoucích k obraně před diskriminací.

Rozdílné zacházení

Na druhou stranu zákon však také umožňuje využít titulu **rozdílného zacházení**. Jedná se o takové zacházení, které sám zákon **nepokládá za diskriminační** jednání. V tomto případě je **přípustné rozdílné zacházení** z důvodu věku v přístupu k zaměstnání, pokud je požadována podmínka minimální věkové hranice, odborné praxe, která je pro řádný výkon práce nezbytná.

Dále se za diskriminaci nepovažuje:

- stanovení rozdílného důchodového věku,
- existuje-li věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce pro rozdílné zacházení v oblasti diskriminačního důvodu pohlaví, přístupu k zaměstnání,
- ochrana žen z důvodu těhotenství a mateřství,
- ochrana osob se zdravotním postižením,
- ochrana osob mladších 18 let,
- opatření vedoucí k vyrovnání nevýhod vyplývajících z příslušnosti osoby k dané skupině vymezené diskriminačními důvody,
- další přípustné formy rozdílného zacházení, které umožňují ostatní právní předpisy.

Dojde-li k porušení práv a povinností vyplývajících z antidiskriminačního zákona, má postižený právo **domáhat se u soudu** toho aby:

- bylo upuštěno od diskriminace,
- byly odstraněny následky diskriminačního zásahu,
- bylo dáno přiměřené zadostiučinění,
- byla přiznána náhrada za nemajetkovou újmu v penězích.

Zvláštním typem v oblasti rovného přístupu je pojem takzvané **prodiskriminace**, někdy uváděné také jako **pozitivní diskriminace**. Jedná se o přípustnou diskriminaci vedoucí právě k zajištění zásady rovného přístupu.

Využívá se v praxi v těch případech, kdy např. chcete mít vyrovnaný počet zaměstnanců z pohledu poměru složení žen a mužů. Například v pozicích účetních, kde oproti jiným odvětvím na trhu, snad kromě školství, převládají vesměs ženy, máme možnost využít zásadu prodiskriminace. Tato zásada bude uplatnitelná v případě, že váš pracovní tým bude například složen ze tří žen a dvou mužů. Pak můžete inzerovat a při výběru dát přednost mužskému zástupci z řad uchazečů, a to za účelem vyrovnaní poměru žen a mužů v organizaci. Tuto skutečnost, tedy zásadu prodiskriminace (váš záměr přijmout prioritně muže) však musíte všem uchazečům dopředu sdělit, nejlépe již v samotné personální inzerci. Snazší a uchopitelnější příklad prodiskriminace by byl v případě, kdy pro chráněnou pracovní dílnu přijímáte pouze osoby se zdravotním postižením. V neposlední řadě je také přípustným prodiskriminačním přístupem nabídka pracovních pozic vhodných pro absolventy.

Uplatnění zásady rovného přístupu nebrání přijímat opatření zvýhodňující méně zastoupené pohlaví, preferovat věk, náboženské vyznání apod. na pracovišti **pokud je k tomu věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce a uplatněné požadavky jsou této povaze přiměřené**. Tato poslední zmíněná věta opodstatňuje využití prodiskriminace.

Sexuální obtěžování

Dalším zvláštním typem diskriminace je tzv. **sexuální obtěžování**. Jedná se o situace, kdy dochází k nežádoucímu chování, které je spojováno s kterýmkoliv důvodem diskriminace a vede, nebo jeho následkem je, **porušení důstojnosti osoby, vytvoření zastražujícího, ponižujícího, pokořujícího, urážlivého a nepřátelského prostředí**.

Je-li dán pokyn k diskriminaci jinou osobou osobě např. podřízené, považuje se za diskriminaci přímou.

Nejčastější oblasti, kdy dochází k porušování zásady rovného přístupu, nebo diskriminačního jednání

K nejčastějšímu úskalí v porušování zásady rovného přístupu nebo diskriminačního jednání dochází v těchto úkonech před vznikem pracovního poměru:

Personální inzerce

- nepoužívejte věková kritéria v inzerci,
- oprostěte se od formulací mladého a dynamického kolektivu,
- pokud je místo vhodné jen pro určitou skupinu uchazečů, omezte toto omezení zdůvodněte,
- název pracovní pozice volte s neutrálním pojmenováním,
- oprostěte se formulace typu „nevhodné pro matky s dětmi“,
- pokud je vyžadována zvláštní zdravotní způsobilost zaměstnance k výkonu pozice z prokazatelných důvodů, uveďte ji do inzerce,

- pracoviště, která nabízíte, by měla mít možnost bezbariérového přístupu,
- nepožadujte pouze české občanství či definovanou národnost.

Výběrové pohovory

- pohovory nemějte subjektivně založené na údajích neprokazujících požadované pracovní a odborné schopnosti,
- oprostěte se především od otázek zjišťujících počet dětí, možnost jejich hlídání, rodinné situace, ale i možnosti dojíždění v zimě apod.,
- upozorněte uchazeče, že musí být podroben vstupní lékařské prohlídce nebo bude prokazovat zdravotní způsobilost potřebnou k výkonu profese,
- neslibujte předem úspěšnost ve výběru, možná bude následovat pohovor s vhodnějším kandidátem.

Osobní dotazníky zaměstnanců

- požadujte jen ty údaje zaměstnance, které potřebujete pro mzdové a personální zpracování,
- nevyžadujte číslo občanského průkazu,
- nepořizujte kopie osobních dokladů zaměstnance.

Nabízená výše odměňování

- nevažte a nepodmiňujte složky mzdy např. věkem zaměstnance (ale i ostatními důvody diskriminace),
- orientujte se na skutečný pracovní výkon, kvalifikaci a odpovědnost v zastávané profesi.

Školení, vzdělávání

- všichni zaměstnanci by měli mít přístup ke zdokonalování svých znalostí a dovedností potřebných pro výkon požadované profese.

3.2 Pozvání k přijímacímu řízení

Kvalitní lidské zdroje jsou dnes jednou z nejžádanějších kategorií v oblasti poptávky všech zaměstnavatelských subjektů působících na našem trhu. Možná se vám toto tvrzení zdá být přehnané, především s ohledem na vykazovanou statistiku procenta nezaměstnanosti v České republice, ale v období posledních let se skutečně projevuje **nedostatek kvalitních a také odborně způsobilých zaměstnanců**.

Dochází k tomu ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že o pracovní pozice, které nevyžadují zvláštní odborné zaměření pracovníka, není zájem ze strany uchazečů o zaměstnání. Zde pocítujeme příliv zahraničních pracujících, kteří poptávají především manuální a dělnické profese. Druhým důvodem je skutečnost, že jednak s růstem kvality technologií a jednak se strukturálními změnami podnikatelských odvětví v regionech pracovní trh neposkytuje dostatek odborně zdatných mnohdy až specializovaných pracovníků, kteří by danou problematiku ovládali.

Důležitou roli proto hraje důraz managementu společnosti na kvalitní výběr a nábor zaměstnanců, jehož hlavním cílem je posílení konkurenceschopnosti a stability firmy. Je-li výběr zaměstnanců prováděn kvalitním způsobem na profesionální úrovni, nejen že zajišťuje dostatek lidských zdrojů společnosti, ale také minimalizuje nežádoucí fluktuaci zaměstnanců.

Pokud firma pracuje s lidskými zdroji (ve smyslu sociálním, tedy tzv. stará se o své zaměstnance), zabývá se fundovaně celkovým procesem řízení lidských zdrojů, mnohdy využívá jako jeden z nástrojů tohoto řízení **personální plánování**.

Kvalitní personální plánování zahrnuje nejen plán obsazení jednotlivých pracovních pozic ve firmě, ale i jejich zastupitelnost a nahraditelnost z pohledu nejvhodnějšího kandidáta z řad stávajících zaměstnanců. Minimalizuje tak krizové situace, kdy dochází k nečekanému odchodu zaměstnance ze strategicky významné pozice a podnik se dostává v této situaci do jistého ohrožení. Kvalitní personální plánování zahrnuje i kariérní a profesní rozvojové plány zaměstnanců, vzdělávací plány a zohledňuje výstupy ze systému hodnocení pracovníků. V konečném důsledku sleduje a vyhodnocuje budoucí potřebu organizace uskutečnit nábor či výběr zaměstnanců. Minimalizuje tak neočekávané a živelné náборы a výběry, které mnohdy vedou k neefektivnímu plýtvání časem a zbytečnému alokování finančních zdrojů.

Z pohledu výběru a náboru nových zaměstnanců bychom se vždy měli snažit o zvládnutí tohoto stěžejního procesu s **profesionálním přístupem**. Profesionálním přístupem, tak jak se o něm zmiňujeme v této publikaci, nemyslíme zadání výběru personální agentuře, ale rozumíme jím odbornou zdatnost manažerů a ostatních osob, které se na personálním výběru podílejí. V profesionálním přístupu se tak zrcadlí jejich přístup osobní, který by měl být posílen znalostmi a dovednostmi z oblasti kvalitního řízení lidských zdrojů a pracovního práva.

Profesionální přístup k výběru a náboru zaměstnanců zaručuje nejen stabilitu a konkurenceschopnost společnosti a minimalizaci fluktuace pracovních sil, ale také zaručuje spokojenost zaměstnanců, která se odráží v jejich efektivní produktivitě práce a míře loajality ke společnosti samotné.

3.2.1 Druhy personálních řízení

Máme-li uvést členění a druhy personálních řízení, začneme od základního rozlišení primárních pojmů – **nábor a výběr**.

Nábor zaměstnanců

V kategorii personálního procesu při přijímání zaměstnanců **za nábor** označujeme takový proces, který je charakterizován následujícími znaky:

- pracovní pozice je přesně definována, včetně jednoduché, snadno definovatelné pracovní náplně,
- požadavky na dosažené vzdělání uchazeče jsou jednoznačné, neexistuje možnost alternativního vzdělání,
- požadavky na další profesní dovednosti jsou všeobecného charakteru, záleží jen na tom, zda je případný uchazeč splňuje či nikoliv,
- osobní předpoklady nejsou pro hledanou pracovní profesi požadovány,
- zvláštní speciální dovednosti nejsou požadovány,
- jedná se o pracovní pozice vyžadující jednoduché úkony, většinou manuální práce,
- míra odpovědnosti hledaného zaměstnance při výkonu práce není velká, zahrnuje pouze odpovědnost za řádně provedenou práci,
- platové či mzdové ohodnocení je předem jasně stanoveno,
- pracovní doba je předem stanovena bez možnosti udělení výjimky formou dohody s pracovníkem (mimo zákonem stanovené případy),
- není vyžadována speciální zdravotní způsobilost uchazeče,

- pracovní pozice nebude nikomu nadřizena,
- může se jednat o vyšší počet přijímaných uchazečů na stejný druh pracovní pozice.

Náborem označujeme takový proces s uchazečem o zaměstnání, kdy blíže nezkoumáme dovednosti a znalosti přicházejícího zájemce o práci, svoji odbornou způsobilost nám prokáže požadovanými doklady a v případě, že uchazeč splní veškeré námi předem stanovené požadavky, je přijat. Není zapotřebí zjišťovat jeho osobnostní předpoklady, popřípadě testní bezúhonnost.

Jedná se tedy skutečně o to, že obsazujeme pracovní pozice, které zastane kdokoliv, kdo je schopen splnit základní požadavky zaměstnavatele. Abychom nezakreslovali představu o těchto pozicích a nezužovali ji jen na dělnické profese, může se například jednat o přijetí většího počtu skladníků do nového distribučního skladu nebo přijetí pracovníků ostražky, úklidových čet, ale například i příjem nových samostatných pracovníků k CNC stojům, svářečů, automechaniků, truhlářů, řidičů kamionů a obdobných profesí. Jejich požadovaná pracovní náplň má jednoznačný charakter s definovanými podmínkami na znalosti a pracovní dovednosti. Většinou se jedná o individuální výkon samostatně předem definované práce. V žádném případě se nejedná o vedoucí pozice, kterým by byl podřízen byt i jeden zaměstnanec.

Výběr zaměstnanců

Výběrem označujeme tu personální činnost při práci s uchazečem o zaměstnání, kdy charakter pracovní pozice nese minimálně jeden z těchto znaků:

- pracovní pozice je přesně definována, avšak pracovní náplň může být modifikována, rozšiřována či měněna na základě schopností a profesionálního růstu zaměstnance,
- požadavky na dosažené vzdělání uchazeče jsou stanoveny jako minimální, existuje možnost alternativního vzdělání,
- je vyžadován určitý stupeň praxe buďto v oboru, nebo (anebo současně) v řídicí pozici,
- mohou být požadovány zkušenosti z různých oblastí, které výkon pracovní pozice vyžaduje, přestože s ní zdánlivě nesouvisí,
- požadavky na další profesní dovednosti jsou specifického charakteru,
- osobní předpoklady jsou pro hledanou pracovní profesi požadovány, popřípadě na ně může být kladen důraz nebo mohou být tzv. výhodou,
- zvláštní speciální dovednosti jsou požadovány, včetně jejich doložení,
- jedná se o pracovní pozice vyžadující vyšší míru odpovědnosti,
- platové či mzdové ohodnocení je předem jasně stanoveno, v některých případech je mzda nebo její část předmětem dohody s uchazečem,
- pracovní doba je předem stanovena, avšak může respektovat zohlednění požadavků jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele,
- uchazeč prokazuje svoji zdravotní způsobilost,
- jedná se o výkon samostatné pracovní pozice, která může být někomu nadřizena,
- nejedná se o vyšší počet přijímaných pracovníků, většinou jde o výběr jednoho nejvhodnějšího kandidáta.

Pokud se jedná o proces výběru zaměstnance, nese charakteristické rysy opravdového procesu. Není jednorázovou záležitostí, protože pracovní pozici zpravidla neobsazujeme tím, kdo první přijde (tak, jako by tomu mohlo být u náborem), nýbrž vybrané osoby podrobuje tzv. výběrovému řízení, které má svoje pravidla, formu a samozřejmě i úskalí.

3.2.2 Profil hledaného kandidáta

V případě, že hledáme nového zaměstnance formou výběru, pokusíme se definovat jednotlivé kroky, které budeme realizovat. Profesionálně zvládnuté výběrové řízení na obsazení volné nebo nově vytvořené pracovní pozice začíná již na poradě managementu, kdy dochází k vytipování jakéhosi vzoru ideálního kandidáta, kterého budeme hledat. Abychom mohli efektivně vyhodnotit provedený výběr po jeho ukončení, nesmíme podceňovat důkladnou přípravu. Jak bychom totiž hodnotili vhodnost vybraného kandidáta, kdybychom si předem nedefinovali, koho vlastně hledáme.

Pro tyto účely slouží tzv. **profil hledaného kandidáta**, mnohdy označovaný jako „brief“, nebo také jako „stanovení požadavků na uchazeče“. Samozřejmě chápeme, že se nebudeme zabývat fyzickým vzhledem případného uchazeče, ale definujeme veškeré pracovní a kvalifikační požadavky na něj. Zohledňujeme tak jakýsi **pohled na kandidáta ideálního**.

Proč hovoříme o ideálním kandidátovi? Tento pojem skutečně zohledňuje naši představu o osobě, kterou budeme hledat. Je však nutno poznamenat, že taková osoba, která splňuje všechna naše přání a požadavky, ve své podstatě neexistuje. Proto model ideálního kandidáta používáme tak, abychom vybrali uchazeče, který se našemu modelu **nejvíce přibližuje**. I tato skutečnost nám pak pomáhá ve vyhodnocení efektivity výběrového řízení.

Ve chvíli, kdy máme ujasněnou představu o požadavcích na uchazeče pro námi nabízenou pracovní pozici, definujeme skupinu, která se bude výběrovým řízením zabývat. Je nevhodné, aby výběrové řízení kompletně zajišťovala pouze jedna osoba, například i vzhledem k možnosti ryze subjektivního posouzení uchazečů, například pod vlivem projevu sympatií na úkor objektivního posouzení profesní zdatnosti osob ucházejících se o práci. Jednotlivé role a jejich smysl při výběrovém řízení rozebereme později, v následující kapitole.

Vraťme se ale k napsanému profilu hledaného kandidáta. Tento materiál nám poslouží například i pro sestavení personální inzerce. Personální inzerci sdělujeme základní požadavky na kandidáta a zároveň nastiňujeme podmínky a prvotní průběh výběrového řízení. Zadání inzerce není zdánlivě tak jednoduchou záležitostí. Na vzhled a především na obsah sdělovaných dat bychom měli klást nemalý důraz. Rovněž tak umístění inzerce, její velikost, ale i typ periodika, ve kterém inzerci publikujeme, hrají významnou roli nejen pro případné kandidáty, ale i z pohledu veřejnosti na zmíněnou firmu.

Již samotným inzerátem na obsazení pracovní pozice můžeme **ovlivnit několik stěžejních skutečností**.

Vhodně zvolenou tzv. **cílenou inzercí** lze eliminovat:

- **Počet přihlášených uchazečů** – příliš náročné podmínky mají v důsledku vliv na menší počet přihlášených účastníků. Přehnané či příliš specifické požadavky zaměstnavatele mohou vést k tomu, že se k výběrovému řízení nikdo nepřihlásí. Dochází tak ke zbytečně vynaloženým finančním prostředkům nejen na inzerci, která není v dnešní době levnou záležitostí, ale i na čas pracovníků, kteří plní roli zadavatele inzerce. Argumentace manažerů typu: „nemůžeme nikoho sehnat“ by proto měla být podrobena přehodnocení právě v tomto smyslu, tedy zda špatně neinzerujeme. Oproti tomu, pokud hledáme pracovníka na obsazení pozice obecně žádané, např. asistenta/ku, administrativní/ho pracovníka/ci nebo pokud nebudeme chodit daleko, tak na příklad i na pozici všeobecné/ho účetní/ho, či fakturanta/ky, předpokládáme hojnou účast a veliký zájem uchazečů. Je sice příjemnou skutečností, že o námi nabízenou pracovní pozici má zájem například 30 a více uchazečů, ale pro naše účely se jedná o tak různorodou skupinu jedinců, že je neefektivní věnovat každému prostor pro účast na výběrovém řízení. Již inzerci a především přísnými požadavky na dosažené vzdělání, definovanou profesní způsobilost nebo jazykovými

znalostmi můžeme předpokládaný až nežádoucně velký zájem uchazečů omezit. Na počet přihlášených uchazečů má vliv také **sezónnost**. Chápejme ji ve smyslu k daným profesím a jejich sezónním změnám. Pokud se nad sezónností zamyslíme z pohledu profesního účetního, obsazujeme-li pozice tohoto charakteru, určitě zvýšený počet uchazečů zaznamenáme koncem prvního pololetí, kdy shánějí pracovní uplatnění především absolventi škol, ale také v posledním měsíci roku a v období prvního čtvrtletí, kdy dochází k přirozené fluktuaci právě účetních pracovníků, kteří tzv. „chtějí dokončit účetní rok“ a pak změnit zaměstnavatele.

- **Profesní orientaci přihlášených uchazečů** – na základě toho, do jaké míry chceme vybrat profesně zdatného uchazeče, volíme i druh periodika, ve kterém zadáme inzerci. Pokud vypisujeme výběrové řízení na pozici fakturanta/ky, bylo by přehnané inzerovat tuto pozici v celorepublikovém periodiku např. v Hospodářských novinách, nebo v Mladé frontě. Pro zveřejnění výběru takové pozice postačí regionální tiskovina. A naopak, v případě požadavku na odborně zdatného pracovníka disponujícího speciálními znalostmi, např. na úrovni mezinárodních účetních standardů, bude volba pro zveřejnění inzerce této pozice zcela odlišná od předchozí.
- **Stupeň požadované praxe** – podstatný vliv má také požadavek na stupeň dosažené praxe. Požadují-li zdatného odborníka se znalostí kompletní daňové a účetní problematiky s několikaletou praxí, budu směřovat zveřejnění inzerce nejen v regionálním tisku, ale především v tiskovinách profesně orientovaných na tuto oblast. Naopak požadují-li obsadit pracovní pozici absolventem školy, je inzerce v tisku takřka zbytečná. V tomto případě je vhodnější obrátit se přímo na odpovědné pracovníky příslušné školy, či vyvěsit informační leták o nabízené pozici právě v prostorách, kam studenti mají běžný, každodenní přístup. V neposlední řadě je vhodné v tomto případě hledat absolventa – uchazeče o zaměstnání v evidenci místních poboček Úřadu práce.
- **Jazykovou zdatnost uchazeče** – rozhodneme-li se pro výběr odborníka, který disponuje velice dobrou úrovní jazykových znalostí, můžeme zvolit formu inzerce v požadovaném cizím jazyce. Takto zvolená inzerce dostatečně a doslova odradí všechny případné zájemce, kteří sice vykazují úspěšnost v ostatních požadavcích, ale v jazykové oblasti nejsou příliš zdatní. Na cizojazyčné inzeráty se tak nepřihlásí uchazeči, kteří zmíněný jazyk nedostatečně znají, či vůbec neovládají. Cizojazyčné inzeráty mají větší sílu v eliminaci přihlášených uchazečů, než když zvolíte variantu např. zaslání životopisu v cizím jazyce, nebo když uvedete, že uchazeč bude z jazykových znalostí přezkoušen.
- **Místí, regionální nebo celorepublikovou příslušnost případného uchazeče** – příslušnost případného uchazeče volíme v souvislosti s předpokládaným pravidelným pracovištěm zaměstnance. Pokud hledáme zaměstnance pro místní kancelář, je neefektivní zadávat inzerci do více než sousedících regionů s ohledem na dojezdovou vzdálenost zaměstnance. A samozřejmě pokud hledáme pracovníka, jehož náplní práce bude např. supervize nad několika nadregionálními středisky nebo bude cestovat za klienty v rámci několika regionů, inzerci můžeme nasměrovat do periodik s velkoplošným pokrytím požadovaného území nebo právě do celostátních tiskovin.
- **Náhled na podnik z pohledu veřejnosti** – nepřímým vlivem na kvalitu a efektivitu výběru vhodného kandidáta má každá naše inzerce, tedy i inzerce personální. Jakým způsobem dáváme veřejnosti upoutávku na naši firmu, tak veřejnost na podnik pohlíží. Proto záleží například na formě, jakou je inzerát sestaven, na grafickém vzhledu, logickém uspořádání sdělovaných dat a nutných náležitostí, která by v inzerci neměla chybět (název firmy, kontakty, lhůta pro reakci a podobně). V personální inzerci se promítá firemní kultura, míra péče o zaměstnance, například ve formě nabízených bonusů. Samostatnou problematikou je ale také např. častá inzerce

stále jedné kategorie pracovních pozic. Takto opakovaná inzertní činnost dává v očích veřejnosti signál jakési nesolidnosti firmy, nespokojenosti zaměstnanců podniku, kteří odcházejí a tudíž v dané firmě tzv. „pořád někoho hledají“ ve smyslu až pomlouvačného vyjádření. Naopak častá frekvence inzerce různých pracovních pozic vzbuzuje názor o růstu a rozvoji firmy související s kvalitou poskytovaných služeb a v důsledku toho je firma pozitivně chápána v očích veřejnosti.

Každá personální inzerce by měla mít následující náležitosti:

- obchodní název společnosti, nebo jméno a příjmení podnikající fyzické osoby, která vypisuje výběrové řízení,
- název hledané pozice tak, jak bude později znít v pracovní smlouvě, a to v „obou-pohlavním“ vyjádření,
- požadavky zaměstnavatele na uchazeče z pohledu – dosaženého stupně vzdělání, požadované profesní způsobilosti, jazykových schopností, trestní bezúhonnosti, speciálních dovedností či zkušeností,
- výši praxe, je-li požadována, nebo upřesnění, zda pracovní místo je vhodné pro absolventy,
- požadavek na ostatní osobní schopnosti a dovednosti – komunikační a řídicí dovednosti, časovou flexibilitu, ochotu cestovat,
- údaj o tom, zda je vypsáno výběrové řízení, nebo bude uveden jiný postup při výběru uchazečů,
- požadavek na způsob přihlášení se do výběrového řízení – zaslání životopisu (dnes je již stále více upřednostňována forma strukturovaného životopisu), motivační dopis, popřípadě jiné materiály ve formě relevantních podkladů k výběrovému řízení (tzv. lustrace, kopie certifikátů prokazující dosažení stupně jazykového vzdělání apod.),
- časový údaj, do kdy mohou uchazeči reagovat na inzerci,
- kontaktní a zasilací údaje vyhlášovatele výběrového řízení.

Zatímco výše uvedené náležitosti personální inzerce bychom mohli definovat ve stručnosti jako pojem: „**co požadujeme**“, další náležitosti, které jsou běžně do inzerce uváděny, bychom mohli shrnout do konstatování „**co nabízíme**“. Často se zde setkáváme s nabídkou firemních bonusů, práce v mladém kolektivu, práci v renomované, rostoucí, prosperující či stabilní společnosti, kariérní rozvoj a růst a podobně. Zřídka kdy se již setkáváme s údajem o výši mzdového ohodnocení, pokud tomu tak je, většinou se uvádí v obecné rovině, tedy nejčastěji tak, že mzdové ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu nebo plat je stanoven v souladu s platným právním předpisem.

I když by se zveřejnění konkrétní výše mzdy mohlo považovat buďto za omezující, nebo naopak motivační podporu inzerce, její uvedení do personálního inzerátu nedoporučuji. Proč tomu tak je si vysvětlíme rovněž v následující kapitole.

Personální inzerce má i svá úskalí spočívající především v respektování pravidel rovných příležitostí, diskriminace a nakládání s citlivými údaji. Tyto tři aspekty provázejí nejen inzerci samotnou, ale prolínají se celým procesem výběrového řízení, a proto na ně i v našem výkladu budeme často narážet a podávat k nim stručná vysvětlení.

Pokud se rozhodneme provést výběrové řízení na obsazení pracovní pozice, máme v dnešní době několik možností volby:

- výběrové řízení provést tzv. **vlastní silou**,
- výběrové řízení zadat **dodavatelským způsobem** personální agentuře.

Samozřejmě, že na trhu existuje řada personálních agentur, které jsou schopny za nás celý proces výběrového řízení včetně inzerce zařídit tzv. „na klíč“. Na druhou stranu, pokud

máme schopné manažery a podporujeme přímou práci s lidskými zdroji ve firmě, je v našich silách provedení výběrového řízení vlastními zdroji.

Nejenže uspoříme nemalé finanční prostředky, které by nás výběr na klíč stál, ale navíc motivujeme zúčastněné pracovníky. Dáváme jim pocit důležitosti a potřebnosti pro firmu, protože jim nepřímou, prostřednictvím našeho jednání a především delegováním úkolu vybrat nového pracovníka, sdělujeme jejich strategickou roli v podniku. Vše, co existuje v rovině mezi zajištěním výběrového řízení na klíč personální agenturou a zajištěním kompletního procesu vlastními silami, je věcí zdatnosti managementu a jeho rozhodnutí.

Můžeme tak nabízenou spolupráci agentur kombinovat, část procesu výběrového řízení provést sami, část za pomoci agentury. V praxi to pak vypadá tak, že například inzerci zadáme sami, ale odezvy již shromažďuje agentura, která za nás provede prvotní kontakt s uchazečem, pak následuje první kolo výběrového řízení, které již opět provedeme my, nebo agentura, druhé kolo včetně přímých pohovorů s uchazeči si provedeme sami, konečný výběr vítězného uchazeče provedeme také sami, ale odpovědi všem zúčastněným uchazečům opět přenecháme agentuře. Zastřešení práce nad jednotlivými kroky agenturou nebo vlastními silami můžeme kombinovat libovolně.

3.2.3 Formy výběru

V rámci výběrových řízení se často setkáváme s různými **formami zjišťování vhodnosti kandidáta**. Pro jejich přehlednost si některé z nich uvedeme. Zde nejsme omezeni žádným právním předpisem, který by stanovil, čím má uchazeč tzv. projít, tedy jaké aktivity v rámci výběrového řízení má absolvovat. Je tedy plně v kompetenci zaměstnavatele, jaký způsob testování uchazeče zvolí.

Formy zjišťování vhodnosti uchazeče na danou pracovní pozici:

- **výběrový pohovor** – nejčastěji využívaná forma v rámci výběrového řízení (řízený, nebo volný rozhovor s uchazečem),
- **znalostní test** – testy všeobecných profesních znalostí týkajících se obsazované profese (účetní – sestavení rozvahy v modelovém příkladu, předkontace jednotlivých účetních úkonů, výpočet mzdy, svářeči – typy svárů, svařovací materiály a metody apod.),
- **test odborné způsobilosti** – testy na praktické dovednosti (např. svářeči přímo ukazují dovednost sváření) nebo testy prokazující řídicí schopnosti (modelová situace podniku v krizi, kdy uchazeč navrhuje hierarchii kroků, aby došlo k nápravě situace, různé případové studie apod.),
- **test jazykových znalostí** – jedná se o test prokazující schopnost uchazeče používat jazykové dovednosti na požadovaném stupni,
- **psychotesty** – testy pracovní psychologie (provedení aplikace testu na uchazeči přísluší pouze odborným psychologům, nikoliv manažerům), kterým zkoumáme, zda uchazeč má správné osobní předpoklady pro výkon požadované profese, testy IQ a EQ, zátěžové testy, kterými zkoumáme výši odolnosti např. proti stresovým situacím a podobně,
- **podpůrné testy** – akreditované testy profesní způsobilosti (např. Thomas testy),
- **assessment centra** – speciální diagnostická metoda, která je postavena na profesionálním pozorování chování skupiny vybraných uchazečů o pracovní pozici. Hodnotitel – pozorovatel není jen jeden a ne všichni hodnotitelé bývají uchazečům představeni. Uchazeči tak neví, zda kolega je také uchazečem, nebo skrytým hodnotitelem. Uchazeči jsou podrobováni nejrozličnějším případovým studiím a hram. Většinou se jedná o různorodé zátěžové aktivity v delším časovém úseku, které působí na psychiku uchazečů. Uchazeči při jejich absolvování prokazují svoji

schopnost odolat stresu, přijímat rychlá rozhodnutí, spolupracovat v týmu, zastávat předem určenou roli, prosadit se v komunikaci a podobně,

- **přítomnost psychologa** – ať již se jedná o assessment centrum, psychologické testování nebo o výběrový pohovor, přítomnost psychologa je jednou z forem, kdy psycholog poskytuje cenné informace o uchazeči, které neodbornému nebo nezkušenému oku unikají,
- **reference** – běžnou záležitostí je dnes vyžádání si příslušných referencí na uchazeče od předchozích zaměstnavatelů. Nesmíme však zapomínat na to, že i tyto materiály mohou mít záměrně zkreslenou podobu, a to jak ve prospěch kandidáta, tak i v jeho neprospěch.

V běžné praxi se často setkáváme s kombinací jednotlivých výše uvedených forem jako nástrojů k posouzení vhodnosti uchazeče. Nejčastější formou je vedení výběrového pohovoru, na základě kterého pak dochází k posouzení vhodnosti kandidáta.

Často jsou také využívány písemné testy buďto odborných, nebo profesních znalostí a dovedností. Pokud se rozhodnete provést výběrová řízení vlastními silami, jejich užití k podpoře výběrového pohovoru mohou jediné doporučit. Běžně se totiž stává, že při vyrozumívání uchazečů, kteří neuspěli, čelíme jejich dotazům, proč byli neúspěšní. Jedním z průkazných materiálů je pak právě písemný test.

Sice jsme si už naznačili některé kroky výběrového řízení, ale pokusme si je znovu definovat, dát jim jednoznačnou časovou posloupnost a strukturu.

3.2.4 Proces výběrového řízení

Proces výběrového řízení v jednotlivých krocích:

- rozhodnutí o potřebě vybrat pracovníka,
- rozhodnutí, zda provedeme výběr výhradně vlastní silou, kombinací spolupráce s agenturou, nebo dodavatelsky na klíč,
- definování profilu ideálního kandidáta,
- sestavení týmu pro výběrové řízení, určení rolí a odpovědností,
- zadání inzerce do tisku,
- stanovení termínu pro výběrové pohovory,
- využití dobrovolné možnosti ohlášení volného pracovního místa vůči místně příslušné pobočce Úřadu práce,
- shromažďování a prvotní operativní komunikace s uchazeči,
- zajištění rezervace prostor pro výběrové pohovory,
- po stanoveném termínu k reakci uchazečů na inzerci sumarizace všech kandidátů, v případě jejich vysokého počtu jejich předvýběr na základě dodaných materiálů,
- rozeslání pozvánek k výběrovým pohovorům vybraným uchazečům,
- telefonické ověření doručení pozvánky, popřípadě osobní pozvání k výběrovým pohovorům,
- příprava místnosti pro konání výběrových pohovorů,
- výběrový pohovor,
- diskuze nad výkony účastníky pohovorů,
- volba vítězného kandidáta,
- sdělení výsledků výběrového řízení všem uchazečům,
- navázání kontaktu s vítězným kandidátem a nastavení pravidel adaptačního procesu,
- vyhodnocení výběrového řízení, vyhodnocení přínosu jednotlivých členů týmu.

Realizátora náboru v našem slova smyslu můžeme chápat jako jednotlivce, který zajišťuje nábor. Vzhledem k tomu, že se jedná o formální projednání požadavků zaměstnavatele s uchazečem, není třeba dalších osob k uskutečnění náboru jako takového. Většinou tuto roli sehrávají pracovníci na pozicích personalistů nebo nejbližších nadřízených, kteří si uchazeče sami vybírají.

Realizátora výběru, tedy člena týmu výběrové komise v rámci výběrového řízení, představuje již spektrum vybraných zaměstnanců. Každý takový zaměstnanec má v rámci tohoto týmu svoji roli a samozřejmě i odpovědnost. Pokusíme se jednotlivé role s ohledem na pracovní pozice v běžné firmě definovat.

Výběrová komise má zpravidla následující složení, role a odpovědnosti:

Personalista

- administrátor výběrového řízení,
- uvaděč a pozorovatel průběhu výběrového pohovoru z pohledu času, tématu, osnovy a náležitostí,
- zajišťuje veškerou administrativní a operativní agendu týkající se výběrového řízení jako celku,
- vítá uchazeče, představuje členy komise a uchazeče, nastiňuje program pohovoru,
- sleduje a pozoruje reakce a jednání uchazeče,
- doporučuje vhodného kandidáta k výběru,
- odpovídá za hladký organizační průběh výběru,
- garantuje rovný přístup ke všem uchazečům bez výjimky,
- plní zákonné povinnosti organizace,
- garantuje absenci diskriminačního jednání,
- garantuje nakládání s údaji uchazečů takovým způsobem, který umožňuje platné právní předpisy.

Vrcholový představitel managementu, popř. vlastník firmy

- mluví ve strategických otázkách,
- pozorovatel,
- vhodnou formou představuje společnost a vyjasňuje záměr organizace přijmout nového zaměstnance,
- sleduje a pozoruje reakce a jednání uchazeče,
- doporučuje vhodného kandidáta k výběru,
- odpovídá za dopad svého práva „VETA“, pokud jej použije proti nebo pro výběr kandidáta.

Nejbližší nadřízený pracovní pozice, která je obsazována

- mluví v nejrozsáhlejší věci výběrového pohovoru (od seznámení uchazeče s pracovní pozicí, náplně práce a podobně, až po kladení vlastních otázek a odpovídání na otázky uchazeče,
- rozhodčí, který vybírá finální vhodné kandidáty,
- vede výběrový pohovor, reaguje na otázky uchazeče, podrobuje uchazeče otázkám vlastním, zadává testy nebo přezkuzuje profesní znalosti,
- rozhoduje na základě stanovisek ostatních členů a stanoviska svého o vítězném kandidátovi,
- odpovídá za konečný výběr vrcholového kandidáta,
- odpovídá za profesionální úroveň vedení personálního pohovoru.

Odborník

- zkušební komisař, který testuje uchazeče na dovednosti, jimiž předchozí účastníci nedisponují (např. jazykové znalosti),
- sestavuje umístění uchazečů dle jejich úspěšnosti v testování,
- doporučuje nejvhodnějšího kandidáta s ohledem na posuzovanou oblast dovedností,
- odpovídá za věrohodné posouzení úrovně požadovaných dovedností jednotlivých uchazečů.

Psycholog

- pozorovatel,
- zkušební komisař, který sleduje a vyhodnocuje chování uchazeče při vedení pohovoru,
- v případě požadavku aplikuje psychologické testy včetně jejich vyhodnocení,
- garantuje diskrétnost a věrohodnost sdělených dat uchazečům, odpovídá za vhodné a legitimní nakládání s jejich údaji a výsledky testů.

Není však pravidlem, aby se každého výběrového pohovoru účastnil psycholog, odborník. Mnohdy se výběrových pohovorů neúčastní ani vrcholový představitel managementu. Často je tak provedení výběrových pohovorů na personalistovi a nejbližším nadřízeném. Doporučují ale skutečně minimálně dva členy, v lepším případě tři. A to z jednoho důvodu. Jedna osoba, která vede pohovor a soustředí se na projednávanou tematiku a na odpovědi uchazečů, má snížené vnímání neverbálních projevů uchazeče, které mnohdy o uchazeči leccos napoví. Proto je vhodná účast dalších dvou členů, kteří samozřejmě v rámci výběrového pohovoru sehrávají své předem dohodnuté role, ale především si všímají a zapisují reakce uchazeče, které dotváří celkový dojem z něj a napomáhají tak k vyhodnocení nejvhodnějšího kandidáta.

Obecně je doporučováno pořizování detailních písemných poznámek, které napomáhají po skončení výběrových pohovorů k snazší identifikaci uchazeče, jeho sdělených dat, odpovědí na otázky, možnostech nástupu, zvláštních požadavcích, případně představ o výši mzdového ohodnocení.

V případě, že zaujímáme roli administrátora výběrového řízení a je na nás, abychom k výběrovému řízení a pohovorům zajistili odpovídající prostory, nesmíme opomenout, že i prostředí, ve kterém se s uchazeči potkáme a povedeme rozhovor, hraje svoji roli.

Samozřejmostí by měly být prostory zajišťující vedení diskrétního rozhovoru, v klidu, bez rušení ostatními zaměstnanci podniku. Uchazeč by měl mít pocit, že se budete v jeho vymezeném čase věnovat právě jen jemu a nebudete řešit provozní záležitosti.

V rámci výběru a náboru zaměstnance však máme i **povinnosti vyplývající ze zákona**. Konkrétně se jedná o dodržení ustanovení § 30 až 32 zákoníku práce, která upravují postup před vznikem pracovního poměru.

Obecně tato ustanovení můžeme shrnout do následujících tvrzení:

- výběr zaměstnance je plně v působnosti zaměstnavatele,
- zaměstnavatel určuje požadavky na kvalifikaci přijímaného zaměstnance,
- zaměstnavatel určuje další nezbytné požadavky nebo zvláštní schopnosti potřebné pro výkon pracovní pozice,
- zaměstnavatel respektuje pouze zvláštní právní předpisy ve smyslu kladení specifických předpokladů pro výkon práce (zdravotní stav, bezpečnostní prověrky apod.),
- zaměstnavatel smí požadovat od uchazeče o zaměstnání pouze údaje bezprostředně související pro uzavření pracovní smlouvy,

- před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit vybraného uchazeče s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplynou,
- zaměstnavatel je povinen seznámit uchazeče s pracovními a mzdovými (platovými) podmínkami,
- zaměstnavatel je povinen seznámit uchazeče s povinnostmi uchazeče, které pro něj plynou ze zvláštních právních předpisů,
- zaměstnavatel je povinen zajistit, aby se vybraný uchazeč podrobil vstupní lékařské prohlídce před uzavřením pracovní smlouvy.

S účinností od 1. 1. 2012 již **není zákonnou povinností** zaměstnavatele **nahlásit volné pracovní místo místně příslušnému Úřadu práce** v místě předpokládaného pracoviště, nebo sídla firmy. Tuto zákonnou povinnost ukládal zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, právě jen do 31. 12. 2011 a nesplnění této povinnosti mohlo být sankcionováno. Od 1. 1. 2012 tuto povinnost zaměstnavatelé tedy již nemají, avšak databázi evidence volných pracovních míst, kterou vede Úřad práce, mohou zaměstnavatelé i nadále využívat. Povinnost hlásit volná pracovní místa se tak novelou ZamZ změnila na možnost využití dané databáze.

Další skutečností, na kterou bychom neměli zapomínat v procesu výběru a nábory zaměstnanců, je podání vyrozumění o výsledku všem uchazečům, kteří projevíli zájem o námi nabízenou pracovní pozici. Tento úkon sice není vyžadován na úrovni zákonné povinnosti, ale mnohdy napovídá o stavu a kvalitě firemní kultury dané organizace. Vyrozumění je nejčastěji podáváno písemnou formou dopisu či sdělení a jeho vhodnou součástí je i poděkování všem zúčastněným za projevený zájem pracovat v dané organizaci.

Nezapomínejte, že v rámci výběrového řízení jste přijali i materiály nesoucí citlivé údaje uchazečů. Nejvhodnějším vypořádáním s těmito materiály je jejich navrácení po ukončení řízení odesílatelům, například jako přílohy oznamovacího vyrozumění o výsledku výběru.

Zvláštní pozornost při výběrových pohovorech zaslужuje projednání výše mzdy případného adepta na vybíranou pracovní pozici. Jistě se nezmýlíte, pokud uchazeči sdělíte výši mzdy přímo. Tento údaj bude většinou také každý uchazeč od vás požadovat. Není však na škodu, zjistit si představu uchazeče o výši odpovídající mzdy za výkon vámi nabízené pracovní pozice dříve, než mu sdělíte vaše stanovisko.

Při výběrových pohovorech pak daná skutečnost probíhá následovně. Abyste nečelili uchazečově argumentaci, že vlastně neví, co bude dělat, tak jak může sdělit výši mzdy, seznamte jej nejprve s pracovní náplní dané pozice.

Poté volte otázku směřující ke sdělení jeho představy o výši mzdy za tuto práci. Běžně se vyskytují uchazeči, kteří odpovědí rovnou, tzv. bez okolků. Pak si jen upřesněte, zda uchazeč sděluje částku čisté či hrubé mzdy, abyste předešli případným nedorozuměním.

Většina uchazečů se však sdělení své představy o mzdě brání. Trvejte však na svém, vaše zdánlivá důslednost se vám vyplatí. Dozvíte se totiž tak částku, která vám napovídá o tom, jak svoji práci cení uchazeč.

Ve skutečnosti nejde jen o to dozvědět se „na kolik si uchazeč svoji práci cení“, ale tato informace vám pomáhá i v úsudku předběžné spokojenosti přijatého zaměstnance s jeho finančním ohodnocením.

Nastane-li situace, kdy dle vašeho názoru nejvhodnější uchazeč z pohledu pracovních i osobních předpokladů uvádí svoji představu o výši mzdy o několik tisíc až desítek tisíc více, než jsou vaše možnosti, dobře zvažujte jeho přijetí. A to i přesto, pokud následně souhlasně reaguje na vámi sdělenou výši mzdy, tedy na mzdu nižší, než byla jeho původní představa.

Ptáte se proč, když nakonec souhlasil s naším výrazně nižším mzdovým ohodnocením?

Rozebereme příklad z jednoduchého hlediska. Uchazeč v rámci výběrového pohovoru „bojuje“ tak, aby jednoznačně uspěl. Jeho vítězství představuje získání pracovní pozice. Pokud jde skutečně o odborníka, ten většinou nepřistupuje na cenu výrazně nižší. Uchazeč, který jen zkouší získat dobré finanční ohodnocení, nebo si není jistý svojí profesionalitou, přistoupí v podstatě na jakoukoliv nabídku. Proto chce práci získat za každou cenu.

Většinou pak dochází k tomu, že i když zaměstnanec přistoupí na nižší mzdu, než si původně představoval, je nespokojený a časem využije nejbližší konkurenční nabídky, která se jeho představě o mzdě více přibližuje.

3.2.5 Hodnocení personálního výběrového řízení

Je-li personální výběr úspěšný, měli bychom být schopni definovat, jak a čím se úspěšnost výběru projevuje. Nestačí pouhé konstatování: „Ten nový zaměstnanec, ten se nám povedl!“, ale měli bychom mít připravenou profesionální argumentaci.

Budeme-li se zabývat otázkou hodnocení úspěšného personálního řízení, rozdělíme si ji do dvou kritérií z pohledu času a to na:

- hodnocení úspěšného personálního řízení **okamžitě po ukončení** výběru a náboru,
- hodnocení úspěšného personálního řízení **s časovým odstupem** od ukončení výběru a náboru.

Hodnocení úspěšného personálního řízení okamžitě po ukončení výběru a náboru bude reflektovat na skutečnost: „**vybrali jsme – nevybrali jsme**“, a v případě, že máme vybraného kandidáta, dalšími kritérii v hodnocení úspěšnosti řízení nebude nic jiného, než porovnání požadavků námi stanovených, tedy znovu využití sestaveného profilu ideálního kandidáta s profilem kandidáta vybraného. Veškeré profesní rozdílnosti by pak měly být podkladem k sestavení **plánu rozvoje zaměstnance**.

Ihned po přijetí nového zaměstnance by měl každý profesionálně zdatný manažer naplánotat a uvést v život kvalitní adaptační proces „nováčka“. **Adaptační proces** nově příchozího zaměstnance nastává vždy, i když na něj nepamatujeme žádným plánováním. Každý nově příchozí zaměstnanec se nejprve seznamuje se svým novým prostředím a kolegy, navazuje formální i neformální vztahy se spolupracovníky, osvojuje si nové pracovní postupy a poznává systém práce, zvyklosti a rituály v organizaci.

Necháme-li tento proces proběhnout samovolně, spontánně, nemusí znamenat žádné ohrožení pro nového zaměstnance. Z pohledu organizace je však situace poměrně odlišná. V takovém případě se nový zaměstnanec mnohdy jeví jako neaktivní, zamlklý, neprojevuje ani obvykle požadovanou produktivitu práce. Většina takto neřízených adaptačních procesů končí mylným pohledem na nového zaměstnance ve smyslu: „To jsme se asi spletli, ale u pohovorů se zdál být lepší“.

Řízený adaptační proces **urychluje prvotní orientaci nového zaměstnance** ve firmě. Není totiž ponechán jen svému náhodnému tápání a dotazování u kolegů, ale řízenou činností a postupnými logickými kroky mu pomáháme usnadnit adaptaci na nové prostředí a zvládnutí všech požadovaných úkonů.

Vhodné je, aby byl novému pracovníkovi určen i **odpovědný pracovník přímo za jeho adaptační proces**. Takto definovaný zaměstnanec je jakýmsi průvodcem nového zaměstnance, který nejen zaměstnanci pomáhá s adaptací, ale je zároveň i osobou podávající reference o stavu a plnění adaptačního procesu jako celku. Tato osoba je pak stěžejním leáderem, který vyhodnocuje předem stanovená kritéria úspěšnosti zvládnutí adaptačního procesu nového zaměstnance.

Hodnocení úspěšného personálního řízení s časovým odstupem od ukončení výběru a nábory by mělo nastat právě **po dokončení nebo rozhodnutí o ukončení adaptačního procesu**. Kritérii tohoto hodnocení pak jsou dosažené výsledky adaptace, popřípadě další získané zkušenosti a dovednosti nového uchazeče v rámci tohoto procesu.

Adaptačním procesem není myšlena tzv. **zkušební doba**, sjednaná pracovní smlouvou. Doba trvání adaptačního procesu respektuje náročnost zastávané profese a obecně se uvádí její trvání v rozmezí minimálně šesti měsíců do jednoho roku. V rámci náročných profesí například na řízení a rozhodování může adaptační proces i překračovat tento limit.

Dalším vhodným kritériem v hodnocení úspěšnosti výběru a nábory by mohlo být finanční hledisko. Nejedná se o vyčíslení částky, o kolik jsme ušetřili více nákladů na mzdu nového zaměstnance od předchozího, ale o vyčíslení například efektivně přijatých dotací týkajících se státní aktivní politiky zaměstnanosti.

Dnes již běžně dostupnou podporou je možnost získání dotace na:

- nově vytvořené pracovní místo,
- přijetí uchazeče ze skupiny osob ohrožených sociální exkluzí (osoby dlouhodobě nezaměstnané, zdravotně postižené, absolventi, matky navracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené, apod.),
- příspěvek na zapracování,
- příspěvek na dopravu a další.

3.3 Osobní dotazník

Osobní dotazník slouží zaměstnavateli k poskytnutí veškerých důležitých údajů, které jsou nutné pro uzavření pracovní smlouvy a také slouží pro následnou správu pracovního poměru zaměstnance. Zaznamenávají se do něj základní údaje o zaměstnanci a další data, která jsou relevantní pro mzdové a personální zpracování.

Pokud bychom reagovali doslovně na požadavek zakotvený v ustanovení § 30 odst. 2 zákoníku práce, které upravuje postup před vznikem pracovního poměru, byli bychom uvedeni ve skutečnost, že zaměstnavatel před vznikem pracovního poměru smí vyžadovat jen údaje, které **bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy**. Vhodnější formulace zákona by byla namísto uzavření pracovní smlouvy uzavření pracovněprávního vztahu.. K této skutečnosti nás vede domněnka, že z hlediska osobních údajů k uzavření pracovní smlouvy dostačuje pouze jméno a příjmení zaměstnance a jeho další identifikace např. ve smyslu bydliště a data narození. Více údajů o zaměstnanci k sepsání pracovní smlouvy skutečně nepotřebujeme.

Nicméně je nutné toto ustanovení vnímat trochu šířeji, a to nejen ve smyslu uzavření pracovní smlouvy, ale také ve smyslu, zda daný uchazeč splňuje ostatní zákonné požadavky pro výkon práce na základě zamýšleného uzavření pracovní smlouvy. A zde se nám otevírá daný a mnohdy často diskutovaný prostor pro to, jaká data vůbec lze po budoucím zaměstnanci požadovat a jaká nikoliv.

Již sama situace, kdy se zaměstnanec musí podrobit vstupní lékařské prohlídce, vymezuje další okruh osobních a citlivých dat této osoby, např. rodné číslo, identifikaci příslušné zdravotní pojišťovny zaměstnance apod.

Pokud je pracovní smlouva uzavřena, rozevírá se znovu široký prostor **pro sdělení dalších osobních dat zaměstnancem**.

Z pohledu splnění zákonných povinností zaměstnavatele musí zaměstnanec sdělit např. pro přihlášku na tzv. sociální pojištění následující údaje:

- datum nástupu a skončení zaměstnání,
- základní identifikace pojištěnce, adresa trvalého pobytu a doplňující identifikační údaje pojištěnce ve smyslu:
 - datum narození,
 - rodné číslo,
 - adresa trvalého pobytu (ulice, obec, číslo popisné, stát),
 - kontaktní adresa (ulice, obec, číslo popisné, stát),
 - rodné příjmení,
 - všechna další příjmení předcházející současnému příjmení (kromě rodného)
 - pohlaví,
 - státní občanství,
 - místo narození,
- adresu pobytu v ČR, je-li trvalý pobyt mimo ČR,
- identifikaci zaměstnavatele název, sídlo, stát, IČ a informace o zaměstnání:
 - druh činnosti,
 - místo výkonu činnosti (stát),
 - zdali se jedná o zaměstnání malého rozsahu,
- informaci o důchodu:
 - druh důchodu,
 - důchod pobírán od kdy,
- identifikaci posledního (současného) cizozemského nositele pojištění:
 - název posledního (současného) cizozemského nositele pojištění
 - jeho adresa,
 - jeho specifikace (ve smyslu poslední – současný – není žádný),
 - cizozemské číslo pojištění,
- údaje o zdravotním pojištění a jiném nemocenském pojištění:
 - kód zdravotní pojišťovny,
 - název předchozího orgánu, který prováděl nemocenské pojištění, pokud jím nebyla ČSSZ,
 - název současného orgánu, který provádí nemocenské pojištění, pokud jím není ČSSZ.

V případě, že zaměstnanec má na svoji mzdu vedenu exekuci, pak zaměstnavatel potřebuje získat dostatečné informace o vedených exekucích zaměstnance, a to nejen pro vlastní potřeby mzdového zpracování, ale i pro splnění zákonné povinnosti sdělit tato data v případě, kdy zaměstnanec bude čerpat nemocenské dávky příslušné správě sociálního zabezpečení.

Pro účely přehlášení zaměstnance vůči příslušné zdravotní pojišťovně musí zaměstnavatel získat obdobná data, jako jsou výše uvedená.

Na základě toho, jaká data zaměstnavatel potřebuje ke splnění svých zákonných povinností a k řádnému vedení mzdové a personální agendy zaměstnance, volí formu a rozsah osobního dotazníku. Zaměstnavatel není povinen tento formulář sepisovat, nicméně jeho existence umožňuje zaměstnavateli mít data o zaměstnanci na jednom místě. Osobní dotazník je proto součástí osobního spisu zaměstnance a zaměstnanec je povinen udržovat data v něm sdělená v aktuální podobě.

Osobní dotazník můžeme rozdělit na dva dokumenty, které budou vesměs totožné, nicméně v některých kritériích se mohou lišit. Základní rozdělení spočívá v účelu využití dotazníku

a to **dotazník zaměstnance**, tedy osoby, se kterou již zaměstnavatel chce uzavřít pracovní poměr a **dotazník uchazeče o zaměstnání**, který chce své poskytnuté údaje uchovat v personální databázi zaměstnavatele za účelem případných dalších výběrových řízení.

Dotazník zaměstnance

Dotazník zaměstnance slouží k evidenci dat o zaměstnanci, je buďto pravidelně, nebo v případě změny dat aktualizován. Nad rámec dat v uvedených vzorech do něj můžeme ještě zpracovat například údaje o:

- bankovním spojení zaměstnance,
- žádost zaměstnance o zaslání mzdy na příslušný účet,
- kód a příslušnost zaměstnance k dané zdravotní pojišťovně, ke které je registrován,
- informaci, zda na jeho mzdu nepobíral předchozí zaměstnavatel dotaci,
- čestné prohlášení o trestní bezúhonnosti zaměstnance,
- informaci o existujících exekucích,
- informaci o existujících dohodách o srážkách ze mzdy,
- povinnost zaměstnance udržovat a aktualizovat sdělená data v určitém termínu po jejich změně apod.

Dotazník uchazeče o zaměstnání

Dotazník uchazeče o zaměstnání je využíván v případě, kdy ve výběrovém řízení daný uchazeč není vybrán jako vítězný, avšak zaměstnavatel nechce ztratit kontakt na tuto konkrétní osobu. Dalším případem může být situace, kdy sám uchazeč chce, abychom jeho data ponechali ve vnitrofiremní personální databázi a zvali jej na případná další výběrová řízení.

Můžeme v těchto případech využít obdobný formulář, jako u zaměstnance, ale musíme některá data upravit ve smyslu, zda je požadovat, či nikoliv, nebo ve smyslu relevance k vedení personální databáze. V uvedeném vzoru jsou data vesměs totožná s dotazníkem zaměstnance, až na mírné změny např. v souhlasu uchazeče s nakládáním s daty, ale je třeba zvážit, zda opravdu všechna budeme potřebovat pro personální databázi, zda tedy některá nejsou nadbytečná.

Další data a informace, o které bychom mohli dotazník uchazeče rozšířit, jsou následující:

- doba, po kterou má zaměstnavatel oprávnění s daty nakládat,
- definovat, co se má stát po uplynutí této doby,
- zda je zaměstnavatel povinen data skartovat, či vrátit uchazeči, např. zasláním poštou,
- zda je zaměstnavatel povinen k zaslání informace uchazeči o jejich skartaci apod.

VZOR na příloženém CD ROMU – Osobní dotazník zaměstnance

VZOR na příloženém CD ROMU – Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání

3.4 Lékařské prohlídky zaměstnanců

Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, účinný do 31. 3. 2012, který dříve také upravoval problematiku zdravotních prohlídek zaměstnanců je nahrazen novými právními