

HUMAN RESOURCES MANAŽER

9. 4. 2004

číslo 7

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

OTÁZKA PRO...

Hodnocení zaměstnanců – obávané, ale velmi přínosné

Hodnocení zaměstnanců je bezesporu velmi důležitá personální činnost. Cílem naší společnosti ZEPTER INTERNATIONAL je především zajistit, aby se požadavky, náročnost a složitost na pracovní pozici odrazily v motivaci a odměně pracovníka, dále v poskytnutí zpětné vazby směřující ke zkvalitnění práce zaměstnance.

Zaměstnanci, kteří cítí, že si jich firma váží a že se o ně zajímá, pracují efektivněji než zaměstnanci, kteří se cítí neangažovaní a jejichž názory nikoho nezajímají. Hodnocení je skvělou příležitostí, jak tuto angažovanost zaměstnanců stimulovat tím, že jejich role ve firmě má určitou hodnotu.

Z nejčastějších metod hodnocení používaných v naší společnosti je to klasifikace zaměstnanců, rozhovory personalisty se zaměstnanci a standardní hodnotící pohovory.

Klasifikace zaměstnanců je dlouhodobá metoda sledování výkonu zaměstnance. Hodnocení provádí nadřízený podle určených kritérií jako např. profesní způsobilost pro danou pozici, schopnost pracovat v týmu, postoje ke svěreným úkolům, snaha zlepšovat apod. Na základě těchto kritérií je zaměstnanec zařazen do kategorií A, B, C. Kategorie A je v naší společnosti nazývána „firemní zlato“, kategorie B „lidé na svém místě“ a skupina zaměstnanců s hodnocením C je pro nadřízeného a personalistu vždy tvrdý oříšek. Snažíme se, aby tato skupina byla co nejméně početná a zjišťujeme převážně důvody, proč se zaměstnanec ocitl v „céčku“, zvláště pokud byl při minulém hodnocení v jiné kategorii. Metoda klasifikace pomáhá manažerům zjistit potenciál v jejich oddělení a možnosti pro rozvoj podřízených. Z hlediska dlouhodobější strategie je úkolem

klasifikace zaměstnanců zjistit a analyzovat důvody přesunu zaměstnanců mezi kategoriemi.

Rozhovor personalisty s podřízenými slouží k poskytnutí zpětné vazby manažerovi. Úkolem podřízených je ve společné debatě bez přítomnosti nadřízeného sdělit tři nejdůležitější pozitiva, kterých si na svém nadřízeném cení, a naopak další tři příležitosti ke zlepšení. Důležité je vždy informovat zaměstnance, že tato metoda hodnocení je anonymní. Výstupem těchto rozhovorů je nejčastěji se opakující příležitost předat poznatky manažerovi, vytvořit s ním akční plán a následně informovat o tomto plánu zaměstnance.

Hodnotící pohovory jako nejčastější metoda hodnocení se odehrávají vždy mezi jednotlivým zaměstnancem a nadřízeným. Často jsou velmi obávaným momentem pro podřízeného i pro nadřízeného. V naší společnosti preferujeme pohovor v přátelském, ne však neformálním duchu s cílem poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu a prostor pro výměnu názorů. Hodnotící pohovory probíhají minimálně jednou za rok a vzhledem k potřebám a specifikům pracovní pozice, na které zaměstnanec pracuje. Výsledkem hodnotícího pohovoru by měl být vždy plán sestavený z pracovních priorit pro nastávající období. Akční plán slouží jako podklad k dalšímu hodnocení. Moderní hodnocení zaměstnanců považují za velice účinný nástroj hledání cesty ke zlepšení pracovního výkonu i k celkově dobrému pocitu zaměstnance uvnitř společnosti.



Marcela Ryšková
personální manažerka
ZEPTER INTERNATIONAL, s.r.o.

KRATCE

Finišuje soutěž o nejlepšího zaměstnavatele

Soutěži o nejlepšího zaměstnavatele, která letos vyvrcholí 20. května, bude předcházet v dubnu vyhlášení zaměstnavatelů jednotlivých regionů Česka. V květnu budou také uděleny ceny za nejlepší projekty v řízení lidských zdrojů - HR Excellence Award 2004. Vypsáno je pět kategorií: personální marketink, systém rozvoje a vzdělávání, systém odměňování, firemní kultura, akademické programy a péče o zdraví zaměstnanců. Součástí je i zveřejnění ceny české pobočky společnosti Aiesec - vysokoškolských studentů ekonomických oborů - Nejobdivovanější společnost roku.

Veřejnost může hlasovat nejen na internetu, ale i pomocí SMS zpráv a rozhodne o Nejžádanějším zaměstnavateli roku 2004. Odborná porota pak vybere deset nejlepších zaměstnavatelů z 200 nominovaných největších firem. Více informací najdete na www.zamestnavatelroku.cz.

Úrazové pojištění má vést Správa sociálního zabezpečení

Vláda souhlasila s tím, aby Úrazové pojištění zaměstnanců od ledna příštího roku vedla místo dvou komerčních pojišťoven Správa sociálního zabezpečení. S touto změnou počítá věcný záměr zákona, který kabinet schválil. O předkládané podobě normy jednala před třemi týdny tripartita. Zástupci kabinetu, odborů a zaměstnavatelů se na ní však neshodli. Dosud povinné pojištění nabízejí Česká pojišťovna a Kooperativa. Odbory nechtějí, aby hlavní díl nesly komerční subjekty. Podle nich má stát v případě úrazů a poškození zdraví při práci vyplácení odškodného garantovat.

Zaměstnavatelé mají k návrhu normy výhrady, nepovažují ji za dobře připravenou. Nesouhlasí také s její platností již od roku 2005. Nebránili by se naopak tomu, kdyby pojištění vedlo několik komerčních pojišťoven. Podle autorů návrhu z ministerstva práce připravovaný zákon o úrazovém pojištění posílí prevenci a rehabilitaci po úrazu.

CVVM: Spokojenost Čechů v práci se od loňského května snížila

Češi byli letos v únoru ve svém zaměstnání méně spokojeni než loni v květnu. Jak vyplynulo z průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM), v únoru bylo s prací celkově spokojeno 55 % Čechů, zatímco v květnu 2003 se v zaměstnání dobře cítilo 66 % lidí. Výrazně přibýlo lidí, kteří jsou v práci napůl spokojeni a napůl nespokojeni. V květnu se takto vyjádřilo 28 % dotázaných, letos v únoru již 39 %. Podíl lidí, kteří jsou v práci nespokojeni zůstal na 6 %.

S prací byly v únoru spokojeny tři čtvrtiny podnikatelů či živnostníků, ale jen polovina lidí v zaměstnanectví poměru. Průzkum navíc odhalil, že spokojenost s prací roste s vyšší dosaženou vzdělání a s životní úrovní.

Na své práci lidé v únoru pozitivně hodnotili zejména její zajímavost, časovou dosažitelnost a využití svých odborných schopností. V těch-

(Pokračování na stránce 2)



Institute for International Research

Vás zve na **Business fórum IIR:**

**Řešení a technologie
CRM & Call centra v praxi**

27. a 28. dubna 2004 v Praze

Business fórum IIR je zcela nový produkt. V čem je nové a jiné než konference IIR?

Business fórum IIR:

• **Koncentrovaně na jednom místě** Vám během dvou dnů představí **špičkové poskytovatele technologií** pro call centra a řešení CRM.

• Umožní Vám **seznámit se** a osobně **diskutovat** jak s předními poskytovateli technologií, tak i s **jejich zákazníky**, kteří budou **prezentovat praktické zkušenosti** z jednotlivých projektů.

• Nabízí **přehled nejnovějších trendů v oblasti CRM a call center**.

• **Není prezentací samotných technologií a produktů, ale představení výsledků spolupráce dodavatelů se zákazníky.**

www.konference.cz/konference.cfm?EventID=C0388

EVROPSKÁ UNIE

Pracovní právo v ČR na prahu přistoupení k Evropské unii

Vztah České republiky a Evropské unie je v posledních dnech jedním z nejsledovanějších a nejdiskutovanějších témat. Pracovní právo (zejména jeho úpravy po našem vstupu do EU) je bezesporu jedním s klíčových témat pro všechny personalisty bez ohledu na oblast působení mateřské společnosti. Z tohoto důvodu vybíráme některé důležité změny, na něž upozorňuje advokátní společnost Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s., ve svém bulletinu.

Pracovní poměr na dobu určitou

V souladu se směrnicí ES je novelou Zákoníku práce omezeno opakované uzavírání či prodloužení pracovních poměrů na dobu určitou mezi týmiž účastníky (tzv. řetězení pracovních poměrů na dobu určitou) stanovením maximální celkové doby trvání na sebe navazujících pracovních poměrů na dobu určitou na dva roky.

Z tohoto pravidla jsou stanoveny určité výjimky (např. pokud dochází ke sjednání pracovního poměru na dobu určitou z vážných provozních důvodů na straně zaměstnavatele atd.).

Pokud zaměstnavatel sjedná se zaměstnancem pracovní poměr na dobu určitou v rozporu se stanovenými podmínkami a zaměstnanec před uplynutím sjednané doby písemně oznámí zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho dále

zaměstnával, platí, že pracovní poměr byl sjednán na dobu neurčitou.

Podle přechodných ustanovení novely se pracovní poměry na dobu určitou, které vznikly před účinností novely zákoníku práce, budou řídit dosavadními předpisy, a výše uvedené omezení se tedy na tyto pracovní poměry nebude vztahovat.



Konkurenční doložka

Vzhledem k problémům vyskytujícím se v praxi při aplikaci současné právní úpravy konkurenční doložky jsou novelou zákoníku práce stanoveny přísnější podmínky pro uzavírání dohod o konkurenční doložce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci (např. povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci na každý měsíc plnění konkurenční doložky přiměřené peněžní vyrovnání nejméně ve výši průměrného měsíčního výdělku). Podle přechodných ustanovení novely se smlouvy o konkurenční doložce sjednané před účinností této novely budou řídit dosavadními předpisy a nové přísnější podmínky se tedy na tyto smlouvy o konkurenční doložce nebudou vztahovat.

Zdroj: *MonitEU*, bulletin připravovaný Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s.

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Co odlišuje nadprůměrné manažery od dobrých?

Hledání odpovědi na tuto otázku bylo cílem rozsáhlého výzkumu, který v 90. letech realizovala společnost The Gallup Organization, poradenská společnost zabývající se komerčně-výzkumnou a konzultační činností, např. způsoby využívání klíčových vazeb mezi individuálním přínosem jednotlivých zaměstnanců a hospodářskými výsledky firem.

Výzkum probíhal několik let a zúčastnilo se ho 80 tisíc manažerů ze 400 společností a 20 zemí všech kontinentů. Z Evropy byly do výzkumu kromě zemí EU zahrnuty také Maďarsko a Polsko.

Manažeri zařazení do výzkumu byli hodnoceni jako nejlepší na základě měřitelného výkonu. Pro jejich výběr a zařazení do výzkumu byla sledována kritéria jako např.: informace o produktivitě a zisku společnosti, které řídili, o nemocnosti a úrazovosti na pracovišti, fluktuaci podřízených, v potaz byla brána zpětná vazba od zákazníků (a to vnějších i vnitřních) a také zpětná vazba od podřízených. Výzkumu se zúčastnili manažeri na všech úrovních řízení, tedy od vrcholového až po front-line management, manažeri nejrůznějšího zaměření, ze společností s různorodými předměty činnosti, různých velikostí a odvětví (včetně veřejného sektoru). Se všemi 80 tisíci manažery bylo provedeno zhruba 1,5hodinové interview složené z otevřených otázek.

Výsledkem výzkumu bylo zjištění, čím se nadprůměrní manažeri (tedy ti, kteří obecně dosahují výborných výsledků, viz kritéria výše) odlišují od těch průměrných či špatných. Shrňme-li stručně výsledky výzkumu, existují čtyři charakteristiky, které určují nadprůměrného manažera:

1. Svě lidi vybírá na základě jejich „talentu“ – vrozených dovedností, tedy nejen na základě vzdělání, předchozí zkušenosti, doporučení či (testované) inteligence.

2. Když zadává úkoly, soustředí se především na definici cíle, a nikoli na popis jednotlivých kroků (činností, jejich sledu).

3. Motivuje tým, že se soustředí na silné stránky svých lidí a jejich další rozvoj, nikoli na slabé stránky a jejich potlačování.

4. Při rozvíjení svých podřízených a hledání možností jejich kariérového postupu jim pomáhá hledat individuálně to jejich „správné místo“, což ne vždy znamená postup na další příčku ve firemní hierarchii.

Úspěšný manažer dokáže zhodnotit lidskou různorodost a zacházet s ní tak, že z toho má prospěch jedinec, on sám, tým a celá společnost. I k tomu je třeba mít talent.

Anne-Marie Nedoma
Training and Development Manager
Nestlé Česko, s.r.o.

Newsletter HR manažer vydává
Economia, a.s., ve spolupráci
s personální a poradenskou firmou
HOFÍREK CONSULTING
www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

to třech aspektech práce jsou spokojeni více než tři čtvrtiny ekonomicky aktivních obyvatel. Spokojenost převažuje také v dalších kritériích, jako jsou například vztahy na pracovišti, délka pracovní doby a vybavení pracoviště. Výjimkou je výše platu, s níž není spokojeno 57 % lidí. Od října loňského roku nejvíce vzrostla spokojenost lidí s využitím vlastních odborných schopností a s organizací práce na pracovišti. Průzkum provedlo CVVM v únoru mezi 1045 obyvateli České republiky starších než 15 let.

Firmy nechtějí zaměstnávat na částečný úvazek

Podniky nejsou příliš ochotné zaměstnávat na kratší úvazky. Důvodem jsou provozní problémy, které při tom vznikají. Daňové zvýhodnění firem umožňujících ženám kratší úvazky se zatím nechystá. Vychází to z ankety ČTK. Někteří odborníci míní, že nemožnost pracovat na kratší úvazek může být jednou z příčin, proč se v Česku rodí málo dětí. Zkrácené úvazky u pracovního poměru přitom nejsou pro zaměstnavatele daňově znevýhodněny. „Domníváme se, že rozhodují nevýhody z podnikatelského hlediska, kdy zaměstnanec často odchází od rozdělané práce,“ řekl jednatel společnosti České daně Petr Hruška. V některých zemích stát podporuje tvorbu pracovních míst se zkráceným pracovním úvazkem daňovými úlevami, které se vztahují na zaměstnance pečující o nezletilé děti, připomněl prezident Hospodářské komory ČR Jaromír Drábek. „U nás stát bohužel takovou podporu neposkytuje,“ podotkl.

Ministerstvo práce a sociálních věcí žádá konkrétní zvýhodnění zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají ženy s dětmi na částečný pracovní úvazek, zatím podle mluvčí Kateřiny Prejdové nepřipravuje.

Veletrh pracovních příležitostí láká

Stovky studentů středních i vysokých škol přilákal 9. ročník veletrhu pracovních příležitostí v Plzni. Nabídku připravilo studentům více než 50 firem nejen z regionu, ale z celé republiky. Nechyběl ani plzeňský úřad práce.

„Firmy, které se zde prezentují, sice hledají spíše studenty technických nebo ekonomických oborů, ale šanci mají i studenti humanitních studií,“ řekl prezident pořádatel Stavovské unie studentů Západočeské univerzity v Plzni Jan Špalek. Na příští ročník se organizátoři chystají přilákat více společností, které mají zájem o vysokoškoláky s humanitním zaměřením. Každý návštěvník akce dostal virtuálního průvodce veletrhem ve formě interaktivního CD-Romu. Disk je nejen prezentací zúčastněných společností, ale i informačním servisem pro hledání zaměstnání.

VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ

Co je a co není metodologie Assessment Centre

Termín Assessment Centre nebo Assessment Center (dále AC) nemá v českém jazyce přesný ekvivalent a pokud se nějaký objeví, pak zcela jistě v jednom či více parametrech neodpovídá skutečnosti. Zčásti je tento fakt způsobený mnohovýznamovostí, která je pro anglosaské termíny obvyklá, zčásti odráží nejednoznačnost, která v pojetí AC panuje. Přestože tuto metodu již využívá většina firem i v Česku, není pochyb o tom, že metodologii AC čeká další rozvoj směrem k větší profesionalitě a individualizaci tak, jak je to zřejmé z vývoje v zemích západní Evropy a Severní Ameriky.

Současné trendy směřují k nezbytnosti dlouhodobé spolupráce s realizátorem AC, která umožňuje stanovit klíčové parametry a kritéria hodnocení pro konkrétní pozici a zároveň na základě informací získaných realizací AC nastavit pro tato kritéria žádoucí hodnoty. Přestože AC svádí k představě hromadného hodnocení (podle termínu Centre), je možné touto metodologií hodnotit i individuálně.

Termín „Centre“ se neváže k místu či počtu účastníků, ale popisuje přístup – využití diverzifikovaného portfolia cvičení s cílem hodnotit skupinu osobnostních charakteristik a zároveň poskytnout jeho účastníkům zpětnou vazbu zdůvodňující závěrečné rozhodnutí (i toto tradiční pojetí samozřejmě prochází vývojem a v současné době má každé i výběrové AC rozvojový aspekt, případně je přímo jako rozvojové realizováno).

Pohled zpět

Aby bylo možné lépe pochopit hlavní principy AC, je nutné se vrátit k jeho historickým počátkům a postupnému rozvoji. První využití AC se datuje k výběrům německých důstojníků v letech 1920–1942 (samozřejmě jsou i zdroje, které ukazují na využívání AC již ve starověkém Egyptě či Římě, kdy byli za pomoci simulacních bojů vybíráni nejlepší gladiátoři pro představení před veřejností, či za zakladatele AC považují císaře Hadriána, který za pomoci simulací vybíral důstojníky do své armády), kdy hlavním kritériem bylo měření vůdčích schopností za pomoci kombinace simulací a testů a výsledky těchto měření pak sloužily jako podklady pro další rozhodování vyšších důstojníků.

Obdobnou metodologii aplikovali pak na základě pozorování německých programů i Britové (sir Andrew Thorne) a nahradili tak svůj neefektivní systém výběru důstojníků v průběhu druhé světové války (původní systém mimo jiné zahrnoval pasivní sledování kritérií jako např. vzdělání, sociální background, či dokonce výjimečná elegance). Nový systém výběru byl natolik úspěšný, že byl později

přiját i australskou a kanadskou armádou, byť s některými malými odchylkami. Expanzi v USA předznamenalo využití AC pro výběr špiónů v průběhu druhé světové války.

Z armády se využívání AC rychle rozšířilo do veřejné a poté i soukromé sféry. Průkopníky se staly v roce 1956 společnosti American Telephone and Telegraph Company (AT&T), IBM, General Electric, Sears a J. C. Penney. Expanzi tato metodologie zaznamenala v 70. letech, a to jak v rámci jejího využití obecně, tak v rozšíření úrovně pozic od výhradně manažerských směrem k obchodním a administrativním, pro které se AC realizuje. Od té doby prošlo AC řadou modifikací a úprav, objevuje se s odchylkami v kontinentálním versus americkém pojetí, jeho základní principy však zůstávají nezměněny.

Co je Assessment Centre?

„AC je založeno na standardizovaném hodnocení chování. V jeho rámci se využívá více technik a průběh Assessment Centre sleduje několik vyškolených hodnotitelů. Výsledky hodnocení sledovaného chování jsou v závěru konfrontovány vzájemnou diskusí hodnotitelů a konečné hodnocení je založené na dosažení konsensu, či využití statistických metod.“ (Citováno z *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations*, 1989.)

Klíčové znaky Assessment Centre:

- analýza pracovní pozice a kompetencí, nezbytných pro její vykonávání
- výběr hodnotících technik na základě analýzy pracovní pozice
- využití portfolia technik, včetně simulací
- hodnotitelé zaznamenávají hodnoty sledovaných parametrů do předem stanovených a relevantních kategorií
- pro každé kritérium je využito více technik
- každého kandidáta sleduje více hodnotitelů
- hodnotitelé jsou vyškolení a znají standardy výkonu
- hodnotitelé připraví individuální zprávy hodnocení pro pozdější diskusí s ostatními hodnotiteli
- výsledné hodnocení je prováděno a) na základě konsensu hodnotitelů, b) statistickými metodami

Assessment Centre není:

- opakovaná či kombinovaná interview
- testové baterie (pen and pencil)
- samostatné případové studie
- kombinace různých technik bez závěrečného hodnocení prováděného na základě diskuse či statisticky

Veronika Rudolfová
HOFÍREK CONSULTING

PERSONALIE

• Novým generálním ředitelem **Škody Holding** je od 1. dubna **Jiří Zapletal**, který už je měsíc předsedou představenstva plzeňských strojůren. V obou funkcích nahradil **Martina Romana**, který byl zvolen do čela **ČEZ**. Zapletal doporučil jako šéfa Škodovky dozorčí rada holdingu, kde mají rozhodující slovo zástupci stoprocentního vlastníka **Appianu Group**. Jeho stvrzení čtyřčlenným představenstvem, kde jsou pouze výkonní manažeři podniku, už bude pouze formálním aktem, řekl mluvčí holdingu **Karel Samec**. Zapletal, který byl do 24. února místopředsedou představenstva, je druhým mužem Škody Holding od roku 2000. Od roku 1992 pracoval ve vysokých manažerských pozicích v české pobočce švédsko-švýcarské skupiny **ABB**, od roku 1999 jako viceprezident a finanční ředitel **ABB DIZ, s.r.o.** Do ABB přišel po pěti letech práce v pražské Škodě. V plzeňském holdingu měl dosud na starosti kontrolu všech výrobních podniků.

• Novým generálním ředitelem inženýrsko-dodavatelské firmy **Škoda Praha** bude dosavadní obchodní ředitel společnosti **Foster Wheeler Jiří Smola**. Nové funkce se ujme na začátku června. Těžištěm aktivit firmy by měly podle něj být nadále rekonstrukce a údržba tuzemských elektráren a zakázky na zahraničních trzích, především na východ od Česka.

• Tuzemská pobočka počítačového výrobce **Hewlett Packard** má tři nové ředitele. Nejvýznamnější změnou je nástup obchodního manažera **Miloslava Doubravy** na místo ředitele divize osobních systémů. Doubrava křeslo v nejvyšším vedení v březnu převzal po **Vladimíru Dvořákově**, který z firmy odešel. Novým ředitelem partnerského prodeje jmenovalo vedení firmy od března **Petra Jirků**. Ten dosud u HP působil jako manažer a kontaktní osoba pro významné obchodní partnery.

Ze společnosti **Logica** přišla v lednu nová obchodní ředitelka divize služeb **Alexandra Lemerová**. Předchůdci obou ředitelů od HP odešli do jiných firem.

• **Jaromír Sladkovský** je od letošního března ředitelem útvaru retail group marketing v **ČSOB**, který zahrnuje řízení segmentu drobných klientů a malých a středních podniků. Před nástupem do nynější funkce působil na pozici ředitele strategie a organizace. V březnu byl zvolen novým členem dozorčí rady **Českomoravské hypoteční banky**. Ve funkci nahradil **Martina Buchara**, který v souvislosti s odchodem z ČSOB na své členství v dozorčí radě ČMHB rezignoval.

• Valná hromada **Sdružení automobilového průmyslu** zvolila na další dva roky za svého prezidenta předsedu představenstva mladoboleslavské **Škody Auto Vratislava Kulhána**. Kulhánek je šéfem sdružení počtvrté. Beze změn zůstal i počet a složení viceprezidentů. Jsou jimi ředitel společnosti **Branco Group Pavel Juříček**, ředitel **Karosy Rudolf Černý**, předseda rady jednatelů společnosti

(Pokračování na stránce 4)

TRH PRÁCE

Česká republika potřebuje najít až 300 tisíc pracovních míst

V každé ekonomice na trhu práce dochází k trvalému pohybu pracovních sil. Odhad počtu lidí, kteří si skutečně hledají zaměstnání, představuje 5% míru nezaměstnanosti. Při současné míře přes 10% a při ekonomicky a sociálně přípustné míře kolem 5% je třeba dnes a v nejbližší budoucnosti najít pracovní místa pro 250 až 300 tisíc osob.

Kde je hledat? Nezdá se, že by veřejné rozpočty bez zadlužování unesly ještě více lidí ve veřejné správě. Totéž platí o školství a nepřímo i o zdravotnictví. Nepředpokládá se, že by větší počet pracovních míst vyžadovalo peněžnictví a pojišťovnictví, zprostředkovatelské služby, služby podnikům, obchod a pohostinství, doprava a spoje, čištění měst, odstraňování odpadu zrovna tak jako společenské organizace, v kulturní a sportovní činnosti. Alespoň ne do doby, než si to celková úroveň a dynamika ekonomiky spolu s rostoucí životní úrovní vyžádají. Situaci neovlivní ani potřeba domácností. Dovož je vždy připraven zvyšující se potřeby krýt.

Zbývá tedy hledat pracovní místa v rozšíření výroby a služeb zaměřených na vývoz. Nemusí jich být zrovna až 300 tisíc, multiplikační efekt růstu výroby jich značnou část následně pokryje u navazující domácí produkce. Česko díky levné pracovní síle, a tím konkurenceschopnosti, našla na Západě odbyt zboží za 368 mld. Kč udělaných v práci ve mzdě. Tato cesta však bude čím dále tím více ohrožena levnější pracovní silou na Východě.

PRÁVNÍ PORADNA

Je stáž zvyšování, nebo prohlubování kvalifikace?

Uvažujeme o tom, že našeho zaměstnance vyšleme na stáž do zahraničí, neboť si tím zvýší kvalifikaci pro výkon práce. Zajímalo by nás ale, zda je možné takovou stáž považovat za zvyšování jeho kvalifikace, jak máme zaměstnanci vyplácet mzdu a jaké další nároky mu náležejí?

J. Marvanová, Žamberk

Předně je nutné upozornit na skutečnost, že zákoník práce (ZP) rozlišuje mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace, a to v hlavě šesté, oddílu prvním, v § 141 a násl., a rozlišení mezi nimi není vždy jednoduché. V zásadě platí, že pod pojmem prohlubování kvalifikace rozumíme také její udržování a obnovování, zvýšením kvalifikace rozumíme rovněž její získání nebo rozšíření.

ZP stanoví, že zaměstnanec je povinen soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zároveň podle § 126 odst. 2 ZP platí, že účast na školení a studiu při zaměstnání za účelem prohloubení kvalifikace je výkonem práce, tudíž zaměstnanci za jeho dobu náleží mzda. Na straně § 126 odst. 1 říká, že školení a studium při zaměstnání, při němž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nutné pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě, jsou překážkou v práci na straně zaměstnance.

Podle § 143 ZP zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu, kterou se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení a zaměstnanec se zavazuje zvýšit si kvalifikaci a setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu, nejdéle po dobu pěti let, v pracovním poměru nebo uhradit mu náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, a to i

tehdy, jestliže zaměstnanec rozváže pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Dohodu však nelze sjednat, jde-li o prohlubování kvalifikace pro práci sjednanou v pracovní smlouvě, které je povinností zaměstnance. Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu také při prohlubování kvalifikace, dosahují-li předpokládané náklady alespoň 100 tisíc Kč; v takovém případě nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit. Podotýkám, že v rámci zvyšování kvalifikace toto omezení neplatí.

Je-li stáž skutečně zvyšováním kvalifikace, pak tu nelze zaměstnanci uložit, neboť není výkonem práce, a souhlasil-li zaměstnavatel, pak poskytuje zaměstnanci pracovní volno a hmotné zabezpečení v rozsahu a za podmínek vyhlášky č. 143/1968 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Náhrady poskytnuté nad rámec této vyhlášky nejsou pro zaměstnavatele daňově účinné. Naopak, je-li stáž prohlubováním kvalifikace, potom je možné účast na ní zaměstnanci uložit a náklady nese zaměstnavatel v plném rozsahu. Je pravděpodobné, že by se jednalo o zahraniční pracovní cestu, z tohoto důvodu je třeba nejprve ověřit, zda zaměstnanec vyslovil s takovou pracovní cestou souhlas.

Otázka mzdy bude záležet na tom, zda stáž bude představovat zvyšování nebo prohlubování kvalifikace. Jestliže se bude jednat o prohlubování kvalifikace, po dobu jejího trvání zaměstnanci náleží mzda, neboť se jedná o výkon práce, který byl sjednán v pracovní smlouvě. Půjde-li zároveň o pracovní cestu, což předpokládáme, zaměstnanci bude náležet nárok na náhradu cestovních výdajů podle zákona č. 119/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka Právniho rádce

(Pokračování ze stránky 3)

Autopal Ladislav Glogara a nevolený člen **Jozef Uhrík** z představenstva **Volkswagen Slovakia**, který reprezentuje slovenské sdružení.

- Do funkce výkonného ředitele pro obchod energetické společnosti **ČEZ** nastoupil od 1. dubna **Alan Svoboda**, který v této pozici nahradil **Pavla Hejkala**. Předtím získával zkušenosti ve společnostech **McKinsey & Company** a **Západočeská energetika**.

Podmínky pro vedlejší činnost

Současné zvyšující se životní náklady spojené s reformou veřejných financí jsou pro zaměstnance důvodem, aby si obstaral vedlejší výdělečné činnosti.

Podmínky pro vedlejší činnost stanoví § 71 zákoníku práce. Vedlejší pracovní činnost



spočívá v činnostech, které vykonává zaměstnanec u zaměstnavatele, u něhož je v pracovním poměru. Základní podmínkou je, že tato činnost zaměstnanec vykonává mimo pracovní dobu stanovenou pro pracovní poměr a že jde o práce jiného druhu, než byly sjednány v pracovní smlouvě.

Kdyby zaměstnanec sjednal se zaměstnavatelem dohodu „o vedlejší činnosti“, která by spočívala v tom, že by vykonával práce téhož druhu jako v pracovním poměru, šlo by o ujednání neplatné. Tuto práci by bylo nutné považovat za přesčas. Vedlejší činnost může zaměstnanec vykonávat v několika formách, vždy však záleží na dohodě se zaměstnavatelem.

Může jít o vedlejší pracovní poměr (za předpokladu, že u zaměstnavatele pracuje na plnou stanovenou týdenní pracovní dobu), o souběžný pracovní poměr (nepracuje-li na plný pracovní úvazek) nebo na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Kdyby např. chtěla mzdová účetní vykonávat práce stejného druhu ve vedlejší činnosti ke svému zaměstnavateli, § 71 zákoníku práce to nepřipouští. Tyto práce může však sjednat s jiným zaměstnavatelem. Již nepůjde o vedlejší činnost, ale o vedlejší pracovní poměr nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Více se dočtete v článku JUDr. Ladislava Jouzy „Vedlejší činnost“ v měsíčníku Právni rádce 3/2004, který je již v prodeji.

Opatřete si

Ročenku Hospodářských novin

Pro předplatitele všech titulů a el. produktů - on-line služeb z produkce ECONOMIA, a.s. za zvýhodněnou cenu 160 Kč.

Objednávejte na adrese:

www.economia.cz/info/rocenka.htm