

line

HRM

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING

4. 11. 2011
číslo 19

VYBĚR LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak najít toho nejlepšího potenciálního zaměstnance

„Rozdíl mezi průměrností a vynikáním je *tak malý*“ (názorně ukázáno pomocí palce a ukazovátka) ... Známe to klišé. Zdůrazňujeme tým, že ke zlepšení stačí vlastně jen málo.

Nabíráte nového zaměstnance? Pak vám prozradím malé tajemství. Nic, co najdete v životopisech, vám nepomůže určit, kdo se stane vaším nejlepším a nejoblíbenějším zaměstnancem. Ano, uvidíte kvalifikace, zkušenosti, vzdělání. Ale na papíře nenajdete nic, co by mohlo vypovídat o tom, kdo bude ten nejlepší. Profilové osobnostní testy možná pomohou odhalit nejvíce žádoucí vlastnosti, ale kolikrát jsem viděl testy, které se naprosto minuly účinkem, takže nevěřím tomu, že by test mohl lépe určit tyto vlastnosti než klasický pohovor. Nic nedokáže

lépe posoudit to, zda funguje „chemie“ a zda dotyčný zapadá do prostředí společnosti, než vzájemná lidská komunikace. Za ta léta jsem vyzkoušel pár zvláštních vlastností či charakterových znaků, které vám pomohou identifikovat uchazeče, kteří budou s největší pravděpodobností odhodlanější a schopnější než ostatní. Takových znaků je mnoho, ale ve stručnosti se s vámi podělím o ty nejzřejmější.

Tak trochu jiní než ostatní – Z několika různých důvodů prostě vybočují. Možná jsou trochu „divní“, nebo snad lehce hyperaktivní. Obvykle mívají velmi dobrý smysl pro humor a jsou přátelštější a svým způsobem poutavější než ostatní. Nelámou si příliš hlavu s etiketou a mohou vás překvapit tím, že se budou ptát dost zpříma. V průběhu pohovoru pravděpodobně nebudou čekat a zeptají se rovnou, jaké jsou další kroky v přijímacím procesu. Čiší z nich energie a je to poznat, když jste v jejich

blízkosti. Jsou to týmoví hráči, a přece individualističtí.

Samostatní – Na tohle pravděpodobně budete muset přijít tak, že budete pokládat otázky ohledně konkrétních situací z předchozích pracovních zkušeností. Nicméně zjistíte, že tito lidé téměř nikdy nevyčerpají svoje „sick days“, neberou si dovolenou kvůli nedůležitým věcem, nikdy nechodí do práce pozdě a zůstanou déle bez nejmenších problémů, pokud k tomu ovšem mají pádny důvod. Pokud je potřeba vyřídit něco mimo kancelář, nevyužívají toho a nezdržují se déle, než je nutné.

ŽÁDNÍ workoholici – Workoholici bývají workoholiky většinou proto, že se snaží zabavit se prací, aby se vyhnuli něčemu jinému v životě. Já ovšem mluvím o lidech, kteří jednoduše

mají svou práci rádi a baví je to, co dělají, ať už je zadání úkolu jakékoliv. To je zásadní rozdíl.

Zaměření na úkol – Splnit úkol tak, jak je požadováno, či ho dokonce splnit nad očekávání dobře, je pro ně důležitější, než kolik času tomu věnují. Na okolnostech nesejde, tito lidé si vždy najdou způsob, jak splnit to, co se od nich očekává. Nehledají výmluvy.

Popis práce je pro ně jen vodítko – Všichni známe ty zaměstnance, kteří nám mávají před obličejem popisem práce, kdykoliv se mohou vyhnout úkolu, který nemají ve smlouvě. Já tu ale mluvím o lidech, kterým rozhodně popis práce nebude bránit v tom, aby odvedli dobrou práci, i když to bude znamenat snahu navíc.

Občas budou potřebovat trochu zbrzdít – Vzpomínám si, jak mi jeden zaměstnavatel, s nímž jsem v minulosti spolupracoval a který

(Pokračování na stránce 2)



V aktuálním čísle měsíčníku HR Management

se mimo jiné dočtete:

- Jak se vyvíjí odměňování
- Mýty a iluze o talentech
- Zájem o kariérní poradenství roste
- Zdravé a bezpečné pracoviště
- Psychologie v personální práci



Ukázkové číslo ZDARMA:

tel. 800 110 022, www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

V zahraničí pracovala třetina Čechů

V zahraničí již nějaký čas pracovalo 32,5 % obyvatel České republiky. V porovnání s dalšími státy regionu to však není nijak vysoké číslo. Například ze Slovenska zamířilo někdy za práci do ciziny 55,5 % lidí a z Polska téměř 48 % obyvatel. Výplývá to z průzkumu společnosti Grafton Recruitment. Průzkumu se zúčastnilo přes 5500 lidí ze sedmi zemí Evropy, z toho asi 1700 jich pocházelo z ČR, ve věku převážně mezi 20 a 40 lety. Z toho 75 % tvořili respondenti, kteří jsou zaměstnaní, ale rozhlíží se po nové pracovní příležitosti. Více než polovina (57 %) Čechů je schopna odcestovat za prací do jiné země do jednoho měsíce, ale jen 13 % respondentů uvedlo, že by se za prací nestěhovalo. Největšími překážkami pro přijetí práce v zahraničí je pro polovinu lidí rodina a pro více než čtvrtinu jazyková bariéra. Nejdůležitější roli v motivaci odstěhovat se do zahraničí hrají plat a kariérní růst.

Cizinců zaměstnaných v Česku je nejvíce od loňského listopadu

V ČR bylo na konci letošního září legálně zaměstnaných 218 405 cizinců, což je nejvíce od listopadu 2010. V porovnání s předchozím měsícem jejich počet vzrostl o 1643, a to i přesto, že ubylo cizinců, kteří měli v ČR evidovaný trvalý nebo přechodný pobyt. Výplývá to z údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) a Ministerstva vnitra.

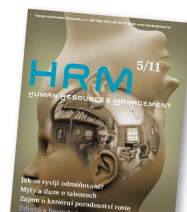
Skoro polovinu cizinců pracujících v ČR tvořili na konci září Slováci. Podle MPSV jich bylo 106 387 a jejich počet se proti srpnu o 1413 zvýšil. Druhou nejpočetnější skupinou zahraničních zaměstnanců byli Ukrajinci – 35 715, jejich počet oproti srpnu o 594 klesl. Statistika nezahrnuje nelegálně zaměstnané

(Pokračování na stránce 2)

Nenechte si ujít aktuální informace

Předplaťte si HRM, více info [ZDE](#)

Nebo si ho kupte ve stánku, více info [ZDE](#)



(Pokračování ze stránky 1)

se vždy vyjadřoval poněkud pevněji, popsal přesně ten typ lidí, které tu rozebíráme. Řekl mi na rovinu, že radši bude mít někoho, koho bude muset „občas trochu zkrátit“, než aby ho musel „neustále kopat do zadku, aby konečně něco udělal“. To myslím nepotřebuje žádný další komentář.

Nesoutěží s ostatními – Naopak, sami si jsou největším soupeřem. Kladou si na sebe mnohem vyšší nároky než ostatní a neustále posouvají laťku výš a výš. Už jen tohle je dělá opravdu žádoucími.

Oceňují pochvalu, ale neočekávají ji – Svou práci dělají, aniž by čekali na pochvalu či poplácání po zádech. A dělají ji dobře.

Rádi rozebírají a pokládají otázky – Je to ten typ lidí, kteří vám prostě mohou začít lézt na nervy, protože mají spoustu otázek. Rází heslo, že jediná hloupá otázka je ta, na kterou se člověk nezeptá. Chtějí naprosto dokonale porozumět tomu, co dělají a také proč to dělají. A navíc, pokud je napadá řešení nějakého problému, nebo jen lepší varianta, jak něco udělat, nebojí se ozvat. Jejich nápady pramení z pocitu, že výsledků je možné dosáhnout ještě rychleji a lépe. Ať se vám to líbí nebo ne, tihle lidé občas zpochybní daný stav věcí, ovšem jen s těmi nejlepšími úmysly, a pokud je vyjádří profesionálně, *dobrý* manažer by měl umět tuhle vlastnost ocenit.

Parta je příliš nezajímá – Jsou to týmoví hráči, ale občas je kolegové považují za outsidery, protože místo pravidelné „drbárny“ u barelu s vodou dávají přednost práci. Tak to ale chodí i kdekoli jinde ve společnosti, když se člověk vymyká ostatním. V Praze je to stejné jako všude jinde – udržet si takové zaměstnance a zajistit, aby byli v práci šťastní, znamená neustále jim dávat nové výzvy. Jsou ori-

entováni na výsledek, a jakmile se začnou nudit, budou se poohlížet po něčem jiném. To, že budou sice pracovat, ovšem stále na stejném úkolu, nestačí k tomu, abyste si je udrželi, a navíc tím budete plýtvat jejich schopnostmi.

A to mě přivádí k poslednímu faktu, který si mnoho manažerů uvědomí až příliš pozdě: ti nejspolehlivější, nejzodpovědnější, nejzanícenější a nejloajálnější zaměstnanci jsou zároveň pozeňnaní, ale i prokletí. Jejich pozitivní vlastnosti a spolehlivé výsledky jim často dodají tu speciální a *zaslouženou* volnost v práci a třeba i umožní otevřenější komunikaci s nadřízeným oproti ostatním. Ovšem to prokletí, které v sobě vaši nejlepší zaměstnanci mají, spočívá v tom, že na ně a na jejich výsledky jednoduše budou ostatní až moc spoléhat, každý k nim bude chodit pro radu a méně produktivní zaměstnanci se za ně budou rádi schovávat.

V důsledku toho je až příliš snadné přestat si svých nejlepších zaměstnanců vážit, neboť si málokdy budou stěžovat. Je často jednoduché prostě předpokládat, že jim nic nechybí a jsou spokojení, dokud vám nepřinesou na stůl výpočet, protože jakmile dojdou ve svém uvažování až sem, už bývá pozdě cokoliv měnit, jejich rozhodnutí je konečné. Není v jejich povaze přijímat protinabídky, takže než se nadějete, budou pryč. Pokud tedy mezi vašimi zaměstnanci nějakí takoví jsou, investujte čas a úsilí na to, aby byli opravdu tak spokojení, jak vypadají. A pokud v budoucnu během nějakého pohovoru narazíte na člověka, který bude jak kvalifikovaný, tak trochu jiný než ostatní a bude mít alespoň některou z charakteristik, které jsem popsal výše, vaše hledání je u konce. Nabídněte mu místo *hned!*

Michael Mayher, Managing Partner
MRI Worldwide – Prague

Jak zapojit stávající obchodníky do získávání nováčků

Manažer obchodního týmu se může při svých náborových aktivitách setkat se situací, kdy jeho stávající obchodníci získávání nováčků příliš nepodporují. Vidí ve svých nových kolezích konkurenci a mohou se cítit ohroženi. Jak lze tomuto stavu předejít?

Jedním z možných řešení je aktivní zapojení stávajících členů obchodního týmu do samotného procesu jeho rozšiřování. Nezastupitelná je v takovéto situaci osoba přímého manažera, který tým bezprostředně vede. Obchodníci by měli **znát vizi a cíle týmu**, jehož jsou součástí. Měli by vědět, kde se tým v současné době nachází, kam směřuje a jak bude vypadat cesta, po které společně půjdou. Právě zde je prostor,

kdy lze nezbytnost rozšiřování týmu **vhodně vysvětlit**. Prezentaci svých představ by měl manažer věnovat dostatek času. Stávající obchodníci by měli být do tvorby týmových cílů **zapojeni**. Je vhodné, aby se na procesu hledání cest vedoucích k dosažení cílů přímo podíleli.

Je na zvážení vedení společnosti, jestli se rozhodne stávající obchodníky **přímo finančně motivovat**, aby se zapojili do samotného procesu získávání nových kolegů aktivněji. Pokud budujeme nebo plánujeme budovat širokou síť vlastních obchodních zástupců, toto řešení lze doporučit. Stávající obchodník, který přivede do týmu nového kolegu (a ten je pro práci ve

(Pokračování na stránce 3)

Newsletter **HRM line** vydává Economia a.s.
ve spolupráci s personální a poradenskou kanceláří

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

cizince. Podle údajů MV žilo na konci září v ČR 408 036 cizinců s evidovaným povoleným pobytem. Jejich počet meziměsíčně klesl o 4306. Největší část z nich tvořili Ukrajinci, kterých MV evidovalo 109 012. Druhou nejpočetnější skupinou byli Slováci, jichž se k pobytu v ČR přihlásilo 80 235. Na třetím místě byli Vietnamci, kterých se k pobytu v ČR přihlásilo 56 055.

Výbor nedoporučil zachovat daňové zvýhodnění stravenek

Sněmovní rozpočtový výbor 26. 10. nedoporučil poslancům zachovat daňové zvýhodnění stravenek a zároveň s tím zrušit vládou navrhovaný daňový bonus. Ve výboru s tímto návrhem neuspěly vládní Věci veřejné. Výbor neschválil ani jejich další požadavek na zvýšení firemní daně o 1 procentní bod na 20 %.

Výbor naopak doporučil navzdory nesouhlasu Ministerstva financí vložit do zákona o jednom inkasním místě jiné rozdělení odvodů z loterií. Část výtěžku by měla jít na sport, část na veřejně prospěšné účely a zbytek by měl připadnout obcím. Další návrh, jenž rozpočtový výbor přijal, se týká zdanění prodeje cenných papírů. Dosud platí daň investor, který akcie prodá do šesti měsíců od jejich nabytí. Vláda navrhuje prodloužit dobu na pět let. Výbor se shodl na jednom roce.

Platy IT odborníků rostou

Platy počítačových odborníků začaly letos v tuzemsku mírně růst, stále jsou však o desetinu nižší než v předkrizovém roce 2008. Nástupní plat se pohybuje mezi 18 a 25 tisíci Kč měsíčně, nejlépe jsou placeni programátoři a specialisté na podnikový systém SAP. Vyplývá to z průzkumu skupiny Home Credit u personálních agentur v ČR. Platy zkušenějších uchazečů s dvěma lety praxe jsou nejčastěji mezi 28 a 35 tisíci Kč, administrátoři berou 27 až 32 tisíc Kč měsíčně. Firmy stále oceňují spíše praxi s danou technologií než certifikáty a absolvované kurzy.



MotivP

Online Business Brunch®
Flexibilita na trhu práce

společnosti vybrán), po určitou dobu **provizně participuje** na jeho obchodních výkonech. Tento systém přináší konkrétní výhody, jsou zde však i rizika, kterým je nutno se vyhnout.

Výhody:

- Zvýšení motivace stávajících obchodníků, kteří ve svých nových kolezích neuvidí protivníky, spíše naopak. Budou se chtít podílet na jejich vyhledávání. Stávající kolegové budou mít zájem, aby nováček začal co nejdříve produkovat a přinášet nové obchody do společnosti.

- Stávající obchodníci mohou být prodlouženou rukou manažera i v samotném procesu zapracování nováčků. Budou nápomocni při jejich adaptaci. Již se nebudou bránit, aby vzali svého nového kolegu na společné prodejní jednání anebo společně připravovali novou obchodní akci.

- Stávající obchodníci se budou rozvíjet v nových dovednostech přímo „on the job“, což přispívá ke zvyšování jejich motivace.

- Často se zvýší soutěživost stávajících obchodníků a tím i jejich prodejní výkonnost. Před novými členy týmu se budou chtít ukázat a začnou intenzivněji hledat nové cesty, jak svou produkci zvýšit.



Možná rizika:

- Je nutné si předem a co nejpřesněji definovat kompetence manažera a obchodníků v celém procesu. Je třeba popsat, kdo a jak bude doporučeného nováčka vybírat, kdo a jakým způsobem bude nováček zapracovávat. Jaká bude role manažera týmu, na čem se bude podílet stávající obchodník, který kolegu do společnosti přivede? Jaká bude role ostatních členů obchodního týmu?

- V provizním systému je třeba ošetřit, aby nebyly jeho úpravy stávajícími obchodníky využity bez nárůstu celkové produkce pro společnost.

- Důležitá je připravenost a celková atmosféra v týmu. Jak vysoká je míra soudržnosti jeho členů s cíli týmu a vizemi firmy? Jsou stávající obchodníci na příchod nových kolegů již dostatečně připraveni?

Zapojení stávajících členů obchodního týmu do procesu získávání nových spolupracovníků může být jednou z **efektivních alternativ** k tradičním metodám vyhledávání nováčků.

Ing. Martin Čuba
personal development
OPENCENTRE.CZ s.r.o.

PRŮZKUM

Druhou práci má čtvrtina Čechů, 61 procent by ji uvítalo

Druhé zaměstnání má kvůli své ekonomické situaci 24 % lidí. Většinou má formu krátkodobého přivýdělku, který lidem pomáhá řešit akutní problémy rodinného rozpočtu nebo přináší prostředky navíc pro zlepšení životní úrovně. Další 61 % lidí by vylepšení příjmu druhým zaměstnáním uvítalo. Pouze 15 % uvedlo, že nemají problém vyjít s příjmem od jediného zaměstnavatele. Vyplývá to z průzkumu portálu Prace.cz.

„Přestože se úroveň průměrné mzdy v Česku postupně zvyšuje, podíl lidí, kteří na ni skutečně dosáhnou, podle posledních dat činí jen zhruba 35 %,“ uvedl Ondřej Mysliveček, analytik společnosti LMC, která provozuje portály Prace.cz a Jobs.cz. Většina zaměstnanců tak podle něj musí hospodařit s podprůměrným

příjmem. Vzhledem k rostoucí cenové hladině se proto zvyšuje počet těch, kteří se mzdou od jediného zaměstnavatele jednoduše nevystačí.

Podle posledních dostupných dat Českého statistického úřadu mělo v letošním 2. čtvrtletí druhé zaměstnání 107 tisíc lidí ze 4,9 milionu pracujících. Podle Myslivečka si někteří lidé kromě plného úvazku vydělávají také nějakou formou zkráceného úvazku nebo krátkodobého přivýdělku. „Určité procento lidí, jež lze jen těžko vyčíslit, si nejspíš někde přivydělává pouze na ústní dohodu bez doložitelného smluvního základu. Může občas jít o takzvanou práci na černo,“ konstatoval Mysliveček. U takových přivýdělků státu uniká část prostředků odváděných na daních a na sociální a zdravotní zabezpečení.

TRH PRÁCE

MPSV posílí počet kontrol nelegálního zaměstnávání

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) chce v příštím roce přitvrdit v boji s nelegálním zaměstnáváním. Ekonomické ztráty státu způsobené nelegálním zaměstnáváním totiž odhaduje na desítky miliard korun ročně. Počet kontrol prováděných u zaměstnavatelů proto vzroste oproti letošnímu roku téměř čtyřnásobně, a to na 200 tisíc. Při kontrolách mají pomoci i mobilní kanceláře.

Od nového roku by mělo dojít ke sjednocení kontrol pod Státní úřad inspekce práce (SÚIP). V současnosti zabezpečuje kontroly nelegálního zaměstnávání a další kontroly v oblasti zaměstnanosti 275 kontrolorů. Nově by tuto činnost mělo vykonávat 400 inspektorů. Jejich počet by se měl zvýšit například převodem kontrolorů z Úřadu práce pod SÚIP.

(Pokračování na stránce 4)

PERSONÁLIE



- Předsedou představenstva společnosti **ArcelorMittal Ostrava** byl zvolen **Tapas Rajderkar** (foto). Předchozí generální ředitel a předseda představenstva ArcelorMittal Ostrava **Augustine Kochuparampil** bude nadále generálním ředitelem divize Long Carbon Europe, a proto opouští své funkce v řízení ostravské hutě.

Rajderkar byl zároveň navržen do funkce generálního ředitele ArcelorMittal Ostrava. Dosud v ArcelorMittal působil jako generální ředitel evropských jednotek segmentu trubek.

- **Český Aeroholding**, do nějž stát vloží do konce roku 2012 akcie ČSA a Letiště Praha, vede od 1. 11. **Miroslav Dvořák**. K tomuto datu rezignoval na funkce ředitele Letiště Praha a prezidenta ČSA. Od března je předsedou představenstva Českého Aeroholdingu. V čele dozorčí rady ČSA vystřídal **Michala Mejstříka**. S Dvořákem do Aeroholdingu přechází i jeho manažerský tým. **Petr Vlasák** bude vrchním ředitelem pro finance a řízení lidských zdrojů, **Marta Guthová** bude vrchní ředitelkou pro centrální nákup, prodej a marketing a **Josef Adam** se stane vrchním ředitelem pro ICT a právní záležitosti. Zmíněná trojice současně opouští svá dosavadní místa v ČSA a ve firmě Letiště Praha.

- Ředitelem v daňovém oddělení společnosti **Deloitte** se stal **Tomáš Rozsypal** a ředitelem v oddělení auditorských služeb v brněnské pobočce **Pavel Raštica**. Rozsypal v daňovém oddělení Deloitte pracuje od roku 1999. Raštica v Deloitte pracuje od roku 1998. V letech 2004 až 2007 pracoval v americké pobočce Deloitte ve Virginii a Washingtonu D.C.

- Generální ředitel České spořitelny **Pavel Kysilka** byl zvolen viceprezidentem **České bankovní asociace**. Prezidentem je od letošního června šéf ČSOB **Pavel Kavánek**. Kysilka před příchodem do ČS působil v Erste Bank Sparkassen v Praze. Od října 2004 je členem představenstva, od 1. 1. 2011 předsedou představenstva a generálním ředitelem ČS.

- Na nově vytvořenou pozici personální ředitelky skupiny **G4S** v ČR nastoupila dosavadní personální manažerka Xeroxu **Magdaléna Válková**.

- **Allianz pojišťovna** jmenovala do klíčových pozic ve vedení společnosti pět nových zemských ředitelů: **Josefa Zelenku** (zemský ředitel pro jihozápadní Čechy), **Petra Musila** (pro jižní Moravu), **Kateřinu Jungmannovou** (pro severovýchodní Čechy), **Milana Mojžíše** (pro Prahu a střední Čechy) a **Petra Hladného** (pro severní Moravu).

- Manažerkou zaměstnaneckých vztahů **Tesco** je **Renata Rusová**. Bude zodpovědná za řízení a rozvoj vztahů se zaměstnanci a sociální dialog s odbory. Do Tesca nastoupila v roce 2006, předtím byla šest let vedoucí pobočky mezinárodní personální agentury Start.

- Marketingovou manažerkou české pobočky **Kia Motors** se stala **Martina Jirásková**, která dosud vedla PR a marketing v Nissan Sales Central & Eastern Europe. Nahradila **Marka Vodičku**, který firmu po sedmi letech opustil.

(Pokračování ze stránky 3)

Kontroloři budou při kontrolách využívat mobilní kanceláře, kterých bude 180. „Sít inspektorátů dnes nepokrývá ani všechna bývalá okresní města, výkon kontroly je tedy mnohdy komplikovaný a časově náročný,“ uvedl ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek (TOP 09). Ministerstvo proto plánuje zakoupení a vybavení automobilů. V nich se budou mobilní kanceláře nacházet. Bude v nich laptop, tiskárna, skener, dálkové připojení k internetu a GPS.

„Projekt počítá s možností on-line vstupu inspektorů do databáze Úřadu práce ČR, tedy do evidence nezaměstnaných a k vydaným povolením k zaměstnání cizinců. O přihlášení

k pojištění zase budou inspektoři získávat informace z databáze ČSSZ,“ dodal Drábek.

Zvýšené kontrolní činnosti nelegálního zaměstnávání se MPSV věnovalo i v uplynulých dvanácti měsících. Jen během letošních prázdnin bylo nad rámec běžných kontrol provedeno víc než 5000 kontrol takzvaně koordinovaných, které se zaměřily právě na tento nešvar; zejména v pohostinství a v ubytovacích zařízeních. Během kontrol bylo zjištěno 5170 porušení právních předpisů a v 714 případech byl zjištěn výkon nelegální práce. Bylo podáno 371 podnětů živnostenským úřadům a tři podněty orgánům činným v trestném řízení. Z evidence Úřadu práce bylo vyřazeno pro výkon nelegální práce 406 uchazečů o zaměstnání.

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte ... Určení a sjednání místa výkonu práce

Rád bych se zeptal, jaký význam má určení místa výkonu práce v pracovní smlouvě a jakým nejvhodnějším způsobem jej sjednat? Začínám podnikat a rád bych nastavil pracovní-právní vztahy se svými zaměstnanci dostatečně flexibilně.

Místo výkonu práce je jednou ze tří podstatných náležitostí, které musí pracovní smlouva obsahovat a které v ní musejí být specifikovány. Vymezení místa výkonu práce je významné především ze dvou důvodů. V místě, které je sjednáno jako místo výkonu práce, je zaměstnanec povinen pro zaměstnavatele podle jeho pokynů vykonávat práci. Mimo toto místo je možné zaměstnanci přidělit práci pouze s jeho souhlasem. Určení místa výkonu práce je podstatné i z hlediska nástupu na pracovní cesty a práva na cestovní náhrady.

Místo výkonu práce lze sjednat různým způsobem. V praxi se nejčastěji uvádí obec, v rámci níž má zaměstnavatel své sídlo či místo podnikání. Může však jít i o sídlo organizační složky či konkrétní provozovny, nebo naopak území celé České republiky.

Při určování místa výkonu práce je vhodné zohlednit především sjednaný druh práce a organizační potřeby zaměstnavatele. Například u řidiče či obchodního zástupce je s ohledem na povahu jejich zaměstnání vhodné vymezit místo výkonu práce územím kraje či České republiky. Obdobné platí i v případě, že v budoucnu očekáváte organizační změny, které by mohly vést k nutnosti přidělování práce zaměstnancům v různých provozovnách.



Pro účely poskytování cestovních náhrad při šířeji vymezeném místě výkonu práce právní úprava rozlišuje mezi místem výkonu práce sjednaným v pracovní smlouvě a pravidelným pracovištěm zaměstnance. Pravidelným pracovištěm se přitom rozumí místo stanovené dohodou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V případě, že takové pracoviště nebylo sjednáno, považuje se za něj místo výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě.

Jestliže je však takové místo sjednáno šířeji než jedna obec, je pravidelným pracovištěm obec, ve které nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnanců. Právo zaměstnance na cestovní náhrady pak vzniká při cestě mimo toto pravidelné pracoviště.

Při sjednávání podmínek pracovní smlouvy je nicméně nutné dbát na to, aby místo výkonu práce bylo vymezeno dostatečně určitě. V opačném

případě by to totiž mohlo vést až k neplatnosti pracovní smlouvy.

Z judikatury Nejvyššího soudu přitom vyplývá, že jedním z měřítek určitosti ujednání o místě výkonu práce je to, zda je možné na základě místa výkonu práce vymezeného v pracovní smlouvě určit, kdy zaměstnanec koná práci v místě stanoveném pracovní smlouvou a kdy naopak v místě jiném, než které bylo v pracovní smlouvě ujednáno. V druhém uvedeném případě by se totiž jednalo o práci mimo místo výkonu práce se všemi shora uvedenými důsledky.

Jan Procházka

advokátní kancelář Ambruz & Dark



• **Milan Zelený** nastoupil jako Group Internal Auditor ve francouzské centrále společnosti **Sodexo**. Bude odpovědný za kontrolu a řízení rizika. Předtím byl pět let provozním ředitelem v Sodexo – Řešení pro motivaci ČR. Své zkušenosti získával v minulosti např. v Unileveru Česká republika nebo v indickém Unileveru.

• Ředitelem oddělení daňového poradenství **KPMG Česká republika** se stal **Petr Toman**. Bude se věnovat zejména nepřímým daním a daňovým sporům. Oddělení auditu bude řídit **Michal Bareš**.



• Ředitelem obchodní divize **Cetelem ČR** je **Radoslaw Kuczyński**. Přichází z ukrajinské UkrSibbank – BNP Paribas. Bude zastřešovat rozvoj obchodních aktivit.

• Právní kancelář **PwC Legal** vstoupila na český trh. Pražskou pobočku vede **Daniel Čekal**, brněnskou **Jan Hladký**.

• Generální ředitelkou **Zentivy** pro ČR je **Eva Kodýdková**. V minulosti vedla finanční, obchodní i marketingové oddělení ve společnosti **AstraZeneca**. Před příchodem do Zentivy byla generální ředitelkou firmy **Baxter**.

• Odpovědnost za obchodní aktivity společnosti **Českých aerolinií** v ČR a na Slovensku převzala **Magdalena Kotíková**, která působí v ČSA již třináctým rokem.

• Personální ředitelkou společnosti **České Radiokomunikace** se stala **Ivana Watsonová**. Dříve působila na manažerských postech např. ve společnostech **Tetra Pak**, **TPCA Kolín**, **Abbott Laboratories**, **Rockwell Automation**, **Hewitt Associates** a **Megatech Industries**.

• **Martin Dvořák** byl jmenován novým členem představenstva společnosti **E.ON Energie**, která je v rámci energetické skupiny **E.ON** zodpovědná za obchodování s elektrickou energií. Dvořák při studiu spoluzaložil firmu, která se zabývala mezinárodním obchodem v oboru zámečnických konstrukcí. V roce 2003 nastoupil do Jihočeské energetiky.

• Výkonným ředitelem úseku marketingu společnosti **T-Mobile Czech Republic** se od 1. 11. stal **František Malá**. Nahradí **Petra Dvořáka**, který ze společnosti **T-Mobile** odešel. Malá v současnosti zastává post ředitele divize strategie prodejních kanálů **Slovak Telekom**. V této firmě a předtím v **T-Mobile Slovensko** působí od roku 2000. V současné době pracuje jako ředitel divize strategie prodejních kanálů v téže společnosti.

• Ředitelem marketingové komunikace společnosti **LMC**, provozovatele pracovních portálů **Jobs.cz** a **Prace.cz**, se stal **Tomáš Gregorič**. Přichází ze společnosti **Mediatel**, kde působil od října 2008 jako ředitel korporátní komunikace. Novou posilou marketingového týmu **LMC** je i **Eva Pipalová**, která zastává pozici manažerky interní komunikace. Dříve působila v **L'Occitane Central Europe** a **ING Bank**.