

[AD REM - K věci]

Personální a mzdový čtvrtletník

číslo 1/2021, vyšlo dne 3. 3. 2021, ročník VII.

on-line verze zdarma



Téma tohoto čísla:

→ SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

tsm[®]
VZDĚLÁVACÍ AGENTURA

[AD REM]

AD REM – Vychází 4x ročně

Vydavatel: TSM, spol. s r. o.,
IČO: 00208914, DIČ: CZ00208914,
Zámečnická 90/2, 602 00 Brno

Číslo: 1/2021

Vyšlo: 3. 3. 2021

ISSN 2695-124X (On-line)

E-mail redakce: adrem@tsmvyskov.cz

Šéfredaktor:



*Mgr. Klára
Gottwaldová, MBA*

Redakční rada:



*Ing. Irena
Spirová, LL.M.*



*JUDr. Irena
Valíčková, MBA*



*JUDr. Adam
Valíček, MBA*



*Mgr. Pavel
Gottwald, MBA*



*Hana
Skřivánková*

Inzerce: adrem@tsmvyskov.cz

Grafická úprava a sazba:

Mgr. Klára Gottwaldová, MBA,
Hana Skřivánková

Vydavatel neodpovídá za správnost
a odbornost uveřejněných příspěvků.

[obsah]

EDITORIAL.....str. 3

SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU - OTÁZKY A ODPOVĚDI

Mgr. Klára Gottwaldová, MBA.....str. 4-5

NEPLATNÉ ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU A VZNIK NÁROKU NA DOVOLENOU

JUDr. Adam Valíček, MBA, Mgr. Martin Maliňák.....str. 5-6

TEMNÁ STRÁNKÁ PRÁCE PERSONALISTY

Michal Hochman.....str. 7-8

DŮCHODCI A FKSP

Ing. Petr Sikora.....str. 9-11

PROČ NEPÁLIT MOSTY?

Ing. Alexandra Lemerová.....str. 12-13

SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU BĚHEM ODDLUŽENÍ

Mgr. Pavel Gottwald, MBA.....str. 14

NAŠI LEKTOŘI, JAK JE NEZNÁTE.....str. 15

MINIROZHOVORY.....str. 16-17

JAK NA "ZAMÍTÁNÍ" KANDIDÁTŮ S LEHKOSTÍ

Petra Nulíčková.....str. 18-19

10 VĚCÍ, KTERÉ BY SE NEMĚLY VYSKYTOVAT V PRACOVNÍCH INZERÁTECH

HR News.....str. 20

JAK SE PSYCHICKY VYPOŘÁDAT SE SKONČENÍM PRACOVNÍHO POMĚRU

Ing. Dagmar Kožinová.....str. 21

POJĎME SE PODÍVAT, JAK TO DĚLÁTE VY.....str.22

NAJDEME SE?.....str. 23

NABÍDKA WEBINÁŘŮ.....str. 24-27

NAŠI NEJMENŠÍ ČTENÁŘI KRESLÍ/MALUJÍ.....str. 28

SOUTĚŽ.....str. 29



Partner tohoto čísla:

HR NEWS

[editorial]

Vážení a milí čtenáři,

přinášíme vám letošní první vydání Ad rem, který vychází už od roku 2015, kdy v prosinci spatřilo světlo personálního a mzdového světa jeho první vydání. Za tu dobu jsme se změnili, posunuli a snažíme se časopis neustále zlepšovat, a to nejen po stránce obsahové, ale i vizuální.

I poslední rok je plný změn. Každého z nás, ať už více nebo méně, se změny, s nimiž se potýkáme, dotýkají. Denním chlebem nejednoho zaměstnavatele se tak stává řešení překážek v práci, nemoci, karantén, prací z domova. Je to často únavné a náročné. A my se snažíme vám prostřednictvím Ad rem alespoň trochu pomoci překonávat tyto změny a „prát“ se s nimi. V tomto čísle přinášíme sice nemilé, ale velmi důležité téma skončení pracovního poměru. Najdete zde v této souvislosti několik článků, které jsou jako tradičně doplněny i příspěvky z jiných oblastí.

A věřím, že úsměv na tváři vám pak vykoulí příspěvky – kresby a malby – našich nejmenších čtenářů.

A co je nového v naší domovské společnosti TSM, spol. s r.o.? Prozatím (k datu redakční uzávěrky tohoto čísla) zůstáváme s ohledem na stávající vládní opatření v režimu „onlajn“. Provedli jsme řadu změn, které nám pomohly reagovat a adaptovat se na stávající situaci. Některé změny nás netěší, ale jsou nutné. Třeba jako zrušení našich konferencí, u nichž jsme termín konání přesunuli z podzimu 2020 na duben 2021. Rozhodli jsme se však i dubnové termíny zrušit a konání jubilejních 20. konferencí mzdových účetních a personalistů prozatím odložit na neurčito. Zrovna v tomto případě se totiž velmi těšíme na to, až se s vámi potkáme v režimu „offlajn“ :-)

Doufám, že s nadcházejícím jarem přijde mezi nás i více toho pozitivního. Slunce nás nabije energií a my si budeme moci i více užívat pobytu v přírodě.

Užijte si jarní dny, užijte si velikonoční svátky a my se budeme těšit u červnového čísla opět na viděnou!

Vaše Klára Gottwaldová



4/2016



4/2020



Zůstaňme v kontaktu!



gottwaldova@tsmvyskov.cz



Klára Gottwaldová

Handwritten signature of Klára Gottwaldová.

NEJČASTĚJŠÍ OTÁZKY V SOUVISLOSTI S NAŠIMI WEBINÁŘI...

WWW.TSMKURZY.CZ

✓ **Jak kurzy probíhají?**

Využíváme více online platform, veškeré informace obdržíte vždy zavčas před začátkem kurzu.

✓ **Nikdy jsem se webináře neúčastnil/a, bojím se, abych se zvládl/a připojit.**

Není se třeba obávat. Postup připojení je většinou intuitivní a pokud by se přesto nezadařilo, jsme připraveni vám poskytnout telefonickou podporu. Kurz navíc vždy otevíráme v předstihu, minimálně 30 minut před jeho začátkem.

✓ **Co když to nebude ono...**

Bude to každopádně jiné. Jiné než prezenční kurz. Webinar má mnoho výhod i nevýhod, vše záleží na úhlu pohledu. Většina našich kurzů je realizována tak, že vidíte lektorku/lektora, dále i materiál, který sdílí, máte možnost se ptát přímým hlasovým i obrazovým vstupem či formou chatu.

Skončení pracovního poměru - otázky a odpovědi



Mgr. Klára Gottwaldová, MBA

Pokud se pracovní poměr dostane do fáze, že má skončit, není to pro zaměstnavatele ani zaměstnance nic příjemného. Kromě toho, že bychom se měli snažit, aby vzájemný vztah skončil důstojně, je třeba dodržet i podmínky a pravidla, které pro jednotlivé způsoby skončení pracovního poměru ukládá zákon. Proto jsem se rozhodla čtenářům poskytnout odpovědi na nejčastější otázky, s nimiž se setkávám na svých kurzech zaměřených na výklad a aplikaci zákoníku práce.

Ještě před tím si však dovolím zabrousit i trochu do teorie. V souladu se zákoníkem práce může být pracovní poměr rozvázán jen:

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) zrušením ve zkušební době.

Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr zaniká rovněž smrtí zaměstnance. A zákoník práce obsahuje i ustanovení o skončení pracovního poměru cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti.

Musí být dohoda o rozvázání pracovního poměru uzavřena písemně?

Ano, musí. Ať se jedná o dohodu o rozvázání pracovního poměru, výpověď, okamžité zrušení či zrušení pracovního poměru ve zkušební době, vždy **musí být dodržena písemná forma**. Výpovědi dané v televizních pořadech po telefonu tedy nemají žádnou relevanci :-)

Jaký způsob skončení pracovního poměru máme zvolit?

To vždy záleží na konkrétních okolnostech, někdy nemá zaměstnavatel dány podmínky pro jiné skončení než skončení dohodou, takže to mnohdy může být složitější. A pokud by bylo možné volit z vícero způsobů skončení pracovního poměru, jsem většinou spíše zastáncí toho, zvolit ten „mírnější“ (samozřejmě s ohledem na okolnosti). Ono je často lepší se „*hůře dohodnout než se několik let dobře soudit*“, ale to samozřejmě nechci generalizovat. Je to složitější.

Je třeba v dohodě o rozvázání pracovního poměru uvádět důvod skončení?

Nikoliv. Tedy až na situaci, kdy pracovní poměr končí dohodou z tzv. organizačních důvodů, protože ust. § 67 zákoníku upravuje odstupné nejen pro výpověď, ale i pro dohodu. K tomuto blíže odkazuji na ust. § 67 zákoníku práce.

Lze dát výpověď z pracovního poměru bez uvedení důvodu?

Ano i ne, záleží na tom, v jakém postavení se nacházíte.

Pokud výpověď podává **zaměstnanec**, pak důvod není třeba uvádět, zákoník práce toto nevyžaduje. Postačí tedy prostě „dávám výpověď“ a vše ostatní už řeší zákoník práce. Pokud však výpověď z pracovního poměru dává **zaměstnavatel** zaměstnanci, je situace o dost komplikovanější. Zaměstnavatel totiž může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů vymezených v ust. § 52 zákoníku práce.

Také jsem už v ruce držela výpověď danou zaměstnavatelem zaměstnanci a v ní bylo uvedeno: „*Dáváme vám výpověď z důvodu uvedeného v ust. § 52 zákoníku práce.*“ I toto je špatně, zaměstnanec si nebude/nemůže vybírat, z jakého důvodu s ním tedy byl pracovní poměr skončen, důvod výpovědi musí být jasný, zřejmý, dostatečně specifikovaný.



Vztahuje se tzv. ochranná doba i na výpověď danou zaměstnancem?

Nikoliv. Ust. § 53 vymezuje případy/situace (typicky nemoc, těhotenství, mateřská a rodičovská dovolená atd.), kdy se zakazuje dát výpověď. Ovšem toto dále zpřesňuje doslovnou formulací „**zakazuje se dát zaměstnanci výpověď v ochranné době**“, což znamená, že v ochranné době nemůže dát výpověď zaměstnavatel zaměstnanci, ale zaměstnanec zaměstnavateli může. (poznámka: pozor, je nutné pracovat i s ust. § 54, které obsahuje výjimky z ust. § 53).

Existuje výpověď dohodou?

Neexistuje. Je třeba to dále rozvádět? :-)
Ale kdyby přece jen – je to častý jev v praxi, kdy můžeme o výpovědi dohodou slyšet, bohužel však nejen tam, často je toto slyšet i z médií. Způsob skončení pracovního poměru je mimo jiné buď **výpověď** nebo **dohoda**, ale určitě ne **výpověď dohodou**.

Je možné okamžitě zrušit pracovní poměr s nemocným zaměstnancem?

Ano! Na rozdíl od výpovědi, kde je toto výslovně zakázáno, zákoník práce o zákazu okamžitého zrušení pracovního poměru s nemocným zaměstnancem mlčí. Z opatrnosti pak uvádím příslušné ustanovení zákoníku práce, a to ust. § 55 odst. 2: *Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.* (není zde uvedena dočasná pracovní neschopnost zaměstnance).

Mohu okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud mi zaměstnavatel nevyplatí mzdu/ plat?

Ano. Je to jeden z důvodů rozvázání pracovního poměru jeho okamžitým zrušením. Toto je řešeno v ust. § 56 odst. 1, písm. b), které stanoví: *Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit, jestliže mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti.* Tady bych velmi ráda upozornila na rozdíl mezi termínem splatnosti a termínem výplaty. Zaměstnanci se mnohdy mylně domnívají, že stanovení výplatního termínu (tedy termínu, v němž obdržím mzdu/plat) znamená současně stanovení termínu splatnosti mzdy. Zákoník práce ale termín splatnosti v ust. § 141 definuje takto: *Mzda nebo plat jsou splatné po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo plat nebo některou jejich složku.* V případě postupu podle ust. § 56 odst. 1, písm. b) je tedy nutné se řídit nikoliv termínem výplaty, ale termínem splatnosti.

Lze ve zkušební době zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní?

Ve zkušební době lze pracovní poměr **zrušit bez udání důvodu**. Zákoník práce stanovuje výslovný zákaz dát výpověď těhotné zaměstnankyni – viz výše – ust. § 53 a tzv. ochranná doba, či s ní okamžitě zrušit pracovní poměr. V případě zrušení pracovního poměru ve zkušební době však zákoník podobný zákaz nezná. Zde platí jediné omezení, a to zákaz zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance. Na druhou stranu je třeba mít na paměti, že i když to ze zákoníku práce výslovně nevyplývá, musí být také zrušení pracovního poměru ve zkušební době poměřováno z hlediska zákazu diskriminace a rovného zacházení.

Pracovní poměr skončí uplynutím doby. Musí zaměstnavatel v této souvislosti něco dělat?

Chtělo by se mi z vlastních zkušeností napsat, že kromě toho, že „bude mít ve věcech

pořádek“, tak snad nic významného dělat v tomto směru nemusí. Kam tím mířím? K ust. § 65 zákoníku práce:

(1) *Pracovní poměr na dobu určitou může skončit také ostatními způsoby uvedenými v § 48 odst. 1, 3 a 4. Byla-li doba trvání tohoto pracovního poměru omezena na dobu konání určitých prací, je zaměstnavatel povinen upozornit zaměstnance na skončení těchto prací včas, zpravidla alespoň 3 dny předem.*

(2) *Pokračuje-li zaměstnanec po uplynutí sjednané doby (§ 48 odst. 2) s vědomím zaměstnavatele dále v konání prací, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou.*

Z výše uvedeného vyplývá, že není v zásadě třeba žádného písemného upozornění, nicméně s ohledem na ustanovení druhého odstavce doporučuji pečlivě činit úkony směřující k tomu, že pracovní poměr k určitému datu skončí (příprava na předání agendy, věcí, vydání tzv. zápočtového listu apod.).

Mgr. Klára Gottwaldová, MBA

právníčka a lektorka
se specializací na zákoník práce

Neplatné rozvázání pracovního poměru a vznik nároku na dovolenou

JUDr. Adam Valíček, MBA
Mgr. Martin Maliňák



Ústavní soud ve svém nálezu vydaném pod sp. zn. II. ÚS 2522/19 ze dne 10. 12. 2020 stanovil, že dovolává-li se účastník řízení právního názoru formulovaného v závazné části rozsudku Soudního dvora Evropské unie ve vztahu k určitému širšímu okruhu situací a obecný soud má za to, že situace účastníka sice patří do tohoto okruhu, ale právní názor se na ni nevztahuje, je jeho povinností předložit Soudnímu dvoru Evropské unie předběžnou otázku, pokud jej nehodlá na situaci účastníka vztáhnout. V případě, že obecný soud takto neučiní, dopouští se porušení práva na zákonného soudce dle čl. 38 odst. 1 Listiny základních práv a svobod tohoto účastníka řízení.

Ačkoli se citované rozhodnutí vztahuje zejména na povinnost posoudit a zohlednit ujní právní úpravu při rozhodování soudu, za podstatné je nutno považovat i to, že samotné meritum věci posuzované

obecnými soudy se vztahovalo k otázce, zdali má zaměstnanec nárok na dovolenou po dobu, po kterou trvá soudní spor o neplatnost rozvázání pracovního poměru a zaměstnavatel zaměstnanci nepřiděluje práci.

Skutkový stav před obecnými soudy

Stěžovatelka jako zaměstnankyně se v řízení před obecnými soudy domáhala neplatnosti výpovědi z pracovního poměru

ze dne 9. 8. 2017, která jí byla dána z důvodu podle ustanovení § 52 písm. g) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Výpověď byla zaměstnavatelem odůvodněna tím, že se bez řádné omluvy nedostavovala na své pracoviště a nevykonávala práci v období od 18. 7. 2017 až 31. 7. 2017. Uvedené výpovědi předcházela výpověď ze dne 23. 10. 2013, se kterou stěžovatelka nesouhlasila a brojila proti ní žalobou na určení neplatnosti této výpovědi. Stěžovatelka byla ve sporu úspěšná a odvolací soud určil, že tato výpověď byla neplatná. Stěžovatelce tak v období od 23. 10. 2013 do 10. 1. 2017 nebyla přidělována žádná práce, avšak pracovní poměr trval. Zaměstnavatel po vyřešení sporu o neplatnost první výpovědi začal opět stěžovatelce přidělovat práci. Stěžovatelka se v červenci roku 2017 obrátila na zaměstnavatele s požadavkem o schválení termínu čerpání dovolené v období od 18. 7. 2017 do 31. 7. 2017. Zaměstnavatel však požadovaný termín čerpání dovolené stěžovatelce neschválil s odůvodněním, že stěžovatelka má nárok pouze na 2,5 dne dovolené. Stěžovatelka však trvalo na tom, že má nárok na podstatně delší dovolenou, neboť vycházela z toho, že po celé období, tedy od doručení první výpovědi až do pravomocného skončení řízení ohledně neplatnosti této výpovědi, jí vznikl nárok na dovolenou. Stěžovatelka v období od 18. 7. 2017 do 31. 7. 2017 žádnou práci pro zaměstnavatele nevykonala, neboť měla za to, že dočerpává dovolenou za předchozí období. Podle zaměstnavatele však stěžovatelka nárok na dovolenou za uvedené období neměla, a proto zaměstnavatel přistoupil k výpovědi podle ustanovení § 52 písm. g) zákoníku práce, kterou stěžovatelka napadla žalobou.

Právní názor obecných soudů:

Obecné soudy uzavřely, že stěžovatelce nemohl nárok na dovolenou za rozhodné období vzniknout, neboť stěžovatelce nebyla přidělována práce, a tedy nebylo nutné žádného odpočinku a regeneraci sil. Nepřidělování práce stěžovatelce v rozhodném období pak dle nalézacího soudu nelze považovat za překážku v práci na straně zaměstnavatele, která by se jinak posuzovala jako výkon práce.

Závěry Ústavního soudu

Proti rozhodnutím obecných soudů podala stěžovatelka ústavní stížnost, kterou

odůvodnila tím, že názor zastávaný Nejvyšším soudem, že období mezi rozvázáním pracovního poměru výpovědí a dnem právní moci rozsudku, v němž byla vyslovena neplatnost této výpovědi, se neřídí pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou, vnitřními předpisy či příslušnými pracovními předpisy ve stejné podobě, jako kdyby pracovní poměr trval, ale uplatní se na ně zvláštní úprava § 69 až § 72 zákoníku práce, je chybný a v rozporu s právem Evropské unie a odporuje právnímu názoru Soudního dvora Evropské unie (dále jen „SDEU“) ve věci C-282/10, v níž SDEU vyjádřil názor, že nárok na dovolenou nesmí být podmiňován požadavkem na určité minimální reálné odpracované pensum.

Ústavní soud ve svém nálezu shledal, že Nejvyšší soud pochybil, když nevzal v potaz argument stěžovatelky ohledně výkladu čl. 7 směrnice o pracovní době a dostatečně nerefletoval unijní rozměr. Pokud judikatura SDEU vede k závěru, že právo na dovolenou nesmí být podmiňováno, zatímco vnitrostátní judikatura se přiklání k závěru, že právo na dovolenou je podmíněno reálným výkonem práce po určitou minimální dobu, je zde přinejmenším důvod k úvaze, zda vedle sebe tyto dva názory existují.

Ústavní soud také poukazuje na stěžovatelkou předložený právní názor ve spojených věcech C-762/18 a C-37/19, QH proti Varchoven kasacionen sad na Republika Bulgaria a CV proti Iccrea Banca SpA, ve které SDEU jednoznačně vyjádřil právní názor, že zaměstnanci vzniká právo na dovolenou i po dobu vedení sporu o neplatnost ukončení pracovního poměru, v níž nevykonává pro zaměstnavatele práci poté, co byl ze strany zaměstnavatele nezákonně pracovní poměr ukončen.

Závěr

Ačkoli je nutno vyčkat na konečné rozhodnutí soudů k posouzení otázky vzniku nároku na dovolenou, lze z argumentace Ústavního soudu vyvodit, že při aplikaci judikatury SDEU zaměstnanci, který oznámí, že chce být dále zaměstnáván a zaměstnavatel zaměstnanci nepřiděluje práci, vznikne nárok na dovolenou během trvání soudního sporu týkající se neplatného rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, jak plyne ze jména z čl. 46 a 56 rozhodnutí.

JUDr. Adam Valíček, MBA

advokát, autor řady odborných publikací a článků, autor pracovní právních vzorů

Mgr. Martin Maliňák

právník, advokátní kancelář Valíček & Valíčková



Valíček & Valíčková

advokátní kancelář, s.r.o.

Nejbližší kurzy s lektory:

Vybrané problémy zákoníku práce aneb praktické právní minimum pro personalisty

19. 3. 2021 online kurz
25. 3. 2021 online kurz
30. 3. 2021 Brno
23. 4. 2021 online kurz
18. 5. 2021 Vyškov
26. 5. 2021 Brno
27. 7. 2021 online kurz
29. 7. 2021 Brno

Jak na problémové zaměstnance?

15. 3. 2021 online kurz
15. 6. 2021 Brno
18. 6. 2021 Praha

Velká novelizace zákoníku práce, dovolená a její výpočet

22. 3. 2021 online kurz

Zákoník práce - komplexní průvodce zákoníkem práce a základní přehled novelizace zákoníku práce roku 2020/2021

23. 3. 2021 online kurz
19. 5. 2021 Brno
21. 5. 2021 Praha

Cestovní náhrady a pracovní cesty, homeoffice a stravenkový paušál v roce 2021

20. 4. 2021 Brno
16. 7. 2021 Praha

Letní škola zákoníku práce

20. - 22. 7. 2021 Brno
18. - 20. 8. 2021 Praha

Temná stránka práce personalisty

Michal Hochman



Práci HR managerů a personalistů si mnoho z nás představuje jako příjemné posezení u kávy doprovázející rozhovor se zajímavým člověkem, kterého jsme si sami vybrali a pozvali. Je to ale pravda? Je práce v HR skutečně tak zajímavá a dynamická, jak se na první pohled zdá?

Personalista je většinou první člověk, se kterým se nový zaměstnanec ve firmě setká. Pošle životopis a motivační dopis a vy mu zavoláte, protože máte zájem potkat ho osobně. Na setkání se ho zeptáte na všechno, co považujete za důležité pro tuto pracovní pozici. Někdy to může být výčet vysokoškolských titulů a certifikátů cizích jazyků, jindy se zase řeší každá sebemenší pracovní zkušenost, kterou může kandidát nabídnout. A někdy zase musíte zjistit, jestli má rád psy (protože kancelář je Dog friendly), je zodpovědný a soustředěný (protože firma postupně přechází na kompletní Home Office) nebo máte mnohem „jednodušší“ úkol – zjistit jaký je to člověk a jestli zapadne do týmu.

Co se ale děje poté, co vyberete právě tohoto uchazeče a ne těch 348 dalších lidí, kteří se na danou pozici přihlásili? A teď nemyslím to, že on/ona nastoupí a on/ona začne pracovat. Jednu věc musíte udělat

ještě předtím, než ho posadíte ke stolu a začnete pracovat na jeho zaškolování.

Musíte podepsat smlouvu.

Ne, toto zamyšlení není napsáno na téma přijímacích pohovorů nebo správné selekce kandidátů. Je to zamyšlení nad tím, co personalistům zabírá často mnohem víc času, než se může zdát. Papírování.

Jen si vezměte, kolik máte ve firmě kolegů. Je to 10? 100? 1000? Každý má podepsanou smlouvu a pak nesčetné dodatky ke smlouvě, jako povolení srážek ze mzdy, souhlas s pořizováním fotek a mnoho dalších. A každý tento dokument má nějak omezenou „trvanlivost“. Jaké jsou nejčastější způsoby, jak o tyto dokumenty a jejich expiraci pečovat?

Ten nejčastější známe asi všichni, mnohdy z vlastní praxe. Jmenuje se **šanon**. Tisíce až statisíce papírů vložených v plastových složkách, které se dají zavaknout do desek s kovovou hrazdou. Každý šanon má své vlastní místo v polici jedné ze skříní určených pro evidenci dokumentů. Můžete v tom mít sebelepší systém, ale stejně se nemůžete ubránit pocitu, že to nemáte úplně pod kontrolou. Že tam třeba někde

je chyba, kterou nikdy nemůžete najít s dostatečným předstihem před katastrofou, kterou její nalezení (někým jiným) přinese. A proto máte k tomuto dokumentovému bludišti svůj bloček. Do něj si značíte příchod každého nového zaměstnance a zvýrazňovačem příslušné barvy si jeho jméno označíte, abyste mohli společně připravit novou smlouvu k podpisu, až ta stará pozbude platnosti. A pak se taky bojíte, že máte chybu v tom bločku. Nebo že zapomenete dešifrovací kód barev zvýrazňovačů. Nebo prostě a jednoduše ztratíte ten bloček.

Proto s radostí vstoupíte do 21. století a otevřete svůj **počítač**. Kartotéka je od dnešního dne pouze pojistkou při ztrátě počítače nebo vyhoření disku. Máte v tom systém. Jedna složka na smlouvy. V ní složka pro jednotlivé oddělení firmy (a jejich oddělení, v případě větších korporací). A uvnitř těchto složek pak jedna složka pro každého zaměstnance. Pokud je zaměstnanec ve firmě už roky, je lepší udělat si v jeho složce více složek podle let, kdy byly smlouvy a navazující smlouvy podepsány.

A upozornění? Buďte pokračujete nadále se svým bločkem, nebo rovněž využijete modernější cestu, **elektronický kalendář**. Klidně přímo ten online. Do něj si naklikáte upozornění na dny, kdy zaměstnancům končí smlouvy, abyste mohli společně podepsat nové.

Systém nesystém, tyto procedury mají tendenci i nadále v lidech vzbuzovat úzkost. Pocit, že celá tíha této situace leží jen na jedné rameni – těch Vašich.

Několik firem se proto již nyní zabývá možnostmi, jak tuto tíhu z ramen alespoň částečně ubrat. Stejně jako u evidencí docházky se evidování smluv snaží přesouvat z papírových řešení do těch elektronických, ideálně také automatizovaných. A ideálně úplně mimo firemní servery, pro případ jakýchkoli živelných neštěstí. Jako nejzajímavější se v tuto chvíli jeví cloudová řešení,



kteřa budou umět všechno, co kartotéka, bloček, složky v počítači a elektronický kalendář s upomínkami dohromady.

Jen pro představu, co bude takové moderní **cloudové řešení HR dokumentací** umět. Personalista při nástupu nového zaměstnance vytvoří v databázi jeho profil. Profil vytváříme v konkrétní pracovní skupině, ale zároveň máte možnost zobrazit si zaměstnance z celé firmy v abecedním nebo jiném pořadí, aniž byste se museli proklikávat všemi složkami a hledat jednoho konkrétního člověka.

Má tento zaměstnanec vypůjčené nějaké vybavení? Třeba auto nebo ochrannou přilbu? Zaklikněte všechny typy vybavení, které jste mu půjčili a přidejte si k nim předávací protokoly.

Má tento nováček absolvován kurz protipožární ochrany? A jaké další kurzy a certifikáty nutné pro práci ještě má? Zaklikněte! I k těmto možnostem přidejte potřebnou dokumentaci.

Všechny dokumenty máte nyní uložené na cloudu mimo firmu, takže s nimi můžete bez problému pracovat odkudkoli. Vy i zaměstnanec, pokud mu k nim dáte přístup. Ale ať už mu přístup dáte nebo ne, ani jeden z vás nemusí hlídat datum, kdy smlouva přestane platit. Systém se totiž na tyto věci sám zeptá a připomene Vám je. Chcete konec zkušební doby připomenou týden nebo měsíc předem? Promyslete si to, to si totiž taky můžete rozhodnout sami.

Na trhu se brzy objeví přesně takováto řešení. Kávu Vám sice neuvaří, ale myslíme

si, že stojí za to se jich nebát a vyzkoušet, jestli Vám neuspoří nějakou tu hodinku, dvě nebo deset týdnů. Jeden podobný systém pro personalisty očekáváme již v první půlce tohoto roku. Zůstaňte ve střehu, budeme Vás informovat.

 **Michal Hochman**
CEO docházkového systému Alveno




IRESOFT
Alveno®

Evidence pracovní doby
zaměstnanců
na HOME OFFICE

Získejte moderní docházkový systém
do mobilu každého zaměstnance.

Kontaktujte nás **ZDE**, nebo přímo na tel. č. 734 346 357, rádi vám docházkový systém **zdarma** osobně, nebo on-line předvedeme.

Sledujte nás na sociálních sítích:

 Alveno.cz  alveno.cz  Alveno | docházkové systémy

www.alveno.cz

Důchodci a FKSP

Ing. Petr Sikora



Odchod zaměstnance do důchodu nemusí vést vždy k úplnému přerušení veškerých kontaktů s dosavadním zaměstnavatelem. V příspěvkových organizacích, organizačních složkách státu a ve státních podnicích je možné v souladu s vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen vyhláška), poskytovat různé příspěvky z tohoto fondu nejen zaměstnancům v pracovním či služebním poměru, ale rovněž bývalým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. Zaměstnancem se totiž podle § 3 odst. 3 vyhlášky rozumí také **důchodce, který u příslušného zaměstnavatele pracoval při prvním přiznání starobního nebo invalidního důchodu** pro invaliditu třetího stupně (dále jen „důchod“). Vyhláška tak při poskytování plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“ nebo „fond“) staví zmíněné důchodce na stejnou úroveň jako zaměstnance v pracovním poměru.

STRAVOVÁNÍ

Zaměstnavatel tvořící FKSP může **ve svém vlastním zařízení** poskytovat důchodcům, kteří u něj pracovali **při odchodu do důchodu**, stravování za sníženou úhradu, to znamená ve výši nákladů na potraviny. Předpokladem ale je, že poskytování zvýhodněného stravování důchodcům umožňuje kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. Výše uvedené ale neplatí pro stravenky a peněžitý příspěvek na stravování, ty se důchodcům neposkytují.

Jestliže se jedná o důchodce, kteří u daného zaměstnavatele pracovali **při prvním přiznání důchodu**, tak platí, že se jim poskytují příspěvky na stravování ve vlastním zařízení za stejných podmínek, jako se poskytují zaměstnancům v pracovním poměru. To potom znamená, že dotyčným důchodcům je možné poskytnout ve vlastním zařízení denně jedno hlavní jídlo za cenu na úrovni nákladů na potraviny, přičemž tato cena se dále sníží o případný příspěvek z FKSP. V konečném důsledku tak mohou být tyto obědy poskytovány bezplatně (pokud příspěvek z fondu zcela pokryje výslednou cenu jídla).

S ohledem na současnou definici legislativní zkratky *zaměstnanec* ve vyhlášce je ale nutné upozornit na poněkud zvláštní postavení pracujících důchodců, kterým byl důchod přiznán už během pracovního poměru u některého z předchozích zaměstnavatelů. Poslední zaměstnavatel, u kterého zmíněný důchodce pracoval až do reálného odchodu do důchodu, mu může i po odchodu do důchodu poskytovat zvýhodněné

stravování ve vlastním zařízení. Na druhou stranu mu ale tu zvýhodněnou cenu jídla nemůže dále snížit o příspěvek z FKSP. Důvodem je skutečnost, že daný zaměstnanec u něj ještě nepracoval v době přiznání důchodu. Tomuto důchodci je tedy možné poskytovat stravování ve vlastním zařízení, ale není mu možné poskytovat příspěvek na stravování z FKSP.

SPOLEČNÁ PRAVIDLA

S ohledem na výše uvedené je nutné zdůraznit, že všechny dále zmíněné příspěvky je možné poskytovat **jen těm důchodcům, kteří u zaměstnavatele pracovali v době přiznání důchodu**. V dalším textu je budeme označovat zkráceně jen jako „důchodci“. Rovněž je nutné zdůraznit, že se jim příspěvky z FKSP poskytují za stejných pravidel, jako v případě zaměstnanců v pracovním poměru.

Některá plnění z fondu mohou čerpat také rodinní příslušníci důchodců. Musíme mít při tom na paměti, že rodinnými příslušníky vyhláška rozumí manžely, manželky, partnery a partnerky (podle zákona o registrovaném partnerství), druhy a družky a dále děti včetně dospělých dětí do 26 let, které se připravují na budoucí povolání, anebo se nemohou na budoucí povolání připravovat pro nemoc, úraz či dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav. Z toho vyplývá, že má-li důchodce dospělé výdělečně činné děti, tak je vyhláška nepovažuje za jeho rodinné příslušníky.

PŘÍSPĚVKY NA PROVOZ ZAŘÍZENÍ, KTERÁ SLOUŽÍ KULTURNÍMU A SOCIÁLNÍMU ROZVOJI

Podle § 4 odst. 1 vyhlášky je možné přispívat důchodcům a případně i jejich rodinným příslušníkům na pestré paletě různých aktivit při používání vlastních i cizích zařízení pro zájmovou činnost a dále kulturních, rekreačních, sportovních, tělovýchovných a rehabilitačních zařízení.

V praxi jde často o příspěvky na rehabilitaci včetně masáží a dále například o příspěvky na různé rekreační či tělovýchovné aktivity.

PŘÍSPĚVKY NA ZBOŽÍ A SLUŽBY ZDRAVOTNÍHO A OBDOBNÉHO CHARAKTERU

Z fondu je možné přispívat důchodcům (ale nikoliv jejich rodinným příslušníkům) na následující zboží a služby:

- vitaminové prostředky
- dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky
- dentální hygienu poskytovanou dentálním hygienistou/hygienistkou (například odstranění zubního kamene, odstranění pigmentů od čaje nebo kávy, fluoridace zubů, bělení zubů)
- preventivní, léčebnou a diagnostickou péči na úseku zubního lékařství včetně ortodontické péče
- očkování proti infekčním nemocem.

Příspěvky z fondu se poskytují **jen tehdy, pokud uvedené zboží a služby nejsou ani částečně hrazeny z veřejného zdravotního**

pojištění nebo jinou osobou na základě povinnosti stanovené právním předpisem. Příspěvek z FKSP například není možné poskytnout na vitaminový léčivý přípravek (např. CALCICHEW D3), případně optický zdravotnický prostředek, pokud je částečně hrazen z veřejného zdravotního pojištění. Přitom je nutné si uvědomit, že pravidla pro úhrady z veřejného zdravotního pojištění jsou často nastavena odlišně pro různé věkové kategorie. Vliv na úhrady z veřejného zdravotního pojištění může mít v mnoha případech také zdravotní stav.

Daňové aspekty „zdravotnických“ benefitů byly popsány v článku *Příspěvky z FKSP na zboží a služby zdravotního, léčebného a obdobného charakteru* v AD REM č. 4/2020.

JEDNOTNÉ OBLEČENÍ A VYBAVENÍ PRO SPORTOVNÍ A ZÁJMOVOU ČINNOST

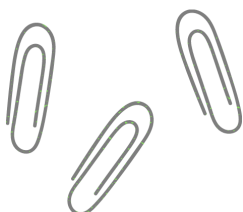
V současné době je značná část důchodců velmi aktivní, tudíž přichází v úvahu, že si budou ke svým zájmovým, případně i sportovním aktivitám půjčovat vybavení pořízené z FKSP. Pořízení takového vybavení z fondu vyhláška jednoznačně umožňuje. Musí být ale splněna podmínka, **že vybavení se „pouze“ půjčuje**.

Konkrétně se může jednat o:

- jednotné oblečení pro sportovní aktivity (dresy, rozlišovací vesty)
- vybavení pro sportovní činnost (např. kola, míče, síť, šipky)
- vybavení pro zájmovou činnost (např. dalekohledy, deskové a společenské hry).

PŘÍSPĚVKY NA TIŠTĚNÉ KNIHY

Z fondu je také možné důchodcům přispívat na úhradu tištěných knih, ve kterých reklama nepřesahuje 50 % plochy knihy. Je ale nutno upozornit na skutečnost, že z FKSP není možné přispívat na elektronické knihy a audio knihy. Stejně, jako v případě jiných plnění z fondu, není možné knihy zpětně proplácet, ale musí je zcela uhradit bývalý zaměstnavatel.



REKREACE

Z fondu je možné důchodcům a jejich rodinným příslušníkům přispívat na:

- rekreaci, včetně rehabilitace a lázeňské léčby
- rekreační pobyty ve vlastních zařízeních
- zájezdy (v tuzemsku i v zahraničí).

Samozřejmě i v tomto případě platí, že příspěvek lze poskytnout pouze tehdy, jestliže bývalý zaměstnavatel rekreaci či zájezd zcela uhradil (§ 3 odst. 4 vyhlášky). Znamená to, že důchodce uhradí rozdíl mezi výší příspěvku a částkou fakturovanou cestovní kanceláří a následně bývalý zaměstnavatel uhradí plnou cenu rekreace. Není tedy možné, aby si důchodce dovolenou zaplatil a poté dostal na svůj bankovní účet příspěvek z fondu.

Uvedené příspěvky jsou osvobozené od daně z příjmů fyzických osob, ale nesmí v úhrnu přesáhnout částku 20.000 Kč za rok u jedné osoby.

V běžném roce je možné také poskytnout příspěvek na rekreaci, která se uskuteční až v roce následujícím. Pokud se stane, že cestovní kancelář není rekreaci schopna realizovat ve sjednaném termínu, tak na základě dobropisu vrátí zaplacené prostředky na bankovní účet FKSP. V případě, že se obě strany domluví, tak může být rekreace uskutečněna v pozdějším termínu, případně i v jiném kalendářním roce. Také v tomto případě platí, že k čerpání fondu došlo již v roce, kdy byla faktura za rekreaci uhrazena.

PŘÍSPĚVKY NA KULTURU, VZDĚLÁVÁNÍ, TĚLOVÝCHOVU A SPORT (TAKÉ RODINNÝM PŘÍSLUŠNÍKŮM)

Důchodcům je možné z FKSP přispívat na:

- vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce
- náklady na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce pořádané příspěvkovou organizací (například vánoční besídky s kulturním programem)
- náklady na umělecké, jazykové a zájmové vzdělávání.

Vstupenky (ani náklady na případnou dopravu na uvedené akce) není možné zpětně proplácet, musí je zcela uhradit bývalý zaměstnavatel. Kulturní, tělovýchovné a sportovní akce by měly být realizovány

na základě předem zpracovaného rozpočtu a programu. Konání každé akce je nutno doložit prezenční listinou s podpisy účastníků.

SOCIÁLNÍ VÝPOMOC PŘI ŘEŠENÍ TÍŽIVÝCH NEBO NEOČEKÁVANÝCH SOCIÁLNÍCH SITUACÍ

Vyhláška také umožňuje poskytovat jednorázovou sociální výpomoc důchodcům, popř. jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací. Nejvýše lze poskytnout 30.000,- Kč, v případech postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, až 50.000,- Kč.

ZÁPŮJČKY

Z FKSP je rovněž možné poskytovat **zápůjčky na bytové účely** (§ 6) a **sociální zápůjčky** (§ 11). Splatnost zápůjček na bytové účely je 10 let od uzavření smlouvy o zápůjčce. V případě sociálních zápůjček je splatnost 5 let. Vyhláška ale stanoví, že při skončení pracovního poměru nebo služebního poměru je zápůjčka splatná nejpozději do šesti měsíců ode dne jeho skončení, pokud není ve smlouvě o zápůjčce stanoveno jinak. V případě, že zaměstnanec odchází do důchodu, je nanejvýš důležité věnovat pozornost tomu, zda bylo ve smlouvě o zápůjčce umožněno její postupné splácení i po uplynutí šesti měsíců od skončení pracovního poměru.

DARY

Zaměstnanci, kterému je přiznán důchod, bez ohledu na to, zda do důchodu skutečně odchází, může být poskytnut peněžní nebo věcný dar z FKSP. Výše daru musí být upravena jednotně ve vnitřní směrnici nebo v kolektivní smlouvě.

Pokud se z FKSP poskytují v souladu s § 11 vyhlášky také dary u příležitosti životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku, tak na ně mají nárok rovněž důchodci. Totéž platí o darech za případnou mimořádnou aktivitu ve prospěch (bývalého) zaměstnavatele či aktivity humanitárního a sociálního charakteru.

Peněžní dary z fondu jsou pro obdarovatele zdanitelným plněním, dary věcné jsou do 2.000,- Kč od daně osvobozeny.

PLNĚNÍ Z FKSP, KTERÁ SE NA DŮCHODCE NEVZTAHUJÍ

Dosud zmíněné příspěvky a plnění se (s výjimkou zápujček a příspěvků na stravování) poskytují důchodcům za stejných podmínek, jako se poskytují zaměstnancům v pracovním nebo služebním poměru. V případě příspěvků a plnění, která mají bezprostřední souvislost s pracovními aktivitami, tomu tak z pochopitelných důvodů nemůže být. Jedná se zejména o příspěvky z FKSP na:

- vybavení ke zlepšení pracovních podmínek nad rámec povinného vybavení
- pracovní oděvy a obuv nad rámec povinného vybavení
- na dopravu do a ze zaměstnání pravidelnou hromadnou dopravou osob.

Výťah ze související legislativy v platném znění:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

STRAVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

§ 236

(1) Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnech stravování; tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.

(2) Bylo-li to dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, poskytuje se zaměstnancům stravování; zároveň mohou být dohodnuty nebo stanoveny další podmínky pro vznik práva na toto stravování a výše finančního příspěvku zaměstnavatele, jakož i bližší vymezení okruhu zaměstnanců, kterým se stravování poskytuje, organizace stravování, způsob jeho provádění a financování zaměstnavatelem, **nejsou-li tyto záležitosti upraveny pro určený okruh zaměstnavatelů zvláštním právním předpisem⁷⁵⁾**. Tím nejsou dotčeny daňové předpisy.

(3) Bylo-li to dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, může být cenově zvýhodněné stravování poskytováno

a) bývalým zaměstnancům zaměstnavatele, kteří u něj pracovali do odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu

pro invaliditu třetího stupně,

b) zaměstnancům po dobu čerpání jejich dovolené,

c) zaměstnancům po dobu jejich dočasné pracovní neschopnosti.

⁷⁵⁾ Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích.

Poznámka P. Sikory: V případě příspěvkových organizací územních samosprávných celků se jedná o dále uváděnou vyhlášku č. 84/2005 Sb.

Vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky

Závodní stravování zabezpečované prostřednictvím vlastních zařízení

§ 3

(6) Organizace může důchodcům, kteří u ní pracovali při odchodu do důchodu, poskytnout za sníženou úhradu jedno hlavní jídlo denně v případě, že je to umožněno kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem.

Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích

Závodní stravování zabezpečované prostřednictvím vlastních zařízení

§ 3

(7) Organizace může důchodcům, kteří u ní pracovali při odchodu do důchodu, poskytnout za sníženou úhradu jedno hlavní jídlo v kalendářním dni v případě, že je to umožněno kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

§ 3

(3) Organizační složka státu, státní podnik a příspěvková organizace může přispívat pouze na plnění a činnosti, které organizuje nebo spoluorganizuje nebo pořídí od jiné organizační složky státu nebo právnické nebo fyzické osoby. Zaměstnancům v pracovním poměru, státním zaměstnancům podle zá-

kona o státní službě, příslušníkům ve služebním poměru, soudcům a **důchodcům, kteří při prvním přiznání starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u organizační složky státu, státního podniku nebo příspěvkové organizace, (dále jen „zaměstnanec“)** a jejich manželům, manželkám, partnerům, partnerkám^{2a)}, druhům, družkám a nezaopatřeným dětem³⁾ včetně dětí svěřených do pěstounské nebo poručníkové péče a dětí svěřených soudem do péče zaměstnance (dále jen „rodinný příslušník“) se poskytne plnění nebo činnost podle věty první za cenu sníženou o příspěvek z fondu.

§ 7

Stravování

Z fondu lze přispívat zaměstnancům na stravování podle právních předpisů upravujících stravování v organizační složce státu, příspěvkové organizaci a státním podniku a na peněžitý příspěvek na stravování, nejvýše však 45 % tohoto příspěvku.

2a) Zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů
3) § 11 až 16 zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění zákona č. 137/1996 Sb., zákona č. 242/1997 Sb. a zákona č. 271/2001 Sb.

● Ing. Petr Sikora

ekonom, odborník na finanční kontrolu

Nejbližší semináře s Petrem Sikorou:

Majetek příspěvkových organizací a jeho kontrola

18. 3. 2021 online kurz

Průběh a zaměření veřejnosprávní kontroly prováděné kontrolními orgány obcí a měst

12. 4. 2021 online kurz

Kontrola použití dotací ze strany poskytovatelů - obcí a měst

19. 4. 2021 online kurz

FKSP a další fondy přísp. org.

10. 5. 2021 online kurz

Obec v roli zřizovatele přísp. org.

24. 5. 2021 online kurz

Proč nepálit mosty?

Ing. Alexandra Lemerová



Představte si situaci, že vám váš klíčový zaměstnanec dá výpověď. Dokonce existuje reálná obava, že nastoupí k vaší konkurenci a prozradí jim některé vaše „tajemství“ nebo odvede vaše důležité klienty. To, jak se vyrovnáte s výpovědí vašeho zaměstnance, bude mít vliv nejen na vaše budoucí vztahy s tímto člověkem, ale i na to, jak se bude v budoucnosti o vaší firmě vyjadřovat. Česko i celý Středoevropský region je malý píseček a nikdy nevíte, kdy a kde se z vašeho zaměstnance stane váš zákazník, nový obchodní partner nebo soused.

Jak se správně zachovat, když vám zaměstnanec dá výpověď? Pojďme se společně podívat na několik příběhů ze života.

Mikromanažer Luboš

Pavel je v práci dlouhodobě nespokojený a frustrovaný. Navíc, se svým novým šéfem Lubošem si nerozumí. Luboš po něm kontroluje všechny výstupy a nenechává žádný prostor pro jeho osobní iniciativu. Často se stává, že řídí i jeho lidi v týmu, což hodně snižuje Pavlovu autoritu. Svoji práci má rád, ale cítí, že potřebuje změnu. Blíží se konec měsíce a Pavel, ač nerad, dává svému šéfovi výpověď. Ten je v šoku. Hlavou mu probíhají ty nejhorší scénáře: „Chce jít ke konkurenci! Žádná vděčnost a loajalita! Musíme si chránit business.“ Okamžitě se spojí s personálním a IT oddělením. Pavel musí být neprodleně odstřižen od všech systémů. Pod dohledem ochranky ho nechá zabalit si všechny osobní věci. Převzme počítač, telefon a auto. Mezitím mu personální oddělení připraví veškeré dokumenty, tak aby bylo možné podepsat s Pavlem co nejrychleji dohodu o ukončení pracovního poměru. Hlavně ať je Pavel co nejrychleji pryč. Pavel se brání. Chce si o situaci promluvit. Luboš to odmítá. Žádná diskuze. Žádné vysvětlení. Nezájem šéfa Luboše a celé firmy pochopit Pavlovu situaci a jeho potřeby ho vnitřně velice zasáhly.

Pavel ke konkurenci nenastoupil. Oba se potkali po několika letech, kdy se Luboš ucházel o zakázku u nového Pavlova zaměstnavatele. Setkání to bylo velice rozpačité. Ke spolupráci nedošlo.

Podnikatelka Marie

Marie už dlouho uvažovala o založení vlastní firmy. Nebyla si ale jistá, zda je připravena do takového rizika jít, a proto se raději opět zaměstnala. Velkou korporaci vyměnila za malou rodinnou firmu. Ma-

jitelé byli nadšení, že do své firmy získali tak zkušenou posilu. Marie zodpovídala za rozvoj nového businessu. Od začátku byla velice aktivní a nové projekty na sebe nenechala dlouho čekat. Do firmy přivedla několik nových klientů. Náklady s tím spojené moc neřešila a úvodní nadšení majitelů brzo vystřídala realita. S Marií přišly nové projekty, ale jejich ziskovost byla diskutabilní. Marie nebyla zvyklá na zpětnou vazbu a kontrolu majitelů. Ti velice rychle pochopili, že si najali neřízenou střelu. Vše vyvrcholilo demonstrativní výpovědí, kterou uražená Marie položila na stůl. Přes veškerou nespokojenost a diskuze, majitelé na tento krok připraveni nebyli. Marie si záhy založila vlastní firmu a okopírovala vše, co mohla. Dokonce i klienty, které pro majitele přivedla, si přetáhla do své nové firmy. Považovala je za své. Noví klienti necítili loajálnost k majitelům a navázali spolupráci s firmou, kterou si založila Marie. Došlo na právníky. Ukázalo se, že majitelé byli skutečně naivní a své zájmy si ve smlouvě s Marií neuhlídali.

Velký sen o Novém Zélandu

Lenka je dlouhodobě přepracovaná a práce ji přestává bavit. Její šéf Filip na ni přesouvá stále více a více úkolů. Lenka ho nechce zklamat, nikdy mu neřekne ne, i když ví, že někdy pracuje i za kolegyně. Problémy z práce si přináší i domů. Je podrážděná. Cítí, že takto to dlouho nevydrží. Rozhodla se dát výpověď a na chvíli si dát pauzu, zamyslet se nad tím, co ji bude bavit a hlavně načerpat energii. S manželem chtějí odletět na Nový Zéland. Tuto cestu plánují již několik let, ale Lenka nikdy nedostala tak dlouhou dovolenou, aby se jim to povedlo uskutečnit. Blíží se konec měsíce a Lenka dává Filipovi výpověď.

V jeho týmu je Lenka klíčový člověk, kterého by nechtěl ztratit. Je loajální zaměstnankyně, ve firmě pracuje už opravdu velmi dlouho. Její výpověď ho tedy zaskočila. I u něho proběhlo několik scénářů: „Proč to dělá? Chce víc peněz? Už ji to tady nebaví?“ Naštěstí, Filip je klidás. Trochu to rozdýchával, pak zvedl telefon a s Lenkou si dal schůzku. Společně situaci probrali. Lenka si ani neuvědomila, jak je pro firmu důležitá a potřebná. Úkoly navíc dostala jako projev velké důvěry. V týmu nebyl nikdo, kdo by to zvládl tak dobře jako ona. Filip si ale neuvědomoval, jak je ve skutečnosti Lenka přepracovaná a unavená. Dohodli se, že si Lenka vezme dva měsíce neplaceného volna a po návratu dostane příležitost pracovat na novém strategickém projektu a zároveň část své agendy předá svému novému kolegovi.

Jaké je ponaučení z těchto příběhů? Jak se správně zachovat, když nám zaměstnanec dá výpověď?

Zachování si nadhledu a udržení emocí pod kontrolou je zásadní pro rozumné vyřešení situace. Manažer může pociťovat zradu, nevědomost, uražené ego, ale zároveň také i obavu nebo zklamání. Jsou to legitimní pocity, které nám bohužel k racionálním vyřešení situace nepomůžou. To nám krásně ukázal mikromanažer Luboš. Jeho uražené ego Pavla vyhnalo z firmy bez vysvětlení. S Pavlem se nečekaně potkal v momentě, kdy bojoval o nový projekt, a Pavel měl možnost ovlivnit, zda ten projekt dostane. Naproti tomu, Filipova rozvaha a klid výrazně dopomohly tomu, že Lenka ve firmě zůstala a zároveň si mohla splnit své sny. S tím, že podobná situace může nastat, je nutno počítat již v momentu, kdy se zaměstnancem podepisujete pracovní

smlouvu. Tu je dobré vždy konzultovat s právníkem. Nespoléhejte se na internetový vzor nebo několik let staré smlouvy ze sdíleného disku. Zvláště důležité je to u pozic, kde může hrozit, že nám zaměstnanec odvede klienty ke konkurenci nebo ukradne vaše know-how. Tady není na místě šetřit. U některých pozic je vhodné využít i konkurenční doložku. Majitelé rodinné firmy si budou dlouho pamatovat, že budování nového businessu se nedá stoprocentně přesunout na nového a neproověřeného člověka bez dobře postavené pracovní smlouvy.

Vedoucí, kterého překvapí výpověď klíčového zaměstnance, podcenil prevenci. Zaměstnanci většinou nepodávají výpověď z minuty na minutu, ale toto rozhodnutí v nich zraje delší dobu. Dobrý nadřízený ví, co se mu v týmu děje. Pravidelně s členy týmu komunikuje a nespolehá se jenom na roční pohovor.

Klíčoví zaměstnanci by neměli být stoprocentně nenahraditelní. Už dávno mělo být zajištěno, aby si vychovali své nástupce.

Zároveň by měli mít příležitost se ve firmě posunout dál. Nemusí to být nutně nahoru a výš. Někdy i posun horizontálně ve firmě je zajímavou příležitostí rozvoje. Filip dlouhodobě spoléhal na Lenku a přetěžoval ji. Už dávno měl tým doplnit nebo méně výkonného člověka nahradit někým vhodnějším. Filip měl velké štěstí, že Lenka je loajální a má svoji práci ráda.

Když k výpovědi i tak dojde, nepalte za sebou mosty. Vydýchejte se. V klidu si s zaměstnancem promluvte. Pokud si neumíte sami poradit, požádejte o pomoc. Určitě není třeba okamžitě zaměstnance odpojovat od systémů, brát mu telefon a vyvádět eskortou z firmy. Pokud si chtěl něco zkopírovat, tak to už pravděpodobně udělal.

Hledat nového člověka do týmu stojí čas a peníze. Výsledek je nejistý. Je lepší pro stávajícího zaměstnance najít nové uplatnění ve firmě, než o něho přijít úplně. Jeho know-how vám zůstane a je velká šance, že si vychová i svého nástupce.

Často se setkávám s názorem, že pokud zaměstnanec jednou dal výpověď a ve firmě i tak zůstane, kupuje si tím čas a stejně časem odejde. Ano, možná. Nicméně, i my jako zaměstnavatelé tím získáváme čas a druhou šanci s tím něco udělat.

 **Ing. Alexandra Lemerová**

majitelka personální agentury
Talent Acquisition,
Recruitment Consulting, Mentoring



Věříme, že správně propojená nabídka a poptávka dokáže vytvořit něco výjimečného.

Správná pracovní příležitost dokáže změnit život,
správný člověk dokáže změnit společnost.

Skončení pracovního poměru během oddlužení



Mgr. Pavel Gottwald, MBA

Způsob řešení úpadku dlužníka oddlužením představuje více než 90 % všech každý rok zahajovaných insolvenčních řízení. Ač zákon č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon (dále jen „IZ“) připouští tento způsob řešení úpadku i pro dlužníky právnické osoby, které podle zákona nejsou považovány za podnikatele a současně nemají dluhy z podnikání (ust. § 389 odst. 1 písm. a) IZ), tak v praxi se jedná výhradně o osoby fyzické a to jak osoby podnikající, tak zejména osoby v postavení zaměstnanců.

Samotné probíhající insolvenční řízení, resp. oddlužení nemá vliv na trvání pracovního poměru dlužníka.

Současně ho nijak neomezuje v právu pracovní poměr skončit, což platí i pro dlužníkovu zaměstnavatele.

Současně však IZ ukládá v ust. § 412 dlužníkovi povinnost po dobu trvání účinků schválení oddlužení plněním splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty vykonávat přiměřenou výdělečnou činnost a v případě, že je nezaměstnaný, o získání příjmu usilovat; nesmí rovněž odmítat splnitelnou možnost si příjem obstarat.

Této povinnosti musí dlužník dbát, neboť po novele IZ účinné od 1.6.2019 musí být schopen každý měsíc trvání oddlužení hradit insolvenčnímu správci jeho odměnu (1089 Kč s DPH) a alespoň nejméně stejnou částku svým nezajištěným věřitelům.

Je tedy v zájmu dlužníka, zaměstnance, být během trvání oddlužení plněním splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty.

Přesto, dojde-li během trvání oddlužení plněním splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty ke skončení pracovního poměru dlužníka, tak je dlužník primárně povinen dle ust. § 412 odst. 1 písm. c) IZ bez zbytečného odkladu oznámit insolvenčnímu soudu, insolvenčnímu správci a věřitelskému výboru každou změnu svého bydliště nebo sídla a zaměstnání.

Dojde-li k tomu, že dlužník následně získá nové zaměstnání, mělo by být, minimálně morální povinností dlužníka, oznámit novému zaměstnavateli skutečnost, že je v procesu oddlužení a že bude jeho nový zaměstnavatel povinen provádět z jeho mzdy srážky ve prospěch oddlužení.

Povinnost provádět z příjmu dlužníka srážky ve stejném rozsahu, jako při výkonu rozhodnutí pro uspokojení přednostní pohledávky, a takto sražené částky nevyplácet dlužníkovi, nýbrž zasílat insolvenčnímu správci, pak pro nového zaměstnavatele vyplývá vždy i z rozhodnutí insolvenčního soudu o schválení oddlužení plněním splátkového kalendáře se zpeněžením majetkové podstaty.

Je tedy jisté vždy i v zájmu zaměstnavatele lustrvat nastupující zaměstnance v insolvenčním rejstříku.

Závěrem nelze než velmi doporučit dlužníkům, aby v případě skončení pracovního

poměru neotáleli s tím, aby si zajistili nový příjem, neboť v případě dlouhodobější ztráty příjmu a schopnosti hradit své závazky v oddlužení, se vystavují riziku zrušení schváleného oddlužení.

Mgr. Pavel Gottwald, MBA
právník, specialista na insolvenční řízení



*Sledujte
naši nabídku
školení!*
www.tsmkurzy.cz

NAŠI LEKTOŘI/AUTOŘI

JAK JE NEZNÁTE



Rádi bychom vám představili naše lektory a autory v trošku jiném než v tom odborném světle. V minulém čísle nám PhDr. Antonín Bryks popovídal o tom, jak se dostal k řízení autobusu. Dnes nám Mgr. Pavel Gottwald, MBA, ukáže, čím se zabývá ve volném čase.

Dalo by se říct, že „za všechno může covid“. Když přišla vloni na jaře tzv. první vlna, byla to pro všechny změna a každý z nás se s takovou změnou vyrovnával různě. Jaro však bylo fajn v tom, že bylo možné zajít do přírody, projet se na kole, motorce, podnikat výlety. Na podzim to však již s možnostmi realizovat své koníčky začalo být o něco horší, a tak jsem se rozhodl navázat na svůj první pokus z doby jarní karantény, kdy jsem synovi vyrobil zahradní domek. Následovala nástěnná dekorace na zeď vyrobená ze dřeva a větví a pak jsem se rozhodl zkusit něco náročnějšího.

Práce se dřevem se stala mým novým koníčkem. Je to příjemný odpočinek v kontrastu s paragrafy, které denně řeším v rámci zaměstnání. Nejraději kombinuji dřevo, epoxid a kov. Z druhů dřeva, se kterými jsem zatím pracoval, se mi velmi dobře pracovalo s ořechem, ten se mi nejvíce líbil i po vizuální stránce. Přidanou hodnotou pro mě je pak i to, že člověk vidí výsledek své práce.

Pavel Gottwald



NEJBLIŽŠÍ KURZY S PAVLEM GOTTWALDEM:

Nejbližší semináře s Pavlem Gottwaldem:

**Insolvenční řízení - základní otázky úpadkového práva
– novely 2017 a 2019 v praxi roku 2020, zkušenosti a očekávání**

30. 3. 2021 online kurz

4. 5. 2021 online kurz

27. 7. 2021 online kurz

24. 8. 2021 Brno

ptáme se za Vás...

MINI ROZHOVORY

"Jak využíváte současnou online dobu k vzdělávání?
Vzděláváte se více? Méně? Vzděláváte se vůbec?
Využíváte toho, že se můžete takřka odkudkoliv
vzdělávat v mnoha oblastech?"



Lucie Halušková

HR Country Manager, Action Retail Czech s.r.o.

Z pohledu Country HR Managera mi na vzdělávání nikdy nechyběla chuť, ale vždycky čas. Myslím, že doba covidová otevřela nové dveře, zejména pro nás, kteří jsou celý den v jednom kole natolik, že školení mezi 9.-16. hodinou je naprosto nereálná meta.

Za poslední rok jsem absolvovala tolik školení, workshopů a online vzdělávacích káv, jako se nepodařilo za celých 15 let v HR, a to jen díky tomu, že některá setkání jsou ráno před prací, kdy je můžete absolvovat ještě „napůl v pyžamu“ a některá začínají třeba i v 19 hodin, kdy už si zase bez starostí můžete vychutnat workshop či školení se skleničkou Dornfelderu. Není, vskutku, veselá doba, ve které žijeme, ale když si z toho vezmeme to dobré, možná jednou budeme vzpomínat na školení v pyžamu...



Predrag Kulić

senior IT Recruiter, Betsys

Současnou online dobu využívám ke vzdělávání tak, že více poslouchám podcasty, např. z oblasti IT nebo HR. V poslední době mám v oblíbené také Clubhouse. Zde se dá připojit k zajímavým diskuzím.



Martina Janíková

senior HR Professional

V současné době je daleko více nabídek na on-line školení, více jsou propojeny přes společné projekty než kdykoli předtím. Vzdělávám se více, jelikož ve firmách se personální procesy velmi zrychlily. Snažíme se spoustu věcí digitalizovat, automatizovat, revidovat popisy pracovních míst, s tím je spojená nová, efektivnější organizační struktura. Důraz je kladen na práci s klíčovými zaměstnanci, tzv. „Talenty.“ Personalista je ten správný člověk, který může ve firmě nastartovat pozitivní přístup ke změně, dokáže společnost změnou provést, dobře ji komunikovat a dovést k úspěchu. Účastním se nejen on-line vzdělávacích aktivit v České republice, ale i zahraničních seminářů, workshopů, kde můžeme s kolegyněmi/y personalisty sdílet společné problémy např. jak udržet a motivovat zaměstnance na home officech, zavádění agilního přístupu v HR aj. „On the job“ trénink čili učení se praxí již v dnešní době opravdu nestačí. Jak zmínil Mahátma Gándhí – „...Uč se, jako bys měl navždy žít“. Doporučuji hledat kolem sebe cíleně zdroje inspirace, přemýšlet nad nimi, sdílet je s kolegy a mít možnost se neustále dozvídat něco nového.



Barbora Valouchová

advokátka

Budu se opakovat v odpovědi na předchozí téma ohledně zamyšlení nad home office.

Home office se střídá dle aktuálních karanténních opatření té které školy mých dětí, a proto se snažím především dohnat termínovou či jinou agendu. Studium je pro mne záležitostí ad hoc k danému případu. Přiznám se, že online kurzy, webináře a volnočasové studium nyní úplně vypouštím.

Vypnu si kameru,
ale budu tady, ok?...

*"Jak využíváte současnou online dobu k vzdělávání?
Vzděláváte se více? Méně? Vzděláváte se vůbec?
Využíváte toho, že se můžete takřka odkudkoliv
vzdělávat v mnoha oblastech?"*



Jiří Lehký

HR Manager, Marks and Spencer

Z osobního pohledu: vlastně jo - nikdy jsem neposlouchal tolik podcastů na různé tématy :-). Zjistil jsem třeba, že většina skvělejších univerzit po celém světě má svoje kurzy nebo přednášky jako podcasty :-).

Z pohledu Marks and Spencer CZ: V podstatě od srpna jsme přesunuli veškeré vzdělávací aktivity on-line, faktem ale zároveň je, že jsme je i výrazně omezili, mj. i proto, že nechceme obcházet vládní pravidla pro čerpání podpory v rámci Antiviru. Platí tedy že v aktuální době se on-line věnujeme zejména našim účastníkům talentových programů.

Já osobně se vzdělávám více, a jak jsem řekl výše - z pohledu firmy je toho vzdělání určitě méně.

Toho, že se můžu takřka odkudkoliv vzdělávat v mnoha oblastech, využívám. Myslím, že je to super i s ohledem na budoucnost - jen si představte ty možnosti, to je jedna z mála pozitivních věcí, které tato doba přinesla.



Tomáš Pospíchal

Project director, Educify.cz

Nemyslím, že bych se začal po dobu pandemie chovat jinak. Vzdělávání nebo spíše osobnímu rozvoji a všeobecnému přehledu se snažím věnovat kontinuálně. Celkem uprnutně sleduji široké spektrum zdrojů z oblasti technologií, ekonomiky a firemního vzdělávání. To vše již roky on-line. Výjimkou jsou samozřejmě knihy a rozsáhlejší témata. Mám rád moderní historii a tzv. malé dějiny, tedy dějiny každodenního života. V současné době takto brouzdám Sudety a Balkánem.

Možnost vzdělávat se on-line je příjemná, pokud jde o kratší formy např. v podobě webinářů. Témata, která potřebují větší koncentraci a častější interakci s lektorem preferuji stále živě. Až to tedy opět bude možné. Nicméně forma blended-learningu je podle mne ideální cestou. Například v jazykovém vzdělávání se tento model používá roky a jde o skvělou věc. Ale že bych změnil s covidovým obdobím zvyky, to ne. Jsem například stále nekonečným začátečníkem v italštině :-)



Veronika Loncká

Customer Care Specialist, Patria Finance

V současné době se vzhledem k nedávné změně zaměstnání vzdělávám každým dnem.

V osobním životě využívám kurzů ve stejné míře jako dříve, zhruba jednou za dva měsíce. Nicméně virtuální svět není při vzdělávání vždy ideální. Mnoho vzdělávacích společností však udělalo velký krok k tomu, aby svým zákazníkům tyto nedostatky nahradily. Rozhodně všem doporučuji si nejdříve prostudovat obsah kurzu a přečíst zpětnou vazbu na konkrétní kurz a školitele. Jak řekl Arthur Conan Doyle (skotský lékař a spisovatel): „Vzdělání nikdy nekončí, Watsone. Jedná se o sérii lekcí, z nichž největší je poslední.“ Pojďme tedy využít příležitosti se vzdělávat takřka odkudkoli a obohatit se novými znalostmi a dovednostmi.



Petra Vaňková

HR/ Profesia CZ/ Account manager/

Zpočátku loňského března mi to přišlo jako fajn možnost využití volného času (spíš pár minut denně), ale i to se počítá. Účastnila jsem se celé řady workshopů, kurzů a konferencí...

Aktuálně jsem se začala učit italsky a zdokonaluji se v anglickém jazyce, vše má své ALE... jsem povahou extrovert a online už mě přestává bavit a už se poohlížím po kurzech, které by mohly být LIVE (našla jsem). Samozřejmě vzdělávám své děti každý den díky skvěle fungující online výuce!

Jak na zamítání kandidátů s "lehkostí"

Petra Nulíčková



Výběrový proces je úspěšný jen pro ty, kterým nakonec putuje nabídkový dopis. Kolik to však je procent lidí z celkového počtu přihlášených do vaší firmy nebo na konkrétní pozici? U větších firem, které se pravidelně umisťují v rámci anket hodnotících nejlepší zaměstnavatele, může jít jen o 2 % vyvolených. Zbylým 98 % tak putuje e-mail s odmítnutím. To, jak se zachováte právě k těm 98 % velmi rozhoduje o tom, zda budete v náboru dlouhodobě úspěšní.

Employer branding není totiž jen o tom, jak vypadá vaše firma na sociálních sítích, jaké podporuje CSR aktivity nebo se o ní píše na Atmoskopu, ale i o tom, jak se chová k zákazníkům. **A zákazník HR** je přece uchazeč o zaměstnání. Pravidla komunikace tak jsou vlastně stejná jako kdyby si šel nakoupit na e-shop. Rychlá, jasná a konkrétní. Pokud sedíte ve firmě, kde se vám hlásí velké množství lidí samo od sebe, máte pravděpodobně silný brand. Ten si však špatnou komunikací s kandidáty můžete poškodit. Především (ne) komunikací s těmi, kteří se vašimi kolegy nestali.

Pojďme si na začátek povědět, že hledání práce je pro většinu lidí ne příliš oblíbenou aktivitou. Ztráta zaměstnání a chození po pohovorech patří navíc mezi jedny z největších stresorů. Obzvláště v této době, kdy došlo ke zvýšení nezaměstnanosti a proces hledání se tak lehce protáhne z měsíce na měsíce několik. Pamatujte na to, když sedíte jako HR nebo manažer na výběrovém řízení a myslíte na to, i když kandidátovi/kandidátce posíláte e-mail ohledně toho, že do dalšího kola nepostupuje. Buďte lidští a féroví, to druhá strana vždy ocení. Nikdy nevíte, kolikrát zamítnutí to pro druhou stranu.

Co vám pomůže dát zpětnou vazbu?

Během výběrového řízení mějte na paměti, že **čím lepší strukturu celého procesu máte, tím rychleji vyberete vhodného jedince**. A čím lepší máte zadání na začátku od manažera, tím lépe dokážete ověřit hledané kompetence a zároveň dát zpětnou vazbu těm, kterým nějaká zásadní kompetence chybí. Práci si usnadněte templaty pro job description, kde shrnete vaše požadavky

a očekávání, ale také sepišete pracovní náplň pozice, jak dlouhá je adaptace, jaké jsou výzvy na dané pozici nebo u vás ve firmě anebo také definujete, co jsou pro vás kritéria, přes které nejdete vlak. Příkladem – pokud ve firmě mluvíte pouze anglicky, angličtina je hlavní kritérium a když ji kandidát neumí, je pro něj bohužel tím, co jej z výběrového řízení vyřadí. V rámci zamítnutí stačí zmínit to, že bohužel angličtina v životopisu na A1, ale vy máte v inzerci, že interně mluvíte anglicky, a tak bohužel osobní setkání nebude. Je to relevantní a dobře pochopitelný důvod.

Osobně mám zásadu, že pokud neumím vyjádřit proč kandidát nemá postoupit dál, tak nemám ověřeno to, co o tom má rozhodnout a jde jen o můj pocit. Nechápejte mě špatně, i o pocity v náboru jde, ale ne v prvním kroku. A ne po přečtení životopisu, který nemusí být dobře strukturován a nemusí vždy obsahovat nejdůležitější informace. Kandidáti nejsou odborníci na psaní motivačních dopisů a životopisů, a tak k těmto dokumentům přistupujte jako k podkladům pro další jednání, ale ne jako k jedinému, co vám pomůže báječného kolegu/kolegyni najít. Ale to jsme již u toho, že

musíte ověřit nějak jinak to, co hledáte. Tedy kompetence.

Jasně definované kompetence z job descriptionu (znalosti, dovednosti, schopnosti) vám pomohou jako neviditelné vodítko udržovat standard v rámci všech kol s různými kandidáty, ale i uchazeče mezi sebou porovnávat v různých dovednostech nebo znalostech. Časem navíc získáte jistý benchmark a dokážete předat zpětnou vazbu s větší lehkostí a jistotou, protože budete mít hmatatelná data. Tato kalibrace pak urychlí rozhodování i manažerům, kteří tak často na pohovory nechodí a bojí se, že sáhnou vedle. Díky datům, které na HR získáte, jim rozhodování můžete usnadnit. Ověřit si je navíc můžete různými metodami – telefonním pre-screeningem, úkolem nebo case study na doma, behaviorálními otázkami, role play a podobně.

Jak zpětnou vazbu dávat?

Dejme tomu, že máte kandidáty v různých částech výběrového řízení a postupně z nich vybíráte toho, kterému od vás dorazí nabídka. V ten moment však přichází i další věc a tou je zamítání těch kandidátů, kteří dále nepokračují. Jak na to?

Doporučuji se vžít do role hledajícího a **zamyslet se nad tím, jak sami chcete feedback dostat**. Má to být písmeně nebo telefonicky? Máte jít do hloubky nebo stačí pár nejpodstatnějších bodů? A stojí vůbec o zpětnou vazbu? ...

Všeobecně zpětnou vazbu čekáte co nejdříve po tom, co sami projevíte o pozici zájem. Podle mnohých prů-



zkumů je skvělé ozvat se do 5 dnů po reakci na inzerát, a to ať v případě, že kandidát pokračuje do užšího výběru, tak v případě, že nesplňuje vaše očekávání a požadavky.

Zamítáte-li po preselekcii životopisu, myslíte na to, že ne každý si jej umí dobře napsat. Může se stát, že zamítnete někoho, kdo je ideální, ale nedokázal se prodat. Platí to i naopak – nádherný životopis neznamená brzkou nabídku. Vyzkoušejte uchazeči, místo zamítnutí po přečtení jejich profilu, zavolat a doptat se na podstatné informace nebo jim pošlete menší zadání na doma, které odhalí reálnou úroveň popotávaných kompetencí. V ruce tak budete mít relevantní důvody pro postup dál nebo naopak důvody proč dál společně výběrovým řízením nepůjdete.

K zamítání přímo po obdržení životopisu doporučuji pořádně projít daný životopis a napsat 2 nebo 3 konkrétní body, co vás k rozhodnutí vedlo. Vyhněte se frází „dali jsme přednost jiným“ a podobně. A to obzvláště pokud vám inzerát na kariérních stránkách už nějakou dobu visí. Hlásí se vám někdo bez zkušeností a vidíte, že by jeho životopis mohl vypadat o dost lépe? Zkuste mu doporučit nějakou z platform na výrobu nového životopisu, který kandidáta lépe prodá. Milým doporučením můžete hledajícího potěšit a pomoci získat vysněnou práci.

Dorazili jste do 2. kola nebo jste nakonec ze 2 top kandidátů vybrali jen jednoho? Ideálně se opět vyhněte frází „dali jsme přednost jiným uchazečům...“ a buďte konkrétní v tom, co vám chybělo, proč ne on/ona a co doporučujete vylepšit do budoucna. Určitě se vám to vrátí zpět, sama mám příkladů s happyendem minimálně 5. Po osobním setkání zvažte, zda není lepší uchazeči zavolat a předat zpětnou vazbu po telefonu než po e-mailu a to v těch případech, že setkání bylo více a šlo o vyšší pozici. Telefonní kontakt je lepší i v případě, že se vám velmi špatně sepisuje feedback.

Když se rozhoduji, jakou cestou feedback předám, přemýšlím nad tím, jak bude pro druhou stranu stravitelnější a příjemnější. E-mail je kouzelný v tom slova smyslu, že nejste v přímé interakci s příjemcem a nezasáhne vás tak jeho prvotní reakce. A ta může být výrazná. Navíc při větším množství kandidátů dokážete poskytnout

skrze e-mail zpětnou vazbu všem, a to během pár hodin a to pomocí šablon s vepsanými konkrétními důvody a doporučením do budoucna. Jestliže se rozhodnete pro telefonické předání zpětné vazby, připravte se na to, že druhá strana může reagovat jinak, než předpokládáte. Umět dát a přijmout feedback je jedna část HR práce. Ta druhá je i o tom umět ustát reakci na ni.

Nejste si jisti, zda druhá strana ocení vaše hodnocení a doporučení do budoucna? Zeptejte se jí. Možná vám to přijde zvláštní, ale několikrát se mi stalo, že kandidát o zpětnou vazbu nestál a s díky ji odmítl.

Na co ještě nezapomenout?

Mezi každým kolem výběrového řízení dodržujte termíny další reakce, na kterých jste se s kandidátem domluvili. Na datech v interní NPS se vám to vrátí v podobě kladného hodnocení. Vedle chybějící zpětné vazby je totiž velkým nešvarem i pomalá komunikace nebo nedodržování vzájemných dedladnů. Pokud nestiháte, omluvte se. I krátký e-mail nebo telefonát s omluvou je zpětná vazba a druhá strana ji přijme. Není špatně, že se výběrové řízení o trochu natáhne, ale je špatně, když vás musí kandidát uhánět, aby se dozvěděl, že se natáhne.

Na závěr bych jen dodala, ať při náboru myslíte na to, že není všem dnům konec a to, že to jednou nevyšlo neznamená, že se nepotkáte s kandidátem znovu. **S kým jste jednali lidsky a férově, vrátí se vám zpět nebo doporučí někoho vhodnějšího místo sebe.** A to je na náboru ten nejlepší feedback pro vás.

Tipy a doporučení:

- **Mějte v inzerci jasné požadavky a vyhněte se všeobecným frázím, které nedefinují znalost, schopnost nebo dovednost.**
- **Kromě toho, koho chcete do týmu a firmy si definujete i koho ne.**
- **Nastavte výběrové řízení tak, abyste ověřili hledané vlastnosti, dovednosti a znalosti a zároveň využili vícero výběrových metod (úkol, case study, role play, ...).**
- **Hodnoťte kompetence a zjištěné informace, ne kandidáta jako člověka a nechte se zlákat nepodloženými domněnkami.**
- **Pamatujte na to, že pro vás jde o desátý pohovor za týden, ale pro uchazeče třeba o jedinou zkušenost s firmou.**
- **Upozorněte uchazeče předem, že zpětná vazba nemusí být vždy pozitivní a že ho může ranit.**
- **Vytvořte si šablony pro zpětnou vazbu, bude pro vás snadnější ji pak napsat.**
- **Vyhněte se klišé, nabídněte něco víc než jen automatický e-mail.**
- **Buďte lidští, empatičtí a pokud můžete, doporučte kandidátovi něco, co mu pomůže jeho práci snů získat.**



Petra Nulíčková

HR Business partner Alza.cz a.s.
Recruiter roku 2019

10 věcí, které by se neměly vyskytovat v pracovních inzerátech (ale často vyskytují)

HR News

Začátek nového roku je často spojován se změnami. Lidé mění práci, firmy naopak hledají nové kandidáty. Ačkoliv přelom aktuálních let bude v leccm jiný, pracovní náplň pracovníkům náboru zůstává. Přečtěte si několik doporučení, která vám mohou pomoci zefektivnit vaše inzeráty na pracovní pozice.

1. Nenechte kandidáty tápat

Co byste zadali do vyhledávací lišty, pokud byste byli kandidátem hledajícím práci? To je otázka, kterou byste si měli na začátku položit. Může být lákavé použít zábavný titul jako „Marketing Ninja“ nebo naopak nějaký specifický interní titul. Taková označení ale neodpovídají tomu, co kandidáti hledají. Čistá shoda klíčových slov je zásadní pro to, aby se vaše reklama zobrazovala v horní části výsledků vyhledávání a byla pro uživatele srozumitelná na první pohled.

2. Nepište příliš dlouhý název

I když je lákavé dát do klíčových slov vše, o čem si myslíte, že by mohl kandidát napsat do vyhledávacího pole, buďte rozumně střídmi. Výzkumy ukazují, že kvalitní pracovní inzeráty mají názvy s jedním až třemi slovy a díky tomu jsou efektivnější. Zjednodušení také zajistí, že kandidáti přesně vědí, o co se ucházejí.

3. Popis práce by neměl být o vás

Účelem popisu práce je prodat příležitost, nikoli společnost. Jakmile inzerát dopíšete, dejte si odstup a sami sebe se zeptejte optikou kandidáta: Co z toho pro mě vyplývá?

4. Pracovní požadavky nejsou seznam přání

Vyžaduje pozice skutečně 5 let zkušeností? Musí mít kandidát skutečně vysokoškolské vzdělání? A co ten dlouhý seznam technologií? Vážně musí ovládat všechny na určité úrovni? Popis práce není v seznam přání pro

překvalifikovanou osobu, která ve skutečnosti neexistuje.

5. Nezatajujte představu o ohodnocení

Pokud nezveřejňujete informace o mzdě, mohou kandidáti předpokládat, že platíte méně než zaměstnavatelé, kteří mzdy v podobném oboru/pozici zveřejňují. Z tohoto důvodu se uchazeči nemusí ucházet o vaši práci. Podle průzkumu společnosti Payscale získávají firmy, které ohodnocení pozice zveřejňují, o 30 % více uchazečů o práci než ostatní.

6. Nechlubíte se dostatečně výhodami

Úspěšné inzeráty jdou do detailů výhod. Nemělo by jít jen o rychlý výčet přínosů pro kandidáta. Za zmínku stojí, že průzkumy dokonce odhalily přímou korelaci mezi konverzním poměrem zaslaných životopisů a počtem nepeněžních výhod uvedených v popisu pozice.

7. Žádost o pracovní pozici je příliš složitá

Čím delší je proces podávání přihlášek, tím více zájemců ztratí zájem. Nenechte se také unášet myšlenkou, že se odhlásí „pouze nequalifikovaní kandidáti“. Dobří kandidáti

vědí, že jsou dobrými kandidáty, a nebudou se držet náročného nebo sporného procesu podávání žádostí.

8. Necháváte kandidáty dlouho čekat na odpověď (nebo neodpovíte vůbec)

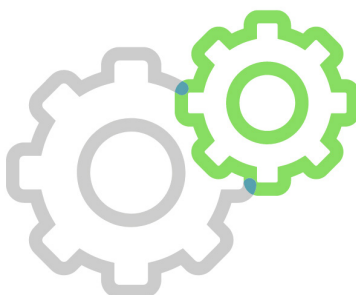
Nechat kandidáty čekat týdny, než jim zavoláte, znamená, že se sami připravujete o jejich zájem. Zapojte technologie, které vám pomohou se snažší selekcí i komunikací s kandidáty. To, že vaši pozici nezískají, neznamená, že se třeba o špatnou zkušenost z náboru nepodělí jinde.

9. Veřejné hodnocení vaší značky zaměstnavatele nestojí za moc

Na značce zaměstnavatele záleží. Pokud nespravujete vaši pověst v online prostoru, může se snadno stát, že se kvalitní kandidáti přestanou ucházet o vaše pracovní pozice. Na negativní reference reagujte pečlivě uvažovanou odpovědí. Zůstaňte asertivní, nikdy neútočte. Podávejte jasná fakta.

10. HR marketing není to samé, co práce se zákazníkem

Existuje spousta konceptů, které podporují zapojení spotřebitelů, ale nemohou se promítnout do náboru. Zaměřte se na klíčové marketingové taktiky, jako je porozumění vašemu publiku, přístup založený na metrikách k pochopení toho, co funguje. Ujistěte se, že utrácíte zodpovědně s jasnou návratností investic.



HR NEWS

Jak se psychicky vypořádat se skončením pracovního poměru



Ing. Dagmar Kožinová

Jak se vyrovnat se ztrátou zaměstnání nebo s ukončením pracovního poměru?

Každá ztráta na nějaké rovině bolí a je provázena velkým množstvím různých emocí. Samozřejmě ztráta práce nás může hodně zasáhnout. Zejména pokud jsme bez nějaké větší finanční rezervy nebo bez partnerské opory. Proto je to někdy tak složité a je těžké se s tím vyrovnat. Můžeme pociťovat strach, že zůstaneme bez práce. Můžeme rovněž cítit vztek, hněv a cítit křivdu a mnoho dalších emocí. Všechny jsou naprosto oprávněné a pochopitelné.

Často nám však brání se s ukončením zaměstnání smířit, najít na tom něco pozitivního a přistoupit k hledání nové práce aktivně.

První je tedy přijmout, že tento konec se teď v našem životě děje. Další nutný krok je se vyrovnat se ztrátou a ukončením zaměstnání právě skrze ty vlastní emoční prožitky. Přijmout je. Uvědomit si, že se opravdu zlobíme, že jsme naštvaní, že máme strach. Máme-li to s kým posdílet, pak je určitě dobrá cesta to s někým blízkým probrat. Tyto emoce potřebujeme z těla uvolnit a naše tělo i mysl vrátit do klidu. Dobré je se projít, zacvičit si nebo použít nějakou jinou vlastní strategii.

Možná máte pocit, že to nezvládnete. Pak se zkuste ohlídnout ve svém životě zpátky. Prožili jste podobnou situaci nebo nějakou jinou zátěžovou situaci? Co Vám pomohlo ji zvládnout? Možná můžete použít stejnou taktiku jako v minulosti.

Jak vnímat tuto ztrátu pozitivně?

Může to znít jako klišé, ale na každém konci je nějaký nový začátek. Možná je správný čas pro přehodnocení dosavadního pracovního života. Je dobré se podívat na pozitivní stránky práce, ale i negativní. Uvědomit si, co nás v práci bavilo a taky co ne. Vzniká prostor pro zamyšlení nad novými začátky, které mohou být jiné. Co tedy chci? Jak by měla

vypadat moje ideální práce? Dokážu na tom konci najít nějaké pozitiva?

V mnoha inspirativních příbězích se můžete dočíst, že daná osoba přišla o práci a nakonec to bylo to nejlepší, co se mohlo stát, protože...

I já dnes podnikám díky tomu, že jedna spolupráce byla ukončena. Vznikl mně prostor pro něco jiného. A ano musela jsem projít procesem přijetí, zpracováním emocí a pak najít na tom konci pozitiva. Což se mi podařilo. Všechno o čem tady píšu jsem zažila. A jsem moc vděčná, že jsem si tím prošla. Díky tomu dnes dělám práci, kterou miluju, baví mě a naplňuje.

Jak zvládnout stres, který z toho vyplývá?

Neexistuje žádná jednotná rada, protože každý z nás to bude prožívat po svém a každý máme naprosto unikátní podmínky. Někdo má podporu v partnerovi, jiný je sám. Někdo má finanční rezervu, jiný nikoli. Nechci zlehčovat situaci, která může být někdy opravdu velmi složitá. Nicméně v této fázi je potřeba mít aktivní přístup a hledat cesty a možnosti. Asi nejhorší co se může stát, se uzavřít ve svém smutku a lítosti, pasivně čekat kdo a jak se o nás postará.

Ve svém životě jsem se naučila spoléhat sama na sebe. Když byla moje klíčová spolupráce pár let zpátky ukončena, hned na druhý den jsem aktivně začala hledat jiné možnosti. Dala jsem si úkol - každý den někoho oslovit. Každý den poslat e-mail, někomu zavolat, napsat. Denně udělat krok k nové spolupráci. A po nějaké době se podařilo.

V loňském roce se situace opakovala. Během 4 dnů jsem přišla o všechny zakázky. Zůstala jsem bez příjmu a neměla žádnou představu, kdy znovu začnu. Přemýšlela jsem co s tím. Začala jsem tvořit nový krásný on-line program a své živé kurzy jsem nabídla firmám on-line. Podařilo se.

Důležité je tedy být aktivní. Nesedět a nečekat, ale naopak. Hledat, ptát se, zavolat, zkoušet různé možnosti.

Jak se znovu nastartovat "do života"?

Tím vším se startuju do života. Aktivním zodpovědným přístupem. Mám zodpovědnost za sebe (možná i za děti, bydlení atd), pak se tedy o sebe musím postarat.

Velkou roli tady hrají i naše přesvědčení. Pokud máte pocit, že s tím nic nezmůžete, budete mít pravdu. Pokud naopak máte pocit, že to můžete změnit, opět máte pravdu. Je to tedy na Vás.

Neovlivníme všechny věci v našich životech. Občas se prostě dějí věci, které nejsou příjemné. Dostaneme výpověď z práce nebo i cokoli horšího. Na nás však je, jestli z toho nakonec vytěžíme něco pozitivního nebo naopak. Výsledek prostě máme ve svých rukách.

Přeji nám všem ať najdeme sílu pro další kroky.

S úctou

● Ing. Dagmar Kožinová
poradce, lektor, mentor

Dáša

Nejbližší semináře s lektorkou:

Timemanagement pro ženy
7. 4. 2021 online kurz

Posílení psychické odolnosti
21. 4. 2021 online kurz

Energie pro život i práci
6. 5. 2021 online kurz

Empatie jako základ dobré komunikace
20. 5. 2021 online kurz

Jak rozvinout mysl
9. 6. 2021 online kurz

POJĎME SE PODÍVAT, JAK TO DĚLÁTE VY...

V prosincovém vydání Ad rem jsme se podívali, jak ve společnostech SMS InfoComm (Czech) s.r.o. a Action Retail Czech s.r.o. přistupují k dobrovolnictví.

Dnes nás nechali "pod pokličku" nahlédnout společnosti Unicorn, a.s. a STILL ČR spol. s r.o. Zajímalo nás, jak se "loučí" se zaměstnanci, kteří nastupují na mateřskou či rodičovskou dovolenou, ev. zda by se s námi nepodělili o nějaké zajímavosti s mateřskou a rodičovskou dovolenou související :-)



Nikola Kratochvílová

regionální HR Manager, Unicorn a.s.



Začíná to větou: "Musím ti něco říct". Ve všech firmách na HR odděleních tuto větičku důvěrně známe a víme, co znamená. Budoucí maminka oznamuje zaměstnavateli, že mu dává na čas košem a založila vlastní osobní projekt jménem mateřství a následně rodičovství. **Nástup na mateřskou dovolenou zrovna u nás v Unicornu neznamená konec spolupráce** na dlouhé roky. Přibývá maminek, ale i tatínků, kteří chtějí být zapojeni do pracovních povinností a stereotyp, 2-4 roky být pouze na rodičáku, tímto boří. **V digitální firmě práce z domova není překážkou**, a tak rádi, a často, hledáme různé možnosti spolupráce. Je však důležité vždy přemýšlet o potenciální práci tak, aby nebyla vázána na přesný čas nebo šibeniční termín, **a rodičům tak přinášela spíše radost z odvedené práce a pocit sounáležitosti s firmou, než starosti**, které naruší večery a víkendy. Pokud to možnosti dovolí, tak nás rodiče i s dítětem čas od času navštíví na některé z našich poboček.

V Unicornu si dlouhá léta vedeme milou statistiku miminek, které se narodí všem našim spolupracovníkům v rámci interního programu PRAM. PRAM vznikl již v roce 2006, kdy Vladimír (pozn. majitel Unicornu) daroval nový kočárek prvnímu narozenému miminku v měsíci. **Od roku 2008 už v nové káře X-Lander X-Move drandí všechna "firemní" miminka.**

A ještě pár čísel ze zmiňované statistiky. **V roce 2019 jsme zaznamenali historicky největší baby boom**, kdy se nám narodilo 119 budoucích ajetáků a ajetáček, z toho 3x dvojčátka a taky **1000. miminko.** **Věčný souboj kluci vs. holky u nás vyhrávají tradičně chlapi** v celkovém poměru 528 : 586. Že by předzvěst, že v IT bude i nadále o něco více mužů?



Tereza Vrábelová

HR Specialist, STILL ČR spol. s r.o.



„Na tu židli si neseď, pokud nechceš být těhotná.“

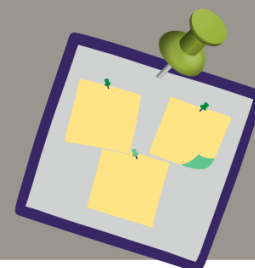
To byla první slova, která jsem při nástupu na personální oddělení slyšela od kolegyně jako první. **V první chvíli jsem tomu nepřikládala žádnou váhu, v duchu jsem se usmála a na židli si sedla.** Nebudu přeci věřit firemním povídkám, jenže postupem času jsem si začala všímat určitých podrobností. Obě kolegyně, dnes už na mateřské dovolené, pojí spousta podrobností. **Obě seděly na té osudné židli u okna přes dva roky, obě měly doma „ajťáka“ a v neposlední řadě mají dnes obě nádherné holčičky.** Ještě bych pro pobavení dodala, že nás byla jedna z kolegyní navštívit v březnu loňského roku (ještě před covidem) a když seděla na teď již mojí židli, zmínila se, že je podruhé těhotná :-)

Toto léto to budou dva roky, co na dané židli u okna sedím. Nemám sice doma IT programátora, ale docenta. Ale jak pozoruji, často to od sebe v rámci dorozumívání není daleko. **Zkuste se mě zeptat na podzim, jestli stále nevěřím na firemní povídky.**



NAJDEME SE? :-)

Toto je prostor pro vás.
Pro personalisty, náboráře, recruiters, zaměstnavatele.
Pro zájemce, uchazeče, pro ty, kteří hledají práci nebo
chtějí práci změnit.
Máte-li zájem zde mít i váš text, neváhejte nás oslovit! :-)



Koho hledáme a kdo jsme?

HR Business Partner - AREA HR Manager

Kdo jsme my?

Nová síť maloobchodního řetězce, Action Retail s. r. o.

Kdo jsem já?

Lucie Halušková, HR Country manager, společnosti Action.

A proč využíváme prostor Ad rem a inzerujeme zde?

Protože rychle rosteme. A abychom se o své stávající i nové zaměstnance mohli starat pořád skvěle, i při rychlé expanzi, hledám k sobě HR business partnera, kterému nevadí cestovat a denně se starat o ty nejlepší zaměstnance na světě.

Jedná se o práci částečně v terénu, podpora našich prodejen v personálních otázkách. Prioritně hledám někoho z oblasti Středočeského kraje, jižních Čech, Vysočiny či Královéhradecka, ale i Moravák, který rád řídí, bude ten pravý fit.

Hledám někoho, kdo má srdce v personalistice a alespoň 2 roky zkušenosti z retailu.

A jak se můžete přihlásit?

Nemusíte mi posílat životopis, aby nás nepotrápilo GDPR, ale napište mi pár vět o sobě a proč byste byl/ a s námi rád/a...

Budu se těšit.

www.action.com



Mgr. Lucie Halušková
HR Country Manager
l.halusкова@action.nl



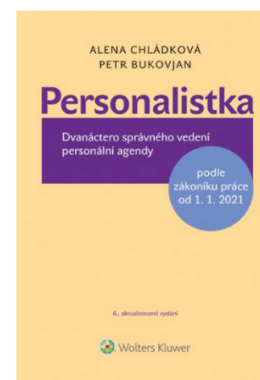
[tipy na zajímavé čtení]

Alena Chládková

Petr Bukovjan

Autoři se netradičním, ale zároveň přehledným způsobem zaměřují na nejdůležitější otázky praxe, týkající se pracovněprávních vztahů od vzniku pracovního poměru, přes jeho změny až ke skončení. Publikace obsahuje řadu příkladů, aktuálních soudních rozhodnutí a upozornění na nejčastější pochybení. Určena je nejen personalistům, ale každému, kdo se zabývá tematikou spojenou s pracovním právem.

vydáno
12/2020



[nabídka webinářů]

UMĚNÍ JEDNAT S LIDMI	15.3.	1.690,-	PhDr. Antonín BRYKS
JAK NA PROBLÉMOVÉ ZAMĚSTNANCE?	15.3.	1.590,-	JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
POKROČILÉ OBCHODNÍ DOVEDNOSTI			
- TYPOLOGIE KLIENTA	15.3.	1.990,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.
ASISTOVANÝ STYK			
A JINÉ FORMY STYKU DÍTĚTE POD DROBNOHLEDEM	16.3.	1.790,-	Mgr. Veronika ANDRTOVÁ
ZÁKONÍK PRÁCE – PRACOVNÍ DOBA – JEJÍ ROZVRŽENÍ			
Z POHLEDU PRAXE VE FIRMÁCH, ČERPÁNÍ DOVOLENÉ			
A S TÍM SPOJENÁ PROBLEMATIKA – AKTUÁLNÍ STAV	16.3.	1.890,-	Mgr. Vladimír ČERNÝ
VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM			
- DLE ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE	16.3.	1.790,-	Ing. Hana JURÁŇOVÁ
PRAVOMOC OBCÍ V OBLASTI HAZARDNÍCH HER	16.3.	1.790,-	Mgr. Petra RAZÍM ĎUROVIČOVÁ
ZVLÁŠTNÍ POSTUPY ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ	16.3.	1.790,-	Mgr. Tomáš MIKULA
PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ			
– JAK HOŘET ALE NEVYHOŘET? ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE			
A STRESU V KAŽDODENNÍM ŽIVOTĚ	17.3.	990,-	Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ
ZMĚNA FINANCOVÁNÍ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ			
A SOUVISEJÍCÍ PROBLEMATIKA ODMĚŇOVÁNÍ	17.3.	1.890,-	JUDr. Hana POLÁKOVÁ
ZMĚNY V ZAHRANIČNÍM OBCHODĚ SE ZBOŽÍM			
A SLUŽBAMI V ROCE 2021	17.3.	1.690,-	Marek REINOHA
OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ	17.3.	1.790,-	Mgr. Blanka HANZELOVÁ
SPRÁVNÍ ŘÍZENÍ (SPRÁVNÍ ŘÁD) – ÚVODNÍ SEZNÁMENÍ	18.3.	1.690,-	JUDr. Alena KLIKOVÁ, Ph.D.
VEŘEJNÉ ZAKÁZKY OD A DO Z	18.3.	1.790,-	Mgr. Martin BUDIŠ
AKTUÁLNÍ STAV ŠKOLSKÉ LEGISLATIVY	18.3.	1.890,-	JUDr. Hana POLÁKOVÁ
ZÁKON O REGISTRU SMLUV - ONLINE KURZ	18.3.	1.790,-	Mgr. Blanka HANZELOVÁ
MAJETEK PŘÍSP. ORGANIZACÍ A JEHO KONTROLA	18.3.	1.790,-	Ing. Petr SIKORA
VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE			
ANEK PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY	19.3.	1.590,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
ZÁKONÍK PRÁCE V PRAXI ŘEDITELŮ ŠKOL			
A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ	19.3.	1.890,-	JUDr. Hana POLÁKOVÁ
HYGIENICKÉ MINIMUM	19.3.	1.290,-	Mgr. Silvie MAJTÁNOVÁ
PŘÍKLAD NA VYPLNĚNÍ DAŇOVÉHO PŘIZNÁNÍ K DANI			
Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB ZA ROK 2020			
A ZMĚNY OD ROKU 2021	19.3.	1.790,-	Ing. Tomáš JAROŠ, Ph.D.
CESTOVNÍ NÁHRADY	22.3.	1.890,-	Jaroslava PFEILEROVÁ
ROZVOJ OSOBNOSTI	22.3.	1.890,-	PhDr. Jitka CRHOVÁ
VELKÁ NOVELIZACE ZÁKONÍKU PRÁCE,			
DOVOLENÁ A JEJÍ VÝPOČET	22.3.	1.790,-	JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
VEDENÍ, KOMUNIKACE A MOTIVACE LIDÍ - PRO MISTRY	22.3.	1.990,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.
NÁJEM BYTU A DOMU V PRAXI OBCÍ	23.3.	1.890,-	prof. JUDr. Markéta SELUCKÁ, Ph.D.
NOVÉ MÍSTNÍ POPLATKY ZA KOMUNÁLNÍ ODPAD			
(V SOUVISLOSTI S JEJICH ZAVEDENÍM NOVOU OZV			
A NÁSLEDNÝM VYBÍRÁNÍM NEBO VYMÁHÁNÍM)	23.3.	1.800,-	JUDr. Alena ŠNEBERKOVÁ

ÚČETNICTVÍ PRO PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE**V ROCE 2021 V PŘÍKLADECH****23.3. 1.790,-****Ing. Hana JURÁŇOVÁ**ZÁKONÍK PRÁCE - KOMPLEXNÍ PRŮVODCE ZÁKONÍKEM PRÁCE
A ZÁKLADNÍ PŘEHLED NOVELIZACE

ZÁKONÍKU PRÁCE ROKU 2020/2021

23.3. 1.890,-

JUDr. Adam VALÍČEK, MBA

DOVOLENÁ OD ROKU 2021**- PRAKTICKY S PŘÍKLADY VÝPOČTŮ NÁROKU****24.3. 1.590,-****Mgr. Vladimír ČERNÝ**

FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY

24.3. 1.790,-

Ing. Zdenka ŠULCOVÁ, Ph.D.

VLIV DODACÍCH DOLOŽEK 2020 NA UPLATŇOVÁNÍ DPH**A CELNÍCH PŘEDPISŮ PŘI PROVÁDĚNÍ****ZAHRA NIČNÍHO OBCHODU SE ZBOŽÍM****24.3. 1.890,-****Marek REINOHA**

MANAŽERSKÉ POHOVORY A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

24.3. 1.990,-

Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.

EVIDENCE OBYVATEL**V KONTEXTU INSTITUTŮ OBČANSKÉHO PRÁVA****25.3. 1.890,-****prof. JUDr. Markéta SELUCKÁ, Ph.D.**

KOMUNIKOVAT EFEKTIVNĚ

25.3. 1.290,-

Mgr. Dora LUKÁŠOVÁ

FKSP PRO ŠKOLY**25.3. 1.290,-****Ing. Petra SCHWARZOVÁ**

ASERTIVITA JAKO EFEKTIVNÍ ZPŮSOB KOMUNIKACE

V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

25.3. 1.790,-

Mgr. Marie VINKLEROVÁ, DiS.

DATOVÉ SCHRÁNKY**25.3. 1.790,-****RNDr. Ing. Eva URBANOVÁ, MBA**

VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE ANEB PRAKTICKÉ

PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY

25.3. 1.590,-

Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA

MINDFULNESS A MEDITACE V BYZNYSU**26.3. 1.590,-****Michaela MURIN**

NOVÁ ODPADOVÁ LEGISLATIVA

26.3. 1.790,-

JUDr. Zuzana SVOBODOVÁ

HACCP - JASNĚ A SROZUMITELNĚ**26.3. 1.290,-****Mgr. Silvie MAJTÁNOVÁ**

PSYCHOHYGIENA JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

26.3. 1.790,-

Mgr. Marie VINKLEROVÁ, DiS.

MÍSTNÍ A ÚČELOVÉ KOMUNIKACE**29.3. 1.790,-****Ing. Jiří BLAŽEK**

PROFESIONÁLNÍ PRODEJNÍ DOVEDNOSTI

29.3. 1.990,-

Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.

VEDENÍ POKLADNY, ÚČETNICTVÍ, DPH, EET, GDPR**A DALŠÍ SOUVISLOSTI VE VZTAHU K POKLADNĚ****29.3. 1.790,-****Květoslava NOVOTNÁ**

ETIKA V PROFESNÍM ŽIVOTĚ

30.3. 1.890,-

PhDr. Jitka CRHOVÁ

INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ**- ZÁKLADNÍ OTÁZKY ÚPADKOVÉHO PRÁVA****30.3. 1.790,-****Mgr. Pavel GOTTWALD, MBA**

MS WORD - NEJEN PRO ZAČÁTEČNÍKY

30.3. 1.590,-

Mgr. Stanislav NOVOTNÝ

TRESTNĚPRÁVNÍ REGULACE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK**31.3. 1.790,-****Mgr. Tomáš MIKULA**

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V NEJRŮZNĚJŠÍCH

SOUVISLOSTECH, AKTUÁLNÍ STAV V ROCE 2021

31.3. 1.890,-

Ing. Olga KRCHOVOVÁ

DAŇOVÝ ŘÁD**6.4. 1.790,-****Bc. Zdeněk VONDRÁK, DiS.**

HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM OBCÍ ČI KRAJE

6.4. 1.890,-

prof. JUDr. Markéta SELUCKÁ, Ph.D.

DLOUHODOBÝ MAJETEK V ÚČETNICTVÍ ÚSC**A PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ****6.4. 1.790,-****Ing. Hana JURÁŇOVÁ**

SPECIFIKA PÉČE O KLIENTY S ALZHEIMEROVOU CHOROBOU

7.4. 1.790,-

Mgr. Marie VINKLEROVÁ, DiS.

MS EXCEL - NEJEN PRO ZAČÁTEČNÍKY**7.4. 1.590,-****Mgr. Stanislav NOVOTNÝ**

TIMEMANAGEMENT PRO ŽENY

7.4. 1.390,-

Ing. Dagmar KOŽINOVÁ

DAŇOVÉ A ÚČETNÍ AKTUALITY 2021**8.4. 1.890,-****Ing. Jiří KLÍMA**

VEŘEJNÉ ZAKÁZKY MALÉHO ROZSAHU

A ZJEDNODUŠENÉ PODLIMITNÍ ŘÍZENÍ V PRAXI

8.4. 1.790,-

Mgr. Martin BUDIŠ

VEŘEJNÝ OPATROVNÍK	8.4.	1.790,-	Mgr. Tomáš PAVLÍČEK
SPISOVÁ A ARCHIVNÍ SLUŽBA	8.4.	1.790,-	Mgr. Jiří SEDLICKÝ
VNITŘNÍ SMĚRNICE A ZÁKON O FINANČNÍ KONTROLE	9.4.	1.790,-	Ing. Hana JURÁŘOVÁ
PŮVOD ZBOŽÍ A JEHO VÝZNAM V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ	9.4.	1.790,-	Marek REINOHA
PRŮBĚH A ZAMĚŘENÍ VEŘEJNOSPRÁVNÍ KONTROLY			
PROVÁDĚNÉ KONTROLNÍMI ORGÁNY OBCÍ A MĚST	12.4.	1.790,-	Ing. Petr SIKORA
DPH V ROCE 2021	12.4.	1.890,-	Ing. Ivana LANGEROVÁ
PRAVOMOC OBCÍ V OBLASTI HAZARDNÍCH HER	13.4.	1.790,-	Mgr. Petra RAZÍM ĎUROVIČOVÁ
APLIKACE NOVĚ VYDANÝCH OZV			
O MÍSTNÍCH POPLATCÍCH V PRAXI	13.4.	1.800,-	JUDr. Alena ŠNEBERKOVÁ
ÚČINNĚ PROTI STRESU A VYHOŘENÍ	13.4.	1.890,-	PhDr. Jitka CRHOVÁ
TECHNICKÉ ZHODNOCENÍ INVESTIČNÍHO MAJETKU	14.4.	1.790,-	Ing. Jiří BLAŽEK
VEŘEJNOSPRÁVNÍ KONTROLA – PROTOKOL O KONTROLE			
A POPIS KONTROLNÍCH ZJIŠTĚNÍ	15.4.	1.790,-	Ing. Bc. Michal SKLENÁŘ
EVIDENCE OBYVATEL A RODNÁ ČÍSLA	15.4.	1.790,-	JUDr. Drahlava PEČINKOVÁ
POKLADNA V ROCE 2021	15.4.	1.790,-	Ing. Hana JURÁŘOVÁ
HACCP - FIREMNÍ STRAVOVÁNÍ	16.4.	1.290,-	Mgr. Silvie MAJTÁNOVÁ
VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM			
- DLE ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE	16.4.	1.790,-	Ing. Hana JURÁŘOVÁ
MZDY PRO ZAČÍNÁJÍCÍ I POKROČILÉ MZDOVÉ ÚČETNÍ,			
AKTUÁLNÍ STAV VČETNĚ ZMĚN PRO ROK 2021 - 5DENNÍ	19.4.	2.990,-	Ing. Olga KRCHOVOVÁ
VEDENÍ, KOMUNIKACE A MOTIVACE LIDÍ - PRO MANAŽERY	19.4.	1.990,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.
KONTROLA POUŽITÍ DOTACÍ ZE STRANY			
POSKYTOVATELŮ - OBCÍ A MĚST	19.4.	1.790,-	Ing. Petr SIKORA
NÁJEMNÍ VZTAHY	20.4.	1.590,-	JUDr. Pavla SCHÖDELBAUEROVÁ
ZÁKON O REGISTRU SMLUV	20.4.	1.790,-	Mgr. Miroslav PAPOUŠEK
PROFESIONÁLNÍ PRODEJNÍ DOVEDNOSTI	21.4.	1.990,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.
MS WORD - NEJEN PRO ZAČÁTEČNÍKY	21.4.	1.590,-	Mgr. Stanislav NOVOTNÝ
POSÍLENÍ PSYCHICKÉ ODOLNOSTI	21.4.	1.390,-	Ing. Dagmar KOŽINOVÁ
VEŘEJNÉ ZAKÁZKY	22.4.	1.790,-	Mgr. Martin BUDIŠ
ZADLUŽENOST A EXEKUCE	22.4.	1.790,-	Mgr. Tomáš PAVLÍČEK
INCOTERMS 2020 - NOVÁ PRAVIDLA	22.4.	1.790,-	Ing. Petr ROŽEK, Ph.D.
SCHVALOVÁNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY SESTAVENÉ K 31. 12. 2020			
NĚKTERÝCH VYBRANÝCH ÚČETNÍCH JEDNOTEK	22.4.	1.890,-	Jaroslava SVOBODOVÁ
VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE ANEB PRAKTICKÉ			
PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY	23.4.	1.590,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
VEDENÍ, KOMUNIKACE A MOTIVACE LIDÍ - PRO MISTRY	26.4.	1.990,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.
UZAVÍRÁNÍ SMLUV	26.4.	2.100,-	Mgr. Lucia Komárková, a Mgr. Marek NĚMEČEK
ROZVOJ OSOBNOSTI	27.4.	1.890,-	PhDr. Jitka CRHOVÁ
PROFESIONÁLNÍ SEKRETÁŘKA, ASISTENTKA SE ZAMĚŘENÍM			
NA ÚSPĚŠNOU KOMUNIKACI, ETIKETU V ZAMĚSTNÁNÍ			
A ZÁKLADY SPRÁVNÉHO SERVISU	27.4.	1.790,-	PhDr. Antonín BRYKS
DPH U DOVOZU A VÝVOZU ZBOŽÍ 2021	27.4.	1.890,-	Marek REINOHA
NEMOCENSKÉ A DŮCHODOVÉ POJIŠTĚNÍ 2021	27.4.	1.790,-	DVOŘÁKOVÁ Jitka, Bc. a FOUSEK Dušan, Mgr.

TRÉNINK OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ Ph.D.	28.4.	1.990,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ,
PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY AKTUÁLNĚ	29.4.	1.690,-	MUDr. Dana KUKLOVÁ, CSc.
VEŘEJNÉ ZAKÁZKY OD A DO Z	29.4.	1.790,-	Mgr. Martin BUDIŠ
OBCE A NOVÝ ZÁKON O ODPADECH	30.4.	1.290,-	JUDr. Zuzana SVOBODOVÁ
ZDRAVOTNICKÉ PRÁVO	30.4.	1.390,-	JUDr. Alexandra ŽIVĚLOVÁ, LL.M.
INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ			
- ZÁKLADNÍ OTÁZKY ÚPADKOVÉHO PRÁVA	4.5.	1.790,-	Mgr. Pavel GOTTWALD, MBA
ZÁKLADY DPH NA DESÍTKÁCH PRAKTICKÝCH PŘÍKLADŮ	5.5.	1.790,-	Ing. Marika VOŽENÍLKOVÁ
MS EXCEL - NEJEN PRO ZAČÁTEČNÍKY	5.5.	1.590,-	Mgr. Stanislav NOVOTNÝ
DATOVÉ SCHRÁNKY	6.5.	1.790,-	RNDr. Ing. Eva URBANOVÁ, MBA
DPH PRO NEZISKOVÉ SUBJEKTY	6.5.	1.790,-	Ing. Marika VOŽENÍLKOVÁ
ODPISOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU U VYBRANÝCH ÚČETNÍCH JEDNOTEK V ÚČETNÍM OBDOBÍ 2021	6.5.	1.890,-	Jaroslava SVOBODOVÁ
ENERGIE PRO ŽIVOT I PRÁCI	6.5.	1.390,-	Ing. Dagmar KOŽINOVÁ
TECHNICKÉ ZHODNOCENÍ INVESTIČNÍHO MAJETKU	10.5.	1.790,-	Ing. Jiří BLAŽEK
FKSP A DALŠÍ FONDY PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	10.5.	1.790,-	Ing. Petr SIKORA
NOVÉ MÍSTNÍ POPLATKY ZA KOMUNÁLNÍ ODPAD (V SOUVISLOSTI S JEJICH ZAVEDENÍM NOVOU OZV A NÁSLEDNÝM VYBÍRÁNÍM NEBO VYMÁHÁNÍM)	11.5.	1.800,-	JUDr. Alena ŠNEBERKOVÁ
NEMOVITOSTI	11.5.	1.790,-	Ing. Jiří BLAŽEK
ÚČINNĚ PROTI STRESU A VYHOŘENÍ	11.5.	1.890,-	PhDr. Jitka CRHOVÁ
VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V PRAXI NEJEN PRO ZAČÁTEČNÍKY	13.5.	1.790,-	Mgr. Martin BUDIŠ
DAŇOVÝ ŘÁD	18.5.	1.790,-	Bc. Zdeněk VONDRÁK, DiS.
CELNÍ PŘEDPISY V ROCE 2021 A BREXIT	19.5.	1.790,-	Marek REINOHA
DOVOLENÁ V HODINÁCH V R. 2021, STRAVOVACÍ PAUŠÁL VE VŠECH SOUVISLOSTECH A DALŠÍ PODSTATNÉ ZMĚNY			
VE MZDOVÉ A PERSONÁLNÍ OBLASTI	20.5.	1.890,-	Ing. Růžena KLÍMOVÁ
EMPATIE JAKO ZÁKLAD DOBRÉ KOMUNIKACE	20.5.	1.390,-	Ing. Dagmar KOŽINOVÁ
OBEC V ROLI ZŘIZOVATELE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	24.5.	1.790,-	Ing. Petr SIKORA
MÍSTNÍ A ÚČELOVÉ KOMUNIKACE	27.5.	1.790,-	Ing. Jiří BLAŽEK
PŘÍPRAVA NA BUDOUCÍ POVOLÁNÍ, PRACOVNÍ DOBA PODLE ZÁKONÍKU PRÁCE A SPRÁVNÝ VÝPOČET MEZD A PLATŮ, PRŮMĚRNÝ VÝDĚLEK	27.5.	1.890,-	Ing. Růžena KLÍMOVÁ
INVENTARIZACE - NÁSTROJ PRŮKAZNOSTI ÚČETNICTVÍ			
V UKÁZKÁCH A PŘÍKLADECH	27.5.	1.890,-	Jaroslava SVOBODOVÁ
INTRASTAT - VYKAZOVÁNÍ VNITROUNIJNÍHO OBCHODU			
SE ZBOŽÍM A JEHO PROVÁZANOST S UPLATŇOVÁNÍM DPH	4.6.	1.690,-	Marek REINOHA
ROZVOJ OSOBNOSTI	15.6.	1.890,-	PhDr. Jitka CRHOVÁ
VEŘEJNÉ ZAKÁZKY OD A DO Z	17.6.	1.790,-	Mgr. Martin BUDIŠ

Kompletní a neustále se rozšiřující nabídku naleznete na
www.tsmkurzy.cz

NAŠI NEJMENŠÍ ČTENÁŘI KRESLÍ/MALUJÍ...



V podzimním speciálním čísle, které se věnovalo home office, jsme zveřejnili výzvu pro ty nejmenší, aby nás potěšili svými kresbami či malbami. Pojďte se potěšit společně s námi :-)



Verunka
7 let



Ondra
4 roky



Jáchymek
4 roky



Mikulášek
4 roky



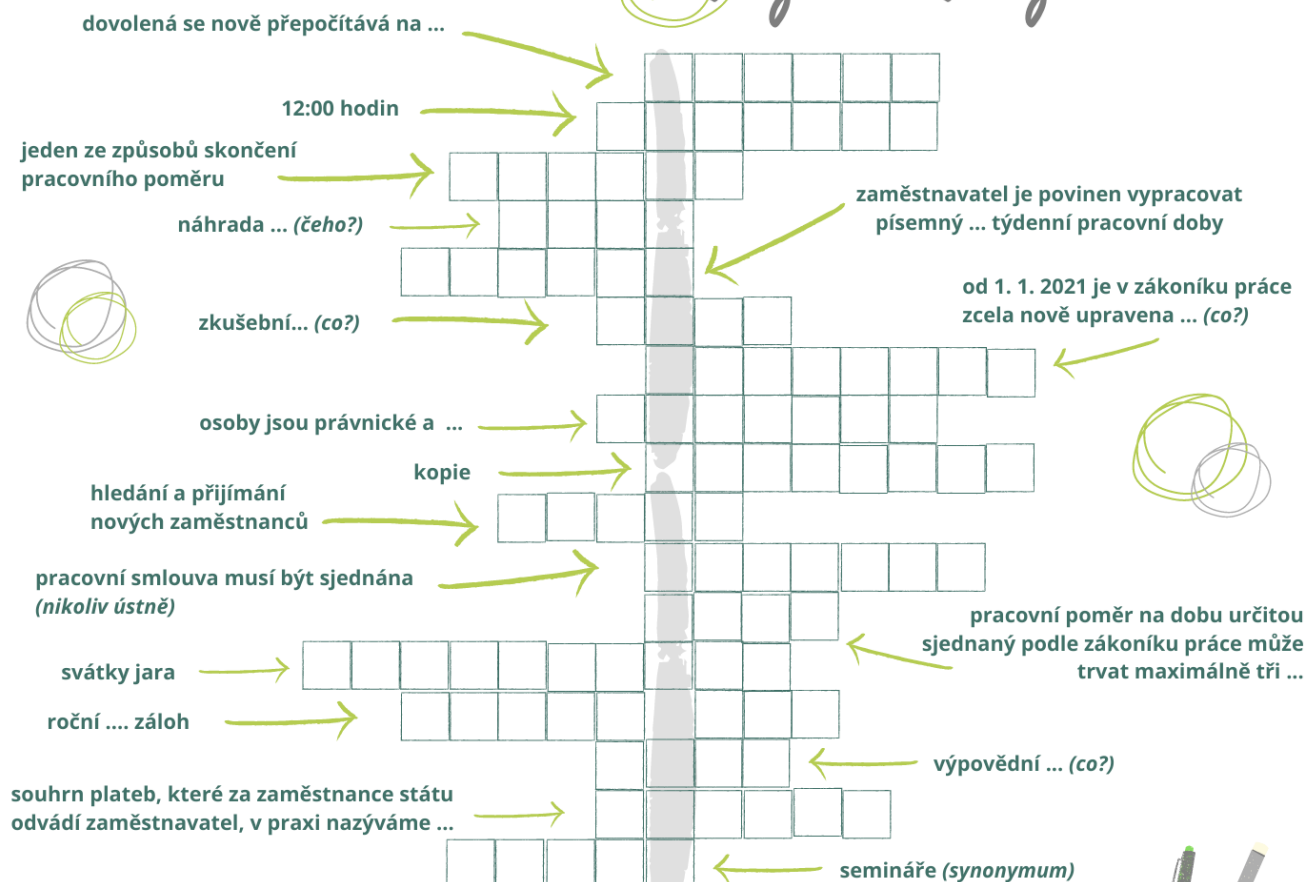
Adámek
5 let



Míša
7 let



křížem krážem... :)



Soutěžíme o 3 dárkové balíčky!

Výherci z minulého čísla:

Jiřina Forýtková
Soňa Šamajová
Bernardina Hovancová

Z odpovědí, které obdržíme, vylosujeme 3 výherce.

Odpověď zašlete na e-mail: adrem@tsmvykov.cz

Uzávěrka: 10. 5. 2021.

Odesláním odpovědi udělujete společnosti TSM, spol. s r. o. souhlas s uvedením svého jména a příjmení (v případě výhry) v dalším čísle Ad rem.

Znáte webové stránky **Opatruj.se?**

Web vyvinuli odborníci z Národního ústavu duševního zdraví za odborného přispění a garance Ministerstva zdravotnictví, psychologických pracovišť Ministerstva vnitra, Armády ČR, Policie ČR a Hasičského záchranného sboru, patientské organizace Nevypusť duši a dalších odborníků.

Na webových stránkách se můžete i otestovat.

