

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**DOPADY ZMĚN ZÁKONÍKU PRÁCE NA ČINNOST MALÝCH  
A STŘEDNÍCH PODNIKŮ**

**EFFECT OF CHANGES IN THE LABOUR CODE TO ACTIVITIES  
OF SMALL AND MODELE-SIZED ENTERPRISES**

Pavla ROHRSETZEROVÁ

Plzeň 2011

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

**„DOPADY ZMĚN ZÁKONÍKU PRÁCE NA ČINNOST MALÝCH A  
STŘEDNÍCH PODNIKŮ“**

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce, za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 02.12. 2011

.....

Pavla Rohrsetzerová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Velice děkuji paní Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracovávání bakalářské práce.

Mé další poděkování patří zástupcům firmy AGN-servis, s.r.o., protože tato bakalářská práce, zabývající se jednou z mnoha oblastí problematiky dopadu změn zákoníku práce na malé a střední podniky by nevznikla, nebýt možnosti využívat konkrétní podklady a informace poskytnuté vedením firmy AGN-servis, s.r.o.; jmenovitě pak poděkování patří společníku firmy, panu Bohumilu Šedivému.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>7</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU</b>	<b>9</b>
<b>2 ZMĚNY ZÁKONÍKU PRÁCE PO ROCE 2007</b>	<b>12</b>
2.1 Konkrétní oblasti změn novelizace	12
2.1.1 Pracovněprávní vztahy	13
2.1.2 Liberalizace pracovněprávních vztahů	14
2.1.3 Základní zásady pracovněprávních vztahů	14
2.1.4 Vznik pracovního poměru	18
2.1.4.1 <i>Náležitosti pracovní smlouvy</i>	19
2.1.4.2 <i>Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat</i>	19
2.1.4.3 <i>Místo výkonu práce</i>	20
2.1.4.4 <i>Den nástupu do práce</i>	21
2.1.4.5 <i>Zkušební doba</i>	21
2.1.5 Odměňování a zánik pracovního poměru	22
2.1.5.1 <i>Dohoda o ukončení pracovního poměru</i>	26
2.1.5.2 <i>Výpověď z pracovního poměru</i>	26
2.1.5.3 <i>Okamžité zrušení pracovního poměru</i>	27
2.1.5.4 <i>Zrušení pracovního poměru ve zkušební době</i>	27
2.1.5.5 <i>Skončení pracovního poměru uplynutím sjednané doby</i>	27
2.1.6 Překážky v práci	27
2.1.6.1 <i>Překážky v práci na straně zaměstnance</i>	27
2.1.6.2 <i>Překážky na straně zaměstnavatele</i>	29
<b>3 FIRMA AGN-SERVIS, s.r.o.</b>	<b>32</b>
3.1 Základní údaje o firmě	32
3.2 Hlavní předmět podnikání	33
3.3 Hospodářský výsledek firmy	37
<b>4 PERSONÁLNÍ ČINNOST-PRAKTICKÉ POZNATKY</b>	<b>41</b>
4.1 Spolupráce s úřady práce	45
4.2 Odměňování zaměstnanců	46
4.3 Vyplácení nemocenských dávek	46
4.4 Ukončování pracovních poměrů	47

<b>5 SHRnutí ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ</b>	<b>51</b>
<b>6 ZÁVĚR</b>	<b>54</b>
<b>7 SEZNAM TABULEK</b>	<b>58</b>
<b>8 SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>59</b>
<b>9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>60</b>
<b>10 ABSTRAKT</b>	<b>62</b>

# ÚVOD

Zaměstnavateli, personalisty, ale i zaměstnanci jsou sledovány postupné změny zákoníku práce, které se snaží pochopit a zejména prakticky využít.

V oblasti pracovně-právních vztahů je důležitá otázka vzájemného vztahu zaměstnavatele a zaměstnance, která by měla vycházet z konkrétních „firemních“ norem, které jsou uzpůsobeny prostředí konkrétního podniku.

Problematika některých ustanovení zákoníku práce v platném znění, týkající se konkrétního podniku, je zachycena v bakalářské práci. Celá práce je rozdělena do **šesti částí**. **První z nich** je věnována zejména obecnému hodnocení různých personálních činností v podniku. Ve **druhé kapitole** jsou zmíněny oblasti zákoníku práce, u kterých došlo k postupným novelizacím po roce 2007. Charakterizuje velice důležitý aspekt personální práce, jakým je uzavírání pracovních poměrů a náležitosti pracovních smluv. Správné vyhotovení pracovní smlouvy a jak může zamezit různým dohadům v budoucnosti mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Může také předcházet různým spekulacím a dohadům, které mohou případně v organizaci vzniknout a vést k nespokojenosti, či pocitu nespravedlnosti zejména ze strany zaměstnanců.

Neméně důležitou oblastí personální práce, o které je zmínka, je oblast ukončování pracovních poměrů. Nesprávně uzavřená pracovní smlouva nesmí být výhodou při propouštění zaměstnance z pracovního poměru. V jednotlivých podkapitolách jsou uvedeny časté způsoby ukončování pracovních poměrů, a s tím spojené možné problémy. Dle konkrétních zjištění změny zákoníku práce po roce 2007 nepřinesly mnoho zlepšení malým a středním podnikům. Zaměstnavatelům je sice poskytován větší prostor a benevolence, ale v zaměstnancích je vyvoláván spíše pocit, že ze změn profitují spíše zaměstnavatelé a oni jsou znevýhodňováni. Různé změny zákoníku práce bývají s využitím v praxi měněny, či doplňovány. Konkrétním příkladem může být oblast propouštění zaměstnanců v souvislosti s vyplácením odstupného, úprava pracovních poměrů na dobu určitou a délka zkušební doby.

**Třetí kapitola** představuje konkrétní podnik AGN-servis, s.r.o. Při rozboru je vycházeno z toho, že každá firma funguje v určitém prostředí, které má podstatný vliv na její činnost a rozvoj. Další důležitou součástí chodu firmy jsou její zaměstnanci. Kvalitní personální práce je proto jednou ze záruk prosperity podniku. Chce-li firma

přežít na trhu a obstát v konkurenci, musí neustále sledovat a vyhodnocovat všechny faktory, které by mohly mít v budoucnu vliv na její úspěch, či neúspěch. Jedním z takových faktorů je právě kvalitní pracovní kádr.

Navazující **čtvrtá kapitola** bakalářské práce je věnována konkrétnímu podniku AGN-servis, s.r.o. V této kapitole jsou rovněž uvedeny zjištěné poznatky související s konkrétním dopadem změn zákoníku práce po roce 2007 na činnost výše zmíněné firmy.

**Pátá kapitola** je věnována celkovému shrnutí zjištěných a zpracovaných poznatků, po kterém následuje **závěr** bakalářské práce.

# 1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU

Důležitou oblastí pro úspěšný chod každé firmy je kvalitní personální činnost, a s tím související práce s lidskými zdroji. **Stručný výčet personálních činností**, kterými by se měl každý podnik zabývat, **lze rozdělit do několika oblastí:**

- plánování zaměstnanců,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,
- rozmisťování a přeřazování zaměstnanců,
- ukončování pracovních poměrů,
- péče o zaměstnance,
- hodnocení zaměstnanců,
- evidence o zaměstnancích.

V praxi personální práce v podnicích spočívá zejména v získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Méně je firmami praktikován systém plánování, povyšování zaměstnanců a práce s personálními rezervami.

V bakalářské práci jsou podrobněji rozebrány některé z výše uvedených personálních činností v konkrétním malém podniku. Zejména v souvislosti s postupnými změnami zákoníku práce po roce 2007 na jeho činnost. Ze skutečných podkladů je vypracována analýza s jednotlivými návrhy na řešení zjištěných problémů, vycházejících zejména z potřeb a možností dané organizace. Nelze dopodrobna postihnout všechna úskalí, se kterými se malé a střední podniky potýkají. Na základě teoretických a praktických poznatků lze vyhodnotit ty, které konkrétní podnik „trápí“ nejvíce.

Je všeobecně známo, že jsou ustanovení zákoníku práce mnohými zaměstnavateli ne vždy, a ne zcela dodržována. Dá se říci, že se mnozí zaměstnavatelé řídí heslem: **„...co není zakázáno, je dovoleno“**.

Někteří zaměstnavatelé sami přesně neznají všechna ustanovení zákoníku práce a jejich postupné novelizace. Spoléhají proto většinou na odbornou práci firemních personalistů. V menších firmách je dokonce personální práce vykonávána majitelem, či jednatelem



firmy. Při řešení nastalého personálního problému v organizaci vyhledávají zaměstnavatelé sami konkrétní příslušná ustanovení v aktuálním znění zákoníku práce.

Zákoník práce od roku 2007 prošel celou řadou změn. V současné době je připravena jeho další novelizace, která by měla vstoupit v platnost **1. ledna 2012**. Nejvíce **kontroverzními body** této připravované **novely jsou:**

- **úprava pracovních poměrů na dobu určitou** (v současnosti lze uzavírat pracovní poměr u jednoho zaměstnavatele do 2 let na dobu určitou opakovaně). V připravované novelizaci zákoníku práce platné od 1. ledna 2012 by délka pracovního poměru sjednaného na dobu určitou nemohla být delší než 3 roky a prodloužena by mohla být v tomto období pouze maximálně třikrát po sobě u jednoho zaměstnavatele. (Zdroj:www.poradna-pracovni-pravo.cz)
- Tato skutečnost odebere firmám současnou možnost pružně reagovat na momentální potřeby firmy. Například krátkodobými pracovními poměry se dají řešit náhlé dlouhodobé nemoci zaměstnanců, či jiné provozní důvody,
- **prodloužení období pro uzavírání dohod o provedení práce** ze stávajících 150 hodin ročně a neomezené výše výdělku na 300 hodin za rok. Po dosažení částky 10.000,- Kč měsíčně brutto zavést od 1. ledna 2012 povinnost odvodů na sociální a zdravotní pojištění. V dohodě bude muset být uvedeno na jakou dobu se uzavírá, (Zdroj:www.poradna-pracovni-pravo.cz)
- **možnost výpovědi ze strany zaměstnavatele, když zaměstnanec poruší zvlášť hrubým způsobem režim dočasně práce neschopného** (otázkou však zůstává, kdo posoudí, co je „zvlášť hrubé“ porušení. Celá problematika zřejmě vyústí i v **soudní spory**, což nebude pro firmy určitě přínosem). Výpověď v takovém případě by musela být podána do jednoho měsíce ode dne porušení léčebného režimu. Pokud zaměstnanec pro výše uvedený přestupek dostane výpověď, zaměstnavatel mu nebude moci krátit, či odebrat náhradu při dočasné pracovní neschopnosti, či karanténě. (Zdroj:www.poradna-pracovni-pravo.cz)

Personální práce je úzce spojena s výběrem nových zaměstnanců, a tím i s uzavíráním, změnou a ukončováním pracovních poměrů. Každá dobře prosperující organizace by měla dbát na kvalitní obsazení místa personalisty. Zkušený a dobře proškolený personální pracovník odvádějí svoji práci v prvotřídní kvalitě, a nevznikají pak ve firmách problémy s přijímáním a propouštěním zaměstnanců. Pracovní smlouvy a případné

výpovědi jsou pak v naprostém souladu s ustanoveními zákoníku práce v platném znění a s tím souvisejícími předpisy. Fundovaní personalisté jsou schopni operativně reagovat na vzniklé problémy a jsou oporou vedení firmy při jejich řešení.

Důležitým dokumentem pro obě strany pracovně-právního vztahu, je dobře uzavřená pracovní smlouva, kterou se tak předejde pozdějším případným stížnostem a dohadům, či dokonce soudním sporům.

## **2 ZMĚNY ZÁKONÍKU PRÁCE PO ROCE 2007**

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) je zákon, který upravuje právní odvětví pracovního práva. Nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 a zrušil tak dříve platný zákoník práce č. 65/1965 Sb. Dle názoru mnoha odborníků je tato novelizace v mnohých bodech o něco liberálnější než předchozí. Je například posilován princip smluvní volnosti, je umožněna větší flexibilita pracovní doby aj.

Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky přijala a schválila dne 23. května 2006 zákoník práce s účinností od 1. ledna 2007. V souvislosti s novou úpravou byla zrušena řada právních předpisů, byla provedena řada změn ovlivňujících zejména praktický přístup k personální otázce zaměstnavatelů. K této novelizaci byla vedena před jejím schválením celá řada sporů a diskusí. Jednalo se o „radikální změny“ v oblasti pracovního práva. Původně platný zákoník práce č. 65/1965 Sb. byl zastaralý a v mnoha případech „nepoužitelný“ v současných pracovněprávních vztazích. Zvýhodňoval většinou zaměstnance.

Po schválení novelizace probíhala ve většině firem školení pracovníků personálních oddělení. Někde si ale museli personalisté vystačit jen s novým vydáním zákoníku práce, který vedení firmy zakoupilo ve formě brožury k podrobnému prostudování. Popřípadě byly využívány všechny dostupné informace z internetu a tisku. Jednotlivými firmami byl zvolen různý způsob „zažítí“ tohoto nového zákona, vycházející z možností a potřeb dané organizace. Od roku 2007 až dosud prošel zákoník práce mnoha dalšími novelizacemi a úpravami, některé z nich jsou obsahem dalších kapitol a podkapitol této bakalářské práce.

### **2.1 Konkrétní oblasti změn novelizace**

Změny novelizace se dotkly především členění zákoníku práce v těchto oblastech:

- pracovněprávní vztahy,
- liberalizace pracovněprávních vztahů,
- základní zásady pracovněprávních vztahů,
- rovné zacházení a zákaz diskriminace,
- vznik pracovního poměru,

- změna pracovního poměru,
- skončení pracovního poměru,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- pracovní doba a doba odpočinku,
- základní práva a povinnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- náhrada výdajů poskytovaných v souvislosti s výkonem práce,
- odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky pracovního vztahu,
- překážky v práci,
- dovolená,
- používání občanského zákoníku (např. při rozhodování o zbavení nebo omezení způsobilosti k právním úkonům fyzické osoby, zastupování v pracovních vztazích aj.).

### 2.1.1 Pracovní právní vztahy

Novým zákoníkem práce v oblasti vzniku pracovního poměru je považováno jako rozhodující záležitost uzavření písemné pracovní smlouvy, anebo jmenování. Ústní jednání mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem žádné právní důsledky nemá a ani nezakládá povinnosti žádné ze stran.

Důležitou podmínkou pro vznik pracovního vztahu v České republice je způsobilost být zaměstnancem a samostatně činit pracovní úkony, dosažením věku 15 let. Zaměstnavatelem v České republice může být fyzická nebo právnická osoba.

Práce osob mladších 15 let je v České republice zakázána (výjimku tvoří různé kulturní, sportovní a reklamní činnosti, upravené v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

Nový zákoník práce vychází v mnoha směrech z velice liberálního principu, podle něhož mohou být upravena práva nebo povinnosti v pracovních vztazích **odchylně od jeho ustanovení**, pokud to sám zákoník práce nevyklučuje.

### **V praxi to znamená že:**

- je možné stanovit práva a povinnosti zcela jinak, než je uvedeno v zákoně,
- je možné stanovit i taková práva nebo povinnosti, které přímo zákoník práce neřeší.

### **2.1.2 Liberalizace pracovněprávních vztahů**

Většina ustanovení zákoníku práce v platném znění je v oblasti pracovněprávních vztahů založena na smluvní volnosti.

Odchylná úprava může být zvolena tehdy, pokud to zákoník práce výslovně nezakazuje nebo pokud z povahy jeho ustanovení nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit.

Odchylovat se není možno od konkrétních ustanovení uvedených v § 363 zákoníku práce v platném znění, která se týkají ustanovení, kterými jsou zapracovávány předpisy Evropských společenství.

Novým zákoníkem práce **není rozlišován hlavní a vedlejší pracovní poměr** a souběžné poměry, kterých může mít zaměstnanec několik. Avšak tentýž zaměstnavatel nemůže nechat zaměstnance vykonávat stejně druhově vymezené činnosti na základě několika dohod: „...„Zaměstnancem v dalším pracovním poměru nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr u téhož zaměstnavatele nemůže být vykonávána práce, která je stejně druhově vymezena“. (Jakubka, 2009 s. 9)

V zákoníku práce jsou vymezena práva a povinnosti zaměstnanců, se kterými jsou uzavírány různé druhy pracovních poměrů. Chybí však podrobnější a přesnější vymezení základních povinností zaměstnanců vůči zaměstnavatelům. Proto pro vzájemnou důvěru a dobré mravy v pracovněprávních vztazích je vhodné a důležité brát ohledy na oprávněné zájmy zaměstnavatele nebo na své kolegy – zaměstnance, z čehož následně vyplývá i loajalita k zaměstnavateli.

### **2.1.3 Základní zásady pracovněprávních vztahů**

Mnoha firmami není praktikováno proškolení zaměstnanců v základních ustanoveních zákoníku práce.

Této okolnosti, by měla být zaměstnavateli věnována vyšší pozornost. Dalo by se tím předcházet pozdějším **dohadům, problémům a rozbrojům na pracovištích**, a tím pak i například nekvalitní práci, snížení výkonnosti a nižším příjmům a výdělkům firem.

Řešením by mohlo být provádět školení z jednotlivých oblastí zákoníku práce personalisty, či vedoucími pracovníky rovnou při přijímání nových zaměstnanců, například společně s povinným školením bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V rámci školení by měly být zaměstnancům poskytovány zásadní informace z problematiky zákoníku práce upravené přímo na podmínky daného podniku, **týkající se zejména oblastí:**

- čerpání dovolené,
- proplácení přesčasových hodin,
- výše různých příplatků,
- práva zaměstnavatele rozvrhnout směny dle potřeb organizace,
- přeřazení zaměstnanců na jinou práci (konkrétní přizpůsobení podmínkám daného podniku s vymezením toho, na co má zaměstnanec právo a co jsou jeho povinnosti).

Při takovémto způsobu personální práce budou mít noví zaměstnanci pocit, že v případě jakéhokoliv problému se mohou s důvěrou obrátit na vedení organizace, či její zástupce a posílí to jejich loajalitu k firmě.

Konkrétním příkladem **častých problémů ve firmě** je oblast čerpání dovolené. Podle nového ustanovení zákoníku práce je termín dovolené určován výhradně zaměstnavatelem. Zaměstnanci si v tomto případě nemohou sami stanovovat termíny čerpání dovolené. Mohou včas požádat zaměstnavatele o určitý termín, ten však jejich žádosti nemusí vyhovět. Zaměstnanci jsou tímto ustanovením zákoníku práce zcela znevýhodněni a odkázáni na benevolenci zaměstnavatele. Ve většině případů se jedná o čtyři týdny dovolené, které si zaměstnanec za svoji práci zaslouží, avšak paradoxně si ji nemůže dle vlastních potřeb vybrat. V zákoníku práce je uvedeno: ...“Dobu **čerpání dovolené** určuje zaměstnavatel podle rozvrhu čerpání dovolené vydaného s předchozím souhlasem odborové organizace tak, aby si zaměstnanec mohl dovolenou vyčerpat zpravidla vcelku a do konce kalendářního roku, ve kterém právo na dovolenou vzniklo, pokud v tomto zákoně není dále stanoveno jinak.“ (Jakubka, 2009, s. 83)

V připravované novelizaci zákoníku práce od 1.ledna 2012 v oblasti čerpání dovolené zřejmě k podstatným změnám nedojde. Je pouze navrhováno, aby zaměstnavatel určil dovolenou tak, aby nárok za daný rok zaměstnanec vyčerpal v aktuálním roce. (Zdroj:www.poradna-pracovni-pravo.cz)

S ohledem na oprávněné důvody obou zúčastněných stran by bylo vhodné, kdyby si první polovinu dovolené mohl určit zaměstnanec. Druhou polovinu by zaměstnanec čerpal dle potřeb zaměstnavatele. Současné znění zákoníku práce dává zaměstnavatelům všechna práva rozhodovat o dovolených svých zaměstnanců, což je téměř diskriminující.

V souvislosti s výše uvedenou problematikou se stává, že většinou starší zaměstnanci se snaží „dožadovat“ svých zaměstnaneckých práv dle původního znění zákoníku práce. Nejsou zcela obeznámeni se zásadními změnami, které po roce 2007 nastaly a tak mnohdy vznikají na pracovištích různé hádky, spekulace a nedorozumění. Většinou i vinou médií je veřejnost jen částečně informována, že k nějakým změnám v určitém zákoně došlo, ale mnozí zaměstnanci nemají možnost, čas a někdy ani zájem tyto změny studovat, anebo se alespoň s nimi podrobně seznámit.

V praxi to může znamenat, že dochází ke konfliktním situacím ohledně pravomocí zaměstnavatele v oblasti čerpání dovolené, proplácení přesčasových hodin, práce o svátcích, sobotách a nedělích, propouštění zaměstnanců z jakýchkoliv důvodů. Z neznalosti dané problematiky mohou vznikat na pracovištích i dohady nejen mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci navzájem.

Dohadům a nejasnostem uvedeným v předchozím odstavci se dá například zamezit pravidelnými pracovními poradami, na kterých zaměstnavatel i zaměstnanci budou mít dostatečný prostor k diskusi a řešení provozních problémů. Tyto porady je třeba konat minimálně jedenkrát měsíčně.

V podnicích, kde fungují odborové organizace anebo je alespoň uzavřena kolektivní smlouva s vedením, je situace odlišná. Tam jsou důležitá ustanovení přesně dána a jasně písemně vymezena a hlavně kontrolována. Podnikový personalista je většinou se změnami zákoníku práce včas obeznámen, měl by být i pravidelně proškolen, a tak je schopen eventuelně oběma stranám poskytnout radu. Je však na pováženu, do jaké míry je i tento zaměstnanec ve svých radách loajální k vedení firmy. A zda-li dokáže objektivně posuzovat a řešit nastalé situace.

Pokud nastanou ve firmě **vyhrocené situace**, anebo má zaměstnanec pochybnosti o korektnosti řešení konkrétního problému z oblasti pracovněprávního vztahu, může se obrátit o pomoc na příslušný **státní úřad inspekce práce**, kde mu bezplatně poskytnou radu. Inspektoři přijdou na základě případného oznámení do uvedené firmy celou záležitost prověřit a překontrolovat zejména oblast personální práce. Nechají si předložit potřebné dokumenty, aby mohli korektně a nezávisle vyhodnotit konkrétní stížnost. Inspektoři při kontrole promlouvají se zaměstnanci i zaměstnavatelem a stanovují nezávislé závěry. Zástupci inspektorátu práce je poté vyhotoven zápis z kontroly, ve kterém je stanoveno, do jakého termínu je nutno případné zjištěné nedostatky odstranit. Po tomto termínu následuje většinou ještě jedna kontrola inspektorátu práce ve firmě, aby bylo zjištěno, zda-li došlo k nápravě či nikoliv.

V praxi dochází též často k problematickým situacím především z důvodu nesprávného výkladu jednotlivých ustanovení zákoníku práce a hlavně z neznalosti zákona nově schváleného. Konkrétním příkladem problému může být čerpání dovolené v organizaci. Zejména zajištění provozu v období letních dovolených je pro mnoho firem nelehkou záležitostí. Kde to umožňuje provoz, je tato situace řešena celozávodní (hromadnou) dovolenou. Hromadná letní dovolená bývá zpravidla nejprve ústně a poté i písemně oznamována zaměstnancům již na začátku kalendářního roku, minimálně však čtyři měsíce předem. Ne všichni zaměstnanci jsou však ochotni toto nařízení respektovat. Někteří pracovníci mylně argumentují tím, že na takovýto postup zaměstnavatel nemá právo. Mnoho zaměstnanců si kupuje letní dovolenou již v zimě, kdy jsou výhodné ceny, anebo plánují dovolenou mimo sezónu, aby nezatěžovali příliš rodinný rozpočet. Pak je těžké přizpůsobovat se termínům celozávodní dovolené.

V takovém případě by mělo být personálním pracovníkem nebo zástupcem vedení firmy lidem vysvětleno jaká mají v tomto případě práva, a hlavně jim musí být výše zmíněná problematika názorně v zákoně vyhledána a ukázána. Zaměstnanci jsou sháněny různé argumenty zkreslené kusými informacemi z internetu a tisku, kterými mohou být vyvolány i bouřlivé emoce. Starší zaměstnanci většinou „operují“ argumenty, které postupnou novelizací zákoníku práce po roce 2007 byly změněny nebo úplně zrušeny. Vysvětlování a uklidňování pak bývá mnohdy nelehkou záležitostí. Většinou však záleží na vzájemné domluvě zaměstnance a zaměstnavatele. V §220 zákoníku práce v platném znění je uvedeno: „Zaměstnavatel může v dohodě s odborovou organizací určit hromadné čerpání dovolené, jestliže je to nutné z provozních důvodů, hromadné čerpání



dovolené nesmí činit více než dva týdny a u uměleckých souborů čtyři týdny. Určení hromadného čerpání dovolené z jiných než provozních důvodů není možné.“ (Jakubka, 2009, s.84)

#### 2.1.4 Vznik pracovního poměru

Základem vzniku pracovního poměru je uzavření pracovní smlouvy. Smlouva by měla mít písemnou formu, zaměstnavatel i zaměstnanec by každý měli obdržet její jedno vyhotovení. Zaměstnavatel i zaměstnanec mají ze zákona stejná práva, a tak nejsou povinni podepisovat smlouvu, se kterou nesouhlasí. Pokud pracovní smlouva zaměstnanci nevyhovuje, může žádat zaměstnavatele o její změnu, či doplnění. Pokud se tak nestane, smlouva nemusí být podepsána, a tudíž ani žádný **pracovní poměr nevznikne**. To samé se týká i mzdového ohodnocení. Pokud zaměstnanec nesouhlasí se mzdovým výměrem, má právo to zaměstnavateli sdělit, a tento mzdový výměr nepodepsat.

Při uzavírání pracovních smluv bývá již přesně stanoveno, jak bude zaměstnanec za svoji práci odměňován. Dle zákoníku práce náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda či plat.

Ve firmách bývá mzdový systém vytvářen většinou tak, aby výše výdělku byla v co nejvyšší míře závislá na výsledcích a kvalitě práce jednotlivce. Zaměstnavateli je usilováno zejména o to, aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní.

Praxe ukazuje, že zaměstnavateli je dávána většinou přednost způsobu, kdy je v pracovní smlouvě stanovena **pevná a pohyblivá složka mzdy**. Pohyblivá složka může být chápána jako odměna za splnění určitých kritérií, například výše míry odpovědnosti, vynikajících pracovních výsledků, odborné kvalifikace, specializace aj. Jedná se většinou o nenárokovou složku mzdy.

Mzda je zpravidla sjednávána individuální smlouvou, kolektivní smlouvou, popřípadě je zaměstnavatelem stanovena vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Mzda musí být sjednána a její výše, včetně všech pohyblivých složek zahrnutá v pracovní smlouvě písemně před výkonem práce, za kterou náleží. Pokud není mzda zaměstnance pevně určena v kolektivní smlouvě nebo vnitřním mzdovém předpisu firmy, musí s ním být individuálně sjednána nebo zaměstnavatelem určena písemně předem, a to mzdovým výměrem. Ten musí být zaměstnanci vydán v den nástupu do

práce. To platí i pro případnou změnu výše vyplácené mzdy, kterou nelze činit zpětně. Zaměstnavatelem může být uplatněn jakýkoliv mzdový systém, například tarifní mzda, časová, úkolová, podílová, smíšená mzda složená z různých forem atd. Mohou být zavedeny různé složky, čili části mzdy (prémie, odměny, příplatky, tzv. „třináctý“ a „čtrnáctý“ plat aj.). Ve firmě AGN-servis, s.r.o. jsou například rozděleny pracovní smlouvy pro administrativní zaměstnance a pro dělnické profese. U dělnických profesí je přesně stanovena hodinová mzda. U administrativních zaměstnanců se jedná o mzdu tarifní. Zaměstnancům je v případě splnění zadaných úkolů vyplácen 13. plat.

#### *2.1.4.1 Náležitosti pracovní smlouvy*

**Základním obsahem pracovní smlouvy je dle § 34 odst.1 zákoníku práce:**

- druh práce, který má zaměstnanec vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Do pracovní smlouvy je vhodné zapracovat i různá ujednání dle specifických podmínek firmy (například mlčenlivost zaměstnance, konkurenční doložku, nepožívání alkoholu a různých omamných prostředků před a po příchodu na pracoviště aj.). Doplnující podmínky mohou být stanoveny podle požadavků a zvláštností organizace a vykonávané profese.

Výše uvedená problematika se dá řešit také různými vnitřními předpisy firmy, pokud neexistuje odborová organizace, či není sepsána kolektivní smlouva.

#### *2.1.4.2 Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat*

Zaměstnavatelé nemohou zaměstnávat zaměstnance pracemi, které nejsou sjednány v pracovní smlouvě. Druh práce může být dohodnut konkrétně, či širěji (řidič nákladního automobilu, administrativní pracovník apod.). Zákon blíže nestanoví, jak by tento druh práce měl být přesně vymezen.

Nelze však akceptovat vymezení druhu práce v takovém rozsahu, který by zaměstnavateli umožňoval přidělovat zaměstnancům jakoukoliv práci – v takovém případě by se jednalo o neplatně uzavřenou pracovní smlouvu. Při změně náplně práce zaměstnance, musí být dosaženo dohody mezi oběma stranami, a to pouze v písemné

formě. Jinak je jakákoliv změna neplatná. Změna může být provedena například formou písemného dodatku.

Pokud má zaměstnanec ve své pracovní smlouvě uveden druh vykonávané činnosti „administrativní pracovník“, nemůže po něm zaměstnavatel požadovat úklid kancelářských prostor, či rozvážku zboží služebním autem.

Problém může nastat i při převedení zaměstnanců na jinou práci. K takovému úkonu musí existovat závažný důvod (zdravotní stav, těhotenství, trestní řízení aj.). V těchto výjimečných případech může zaměstnavatel převést zaměstnance i na práci jiného druhu, než byl sjednán v pracovní smlouvě, a to i kdyby s tím zaměstnanec nesouhlasil. Ale takovéto případy jsou většinou řešeny případ od případu, dle konkrétní situace. Jedná se o citlivé záležitosti a zaměstnavatelé se tak snaží předcházet sporům a stížnostem vzájemnou konzultací s konkrétním zaměstnancem.

Následně je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemné potvrzení, z jakého důvodu dochází k převedení na jinou práci a na jak dlouho. Výjimkou jsou těhotné zaměstnankyně a odvrácení mimořádné události jako je živelná pohroma, požár nebo jiná hrozící nebezpečí. (Zdroj: Jakubka, 2009)

#### *2.1.4.3 Místo výkonu práce*

Místo výkonu práce lze měnit jen tehdy, pokud se na tom obě strany dohodnou. Zpravidla to bývá území jedné obce. Když má firma více odloučených pracovišť a bude třeba, aby zaměstnanec pracoval i tam, tak se všechna „potřebná místa výkonu práce“ uvedou v pracovní smlouvě. Sídli-li firma například v Nýřanech, ale má pobočku i v Heřmanově Huti, uvedou se obě místa do pracovní smlouvy jako „místo výkonu práce“. Předejde se tak dalším nepříjemnostem a dohadům, kdy zaměstnanec právem odmítne pracovat v jiném místě, než má v pracovní smlouvě uvedeno. Například v případě obchodního zástupce lze uvést jako místo výkonu práce celou Českou republiku. I tato dohoda musí být uzavřena písemně.

Pracovat v jiném místě, než má zaměstnanec uvedeno v pracovní smlouvě, může jen výjimečně, a to v případech stanovených zákoníkem práce v platném znění. Příkladem může být vysílání zaměstnance na pracovní cesty, různá školení nebo dočasné přeložení zaměstnance do jiného místa výkonu práce z provozních důvodů a potřeb firmy.

Zaměstnanci nejsou vždy ochotni absolvovat pracovní cesty, či školení, i když to vyžaduje jejich pracovní zařazení. Zaměstnavatelé nemají žádné pravomoci jim takovou cestu nařídit, nemohou ani přeložit zaměstnance bez jeho souhlasu k výkonu práce do jiného místa. Pokud se v organizaci změní podmínky a je potřeba zaměstnance přeložit do jiného místa výkonu práce než je uvedeno v pracovní smlouvě, řeší se taková situace dodatkem ke smlouvě.

#### *2.1.4.4 Den nástupu do práce*

Sjednání dne nástupu do práce je důležité. Tímto dnem vlastně vzniká pracovní poměr.

**Den nástupu nemusí být jen přesné datum, ale například určitá podmínka:**

- ukončení studia,
- dokončení řidičského oprávnění pro řízení nákladních automobilů aj.

Jako den nástupu do práce může být sjednán i den pracovního klidu. Zaměstnavatel rozhoduje o rozvržení pracovní doby, určuje začátek a konec směn dle příslušného ustanovení zákoníku práce v platném znění. Zaměstnavatel bere na zřetel dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Zdroj: Jakubka, 2009)

#### *2.1.4.5 Zkušební doba*

Při uzavírání pracovního poměru bývá zpravidla sjednána zkušební doba, která dle § 35 odst. 1 zákoníku práce musí mít písemnou podobu a může být v maximální délce tři měsíců po sobě jdoucích od vzniku pracovního poměru. Zkušební dobu není možné sjednat po vzniku pracovního poměru, proto bývá většinou součástí písemné pracovní smlouvy. Zkušební doba nesmí být dodatečně prodlužována ani zkracována.

Pokud vzniknou překážky v práci, pro které zaměstnanec nemůže v průběhu zkušební doby konat práci, o tuto dobu se pak zkušební doba prodlužuje (například o délku pracovní neschopnosti).

Ve zkušební době může zaměstnanec skončit pracovní poměr okamžitě, bez udání důvodu. Zaměstnavatel nemůže ve zkušební době pracovní poměr zrušit v období od 1.ledna 2011 do 31.prosince 2013 prvních 21 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti či karantény (§ 66 odst. 1 zákoníku práce v platném znění). V ostatních případech v souladu s tzv. „dobrymi mravy“ písemně zaměstnavatel oznámí zaměstnanci ukončení pracovního poměru ve zkušební době, alespoň 3 dny před

termínem požadovaného skončení pracovního poměru. Stává se však, že ukončení pracovního poměru je oznamováno ústně v den požadovaného skončení zástupcem firmy, což neodporuje ustanovení zákoníku práce v platném znění (§35, zákoníku práce).

### 2.1.5 Odměňování a zánik pracovního poměru

Novela zákoníku práce od 1. 1. 2009 připouští, aby byla mzda sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas, ale jen u vedoucích pracovníků. V takovém případě musí být současně dohodnut maximální rozsah práce přesčas, který je ve mzdě zaplacen, a to v rámci limitu pro nařízení práce přesčas v kalendářním roce, nejvýše tedy 150 hodin ročně. Je to možné též vyjádřit ve vztahu k měsíční mzdě, tj. až 12,5 hodiny práce přesčas měsíčně. Vedoucím pracovníkům za takto dohodnutý rozsah práce přesčas, zahrnutý ve mzdě, **nepřísluší jiná dosažená mzda** ani příplatek za práci přesčas nebo náhradní volno. V případě odpracovaných přesčasových hodin u ostatních zaměstnanců je upřednostňováno dle ustanovení zákoníku práce čerpání náhradního volna místo finanční náhrady.

**Mzdou** se rozumí peněžité plnění a plnění peněžité odměny (v případě naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem za práci.

**Plat** je také peněžitým plněním pro zaměstnance za vykonanou práci, ale jako zaměstnavatel ho **vyplácí**:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného plně z rozpočtu zřizovatele,
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy krajem, obcí, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Výše mzdy nebo platu je závislá na složitosti, míře odpovědnosti a namáhavosti práce, na obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledcích. Mzda zaměstnance je splatná po vykonání práce, a to nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce, který následuje po měsíci, ve

kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu, anebo na její některou složku. Zaměstnavatel musí určit pravidelný termín výplaty v období, v němž je mzda splatná. Případně-li tento den na sobotu, neděli nebo svátek, je nutné mzdu vyplatit v nejbližší předcházející pracovní den.

**Zvláštnostmi výplaty mezd dle zákoníku práce mohou být tyto případy:**

- zaměstnavatel musí vyplatit zaměstnanci mzdu před nástupem dovolené (která by byla splatná během dovolené, výplatní termín na období dovolené). Neumožňuje-li to technika výpočtu, je možné poskytnout přiměřenou zálohu. Tenhle způsob se používá vždy, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne jinak. Takovou dohodu lze zahrnout i do ustanovení pracovní smlouvy.
- dalším druhem zvláštní výplaty mezd je výplata mzdy, která je splatná za měsíční období při ukončení pracovního poměru, na žádost zaměstnance. Samozřejmě, pokud to umožňuje technika výpočtu mezd. Jinak nejpozději v obvyklém výplatním termínu.

Mzda bývá vyplácena buď v hotovosti na pracovišti, anebo bezhotovostně na účet zaměstnance, na základě jeho písemné žádosti. Zaměstnanec nemůže být zaměstnavatelem nucen ke zřizování účtu, aby mu na něj mohla být mzda poukazována. Důležité je také, aby se zaměstnanec písemně vyjádřil, že jde o jeho účet. Pokud by bylo podezření, že účet uvedený zaměstnancem patří někomu jinému, nesmí na něj být peníze (mzda, plat) poukázány. Je to možné pouze na základě plné moci k přebírání mzdy.

Při smluvním řešení bezhotovostní výplaty mzdy musí být její částka připsána nejpozději ve výplatní termín na účet zaměstnance.

**Pokud dojde z jakéhokoliv důvodu k prodlení ve výplatě mzdy, mohou z této skutečnosti zaměstnavateli vyplynout tyto důsledky:**

- zaměstnanci mohou svá práva uplatňovat soudní cestou,
- zaměstnanec může požadovat úroky z prodlení, a to dle nařízení vlády č. 142/1994 Sb.

Výše uvedená ustanovení nelze uplatňovat v případech naturálního plnění.

V některých firmách bývají propuštěným zaměstnancům vypláceny mzdy v nejpozdějších možných termínech, někdy **nebývají vyplaceny vůbec**. Stávajícím zaměstnancům, kteří se podílejí na chodu firmy jsou mzdy vpláceny včas. O všech způsobech výplaty mezd rozhoduje vedení firmy. Mzdovou účetní jsou pouze zpracovávány podklady pro výplaty mezd a vystavovány s tím související doklady.

V mnoha firmách si zaměstnanců neváží, není jim umožňován osobní rozvoj, často bývají podceňováni a využíváni. Ne vždy správné rozhodující slovo je prosazováno ve firmě jejím majitelem. Někteří majitelé firem nezkušeností s personální činností, nemají k zaměstnancům důvěru, nedelegují pravomoci, a tak se snaží všechny důležité věci řešit a kontrolovat sami. Takový způsob vedení firmy je problematický a není v silách jednoho člověka vše náležitě a včas zvládnout. Často se tak stává, že velké množství úkolů a problémů nebývá dořešeno, anebo bývá zmeškáno. Dodatečně je pak vše doháněno, včetně různých potvrzení, povolení a hlášení. Vede to většinou k dalším ztrátám, jako například zbytečně vyčísleným penále. Nejhorší situace nastává, když za vzniklé nepříjemné situace a chyby vedení bývají neprávem postihováni a sankcionováni zaměstnanci, kteří **z obavy o výpověď** z pracovního poměru raději mlčí.

Pokud se zaměstnanci s výše uvedenými problémy setkají, bývá vhodné se s nimi včas obrátit na Státní úřad inspekce práce. Zaměstnanci také mohou využít bezplatné právní poradenství, které je poskytováno Českou advokátní komorou. Řešení problémů souvisejících s nevyplacením mezd není jednoduchou záležitostí. Stává se, že ani soudní cestou není jednoduché dlužnou výplatu získat. Jednání bývají zdlouhavá. Mnohdy skončí firma v insolventi. Pro takové případy je vhodné využít bezplatnou právní poradnu příslušného úřadu práce, kde pomáhají problémy ohledně pracovněprávních vztahů a například i nevyplacených mezd řešit.

Negativní zkušeností při hledání nového zaměstnání bývá skutečnost, kdy u vstupních pohovorů jednotlivými zájemci o uvedenou pracovní pozici je vyplňován dotazník, který obsahuje i dotaz na zaměstnancovu představu čistého měsíčního výdělku. Uchazeči z obavy, aby byli přijati do pracovního poměru uvádějí raději nižší částku, než kterou by za nabízenou práci očekávali. Pokud jsou vybráni bývá jim stanovena mzda ještě nižší, ale s příslibem, že jim po zkušební době bude tato částka navýšena.

Vzhledem k nedostatku volných pracovních míst zájemci bývají ochotni i za takovou cenu pracovní místo přijmout. Ve zkušební době se snaží dělat maximum, tak aby s nimi vedení bylo spokojeno, a oni se dočkali slíbeného zvýšení platu. Mnohdy jsou ale tito zaměstnanci těsně před uplynutím tříměsíční zkušební doby propuštěni.

### **Důvody k ukončení pracovního poměru bývají různé:**

- nespokojenost firmy s prací zaměstnance,
- drobná chybička apod.

Důvod nemusí být při ukončení pracovního poměru ve zkušební době uveden.

Práce personalisty v takovéto firmě bývá velice náročná a většinou netrvá dlouho. Dochází k časté výměně personalisty, který bývá pod neustálým tlakem jak ze strany zaměstnanců, tak i vedení. Častokrát si raději celou personální agendu převezme majitel společnosti, který si pak propouštění a přijímání zaměstnanců řídí a koordinuje sám.

Před přijetím do zaměstnání je třeba veškeré otázky týkající se budoucího pracovního poměru prodiskutovat se zaměstnavatelem. Již z jeho reakcí a odpovědí lze usoudit jak bude pracovní poměr probíhat. Pokud to situace umožní, bývá vhodné se po firmě porozhlédnout, popřípadě si promluvit se stávajícími zaměstnanci, zjistit si například na internetu dostupné informace a hodnocení. Součástí pracovní smlouvy je zkušební doba. Je stanovena proto, aby si zaměstnanec a zaměstnavatel měli možnost ověřit, zda-li jim vzájemná spolupráce vyhovuje.

Mnoha zaměstnavateli je zkušební doba zneužívána k tomu, že před jejím skončením zaměstnance propustí, místo slíbeného zvýšení platu. Poté přijmou na stejné místo jiného zaměstnance a celá situace se opakuje.

Východiskem by mohlo být při výpovědi ve zkušební době, trvat na uvedení důvodu propuštění, tak aby se mohl zaměstnanec i zaměstnavatel bránit. Popřípadě najít společné řešení k nápravě či vzájemné dohodě a další spolupráci.

### **V praxi dochází ke skončení pracovního poměru několika způsoby:**

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,



- uplynutím sjednané doby,
- u cizinců rozhodnutím o zrušení povolení k pobytu, či vyhoštění a nově též uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání,
- smrtí zaměstnance.

Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru s osobou se zdravotním postižením musí zaměstnavatel tuto skutečnost písemně oznámit příslušnému úřadu práce.

#### *2.1.5.1 Dohoda o ukončení pracovního poměru*

Dohoda o ukončení pracovního poměru je uzavírána písemně, jinak je neplatná. Je v ní uvedeno datum, kdy pracovní poměr končí. Důvod ukončení pracovního poměru se uvádí pouze na žádost zaměstnance. Dohoda je uzavřena, jakmile se obě strany svobodně shodnou na jejím obsahu a stvrdí ji svými podpisy.

#### *2.1.5.2 Výpověď z pracovního poměru*

Výpověď je jednostranný právní úkon, který může provést jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Podmínkou je, že musí mít písemnou formu, a musí být doručena druhému účastníku, jinak je **neplatná**. Po doručení výpovědi následuje dvouměsíční výpovědní lhůta (nejméně), počínaje prvním dnem v měsíci, který bezprostředně následuje po měsíci, ve kterém druhá strana obdržela výpověď.

V současné době je v České republice připravována další novelizace zákoníku práce k 1.lednu 2012, která by se měla dotknout i délky výpovědní doby a výplaty **odstupného** dle doby trvání pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele:

- pracovní poměr kratší než 1 rok – odstupné jeden průměrný výdělek,
- pracovní poměr trvajícím od 1 do 2 let – odstupné dvojnásobek průměrného výdělku,
- pracovní poměr trvajícím více jak 2 roky – odstupné trojnásobek průměrného výdělku.

(Zdroj: [www.poradna-pracovni-pravo.cz](http://www.poradna-pracovni-pravo.cz).)

#### *2.1.5.3 Okamžité zrušení pracovního poměru*

Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele se využívá v krajních případech a po pečlivém zvážení všech důvodů, které by k němu vedly. Bývá používáno v případech zvláště **hrubého porušení „pracovní kázně“** jako je:

- krádež,
- zpronevěra,
- nově i porušení léčebného režimu aj. (§ 55 zákoníku práce).

Zaměstnanec může okamžité zrušení pracovního poměru využít, když mu zaměstnavatel nevyplatí ve stanovené době mzdu (§ 56 zákoníku práce).

#### *2.1.5.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době*

Zkušební doba bývá zpravidla stanovena na tři měsíce a přesně vyznačena v pracovní smlouvě, aby nebylo pochyb o délce jejího trvání. Zrušení může provést jak zaměstnavatel tak i zaměstnanec. Je oznamováno většinou písemně, alespoň tři dny předem druhé straně. Podstatné je, že oznámení o zrušení pracovního poměru, musí být doručeno druhé straně, v rámci stanovené zkušební doby (§ 66 zákoníku práce).

#### *2.1.5.5 Skončení pracovního poměru uplynutím sjednané doby*

Pracovní poměry uzavírané na dobu určitou končí uplynutím stanovené doby, která je vyznačena v písemné pracovní smlouvě. Zaměstnavatelům je umožňováno uzavírat pracovní poměry na dobu určitou v různé délce, a to nejvýše na dobu dvou let (před 1.lednem 2012) ode dne vzniku tohoto pracovního poměru (§ 65 zákoníku práce).

### **2.1.6 Překážky v práci**

Jedná se o překážky v práci, které mohou vzniknout jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Důvodů může být celá řada a pamatuje na ně i zákoník práce v platném znění (Část VIII, Hlava 1-3, § 191 - § 200).

#### *2.1.6.1 Překážky v práci na straně zaměstnance*

Pod těmito pojmy si lze představit různé skutečnosti, které zasahují do pracovní doby zaměstnance a nedovolí mu plnit povinnosti vyplývající z již uzavřené pracovní smlouvy.

Zákoník práce předpokládá, že zaměstnanci mohou mít i jiné důležité osobní překážky v souvislosti se zaměstnáním. Zákon proto přesně stanoví, kdy je například zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno, a to nejméně ve stanoveném rozsahu, anebo náhradu mzdy ve výši průměrného měsíčního výdělku. Pokud dojde k odchýlení od ustanovení příslušných paragrafů zákoníku práce, tak mohou být jen ve prospěch zaměstnance.

Praktickým problémem je, že se v zákoníku práce, § 199 odst. 2 předpokládá, že Vláda České republiky stanoví nařízením č. 590/2006 Sb. okruh a rozsah jednotlivých překážek v práci.

Zaměstnavateli je toto nařízení většinou respektováno, jde vlastně o jakýsi „katalog“ překážek v práci. Sami zaměstnavatelé také mohou dle konkrétních podmínek vnitřním předpisem v souladu s ustanoveními zákoníku práce stanovit další překážky v práci. Obecně je v praxi samozřejmě využíváno i pravidlo, podle něhož se zaměstnanec předem dohodne se zaměstnavatelem na napracování zameškané pracovní doby. Tím se dá nejlépe vyhnout různým dohadům a nedorozuměním. Vše záleží na vzájemné komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (či vedoucím pracovníkem).

Zásadní změna, která ovlivnila chod mnoha firem je **poskytování nemocenské** od 1.ledna 2009, a to nabytím účinnosti zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění.

Zaměstnavatelé v prvních 21 pracovních dnech trvání pracovní neschopnosti nebo karantény jsou povinni svým zaměstnancům vyplatit náhradu příjmu, tj. náhradu mzdy, platu, odměnu z dohody o pracovní činnosti nebo sníženou odměnu.

Postup výpočtu náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti, anebo karanténě je stanoven zákonem č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Zaměstnavatel může stanovit vnitřním předpisem, či jinou dohodou, náhradu při dočasné pracovní neschopnosti nebo karanténě, i za první tři dny. Kdy zaměstnanci žádná náhrada nenáleží. Tato náhrada nesmí převýšit průměrný hodinový výdělek zaměstnance a je osvobozena od daně z příjmu a nezahrnuje se do základu pro pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Zaměstnavatel má povinnost kontrolovat prvních 21 dnů dodržování léčebného režimu zaměstnanců uznaných dočasně práce neschopnými. V tomto období může

zaměstnavatel při porušení léčebného režimu neposkytnout nebo snížit náhradu mzdy nebo platu.

Když zaměstnavatel při kontrole **dodržování léčebného režimu** nenalezne zaměstnance doma, oznámí to okamžitě příslušné okresní správě sociálního zabezpečení. Okresní správa sociálního zabezpečení by měla rozhodnout o nevyplacení nemocenských dávek za porušení léčebného režimu. Většinou je situace vyřízena bez postihu, neboť zaměstnanec dodatečně doloží potvrzení, proč nebyl v uvedenou dobu doma přítomen. Nebo prokáže proč v době kontroly neotevřel. Celý problém s kontrolou dodržování léčebného režimu zaměstnanců je nelehká záležitost. Při řešení tohoto problému by měli být nekompromisní i příslušní ošetřující lékaři vystavující „dodatečná“ potvrzení.

Zaměstnavatel by v prvních 21 dnech pracovní neschopnosti zaměstnance mohl okamžitě řešit případ, kdy nemocný zaměstnanec prokazatelně není doma a porušuje léčebný režim a prokazatelně pracuje například na brigádě. Bez zdlouhavých hlášení a projednávání s okresní správou sociálního zabezpečení moci okamžitě takového zaměstnance propustit za hrubé porušení pracovní kázně. V takovém případě by propuštěnému zaměstnanci nebyla poskytnuta ani podpora v nezaměstnanosti a nevyplaceny nemocenské dávky. Problematika „dokazování“ hrubého porušení léčebného režimu zaměstnancem však nebude jednoduchou záležitostí, a povede spíše k hádkám, stížnostem a vleklým soudním sporům.

#### *2.1.6.2 Překážky na straně zaměstnavatele*

Firmy s činností orientovanou na zakázky se mohou dostat do situace, kdy v jednom období mají nadbytek práce a v jiném téměř žádné zakázky. Mohou proto při své činnosti využívat **konto pracovní doby**, což je vlastně jistý způsob nerovnoměrně rozvržené pracovní doby. Zaměstnavatelé tak nejsou nuceni snižovat stavy zaměstnanců při nedostatku zakázek v zájmu udržení chodu firmy. U mnoha podniků se jedná o přechodné období nedostatku práce. Nemusí se neustále propouštět a přijímat zaměstnanci. Takto je celá záležitost rozumně vyřešena, firmy nepřicházejí o fundované a zaškolené odborníky.

Pro uplatnění konta pracovní doby existují daná pravidla, kdy toto nesmí být uplatněno. Při uplatnění konta pracovní doby, nemůže vyrovnávací období přesáhnout dvacet šest týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může toto období prodloužit až na padesát dva týdnů po sobě jdoucích.

U tohoto způsobu využívání pracovní doby musí být jeden týden předem zaměstnanec seznámen s rozvržením své pracovní doby. Záleží v mnoha případech na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která nemusí být písemná. Avšak jsou případy, kdy k dohodě nedojde, pak platí ustanovení zákoníku práce.

Podle § 83 odst. 2 zákoníku práce nesmí při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby délka směny přesáhnout dvanáct hodin. Druhou podmínkou je délka nepřetržitého odpočinku mezi směnami. Přesná pravidla jsou stanovena v § 90 zákoníku práce v platném znění. Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny nepřetržitý odpočinek po dobu alespoň dvanácti hodin během dvaceti čtyř hodin po sobě jdoucích. Tento odpočinek sice může být zkrácen až na osm hodin během dvaceti čtyř hodin po sobě jdoucích zaměstnanci staršímu osmnácti let, avšak jen za podmínky, že následující odpočinek mu bude prodloužen o dobu zkrácení tohoto odpočinku. Druhé pravidlo platí jen za určitých podmínek. Platí však vždy při nerovnoměrně rozvržené pracovní době.

V § 92 zákoníku práce je stanoveno ještě jedno pravidlo týkající se nepřetržitého odpočinku v týdnu. Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl **nepřetržitý odpočinek** v týdnu během každého období sedmi po sobě jdoucích kalendářních dnů v trvání alespoň třicet pět hodin. Při uplatňování konta pracovní doby se pracovní volno pro překážky v práci na straně zaměstnance poskytuje v rozsahu nezbytně nutné doby, popřípadě v rozsahu délky směny rozvržené zaměstnavatelem na příslušný den (§97, odst. 5 zákoníku práce).

Při stanovení překážek v práci na straně zaměstnavatele se vychází hlavně z toho, že zaměstnavatel nese vždy ekonomické riziko z výkonu závislé práce, a toto riziko nesmí podle §13 odst. 2 zákoníku práce, přenášet na zaměstnance.

Může pouze v případě konkurenční doložky zajistit závazek smluvní pokutou nebo srážkami ze mzdy: „...pozice zaměstnavatele je oproti zaměstnanci v základním pracovněprávním vztahu silnější, nemůže proto zaměstnavatel zaměstnanci ukládat za porušení jeho povinností peněžní postihy ani je od něho požadovat, například na základě smlouvy (dohody); ani v nové úpravě pracovněprávních vztahů nemohou zaměstnancům ze strany zaměstnavatele být ukládány postihy ve formě kárných opatření za porušení povinností zaměstnance vyplývajících mu z pracovního závazku.“ (Hochman, Kottnauer, Úlehlová, 2008, s. 83).

Jednou z dalších překážek je situace, kdy zaměstnavatel nemůže zaměstnanci přidělovat práci ve stanoveném rozsahu z důvodu tzv. **částečné zaměstnanosti**. Jde o situaci, kdy zaměstnavatel není schopen z objektivních příčin po přechodnou dobu zajistit pro zaměstnance práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby z důvodu dočasného omezení odbytu jeho výrobků nebo omezení poptávky po jím poskytovaných službách. Za této situace připouští zákon poskytnout zaměstnancům nižší náhradu mzdy. Náhrada mzdy v této době činí nejméně šedesát procent průměrného výdělku zaměstnance, ale za podmínky, že v tomto ohledu existuje dohoda mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, či je tato podmínka zakotvena v kolektivní smlouvě.

Tam, kde odborová organizace nepůsobí, může být zaměstnavatelem podán návrh, aby příslušný úřad práce na základě předložených podkladů zaměstnavatelem rozhodl ve správním řízení o možnosti poskytnout zaměstnanci náhradu mzdy v nižší částce, než je průměrný výdělek zaměstnance. Pokud úřad práce rozhodne kladně, zaměstnancům přísluší náhrada mzdy ve výši šedesáti procent průměrného výdělku, a to po dobu, kterou úřad práce určí dle zjištěných skutečností, nejdéle však jeden rok. Pokud bude schválena novelizace zákoníku práce od 1.ledna 2012, budou moci zaměstnavatelé stanovit náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku operativně vnitřním předpisem. Ušetří se tak zdoluhavá administrativa s příslušnými úřady práce a malé a střední podniky si tak budou moci dle potřeb firmy regulovat mzdové náklady. Využijí toho zejména v situacích, kdy nebude možno zajistit dostatečné množství práce pro všechny zaměstnance a firmě by hrozily velké ztráty, mnohdy i insolvence.

### 3 FIRMA AGN-SERVIS, s.r.o.

Firma AGN-servis, s.r.o. patří mezi malé a střední výrobní podniky, které hrají nezastupitelnou úlohu v ekonomice, díky svému většinovému podílu v rámci ekonomických subjektů. Tím, že se snaží vyvarovat jakýchkoli výrazných změn a nestabilit, které by mohly ohrozit její činnost, výrazně přispívá k rozvoji určitého regionu, jehož je součástí. Firma je reprezentantem místního kapitálu, protože výsledky její činnosti se odrážejí v dané oblasti. **Firma AGN-servis, s.r.o.** je rodinná firma soukromého charakteru. Její sídlo se nachází na kraji malé vesnice Pankrác, nedaleko Nýřan v západních Čechách, cca 18 km severně od Plzně. Firma má v současné době sedm zaměstnanců, v minulosti se jejich počet pohyboval mezi 7 – 10 zaměstnanci, což ukazuje tab. č. 1.

**Tabulka 1:** Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě AGN-servis, s.r.o. v letech 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Počet zaměstnanců firmy AGN-servis, s.r.o. k 31.12.</b>	10	8	8	8	8	7

Pramen: Podklady firmy AGN-servis, s.r.o.

#### 3.1 Základní údaje o firmě

<i>Obchodní firma:</i>	<b>AGN – servis, s. r.o.</b>
<i>Právní forma:</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Identifikační číslo organizace:</i>	648 31 957
<i>Sídlo firmy:</i>	Pankrác 1211 330 23 Nýřany okres Plzeň-sever.
<i>Základní kapitál společnosti:</i>	102.000,-- Kč
<i>Vznik společnosti:</i>	23. ledna 1996

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 7351 dne 23. ledna 1996.

Firma AGN-servis, s.r.o. byla založena v roce 1996 třemi zakladateli se záměrem zajišťování technického zázemí pro nové zemědělské podniky, které vznikly po zrušení Státního statku Úlice. Finanční prostředky na nákup strojů pro poskytování služeb spojených se zemědělským podnikáním měly být získány smlouvami restituentů a zejména subvencemi od ministerstva zemědělství. Subvence se podniku AGN-servis, s.r.o. nepodařilo získat, a neměl tudíž finance pro uskutečnění svého podnikatelského záměru. Vedení společnosti bylo nuceno zajistit finance úvěrem od banky. V roce 1999 došlo ke změně v oblasti vedení společnosti, do jejího čela byl jmenován nový jednatel. Od té doby se činnost společnosti postupně rozvíjela a více specializovala.

### **3.2 Hlavní předmět podnikání**

Výrobní činnost společnosti AGN-servis, s.r.o. byla zahájena až 1. ledna 1999 (po změně jejího vedení) s hlavním zaměřením na zámečnictví, a to konkrétně na výrobu dílů pro průmyslové a gastronomické provozy.

**Jako vedlejší předměty podnikání firmy AGN-servis, s.r.o. byly v té době stanoveny tyto činnosti:**

- zemní a zemědělské práce pomocí strojů,
- zprostředkovatelská činnost,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba a opravy zemědělských strojů,
- opravy motorových vozidel,
- zámečnictví.

V průběhu let se činnost firmy zaměřila spíše na strojní a zámečnickou činnost.

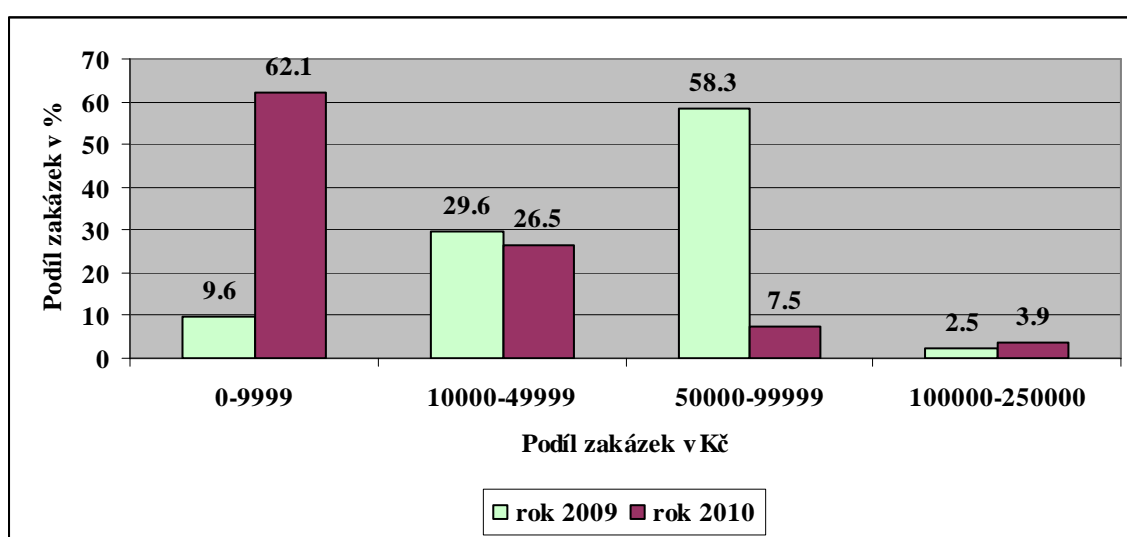
**Příklad zakázek v období let 2005 až 2011:**

- mycí a vysoušecí zařízení pro výrobce automobilů,
- několikatunové mycí zařízení pro francouzského odběratele,
- výměňkové stanice pro hutní průmysl,
- mycí zařízení pro výrobce bioelektráren a další.



Podíl zakázek ve sledované firmě na jejich celkovém počtu zobrazuje obr. č. 1. Z obrázku je patrný pokles větších zakázek firmy AGN-servis, s.r.o. v roce 2010, která se potýkala téměř s existenčními problémy. Z grafického znázornění je patrné, že uzavřením velkého množství malých zakázek v roce 2010, firma překlenula nejhorší krizové období. Vnikaly jí sice vyšší náklady (častá doprava materiálu, zhotovování výkresů, plánů apod.), ale velké množství nižších výnosů přispělo k celkové stabilitě firmy.

**Obrázek 1:** Srovnání podílu zakázek firmy AGN-servis, s.r.o. v letech 2009-2010 na celkových zakázkách.



Pramen: Materiály firmy AGN-servis, s.r.o. – roky 2009, 2010.

Statutárním orgánem společnosti je jednatel, kterým je výše jmenovaný podnik zastupován ve všech oblastech činnosti. Podepisování za společnost je prováděno tak, že k vytištěnému nebo napsanému jménu společnosti připojí jednatel svůj podpis s uvedením své jednatelské funkce. Přes počáteční potíže (jako například nízký základní kapitál, špatnou přístupnost k úvěrům, vysoké úroky, složitý daňový systém zejména z pohledu nejmenších podnikatelů a celkově vysoké **daňové zatížení**, zejména výši odvodů na zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců) se podařilo vybudovat dostatečné zázemí pro výrobní činnost. Část vyhovujícího objektu s některými nemovitostmi, kde v současné době firma sídlí, byl již majetkem společnosti. Zbytek objektu byl získán na základě smlouvy o postoupení pohledávek od restituentů, kteří objekt nepotřebovali. Po finančním vyrovnání a převedení objektů do vlastnictví společnosti AGN-servis, s.r.o., následovaly potřebné úpravy budov pro výrobu, dílny a kanceláře. Dle finančních možností je i v současné době postupně rozšiřováno, modernizováno a doplňováno technické zařízení. Většina výrobků firmy je určena zejména pro tuzemské odběratele.

Pravidelně se opakující zakázky přinášejí firmě stabilní příjem v předem stanovené výši. U mimořádných větších zakázek je požadována minimálně záloha na materiál, aby nedošlo k insolvenční firmě v případě nezaplacení kontraktu. Firma AGN-servis, s.r.o. má několik drobných odběratelů svých výrobků ve Spolkové republice Německo. Jedná se o zakázkovou výrobu speciálních kovových palet a klecí.

Důležitou roli přikládá vedení firmy **kvalitnímu pracovnímu kádru**. Je si vědomo toho, že základem vysoké výkonnosti firem je výběr správných pracovníků. Také netolerování slabých výkonů a lajdáctví vede k dosahování lepších výsledků. Problémem nedostatku mladých a schopných technických odborníků může být sídlo firmy na venkově. Proto neméně důležitým aspektem při přijímání nových zaměstnanců je mimo jiné zdůraznění možností využití volného času v regionu, společenských příležitostí. Neméně důležitou oblastí jsou kvalitní školy, blízkost obchodních center a zdravotnických zařízení.

Firma AGN-servis, s.r.o. je řazena mezi malé podniky, jsou v ní více zastoupeny dělnické profese. Jako mnoho malých a středních firem má určité výhody a nevýhody.

#### **Výhodou malé firmy je:**

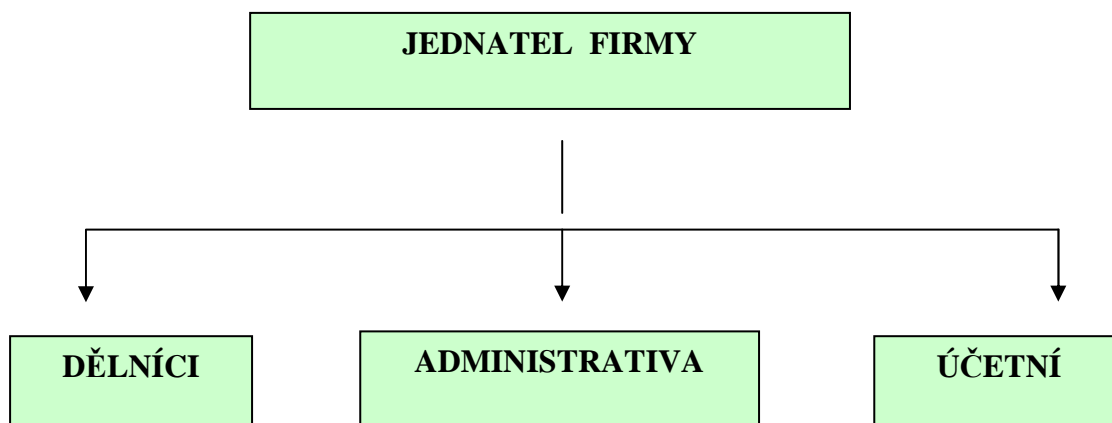
- zaměstnanci jsou přímo řízeni vlastníkem (zakladatelem),
- uplatňuje se jednoduchá organizační a řídicí struktura,
- u jednotlivců je viditelnější motivace.

#### **Oproti tomu nevýhodou malé firmy je:**

- problém se získáním dostatečného kapitálu,
- nutnost využívání služeb jiných firem (například účetní služby, různá poradenství),
- malosériová výroba, výrobky určené pro úzkou skupinu zákazníků a s tím související závislost na zákaznících.

Organizační struktura firmy má **liniový systém** uspořádání řídicích vztahů viz obr. č. 2. Systém je typický tím, že každý podřízený dostává příkazy od jediného nadřízeného, kterému je odpovědný. Roli a funkci manažera vykonává ve firmě Bohumil Šedivý, který je majitelem a ředitelem firmy v jedné osobě. V řízení a organizaci práce mu pomáhají jeho dva synové, kteří hlavně dohlížejí na provoz a administrativu.

**Obrázek 2:** Organizační struktura firmy AGN-servis, s.r.o.



Pramen: Zpracováno dle interních podkladů firmy AGN-servis, s.r.o.

Jak už bylo výše uvedeno, společnost se zabývá malosériovou a kusovou výrobou strojírenského charakteru dle požadavků zákazníka, včetně projekce. Zaměstnanci dle pokynů vedení firmy a připravených výkresů provádějí svařování dílců jak z černého materiálu, tak i z nerez oceli. Dle zakázek vyrábějí zařízení pro čištění a konzervaci strojních součástí. V současné době se rozvíjí spolupráce s novým zahraničním odběratelem, pro kterého jsou vyráběny výměňkové stanice pro ochlazování forem při tlakovém lití a lisování. Pro soukromé odběratele jsou vyráběna nesériová zábradlí a dekorační prvky. Je poskytován servis a opravy na firmou vyrobené stroje na ovinování palet strečovou folií a servis pro gastronomická zařízení.

**Konkrétně jsou zhotovovány drobné zámečnické výrobky pro soukromé spotřebitele a gastronomické provozy:**

- nerezová zábradlí,
- věšáky,
- speciální dveře, stoly, police, barové pulty,
- několikatunová účelová zařízení,
- výměňkové stanice pro tlaková lití,
- průmyslová mycí zařízení,
- mísící zařízení k bioelektrárnám aj.

Všechny výše uvedené činnosti vyžadují přesné tváření, obrábění, svařování kovů a plastů, montážní práce s použitím ovládacích prvků elektrického a tlakového charakteru s doplněním řídicího systému. Takto rozsáhlou činnost musí společnost mnohdy řešit **kooperací** s dalšími firmami. Na vedení firmy je kladena velká zodpovědnost spočívající zejména v přípravě přesných výkresů, zadávání konkrétní činnosti jednotlivým zaměstnancům. Hlavně pak častá důsledná kontrola prováděných pracovních úkonů (například kvalita svárů, přesného řezání kovů, lakování dílů aj.). Praxe ukázala, že taková kontrola je velice účinným nástrojem proti zvyšování zmetkovosti, nákladů a v neposlední řadě k udržení dobrého jména podniku.

Firma AGN-servis, s.r.o. má zřízeny webové stránky, na kterých prezentuje nejen svoji činnost, ale v současnosti i případná volná pracovní místa. Tyto stránky obsahují kontakt, fotogalerii, nabídku činností, také reference provedených akcí a v neposlední řadě i druhy používaného materiálu a pracovních postupů. Ceník není uváděn, neboť mnohdy se při sjednávání kontraktu využívá smluvní cena, která je stanovena a zohledněna dle požadavků a přání, výše a četnosti objednávek zákazníka.

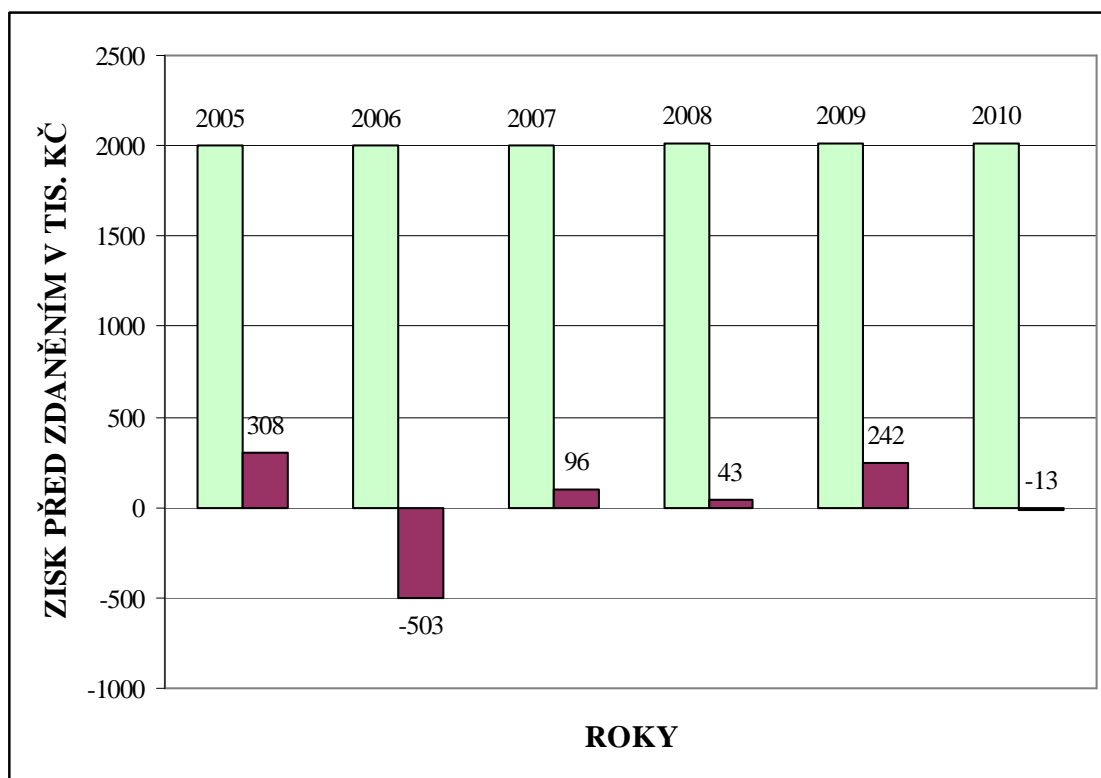
Internet je v dnešní době přínosem pro každého, najdou se zde důležité informace, přináší reklamní a obchodní příležitosti. V tomto ohledu je firma pokroková, uvědomuje si, že internetovou komunikaci využívá nejen mladá, ale i starší generace. A že také mnoho potencionálních zákazníků se může přihlásit na základě kvalitně a přehledně zpracovaných webových stránek.

### **3.3 Hospodářský výsledek firmy**

Hospodářský výsledek firmy s výjimkou roku 2006 a roku 2010, byl vždy kladný. **Záporný hospodářský výsledek** v roce 2006 byl způsoben zejména velkou investicí do nově budované haly a zařízení (viz obr. č. 3). Pouze v roce 2010 byl záporný výsledek ovlivněn globální ekonomickou krizí, kdy byla firma nucena řešit nedostatek zakázek a téměř existenční problémy.

Příjmy v měsících leden, únor a březen roku 2010 nestačily pokrýt náklady společnosti. Protože firma nechtěla své zapracované zaměstnance propustit, byla nucena hledat nějaké dostupné řešení. A to se našlo díky novelizaci zákoníku práce po roce 2007 – zavedením možnosti využívat konto pracovní doby.

**Obrázek 3:** Hospodářský výsledek firmy AGN-servis, s.r.o. v letech 2005 - 2010



Pramen: Zpracováno dle účetních výkazů a podkladů firmy AGN – servis, s.r.o., 2005 – 2010

Jak už bylo uvedeno, společnost AGN-servis, s.r.o. nechtěla své zaměstnance propustit, ale nebylo jisté, kdy se podaří zástupcům firmy sehnat větší zakázku, která by tíživou situaci zlepšila a snížila tak další zadlužování. Jednatelé společnosti se proto se zaměstnanci dohodli a podpisy stvrdili v kolektivní smlouvě, že dle § 86 zákoníku práce v platném znění bude využívána možnost „**konta pracovní doby**“. Pro větší flexibilitu pracovního režimu je zaměstnavateli umožněno, aby přiděloval zaměstnanci práci v takovém rozsahu, jak to bude odpovídat jeho potřebě, a zároveň mu vyplácel stálou mzdu. Konto pracovní doby s sebou přineslo také problémy, zejména s vedením přesné evidence (§ 96 zákoník práce) – jak na účtu pracovní doby, tak i na účtu mzdy, která je zaměstnavatelem vyplácena. Účet pracovní doby zaměstnance je dle zákona veden pro každého zaměstnance zvlášť.

**Na jednotlivých účtech zaměstnanců se vykazují:**

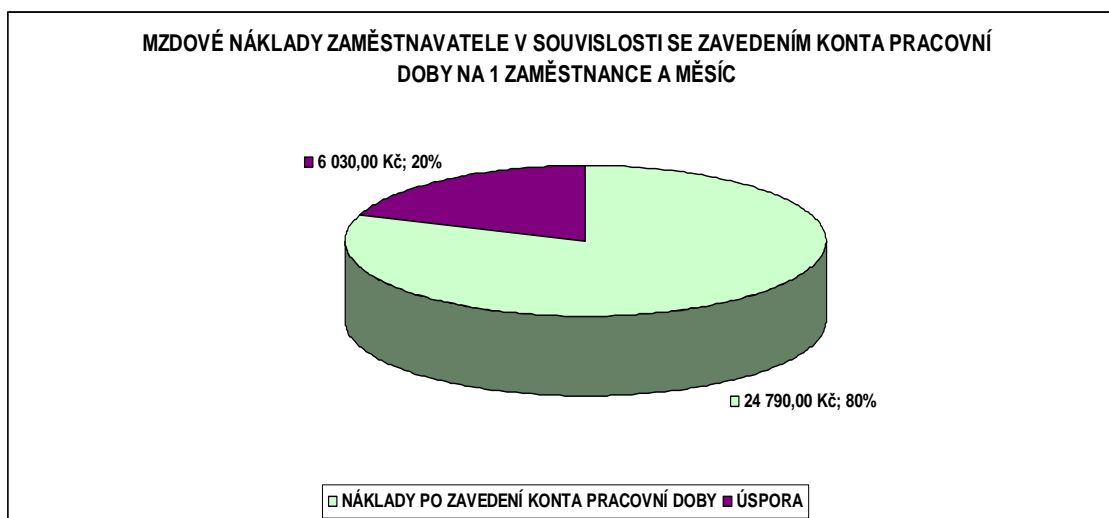
- a) stálá mzda zaměstnance
- b) dosažená mzda zaměstnance za kalendářní měsíc.

Firmě AGN-servis, s.r.o. přineslo zavedení konta pracovní doby finanční úspory hlavně ve formě nižších mzdových nákladů, úsporách energií.

Porovnání ušetřených mzdových nákladů při průměrné hrubé mzdě zaměstnance 23.000,- Kč měsíčně před zavedením **konta pracovní doby**. A průměrné hrubé stálé mzdě po zavedení konta pracovní doby 18.500,- Kč u stejného zaměstnance.

Na obr. č. 4 je pro přehled zobrazeno, jak firma, v období, kdy nemá zakázky a využívá konto pracovní doby, ušetří na mzdových nákladech měsíčně u jednoho zaměstnance cca **6.030,-- Kč**. Zaměstnavatel si tak například může dovolit zvýšit odměnu účetní firmě o 2.000,- Kč měsíčně, která má se zavedením konta pracovní doby zvýšenou administrativu a stále se mu to vyplatí. Při výpočtu vycházíme z výše uvedené hrubé mzdy po zavedení konta pracovní doby. Zároveň zohledňujeme odvody zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění za jednoho zaměstnance. Úvaha vychází z přibližných údajů a slouží jen pro dokreslení dané problematiky.

**Obrázek 4:** Srovnání mzdových nákladů před a po zavedení konta pracovní doby u jednoho zaměstnance



Pramen: Zpracováno dle podkladů firmy AGN-servis, s.r.o.

V roce 2011 je zaměstnáno ve firmě AGN-servis, s.r.o. sedm pracovníků, což představuje při výše uvedené hrubé mzdě 23.000,-- Kč měsíčně pro každého a využití konta pracovní doby, měsíční úsporu zaměstnavatele na mzdových nákladech cca 42.210,-- Kč v období nulových zakázek. Pomineme-li další úspory související s náklady na provoz podniku (spotřeba el.energie, vody, topení aj.).

Je třeba předem dohodnout v pracovní smlouvě nebo stanovit vnitřním předpisem minimální výši stálé mzdy, která bude zaměstnanci měsíčně poskytována. Tato stálá

mzda nesmí být nižší než 80 % průměrného výdělku zaměstnance. V nově připravované novelizaci zákoníku od 1.ledna 2012 odpadne zaměstnavatelům povinnost vykazovat u konta pracovní doby každý týden rozdíl mezi stanovenou a skutečně odpracovanou dobou. Zjednoduší se tak administrativa a evidence s tím spojená.(Zdroj: wiki.akutalne.centrum.cz)

## 4 PERSONÁLNÍ ČINNOST-PRAKTICKÉ POZNATKY

V současné složité ekonomické situaci bývá problém pro mnoho nezaměstnaných sehnat odpovídající a dobře ohodnocené zaměstnání, ale i pro mnoho firem získat kvalitní zaměstnance. Vzhledem k vysokému procentu nezaměstnanosti v okrese Plzeň-sever (k 31.10.2011 to je 6,33%), je v mnoha firmách přijímání nových zaměstnanců spojeno s nabízením co možná nejnižšího mzdového ohodnocení, protože je velký počet uchazečů na jedno pracovní místo. (Zdroj:www.plzen.czso.cz)

Taková situace není nová, znali ji již naši pradědečkové, jak uvádí v knize Ekonomie, P. A. Samuelson a D. Nordhaus, .....“Rezervní armáda nezaměstnaných. Zcela odlišnou verzi železného zákona mzdového vytvořil Karel Marx. Položil velký důraz na „rezervní armádu nezaměstnaných. Zaměstnavatelé skutečně vodili své zaměstnance k továrním oknům, aby jim ukazovali nezaměstnané dělníky za branou, dychtivé pracovat za menší mzdu.“ (Samuelson, Nordhaus,Ekonomie,1995, str.689).

V regionu Plzeň-sever je **nejvíce neumístěných uchazečů** o zaměstnání za posledních pět let. Počet volných pracovních míst je také velice nízký, viz tab. č. 2. V oblasti Nýřansko, byla v roce 2008 zahájena a částečně realizována výstavba nové průmyslové zóny, kde bylo počítáno se vznikem nových pracovních míst pro různé profese. Bohužel ne vždy vše dopadlo tak, jak bylo naplánováno, firma ZIEGLER Automobiltechnik, s.r.o. v Nýřanech spustila hromadné propouštění. V blízkém okolí skončila téměř svoji činnost Sklárna Heřmanova Huť, a.s., a tak došlo k náhlému nárůstu počtu nezaměstnaných v oblasti. V současné době je sice teoreticky dostatek potencionálních zájemců o práci, ale tím, že je obecně vyšší zájem zaměstnavatelů o kvalifikované technické profese hlavně ve strojírenství jako jsou svářeč, kovodělník a zámečník, jsou znevýhodněni nekvalifikovaní pracovníci, kteří nemohou být zaměstnání ani ve firmě AGN–servis, s.r.o. Zejména prosperující firma DIOSS Nýřany, a.s. zaměstnává právě velký počet výše zmiňovaných nedostatkových profesí. Tato firma například nabízí vlastní bezplatnou autobusovou dopravu zaměstnanců, což při srovnatelné výši nabízeného výdělku může hrát důležitou roli při rozhodování zájemců o pracovní pozici. (Zdroj: www.portal.mpsv.cz)

Pokud v regionu existuje volné místo svářeče v hůře dostupných lokalitách, ale do jedné z nich bude zajištěna bezplatná doprava, je jasné, který zaměstnavatel bude ve výhodě při získávání odborné profese.



**Tabulka 2:** Vývoj nezaměstnanosti v okrese Plzeň-sever v letech 2005-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Míra registrované nezaměstnanosti celkem v % (k 31. 12.)</b>	5,60	4,43	5,03	8,16	8,25
<b>Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem (k 31. 12.)</b>	17 959	14 516	16 757	26 802	27 267
<b>Volná pracovní místa</b>	7 214	14 443	7 562	2 078	2 161

Pramen: Český statistický úřad Plzeňský kraj

Přijímání nových zaměstnanců ve firmě AGN-servis, s r.o. probíhá vždy **osobním pohovorem**. Po ústním jednání v kanceláři jednatele společnosti následuje praktické předvedení znalostí a dovedností v dílnách areálu firmy, dle přijímané profese (například svářeč, brusič....). Jestliže zájemce předvede požadované znalosti a dovednosti, je většinou přijat. Další případné problémy, jako jsou například nezodpovědnost, nedochvilnost a lajdáctví, jsou řešeny domluvou, v krajním případě výpovědí ve zkušební době. Pokud zaměstnanec například vyrobí zmetek, musí výrobek opravit ve svém volnu, bez náhrady na odměnu. Pokud je vzniklá škoda vyšší, řeší se tyto situace individuálně.

Firma AGN-servis, s.r.o. má sídlo v hůře přístupné lokalitě z pohledu dopravní obslužnosti. Tato skutečnost je také jednou z příčin malého množství zájemců o eventuelní pracovní pozici, a tak mnohdy není o nabízené volné pracovní místo žádný zájem. Pro další prosperitu firmy je ale velice důležitý stabilní kádr zaměstnanců.

Jinak se shánějí a vybírají pracovníci firmám například v Plzni, v dosahu MHD a jinak na venkově, kde je **malá dopravní obslužnost**. Vzájemnou domluvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze zajistit, že po skončení uzavřeného pracovního poměru na dobu určitou bude v případě oboustranné spokojenosti nový pracovní poměr uzavřen na dobu delší, či dokonce neurčitou. Nový zaměstnanec má tak dostatek času prokázat svoje schopnosti a dovednosti. Změny zákoníku práce po roce 2007 přinesly v oblasti přijímání a propouštění zaměstnanců několik novinek. Jednou z nejdůležitějších změn, je možnost uzavírání několika pracovních poměrů na dobu určitou u stejného zaměstnavatele v rámci dvouletého období, viz § 38 zákoníku práce

(postupně – nejprve na šest měsíců s tříměsíční zkušební dobou, poté jen na tři měsíce atd.).

Tato skutečnost skýtá pro firmu AGN-servis, s.r.o. možnost přijímat zaměstnance na krátké pracovní poměry, má možnost si tak v praxi ověřit skutečné vlastnosti a schopnosti zaměstnanců, bez toho, že by riskovala nespolehlivost zaměstnance po zkušební době. Ovšem na druhé straně se zástupcům firmy stává, že ze strany zaměstnance je **pracovní poměr odmítnut** právě z důvodu krátké doby nabízené pracovní smlouvy. Zaměstnanci spíše hledají jistoty, zaměstnavatelé zase potřebují kvalitní zaměstnance.

Od 1. ledna 2012, jak už bylo v úvodu bakalářské práce zmíněno, se v této oblasti zákoníku práce připravuje novelizace. Celková doba možnosti uzavírat postupně pracovní poměry na dobu určitou bude zvýšena na tři roky, avšak počet těchto uzavřených pracovních poměrů u jednoho zaměstnavatele a zaměstnance se omezí na maximálně tři. (Zdroj: [www.poradna-pracovni-pravo.cz](http://www.poradna-pracovni-pravo.cz))

Pro malou firmu jako je AGN-servis, s.r.o. nebude tato nová skutečnost přínosem nebude mít možnost opakovaně sjednávat pracovní poměry v obdobích provozních problémů.

V současné době firma AGN-servis, s.r.o. využívá možnost přijmout stejného zaměstnance (většinou důchodce) na pracovní poměr na dobu určitou vždy, když má nadbytek zakázek, anebo nějaký zaměstnanec dlouhodobě onemocní. Proto navrhovaná změna v zákoníku práce od roku 2012 tuto možnost zcela vyloučí a management firmy bude zřejmě nucen využívat možnosti uzavírání dohody o provedení práce či pracovní činnosti.

Při uzavírání pracovních smluv je také výhodné, že se mohou některá ustanovení pracovně-právních vztahů odchylovat od příslušných ustanovení zákoníku práce. Pokud to zákon výslovně nezakazuje nebo to z povahy jeho ustanovení nevyplývá, zaměstnavatelé a zaměstnanci se mohou dohodnout na konkrétních záležitostech. Týká se to většinou specifických provozů, například část pracovní doby pracovat jako svářeč, část jako řidič. Malá firma s různým počtem malých zakázek nemá práci pro svářeče na celý pracovní úvazek. A tak určený pracovník dle potřeby zaměstnavatele pracuje buď jako svářeč, anebo jako řidič. Práce svářeče je hodnocena vyšší sazbou, a tudíž je třeba přesně evidovat druh práce, který zaměstnanec vykonává. Jsou však pevně daná

ustanovení, od kterých není možno se odchýlit (viz § 363 zákoníku práce – odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech a nemocech z povolání).

Malé firmy tak mohou pracovní smlouvy vypracovávat dle vlastních konkrétních podmínek a dle jednotlivých, třeba i specifických pracovních míst. S tím souvisejí také mzdová ohodnocení, která taktéž musí být v souladu s ustanovením zákoníku práce. Do konce roku 2009 byly ve firmě AGN-servis, s.r.o. uzavírány pracovní smlouvy pouze na dobu neurčitou, s tříměsíční zkušební dobou. Firma je malá a mnoho zaměstnanců nepřijímá a ani nepropouští viz tab. č. 3. Dává spíše přednost kvalitnímu a stabilnímu kádru zaměstnanců. Pro zajištění chodu podniku jsou zapotřebí **konkrétní profese** (svářeči, kovoobráběči, strojní zámečníci apod.). Majitel firmy věnuje zaškolování nových zaměstnanců značnou pozornost, z toho důvodu pak nemá potřebu tyto zaměstnance propouštět.

**Tabulka 3:** Přijetí a propuštění zaměstnanci ve firmě AGN-servis, s.r.o. v letech 2005-2010

ROK	PROPUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCI	PŘIJATÍ ZAMĚSTNANCI
2005	2	2
2006	0	0
2007	1	1
2008	3	2
2009	2	2
2010	2	2

Pramen: Zpracováno dle podkladů firmy AGN – servis, s.r.o., 2005 - 2010

V roce 2009 odešel jeden z dlouholetých zaměstnanců do starobního důchodu. Firma delší dobu nemohla za něho najít odpovídající náhradu. Na uvolněné místo bylo vypsáno výběrové řízení a postupně přijati dva zaměstnanci. První z nich byl propuštěn již ve zkušební době, a to z důvodu nekvalitní práce a časté pracovní neschopnosti. Byl několikrát upozorňován na špatnou odbornou práci, přesto zlepšení nenastalo. Druhý zaměstnanec se postupně přizpůsobil pracovním podmínkám, naučil se zvládat potřebné úkony a činnosti spojené s jeho profesí a je pro firmu přínosem. Problémy s lidmi, kteří hledají zaměstnání jen proto, aby mohli čerpat různé dávky od státu jsou všude. Těžko se při pohovoru takový jedinec pozná na první pohled. Z toho důvodu je dobré uzavírat

pracovní smlouvy na dobu určitou a vždy se zkušební dobou. Předejde se tak zvýšeným nákladům spojeným s nekvalitní prací zaměstnance, popřípadě vyplácením odstupného při výpovědi z pracovního poměru. Konkrétním **příkladem zvýšených nákladů** ve firmě může být tato situace v měsíci březen:

Zaměstnanec (jedno nezletilé dítě) s hrubou mzdou cca 23.000,- Kč měsíčně, odvádí ve firmě **nekvalitní práci a produkuje zmetky**.

- Mzdové náklady zaměstnavatele na tohoto zaměstnance jsou 30.820,- Kč.
- Objem celkových příjmů za zakázky v měsíci březnu cca 352.000 ,- Kč.
- Zvýšené náklady způsobené nekvalitní prací zaměstnance z důvodu opakovaných reklamací, nákupu nových dílů a jejich výměna za poškozené cca 55.000,-Kč.

Z výše uvedené úvahy je na první pohled patrné, že zvýšené náklady firmy způsobené jedním zaměstnancem odvádějícím nekvalitní práci mohou malý podnik velice poškodit. Zaměstnanec nejen že se nepodílí na zisku firmy, ale naopak svou „činností“ firmě měsíčně zvyšuje náklady a to konkrétní částkou 85.820,-Kč. Kdyby takto pracovalo 5 zaměstnanců firmy, vyčíslení nákladů jejich nekvalitní práce by přesáhlo objem celkových příjmů za zakázky v měsíci březnu. (Předpokládáme-li, že všichni zaměstnanci mají mzdu 23.000,-Kč hrubého měsíčně). I z těchto důvodů je zapotřebí ještě pokud možno ve zkušební době odhalit a vyřešit nezodpovědný přístup zaměstnanců ke svěřeným hodnotám a nekvalitní práci. (Zdroj: Interní podklady firmy AGN-servis, s.r.o.)

#### **4.1 Spolupráce s úřady práce**

Při průběžné personální práci spolupracuje firma AGN-servis, s.r.o. hlavně s Úřadem práce Plzeň-sever, kam pravidelně oznamuje případná volná místa. Nebrání se přijímat na volné pracovní pozice osoby, které prošly rekvalifikačními kurzy, i když absolventi rekvalifikačních kurzů a absolventi učebních oborů a odborných škol jsou bez praxe a zkušeností. Nový zaměstnavatel pak musí věnovat ještě značné úsilí na jejich zapracování, popřípadě vyčlenit zkušeného zaměstnance, který bude jakýmsi jejich „patronem“. Malé a střední firmy si nemohou dovolit zmetkovost, různé nekvalitní práce, či nezkušeností poničené výrobky. Proto **se brání přijmout „nezkušené“ zaměstnance** v oboru. Firma, která nemá velké zisky, a musí nakupovat jiný materiál za pokažený, popřípadě jezdit do vzdálených míst řešit reklamace způsobené nekvalitní

prací zaměstnance, nemůže dobře prosperovat. To všechno vede k velkým nákladům, ztrátám a nižším ziskům, při větší námaze. V současné době, kdy je vysoká míra nezaměstnanosti, a zaměstnavatelé si mohou vybírat, lidé bez praxe a zkušeností, byť s výborným hodnocením ze školy, nemají šanci většinu inzerovaných pracovních míst získat. I management firmy AGN-servis, s.r.o., má-li možnost výběru, přijme raději zkušeného zaměstnance.

#### **4.2 Odměňování zaměstnanců**

Za vykonanou práci přísluší zaměstnancům odměna. Mzdový výměr je vydáván zaměstnancům nejpozději v den nástupu do zaměstnání.

U řemeslných profesí je ve firmě AGN-servis, s.r.o. sjednávána hodinová mzda, u vedoucích pracovníků se jedná o měsíční mzdu. Při utváření mezd v podniku AGN-servis, s.r.o. je vycházeno z předpokládaných výsledků práce jednotlivých zaměstnanců a optimálního dosahovaného, či předpokládaného zisku. Záleží i na množství a náročnosti firmou přijímaných zakázek.

Přesčasové práce byly firmou vždy minimalizovány, zaměstnanci si za ně vždy vybírali náhradní volno. V současné době je firmou využívána možnost „konta pracovní doby“ dle zákoníku práce, odpadá tím „klasická“ přesčasová práce. Zavedení „konta pracovní doby“ je společností orientovanou na zakázky, kterou je AGN servis, s.r.o. hodnoceno kladně. Tato změna zákoníku práce po roce 2007 přinesla firmě řešení zejména „nárazového“ množství zakázek. Přinesla též úspory nejen ve formě ušetřených mzdových nákladů zejména v obdobích malých, či žádných zakázek, a to cca 6.030,- Kč na jednoho zaměstnance měsíčně (viz kapitola 3.3-„konto pracovní doby“). Zejména v zimních měsících, kdy je práce nedostatek, využívá se „konta pracovní doby“ nejvíce. Firma ušetří také nemalé náklady za energie.

#### **4.3 Vyplácení nemocenských dávek**

Změny zákoníku práce v oblasti **vyplácení nemocenských dávek** přinesly firmě AGN-servis, s.r.o. **tyto problémy:**

- zvýšená administrativní zátěž nejen pro zaměstnavatele,
- problémy s kontrolou dodržování léčebného režimu zaměstnanců v prvních čtrnácti dnech,

- dochází ke zpoždění vyplacení nemocenských dávek při déletrvající pracovní neschopnosti (více než 21 pracovních dnů) v souvislosti s dokládáním potvrzení na příslušnou okresní správu sociálního zabezpečení. Firma sídlí v hůře dopravně obslužené lokalitě. Pošta i banka je vzdálená několik desítek kilometrů. Prvních 21 dnů pracovní neschopnosti je propláceno zaměstnavatelem. Trvá-li pracovní neschopnost déle, přechází výplata nemocenských dávek na příslušnou okresní správu sociálního zabezpečení. Malá firma jako je AGN-servis, s.r.o. je v případě **nemoci zaměstnance** přesto nucena zajistit v řádném termínu a požadované kvalitě dohodnuté zakázky. Za nemocného zaměstnance musí přijmout brigádníka nebo jeho práci nahrazují ostatní zaměstnanci, což zvyšuje náklady firmě. V období nemoci zaměstnance, kdy se na plnění úkolů podílí i vedení firmy (malý počet zaměstnanců), je velice těžké vyčlenit jedince, který by dohlížel na dodržování léčebného režimu práce neschopného zaměstnance. Firma sídlí v lokalitě, jejíž zaměstnanci bydlí i několik desítek kilometrů daleko. Kontrolování léčebného režimu zabírá i několik hodin, které by se daly využít v dílně při práci na termínované zakázce. Pokud je přesto zjištěno, že zaměstnanec nedodržuje léčebný režim, dochází k další administrativní zátěži a mnoha jednáním nejen s ním, ale i s příslušnou správou sociálního zabezpečení. Na konečné rozhodnutí se čeká dlouho. Zaměstnavatelé v malých firmách většinou nekontrolují dodržování **léčebného režimu** svých zaměstnanců, protože musejí zabezpečovat chod firmy a dohlížet na dokončení termínovaných zakázek.

Pro malý podnik jako je AGN-servis, s.r.o. by bylo lepší, kdyby nemocenské dávky vyplácela opět příslušná okresní správa sociálního zabezpečení. Snížila by se zejména administrativní zátěž s tím spojená. Zároveň by i ona kontrolovala dodržování léčebného režimu.

#### **4.4 Ukončování pracovních poměrů**

Firma, která není spokojena s prací konkrétního zaměstnance, který je například často nemocný a přitom nedodržuje léčebný režim, vyrábí zmetky, má neustálé konflikty s ostatními zaměstnanci, se takového zaměstnance ráda zbaví.

#### **Následující možnosti výpovědi:**

*a) klasická výpověď s dvouměsíční výpovědní lhůtou*

- pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem při ukončování pracovního poměru nedohodnou, může pracovní poměr skončit pouze výpovědí. K takovému způsobu není zapotřebí souhlas druhé strany. **Výpovědní doba** může být delší než dva měsíce, pokud je toto již dříve dohodnuto v pracovní, či jiné smlouvě.

*b) dohodou*

- pokud ukončí pracovní poměr zaměstnanec výpovědí bez uvedení důvodu nebo se zaměstnavatelem uzavře dohodu o rozvázání pracovního poměru bez uvedení důvodu, sníží se mu objem vyplácené podpory v nezaměstnanosti. K odložení vyplácení podpory v nezaměstnanosti dochází, je-li zaměstnanci vyplaceno zaměstnavatelem odstupné. Doba, o kterou se výplata odkládá, se určuje dle podílu výše poskytnutého odstupného a průměrného měsíčního výdělku uchazeče. Odstupné může náležet zaměstnanci i při dohodě. Zaměstnanec může navíc vyjednat se zaměstnavatelem vyšší odstupné, pokud je vyžadováno okamžité ukončení pracovního poměru (§50 zákoník práce).

Nově připravovaná úprava zákoníku práce od 1. ledna 2012 se zabývá vyplácením podpory v nezaměstnanosti již od prvního dne, kdy se uchazeč o zaměstnání přihlásí na příslušném úřadu práce bez ohledu na výši vypláceného (mnohde nevypláceného) odstupného. Změna byla ovlivněna faktem, že mnoho firem propustilo zaměstnance z důvodu platební neschopnosti, či insolvence. V takovém případě sice nárok na odstupné zaměstnanci vznikne, avšak není z čeho tuto částku vyplatit. Úřady práce dle zákona výše uvedenou situaci nebraly v potaz, a podporu vyplácely, až po uplynutí doby, za kterou mělo být odstupné vyplaceno. Mnozí propuštění zaměstnanci se tak ocitli i na hranici chudoby, bez zaměstnání, odstupného a bez nároku na podporu v nezaměstnanosti. Uzavřením dohody však zaměstnanec dostane nižší podporu v nezaměstnanosti. Proto se dohodu s lukrativním odstupným vyplatí uzavřít zaměstnanci, který nastupuje neprodleně do jiného zaměstnání. (Zdroj: [www.poradna-pracovni-pravo.cz](http://www.poradna-pracovni-pravo.cz))

Ve firmě AGN-servis, s.r.o. je uzavřena řádná kolektivní smlouva, kde jsou zakotveny zásadní otázky pracovně-právních vztahů (například délka dovolené a její čerpání, konto pracovní doby, závodní stravování, příspěvky na důchodové pojištění zaměstnanců aj.).

Stanovení zkušební doby je hodnoceno managementem firmy kladně, zejména v návaznosti na předvedení profesní znalosti a praktické zručnosti nových zaměstnanců. Během tří měsíců se dá mnohdy již rozpoznat, kdo jak je šikovný a manuálně zručný.

Ve firmě AGN-servis, s.r.o. je **stabilní základna zaměstnanců** již několik let. Noví zaměstnanci jsou většinou přijímáni z důvodů nově vzniklých kontraktů a zakázek. Přijímání jsou také za zaměstnance, kteří sami dali výpověď anebo odešli do starobního důchodu. V období vyššího počtu zakázek nebo v době dovolených jsou přijímáni brigádníci na dohodu o provedení práce. Většinou jsou to bývalí zaměstnanci firmy AGN-servis, s.r.o. (důchodci), kteří znají problematiku podniku a nemusejí se dlouze zaškolovat. Za každých okolností jsou ve firmě dodržována platná ustanovení zákoníku práce.

Firma AGN-servis, s.r.o. přijala na základě výběrového řízení svářeče, který byl vyučený v oboru, ale profesí se nezabýval a neměl tudíž praktické zkušenosti, což u pohovorů samozřejmě zatajil. Při praktické ukázce dovedností, která je součástí výběrového řízení předvedl sice ne zcela přesně požadovaný úkon, ale zaměstnavatel to přičítal spíše nervozitě. Po přijetí do pracovního poměru produkoval většinou „zmetky“. Firma proto ukončila s tímto zaměstnancem pracovní poměr ve zkušební době.

Obdobná situace nastala, když na místo řidiče byl přijat zaměstnanec, který tvrdil, že má letité zkušenosti s řízením nákladních automobilů. Při dodávce zboží odběrateli do Německa jako řidič nákladního automobilu svojí nepozorností poškodil jiný automobil. Firmě tak vznikla škoda ve výši několik tisíc eur. Zaměstnanec byl po vyrovnání všech závazků vůči firmě propuštěn.

Malé a střední podniky zaměřené především na zakázky mají v současné době problémy se zajištěním dostatečného množství práce pro své zaměstnance. Zakládají si na dobrém jménu firmy, proto se snaží odvádět svoji práci v co nejvyšší kvalitě a za dostupné ceny. Snaží se proto o snižování nákladů, a tak nemohou akceptovat vysokou „zmetkovost“, časté reklamace zákazníků a zbytečně vynaložené náklady. Nekvalitní prací ztrácejí zakázky, a tím výdělků.

Využívání možnosti ukončování pracovního poměru ve zkušební době je pro firmu AGN-servis, s.r.o. přínosem. Dalším pozitivem je možnost uzavírání „kratších“ pracovních poměrů na dobu určitou s jedním zaměstnancem v období dvou let. Pro



firmy je výhodou propustit bez udání důvodu a odstupného ve zkušební době zaměstnance, který kvalitně nepracuje.

## 5 SHRNU TÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ

Studiem aktuální legislativy z oblasti zákoníku práce a příslušné literatury související s touto problematikou bylo zjišťováno a vyhodnocováno, jak se projeví dopady změn zákoníku práce po roce 2007 na činnost podniku AGN-servis, s.r.o.

Konzultacemi se zástupci jmenované firmy bylo postupně probíráno, jak jsou konkrétní ustanovení zákoníku práce v platném znění aplikována a dodržována.

Malé a střední podniky s počtem zaměstnanců do deseti, většinou nezaměstnávají personalistu. Tak je tomu i ve firmě AGN-servis, s.r.o. Vlastník nebo ředitel firmy sám provádí získávání, výběr, hodnocení a odměňování pracovníků. Problémem bývá, že se více než agendě spojené s personálním vedením, zabývá spíše řízením podniku, sháněním zakázek a vyřizováním administrativy. Od zaměstnanců je proto očekáváno, že budou kvalifikovaně odvádět požadovanou práci, popřípadě mohou být i jinak mnohostranně využiti.

Společnými konzultacemi studovaných problematik s manažerem firmy byly nalezeny různé způsoby řešení „palčivých“ otázek podniku AGN-servis, s.r.o.

Příkladem je otázka problematiky **nedostatečného počtu kvalitních odborných pracovníků**. Řešením by mohla být spolupráce podniků s odbornými školami, či možnost firem „vychovat si“ svého učně samy. Školní praxe by probíhala přímo v prostředí, kam by se po vyučení student vrátil jako zaměstnanec. Odpadlo by zdoluhavé zaškolení nového zaměstnance a student by měl jistotu, že po vyučení sežene práci. Navíc by bezplatná praxe firmu nijak nezatěžovala a mnohým školám pomohla. Školy mají často problémy pro své žáky zajistit kvalitní odbornou praxi a mnohde si ji musejí studenti domlouvat a shánět sami. Bylo by však nutno dořešit otázku vyšší zmetkovosti, či pracovního úrazu, popřípadě dozoru pro učně v souvislosti se zmíněnými problémy. Důležitou otázkou by také mohla být stanovená doba setrvání žáka po vyučení v „mateřské firmě“.

Firma AGN-servis, s.r.o. by sama jednoho až dva učně přijala, neboť je v regionu velký nedostatek zejména kvalitních svářečů a strojních zámečníků. Majitel firmy má potřebnou kvalifikaci pro jejich proškolení. K takovému řešení chybí potřebná legislativa.

Firmou AGN-servis, s.r.o., je kladně hodnocena změna zákoníku práce týkající se „konta pracovní doby“. Jeho zavedení bylo přínosem pro další chod a budoucnost firmy. Přímo by se dalo říci, že tento způsob rozvržení pracovní doby pomohl firmě překlenout „nejhorší období“.

V oblasti **uzavírání pracovních poměrů** na základě vzájemných konzultací a studií příslušné odborné literatury, je nově managementem firmy AGN-servis, s.r.o. nově využívána možnost postupného uzavírání několika pracovních poměrů na dobu určitou u jednoho zaměstnance v celkové délce dva roky. Zejména jsou tím snižovány náklady malé firmě, která nemusí dlouhodobě zaměstnávat jedince odvádějící **nekvalitní práci**, či nepřinášející firmě žádný užitek, ale naopak zvýšené náklady (produkováním zmetků, nehodami, častou pracovní neschopností). S novými zaměstnanci jsou opakovaně uzavírány několikaměsíční **pracovní smlouvy na dobu určitou** (například v délce čtyři měsíce, poté šest měsíců, podle toho, jak se nový zaměstnanec „zapracuje“). Pracovní poměr může být změněn na dobu neurčitou i dříve, než za dva roky. Je-li zaměstnanec pracovitý, spolehlivý a v kolektivu oblíbený, manažer firmy si ho tak pracovní smlouvou na dobu neurčitou „pojistí“. Protože vypršením termínu pracovní smlouvy na dobu určitou může i kvalifikovaný zaměstnanec odejít ke konkurenci. První pracovní smlouva je samozřejmě včetně zkušební doby. Možnost uzavření kratšího pracovního poměru snižuje náklady firmě v případě propouštění zaměstnance, nemusí se například vyplácet několikaměsíční odstupné. Vedení firmy prostě „počká“ až pracovní smlouva skončí. Do roku 2010 nebyl ve firmě AGN-servis, s.r.o. nikdo propuštěn ve zkušební době. V roce 2010 to byli dva zaměstnanci a do března roku 2011 jeden zaměstnanec. Ve všech případech se jednalo o zaměstnance, kteří odváděli nekvalitní práci, jeden z nich způsobil firmě i škodu havárií služebního auta vlivem vlastní nepozornosti.

Záporně je hodnoceno firmou AGN-servis, s.r.o. **vyplácení nemocenských dávek** prvních 21 kalendářních dní zaměstnavatelem a s tím související kontrola dodržování léčebného režimu. Malé firmě výše zmíněné opatření přináší zejména vyšší administrativu a problémy s kontrolami práce neschopných. Má-li například firma v současné době sedm zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků a pracují-li všichni na termínované zakázce, nemůže být jeden z nich ještě vyčleněn na kontrolování léčebného režimu nemocného kolegy. Pro malé a střední firmy by bylo přínosem, kdyby vyplácení nemocenských dávek a kontrola dodržování léčebného režimu přešlo pod příslušné okresní správy sociálního zabezpečení.

Při studiu odborné literatury a hlavně konzultacemi s vedením firmy AGN-servis, s.r.o. byly hodnoceny některé oblasti personální činnosti. Tato firma například v minulosti přijímala zaměstnance pouze na dobu neurčitou. Činnosti, které by nestihla, například z důvodu pracovní neschopnosti zaměstnanců, musela **zadávat jiným firmám** a tak si **zvyšovala náklady** a snižovala zisk. Proto začala v dobách zvýšené potřeby zaměstnanců přijímat na dohodu o provedení práce důchodce, kteří byli dříve ve firmě zaměstnáni. Po dokončení zakázky si firma opět „vystačila“ jen se stálými zaměstnanci. Firmě se tak podařilo snížit náklady se zadáváním zakázek. Dohoda o provedení práce, či „krátký“ pracovní poměr na dobu určitou jsou pro podnik AGN-servis „levnějším“ řešením.

Přijetí nového zaměstnance na pracovní poměr v trvání například čtyř měsíců, není pro firmu takový přínos jako přijímat zaměstnance na dohodu o provedení práce. V druhém případě jsou placeny jen hodiny skutečně odpracované na určitém úkolu. Kterému z uvedených způsobů dá vedení přednost, o tom rozhoduje objem zakázky. Dohoda o provedení práce může být maximálně 150 hodin za rok. Plánované zvýšení hodin na 300 za rok u jednoho zaměstnance na dohodu o provedení práce, může firmě výrazně pomoci. Firmy mohou více využívat konkrétního zaměstnance, který se „osvědčil“ a je pečlivý a pracovitý. Například důchodcům takovýto systém „přivýdělků“ vyhovuje. Jsou to odborníci, ale někteří by nemohli denně dojíždět do zaměstnání.

Byla provedena úprava i v oblasti přijímání nových zaměstnanců. Firmou nebyla například využívána inzerce v oblastním tisku, či odkaz na přehledných webových stránkách podniku. Manažeři společnosti měli dříve tendenci při přijímání nových zaměstnanců se soustředit jen na nejbližší okolí.

Výběrové řízení je v současné době stanovováno pro všechny zájemce na jeden den. Ještě před samotným výběrovým řízením je vyplňován potencionálními zájemci o určitou pozici jednoduchý dotazník, zaměřený i na dosavadní praxi, tak aby budoucí zaměstnavatel ještě před praktickým vyzkoušením schopností nového kádrů věděl, co může „očekávat“.

Oblast změn zákoníku práce po roce 2007 se dotkla mnoha oblastí činností nejen malých a středních podniků. Každá firma má jiné podmínky pro svoji činnost i jiný předmět podnikání, proto dopady a změny se v každém podniku odráží jinak.

## 6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zaměřit se na problematiku dopadů změn zákoníku práce po roce 2007 na konkrétní malý podnik. Zjištěné poznatky byly postupně zpracovávány a vyhodnocovány v návaznosti na teoretické poznatky získané studiem a dosavadní praxí. Hlavním zdrojem informací byly podklady a konzultace poskytnuté zástupci firmy AGN-servis, s.r.o. Neméně důležitým prostředkem získávání teoretických znalostí bylo studium příslušné odborné literatury, zákonů a aktuálních informací z internetu, tisku a ostatních médií. Částečně bylo využito i osobních praktických zkušeností.

V bakalářské práci, vzhledem k jejímu omezenému rozsahu, nejsou a ani nemohou být zachyceny všechny postupné změny zákoníku práce po roce 2007, které měly vliv na činnost na malých a středních podnicích.

**Důvodem je i to, že malé a střední podniky mají svá různá specifika jako například:**

- předmět podnikání,
- počet zaměstnanců,
- způsoby financování,
- strukturu výroby,
- geografickou polohu aj.

Malých a středních podniků je v národním hospodářství celá řada. Všeobecně působí jako důležitý faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Evropská unie považuje dokonce tento sektor za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. (Zdroj: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz))

Hodnocení všech dopadů změn zákoníku práce po roce 2007 by zabralo spoustu času. Navíc v průběhu let dochází k dalším postupným změnám v tomto zákoně, a tyto je třeba v hodnocení zohlednit. Jakákoliv změna zákona ve výše zmíněné oblasti může vyhovovat některým podnikům a jiným ne. Je to dáno zejména podnikatelským prostředím, sociálním vývojem země i strukturou jednotlivých regionů. Předchozí kapitola bakalářské práce stručně zachycuje zjištěné poznatky a jejich vyhodnocení. Některé změny zákoníku práce a nové poznatky v oblasti personalistiky se ve firmě AGN-servis, s.r.o. podařilo uvést do praxe. Konkrétním příkladem může být uzavírání

„kratších“ pracovních poměrů na dobu určitou. Další záležitostí, která byla díky změnám v zákoníku práce uvedena ve výše zmíněné firmě do praxe, je využívání konta pracovní doby. Oba dva zmíněné příklady přinesly firmě **úspory** nejen mzdových nákladů a energií, ale také jí pomohly překlenout období s nízkými, či nulovými zakázkami. Jak už bylo v úvodu zmíněno, hlavním úkolem firmy je zajištění stabilního a kvalitního pracovního kádru, a tím dosahování vyšší kvality práce, snižování zmetkovosti, tudíž i nákladů a zvyšování kvality odváděné práce. S tím je úzce spojena celková ekonomická situace firmy, růst výnosů a jejího úspěšného postavení na trhu.

V průběhu roku 2011 došlo ke změně ve vedení firmy AGN–servis, s.r.o. Původní jednatel odešel do starobního důchodu a firmu „předal“ svým dvěma synům. Vzhledem k tomu, že sám firmu vybudoval, není mu její budoucnost lhostejná. Ani fakt, že odešel na „zasloužený odpočinek“, mu nebrání v tom, činnost firmy kontrolovat a se svými syny veškerou problematiku konzultovat.

V průběhu získávání podkladů pro vznik této bakalářské práce byly zjištěné informace k jednotlivým bodům rozebírány a vyhodnocovány společně s majitelem firmy i jeho syny. Ze zjištěných poznatků byly vyvozeny optimální závěry, které byly pro činnost firmy AGN-servis, s.r.o. důležité. Některá zjištění nejsou dosud dořešená, neboť závisejí na tom, zda-li bude schválena novelizace zákoníku práce od 1.ledna 2012 a v jakém znění.

Konkrétním příkladem by mohlo být stanovení **náhrady mzdy** zaměstnavatelem ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku operativně vnitřním předpisem. V případě ekonomických problémů firmy spojených s poklesem poptávky po výrobcích a službách, a s tím spojeným omezením činnosti by toto bylo určitě využito. Firmě AGN-servis, s.r.o. by tak odpadla náročná práce a zvýšené finanční náklady v souvislosti s evidencí odpracovaných hodin a zvýšené administrativy v případě dosavadního využívání „konta pracovní doby“.

Při uplatnění konta pracovní doby je zaměstnancům vypláceno 80% mzdy, což je o 20% více, než při stanovení náhrady mzdy. Firmě by tak klesly náklady na jednoho zaměstnance o „dalších“ 20%. Postupné změny zákoníku práce po roce 2007 přinesly firmě AGN-servis, s.r.o. mnoho konkrétních změn. Některé byly drobnějšího rázu, některé zásadní. V roce 2007 došlo k důležitým úpravám v oblasti pracovně-právních vztahů. Bylo potřeba vedením firmy všechny nové změny prostudovat a postupně zavést

do praxe. Zaměstnancům musela být celá problematika vysvětlena a změny přizpůsobeny podmínkám firmy AGN-servis, s.r.o.

U malého podniku s nízkým počtem zaměstnanců, kteří jsou denně v kontaktu, nebylo problémem změny vysvětlit. Pokud vznikly nějaké problémy, například s termínem čerpání dovolených, řešila se celá situace domluvou. Zákoník práce, který byl platný před rokem 2007 umožňoval zaměstnancům polovinu dovolené vybrat podle jejich potřeby. A to dnes už není možné.

Změna zákoníku práce, která nastala po roce 2007 týkající se zavedení „konta pracovní doby“, pomohla malému výrobnímu podniku AGN-servis, s.r.o. vyřešit téměř existenční otázku.

Další „pomocí“ podniku, která nastala novelizací zákoníku práce po roce 2007, je možnost uzavírání „krátkých“ pracovních poměrů na dobu určitou, a to několikrát po sobě.

Dle konkrétního zjištění nejlépe hodnocenou změnou zákoníku práce po roce 2007 je zavedení zkušební doby. Možnost propuštění zaměstnance, který nepracuje podle představ vedení firmy bez udání důvodu a odstupného, ušetřilo firmě AGN-servis, s.r.o. nemalé náklady. Jak už bylo v dřívějších kapitolách bakalářské práce řečeno, je velký **nedostatek odborných profesí** jako je svářeč, kovoobráběč apod. Proto jsou firmy nuceny přijímat i „nezkušené“ pracovníky, kteří se na uvedenou pozici přihlásí s tím, že jsou ochotni se vše naučit. Ve zkušební době se pak „ukáže“, jak je nový zaměstnanec šikovný a pracovitý. Ve firmě AGN-servis, s.r.o. je v současné době stabilní pracovní kádr. Vedení společnosti i zkušenější zaměstnanci jsou těm novým vždy ochotni poradit, či pomoci. Jde jim o to, aby firma prosperovala a oni měli své stálé zaměstnání.

Kromě pozitivních dopadů změn zákoníku práce na malé a střední podniky po roce 2007 se projeví i **negativní stránky**. Jednou z nich je například zvýšená administrativa spojená nejen se zavedením konta pracovní doby a zejména pak s evidencí a vyplácením nemocenských dávek.

Vzhledem k tomu, že zákoník práce prošel od roku 2007 celou řadou změn a novelizací, které se postupně odrážely na činnosti malých a středních podniků. Některé realizace byly snadnější a realizovaly se rychleji, některé byly složitější. Vyžadovaly větší množství času a přípravy. V průběhu přípravy a zpracování této bakalářské práce byly

postupné změny v malém podniku AGN-servis, s.r.o. realizovány, tak, jak je přinášela aktuální legislativa.



## **7 SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě AGN-servis, s.r.o. v letech 2006-2011 \_\_\_\_\_32

Tabulka 2: Vývoj nezaměstnanosti v okrese Plzeň-sever v letech 2005-2010 \_\_\_\_\_42

Tabulka 3: Přijetí a propuštění zaměstnanci ve firmě AGN-servis, s.r.o. v letech 2005-2010 \_\_\_\_\_44

## 8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Srovnání podílu zakázek firmy AGN-servis, s.r.o. v letech 2009-2010 na celkových zakázkách. _____	34
Obrázek 2: Organizační struktura firmy AGN-servis, s.r.o. _____	36
Obrázek 3: Hospodářský výsledek firmy AGN-servis, s.r.o. v letech 2005 - 2010 _____	38
Obrázek 4: Srovnání mzdových nákladů před a po zavedení konta pracovní doby u jednoho zaměstnance _____	39

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

**ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů-nejnovější trendy a postupy-10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

**BURDEK, L.;** *Zákoník práce 2008.* Ostrava: Sagit, 2008. ISBN 978-80-7208-654-2

**ČERVINKA, T.** *Zdravotní pojištění s komentářem a příklady 2011, 3. aktualizované vydání.* Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 2011. ISBN 978-80-7263-644-0

**D'AMBROSOVÁ, H. a kol.** *Abeceda personalisty 2009.* Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2

**D'AMBROSOVÁ, H. a kol.** *Abeceda personalisty 2011.* Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4

**HERMANN, S.** *Skrytí šampióni 21. století.* Praha: Management Press, 2010. 384s. ISBN 978-80-7261-225-3

**HESKOVÁ, M.; VOJTKO, V.** *Rodinné firmy zdroj regionálního rozvoje.* Zeleneč: profess Consulting s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7259-062-9

**HOCHMAN, J.; KOTTNAUER, A.; ÚLEHLOVÁ, H.** *Zákoník práce s komentářem, použitelnou judikaturou a předpisy souvisejícími. 2. aktualizované a přepracované vydání.* Praha: LINDE PRAHA, a.s., 2009. ISBN 978-80-7201-724-9

**JAKUBKA, J.;** *Zákoník práce 2007 s výkladem.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2041-8

**JAKUBKA, J.;** *Zákoník práce 2009.* Praha: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-491-0

**KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2007. 400s. ISBN 978-80-7261-168-3

**KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing, 2009. 261s. ISBN 80-247-2202-X

**RANDLOVÁ, N. a kol.;** *50 otázek a odpovědí z pracovněprávní poradny.* Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-602-8

**SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W.D.** *Ekonomie.* Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X

**SKÁLOVÁ, P.** *Podniková ekonomika*. 1. Plzeň: ZČU, 2009. ISBN 978-80-7043-726-1

**ŠMÍD, F.** *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4

**ŽENÍŠKOVÁ, M.** *Pojistné na sociální zabezpečení s komentářem a příklady k 1.1. 2011*. Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 2011. ISBN 978-80-7263-651-8

*Interní materiály firmy AGN-servis, s.r.o.*

*Zákoník práce 2012 – návrhy*. [online]. Praha: Návrhy I.-XII. díl [cit. 2011-11-07].  
Dostupné z: <http://www.poradna-pracovni-pravo.cz/>

*Český statistický úřad*. [online]. Plzeň: Nezaměstnanost Plzeň-sever [cit. 2011-11-08].  
Dostupné z: <http://www.plzen.czso.cz/>

*Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013*. [online]. Praha: Údaje o malých a středních podnikatelích v České republice [cit. 2011-11-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

*Novelizace zákoníku práce od 1.1.2012*. [online]. Praha: Konto pracovní doby [cit. 2011-11-08]. Dostupné z: <http://www.wiki.aktualne.centrum.cz/>

*Občanský zákoník, Praha: Poradce s.r.o., 2011.*

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.*

*Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění*

*Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti*

*Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění*

*Zákon č. 40/1994 Sb., občanský zákoník.*

## 10 ABSTRAKT

ROHRSETZEROVÁ, P. DOPADY ZMĚN ZÁKONÍKU PRÁCE NA ČINNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni.

**Klíčová slova:** zákoník práce, AGN – servis, s.r.o. – Kovoobrábění, svařování, přijímání a propouštění zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv, výplata mezd, výplata nemocenských dávek, kontrola léčebného režimu.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit dopady některých změn zákoníku práce na malý podnik AGN–servis, s.r.o. – ve vybraných oblastech, včetně popisu problematiky týkající se zjištěných poznatků.

Bakalářská práce je rozložena nejprve do teoretické části popisující vybrané oblasti zákoníku práce. Po teoretickém vypracování jednotlivých hodnocených oblastí zákoníku práce v platném znění následuje praktické porovnání a vyhodnocení zjištěných informací.

K jednotlivým praktickým problémům jsou uváděny příklady z praxe spolu s návrhy a doporučeními na jejich řešení. Celá bakalářská práce je doplněna přehlednými tabulkami a obrázky vztahujícími se ke studované problematice.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení zjištěné situace. Doporučení, týkající se některých oblastí zákoníku práce vycházejí z konkrétních poznatků získaných studiem materiálů poskytnutých firmou AGN–servis, s.r.o. a konzultacemi s jejími jednateli a zaměstnanci. Doporučení vycházejí i ze studia odborné literatury a příslušných zákonů v platném znění vztahujících se k popisované problematice.

## **ABSTRACT**

ROHRSETZEROVA P., EFFECT OF CHANGES IN THE LABOUR CODE TO ACTIVITIES OF SMALL AND MODELE-SIZED ENTERPRISES. Bachelor thesis, Pilsen: Fakulty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen.

Keywords: Labour Code, AGN – Services, Ltd. – Metal working, welding, hiring and firing staff, concluding employment contracts, payment of wages, payment of sickness benefits, the kontrol of treatment regimen.

The aim of this bachelor thesis was to evaluate the effects of certain amendments of the Labour Code to small enterprise AGN-Service Ltd. in selected areas, including a description of the problems relating to research data.

The bachelor thesis is divided first to the theoretical section describing the selected areas of the Labour Code. The theoretical processing of particular evaluated areas in the Labour Code as amended is followed by the practical evaluation and comparison of collected information.

There are given examples from work along with suggestions and recommendations for solution of the particular practical problems. The bachelor thesis is completed by wellarranged tables and pictures relating to the studied issues.

The conclusion of the thesis includes suggestions and recommendations for improvement of the surveyed situation. Recommendations relating to certain areas of the Labour Code are based on specific knowledge gained by studying the material provided by the company AGN-service Ltd. and consultations with its managers and employees. Recommendations are also based on the study of literature and relevant laws as amended relating to the described issue.