

### **3. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

---

Ľudské zdroje sú popri materiálnych, finančných, informačných a telekomunikačných technológiách najproduktívnejšou súčasťou rozvoja organizácií. Táto oblasť sa zameriava na všetko, čo sa týka ľudí v pracovnom procese, teda ich získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepájanie ich činností, výsledkov práce, pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku i spolupracovníkom, ako aj ich osobného uspokojenia z práce a ich personálneho a sociálneho rozvoja. Zamestnancom nestačí iba adekvátne odmeňovať za vykonanú prácu, je potrebné vytvoriť priestor na ich sebarealizáciu, rozvoj a uplatňovanie ich pracovného potenciálu. Predpokladom každej úspešnej organizácie sú zamestnanci, ktorí sa stotožňujú s víziou a cieľmi organizácie a efektívne prispievajú k ich dosahovaniu. Prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov je možné tento ideálny stav dosiahnuť alebo sa k nemu aspoň priblížiť.

#### **3.1 Podoby riadenia ľudských zdrojov**

Na riadenie ľudských zdrojov existuje viacero pohľadov a je výlučne na organizáciách, aký prístup si zvolia. Rozlišujeme dva základné prístupy – mäkký a tvrdý prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Odlišujú sa v ponímaní postavenia a dôležitosti zamestnanca v organizácii. Často sa stáva, že v organizáciách sa uplatňuje zmiešaná forma týchto dvoch podôb riadenia ľudských zdrojov.

##### ***Tvrdá podoba riadenia ľudských zdrojov***

Tento spôsob riadenia pristupuje k ľudským zdrojom ako ku ktorémukoľvek inému zdroju – ľudia sú v rámci tohto prístupu vnímaní ako každý iný kapitál, do ktorého rozvoja je potrebné investovať, ak chceme dosiahnuť zisk. Podstata uvedeného princípu spočíva v tom, že *prioritné sú podnikateľské potreby a zámery. Ľudia sú získavaní, rozmiestňovaní a uvoľňovaní tak, ako to vyžadujú zámery a plány firmy. Na potreby zamestnancov sa berie malý ohľad.*

##### ***Mäkká podoba riadenia ľudských zdrojov***

Uvedený spôsob riadenia zohľadňuje *dôležitosť kvality pracovných sôl pre úspešnosť organizácie*, preto sú zamestnanci vzdelávaní a ich pracovný potenciál

je neustále rozvíjaný. Zamestnancom je umožnená participácia na rozhodovani a ich zodpovednosť sa tým adekvátnie rozširuje. Dôraz je kladený aj na komunikáciu so zamestnancami, na poznanie ich názorov a vytvorenie dôvery v organizácii, ktorá ich zamestnáva.

### **3.2 Ciele riadenia ľudských zdrojov**

Všetky ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov by mali byť v súlade s celkovou stratégiou podniku a podporovať ju. Súčasne treba pri vytyčovaní personálnych cielov bráť do úvahy aj potreby zamestnancov. Z dlhodobého hľadiska môžeme hlavný cieľ a úlohu personálnej práce definovať ako cieľavedomú a aktívnu podporu plnenia hlavného cieľa podniku.

Základné ciele personálnej práce podľa oblastí:

a) v ekonomickej oblasti:

- optimálne využívanie ľudskej práce v spojitosti s ostatnými výrobnými faktormi s cieľom dosiahnuť potrebný výkon organizácie a jej adaptáciu na požiadavky okolia,
- stanovenie a optimalizácia personálnych nákladov organizácie,
- zlepšovanie štruktúry a zvýšenie kvality fungovania ľudských zdrojov v organizácii,
- realizácia systému odmeňovania podľa výkonu stimulujúceho rozvoj aktivity a zvyšovanie schopností každého zamestnanca,
- zvýšenie kreativity a ekonomickej zhodnotenie tohto potenciálu aj vložených prostriedkov na jeho rozvoj.

b) v sociálnej oblasti a pri utváraní pracovnej klímy:

- naplnenie osobných cielov zamestnancov spojených s výkonom práce,
- motivácia zamestnancov k sebarozvoju, zvyšovaniu kvalifikácie a tvorivému prístupu pri riešení pracovných úloh organizácie,
- vytvárať predpoklady pre spokojnosť s pracovným miestom, s obsahom práce, pracovným prostredím a vnútornou atmosférou organizácie,
- napomáhať pri identifikácii sa s cieľmi organizácie.

### **3.3 Aktivity riadenia ľudských zdrojov**

Všeobecnou úlohou personálneho útvaru je umožniť organizácii, aby dosiahla stanovené ciele tým, že dáva podnety, intervenuje a poskytuje vedenie a podporu vo všetkých záležitosťach, ktoré sa dotýkajú jej zamestnancov. Aby v organizácii dochádzalo k napĺňaniu vytýčených cieľov, je potrebné venovať pozornosť nasledujúcim činnostiam:

- a) personálne plánovanie,
- b) vytváranie a analýza pracovných miest,
- c) získavanie, výber a prijímanie zamestnancov,
- d) zaraďovanie zamestnancov a ukončovanie pracovného pomeru,
- e) hodnotenie zamestnancov,
- f) odmeňovanie zamestnancov,
- g) vzdelávanie zamestnancov,
- h) pracovné vzťahy,
- i) starostlivosť o zamestnancov,
- j) personálny informačný systém,
- k) prieskum trhu práce,
- l) zdravotná starostlivosť o zamestnancov,
- n) metodika prieskumov, zisťovanie a spracovávanie informácií,
- o) dodržiavanie zákonnosti v oblasti práce a zamestnávania.

Poradie aktivít riadenia ľudských zdrojov poukazuje na skutočnosť, že do popredia sa dostávajú aktivity, ktoré napomáhajú pružnosti a efektívnosti organizácie a formujú flexibilné ľudské zdroje organizácie. Predmetná koncepcia predpokladá intenzívnu komunikáciu v organizácii, či už ide o spätnú väzbu poskytovanú zamestnancom o ich pracovnom výkone alebo, ktorú poskytujú zamestnanci vedeniu organizácie.

### **3.4 Význam personálnej práce pre organizáciu**

Úlohy riadenia ľudských zdrojov a súvisiace činnosti, sú záležitosťou útvaru ľudských zdrojov a súčasne tvoria neoddeliteľnú súčasť práce všetkých manažérov organizácie, bez ohľadu na ich postavenie v hierarchii riadiacich funkcií.

Personálny útvar, ktorý bol približne od osemdesiatych rokov 20. storočia, premenovaný na útvar ľudských zdrojov, je vnútornou organizačnou zložkou špecializovanou na riadenie ľudských zdrojov, ktorý *zaistuje odbornú, t. j. koncepcnú, metodologickú, poradenskú, usmerňovaciu, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce*. Útvar ľudských zdrojov tak zabezpečuje požiadavky a potreby manažérov ako i jednotlivých zamestnancov – vnútorných klientov.

V zmysle vyššie uvedených súvislostiach plní útvar ľudských zdrojov niektoré špecifické úlohy:

- formuluje, navrhuje a presadzuje strategiu riadenia ľudských zdrojov,
- vyjadruje sa k zámerom organizácie z hľadiska ich vplyvu na oblasť práce a ľudského činiteľa,
- zaistuje existenciu a fungovanie personálnych činností, metodicky ich riadi, organizuje a usmerňuje a dbá na sústavné zlepšovanie ich realizácie,
- usmerňuje a radí manažérom pri plnení ich personálnych úloh.

Pokiaľ ide o veľkosť útvaru ľudských zdrojov, neexistujú jednoznačné kritériá na stanovenie optimálneho počtu ich zamestnancov k pomeru zamestnancov organizácie. Vychádza sa predovšetkým zo skúseností odborníkov získaných na základe ich praxe:

- **pri počte do 100 zamestnancov** rozhodnutia v oblasti riadenia ľudských zdrojov prijíma majiteľ alebo vrcholový manažér a personálnu administratívu vykonáva niektorý odborný zamestnanec kumulované so svojou ďalšou administratívou alebo manažérskou funkciou,
- **pri počte 100 až 150 zamestnancov** sa odporúča vytvoriť funkciu personálneho špecialistu,
- **pri počte 150 až 250 zamestnancov** sa ako efektívny odporúča zriadíť malý útvar ľudských zdrojov s dvoma zamestnancami,

- pri počte 250 až 500 zamestnancov sa odporúča vytvoriť útvar ľudských zdrojov s 3 – 4 zamestnancami (personalistami), vrátane manažéra tohto útvaru,
- pri počte nad 500 zamestnancov sa vytvára rozsiahly a vnútorné štruktúrovaný útvar ľudských zdrojov. V takýchto organizáciách sa sleduje ako porovnávací ukazovateľ počet zamestnancov útvaru ľudských zdrojov na 100 zamestnancov organizácie. Hodnota tohto ukazovateľa sa zvyčajne pohybuje v rozmedzí 1,25 až 1,35.

Personálne činnosti a služby organizácie môžu zabezpečovať aj externé zdroje. V takomto prípade hovoríme o outsourcingu (využívanie cudzích zdrojov) v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Medzi najčastejšie zabezpečované činnosti externou formou patria vyhľadávanie a výber nových zamestnancov, školenia a ďalší rozvoj zamestnancov, spracovanie mzdovej a personálnej agendy.

Postavenie útvaru ľudských zdrojov v organizačnej štruktúre organizácie vyjadruje, aký význam prikladá vrcholový manažment riadeniu ľudských zdrojov a aké postavenie má jeho manažér vo vzťahu k ostatným manažérom organizácie. Útvar ľudských zdrojov môže byť:

- priamo podriadený generálnemu riaditeľovi,
- na rovnakej úrovni riadenia, ako sú ostatné organizačné jednotky,
- súčasťou organizačnej štruktúry niektorého z výkonných riaditeľov a pod.

Personálna práca má sprostredkovaný, ale aj bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky organizácie. Súvisí to napríklad s:

- redukovaním výdajov za nadčasovú prácu v dôsledku zvyšovania produktivity práce behom normálnej pracovnej doby,
- úsilím o znižovanie absencie a o zavádzanie programov znižujúcich výdaje za neodpracovanú dobu,
- elimináciou stratových časov zamestnancov formou popisu práce,
- minimalizáciou fluktuácie zamestnancov formovaním medziľudských vzťahov a vytváraním vhodnej pracovnej atmosféry, ktorá zvyšuje uspokojovanie zamestnancov z vykonanej práce,
- vzdelávaním a rozvojom zamestnancov, s cieľom zvýšiť ich hodnotu pre organizáciu a zlepšiť prácu, čo následne vedie k zvýšeniu kvality výrobkov a služieb a k znižovaniu výrobných nákladov,

- uzatváraním pracovného pomeru len s najlepšími uchádzačmi o prácu, ktorí sú schopní vyvinúť maximálne úsilie a majú požadované pracovné schopnosti, ktoré sú pripravení aj ďalej rozvíjať,
- znižovaním plytвania materiálom formou prekonávania zlých pracovných návykov a pomocou odstraňovania nepriaznivých pracovných podmienok,
- uplatňovaním kompetentného a stimulujúceho systému odmeňovania a poskytovania zamestnaneckých výhod ako faktoru vytvárajúceho motivačnú klímu v organizácii.

Prínos riadenia ľudských zdrojov závisí v prevažnej miere na skúsenostiach a znalostiah osôb, ktoré majú na starosti personálnu prácu v podniku. Tí majú vplyv na množstvo používaných postupov charakteristických pre riadenie ľudských zdrojov. Vyjadriť ich prínos nie je vždy jednoduché. Pomôcť mu môže určenie vybraných indikátorov, ktoré bude medziročne aj medzipodnikovo organizácia porovnávať. Na základe nich by malo vedenie organizácie dokázať hodnotiť úroveň riadenia ľudských zdrojov v podniku a robiť príslušné opatrenia.

### **3.5 Proces získavania zamestnancov**

Samotnému získavaniu a výberu zamestnancov má predchádzať dôkladné plánovanie ľudských zdrojov. To znamená, že skôr než podnik začne so získavaním a výberom zamestnancov, musí zadefinovať koľko, kedy a akých zamestnancov potrebuje. Cieľom získavania a výberu zamestnancov by malo byť získať pri vynaložení minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu zamestnancov, ktorú sú požadované pre uspokojenie potreby ľudských zdrojov podniku.

Kľúčovými v tomto procese sú:

- a) definovanie požiadaviek
- b) prilákanie uchádzačov.

Ad a) Definovanie požiadaviek

Dôležitosť jednotlivých požiadaviek závisí na charaktere vykonávanej práce. V súčasnosti sa do popredia dostávajú okrem vzdelania a praxe aj osobné

charakteristiky, vlastnosti a schopnosti. Z toho dôvodu je vhodné požiadavky na pracovníka rozdeliť do 6 základných kategórií:

- **fyzické požiadavky** (napr. manuálna zručnosť, sila....),
- **duševné požiadavky** – požiadavky na inteligenciu (jazykové znalosti, organizačné schopnosti a pod.),
  - znalosti získané vzdelaním a praxou
- **schopnosti** – psychomotorické, týkajúce sa najmä presnosti a rýchlosťi a sociálne, napr. schopnosť komunikácie, schopnosť viest' ľudí, kontrolovať a pod.,
- **vzdelanie a kvalifikácia** - má sa na mysli vzdelanie a kvalifikácia potrebné na výkon danej práce, dosiahnutý stupeň dokončeného vzdelania a požadovaná dĺžka odbornej praxe,
- **pracovné skúsenosti** – ide o skúsenosti získané v rovnakom alebo podobnom pracovnom mieste,
- **charakteristiky osobnosti a postoj**, napr. schopnosť pracovať bez dozoru, temperament, povaha, názory zamestnanca, schopnosť formovať pracovný tím a pod.

V súčasnosti sa mnohí odborníci prikláňajú k názoru, že o úspechu v práci rozhoduje to, aký ľudia sú a ako sa správajú a nie to, aké majú vedomosti a zručnosti, pričom vychádzajú zo skutočnosti, že je jednoduchšie zamestnancov dovzdať, ako meniť ich správanie. V podmienkach slovenských podnikov je dávaná prednosť vlastnostiam a schopnostiam uchádzačov pred ich kvalifikáciou. Výskumom bolo dokázané, že v 43 % prípadov podniky uprednostňujú plne kvalifikovaných ľudí schopných okamžite zastávať pracovné miesto pred perspektívnymi uchádzačmi, ktorých si podnik vyškolí sám. Väčšina slovenských podnikov uplatňuje výber ľudských zdrojov, pri ktorom sa nekladie dôraz prednose na kvalifikáciu kandidátov, ale sú zohľadňované také aspekty, ako napr. ochota neustále sa vzdelávať, motivácia uchádzača pracovať v danom kolektíve, osobná angažovanosť pri práci, schopnosť efektívne pracovať ako člen tímu a pod.

Podniky, ktoré uprednostňujú plne kvalifikovaných uchádzačov, schopných okamžite zastávať pracovné miesto pred perspektívnymi uchádzačmi, ktorí potrebujú zaškolenie, dosahujú vyššie zhodnotenie investovaných vlastných a cudzích zdrojov v podobe použiteľného zisku, čo vyplýva zo skutočnosti, že

príprava plne kvalifikovaných uchádzačov o zamestnanie, je menej finančne nákladná a časovo kratšia.

#### Ad b) Prilákanie uchádzačov

Samotné prilákanie uchádzačov nepredstavuje pre podniky výraznejší problém. Organizácie sa však často stretávajú s prilákaním nedostatočného počtu zamestnancov disponujúcich potrebnými predpokladmi a požiadavkami na výkon dojednejnej práce. Čoraz viac organizácií preto využíva pri ziskavaní a stabilizácii pracovných súl personálny marketing, ktorý predstavuje použitie marketingového prístupu v personálnej oblasti a ktorého cieľom je dlhodobé zabezpečenie kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov.

Záujem o zamestnanie v organizácii ovplyvňuje viaceru faktorov, ktoré môžeme rozlišovať na vonkajšie a vnútorné.

#### 1. Vonkajšie:

- politicko-legislatívne podmienky (zamestnávanie cudzincov, limity zamestnávania určitých skupín zamestnancov, napr. so zmenenou pracovnou schopnosťou a pod.),
- hodnotová a profesijne kvalifikačná orientácia ľudí,
- ekonomický rozvoj krajinu a regiónu,
- populačný vývoj a mobilita obyvateľstva,
- životné prostredie – preferencia určitých oblastí k osídleniu,
- preferencia určitého životného štýlu,
- podmienky pre vytváranie nových pracovných miest,
- dopravná dostupnosť.

#### 2. Vnútorné:

- imidž a úspešnosť podniku,
- umiestnenie podniku a životné prostredie v jeho okolí,
- sociálna klíma vo vnútri podniku,
- pracovné prostredie,
- starostlivosť o zamestnancov a bývalých zamestnancov,
- motivácia a hmotná zainteresovanosť zamestnancov,

- medziľudské vzťahy,
- perspektíva podniku,
- charakter vykonávanej práce,
- funkčné zaradenie zamestnanca v hierarchii firmy,
- miesto výkonu práce,
- pracovná doba.

Vonkajšie podmienky podnik nemôže ovplyvniť, môže však ovplyvňovať vnútorné podmienky a usilovať sa, aby boli pre potenciálnych zamestnancov zaujímavé, nakoľko výhodné vnútorné podmienky a stávajú konkurenčou výhodou pri získavaní schopných a kvalitných pracovných síl na trhu práce.

### **3.6 Prostriedky získavania zamestnancov**

Organizácie volia metódy získavania zamestnancov podľa toho, či sa jedná o výber z vnútorných alebo vonkajších zdrojov. Najčastejšie využívanými prostriedkami získavania zamestnancov sú:

1. **Inzercia**, ku ktorej podniky pristupujú, v prípade oslovenia širokého okruhu uchádzačov z vonkajších zdrojov, ako aj v prípade, keď chce organizácia prilákať pracovné sily od konkurencie, nakoľko inzerciu v médiách si ľudia všimnú, aj keď si aktívne nehľadajú zamestnanie. Ako hlavné médium sa v prípade pracovnej inzercie využívajú predovšetkým noviny a časopisy, menej rozhlas a televízia, vzhľadom na vysoké náklady s tým spojené. Štýl inzerátu a jeho umiestnenie by mali byť v súlade s ponúkanou pracovnou pozíciou, pričom sa v súčasnosti prechádza od formálneho štýlu k neformálnemu a priamemu štýlu, tak aby mal potenciálny uchádzač pocit, že inzerát hovorí priamo k nemu.

V obsahu inzerátu by nemali chýbať informácie o:

- organizácii,
- charaktere pracovného miesta,
- požiadavkách a predpokladoch na zamestnanca,
- mzde a zamestnaneckých výhodách,
- mieste výkonu práce,

- tom, čo by mal uchádzač urobiť v reakcii na inzerát.

Účinnosť inzercie v printových médiách je v súčasnosti nízka a to i vzhľadom na rozšírenie on-line inzercie, ktorá je využívaná stále vo väčšej miere.

## 2. On-line získavanie zamestnancov

On-line používaná inzercia je v súčasnosti najviac používaná. Zabezpečuje inzerciu firiem aj personálno-poradenských spoločností. Okrem rôznych špecializovaných stránok s pracovnými ponukami môžu byť pracovné inzeráty umiestňované aj na webových stránkach zamestnávateľov alebo personálnych agentúr.

V oblasti náboru nových zamestnancov má silné postavenie Internet. U väčšiny firiem ide o hlavný ba dokonca jediný komunikačný kanál pri oslovovaní kandidátov na voľné pracovné miesta a to najmä vzhľadom na skutočnosť, že je nákladovo efektívnejší ako reklama v printových médiách a taktiež umožňuje výber záujemcov o pracovné miesto automatizovať, napríklad triedením podľa rôznych kritérií.

Internet má aj nevýhody, medzi ktoré patrí príliš veľké množstvo nevhodných žiadostí o zamestnanie, ako i skutočnosť, že pre niektorých uchádzačov internet nie je dostupný.

Uvedený spôsob získavania zamestnancov je pre väčšinu obsadzovaných pozícii vhodný, predovšetkým z hľadiska nákladovosti a pokrytia. Použitie internetu sa však neodporúča pri obsadzovaní najdôležitejších vysokokvalifikovaných pracovných pozícii, kde je vhodnejšie využitie služieb tzv. „headhunterov“.

## 3. Ústny dotaz alebo ponuka

Tento spôsob získavania zamestnancov predpokladá vyhľadanie talentovaných a schopných ľudí v odbore. Považuje sa za značne komplikovaný, pričom je vhodný najmä pri obsadzovaní vysokých funkcií. Vytipovaní adepti na pracovné miesto sú oslovení priamo zamestnávateľom, pričom často už zastávajú významný pracovný post u konkurencie a novú prácu si aktívne nevyhľadávajú. Tento spôsob vyhľadávania zamestnancov je väčšinou zabezpečovaní externe a to prostredníctvom „Headhunterov“ alebo tiež „lovcov hláv“.

#### **4. Odporučenia zamestnancov**

Ide o lacný a rýchly prostriedok získavania nových zamestnancov, pri ktorom sa využívajú informácie od súčasných zamestnancov. Dôležitou podmienkou je, aby boli zamestnanci dostatočne informovaní o požiadavkách na obsadenie pracovného miesta v organizácii. Odporučania zamestnancov sa považujú za jeden z najspoločnejších zdrojov nových zamestnancov pre všetky druhy pozícii, nakoľko kmeňový zamestnanec si nechce pokaziť svoju povest navrhnutím nevhodného kandidáta a ten naopak nechce sklamať dôveru človeka, ktorý ho odporučil.

#### **5. Vývesky**

Vývesky je vhodné využiť v prípade, ak sa organizácia rozhodne využiť vnútorné zdroje. Vývesku je vhodné umiestniť v podniku na mieste tak, aby si ju mali možnosť všimnúť všetci zamestnanci. V prípade získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov, môžu tento spôsob využiť organizácie, ktorých prevádzky sú navštevované zákazníkmi. Ide napr. o obchodné spoločnosti, dopravné prostriedky alebo stravovacie zariadenia. Je vhodný na obsadzovanie nižších pracovných pozícii.

#### **6. Spolupráca s úradmi práce**

Úrady práce zaistujú predbežný výber nezamestnaných vhodných na voľnú pracovnú pozíciu a sprostredkúvajú uchádzačom potrené informácie o pracovnom mieste. Použiteľnosť úradov práce je však z dôvodu platnej legislatívy obmedzená. Táto metóda je vhodná pre obsadzovanie nižších pozícii a to z dôvodu, že ľudia s vyššou kvalifikáciou sa registrácií na úrade práce vyhýbajú.

#### **7. Spolupráca s agentúrami a sprostredkovateľmi práce**

Personálne agentúry pracujú ako sprostredkovatelia medzi zamestnávateľom a záujemcom o prácu. Špecializovaní konzultanti vyberajú a hodnotia vhodných kandidátov, ktorí zodpovedajú požiadavkám zamestnávateľa. Pri použití personálnej agentúry je dôležité túto podrobne informovať o požiadavkách na nového zamestnanca, pretože len ak personálna agentúra vie, akého človeka má hľadať, môže svoju úlohu splniť kvalifikované.

## 8. Spolupráca s ostatnými organizáciami

V týchto prípadoch využíva organizácia spoluprácu predovšetkým so vzdelávacími zariadeniami na všetkých stupňoch. Organizácie sú informované o učebných osnovách a tak majú dostatok informácií o znalostiach a zručnostiach absolventov príslušných vzdelávacích zariadení. Táto spolupráca umožňuje zamestnávateľom efektívne osloviť a vyselektovať tých najlepších a najvhodnejších absolventov skôr, ako sa ocitnú na trhu práce. Zamestnávatelia nadväzujú kontakty so študentmi najčastejšie počas ich odbornej praxe v podniku ako aj na trhoch pracovných príležitostí.

### 3.7 Predzmluvné vzťahy

Výsledkom získavania pracovníkov je dostatočný počet vhodných uchádzačov, z ktorých sa následne vo výberovom procese vyberajú tí najlepší za účelom uzavorenia pracovnej zmluvy. Uzavoreniu pracovnej zmluvy prechádzajú isté úkony, ktoré je zamestnávateľ povinný vykonať **ešte pred vznikom pracovného pomeru**.

Zamestnávateľ je povinný pred vznikom pracovného pomeru oboznámiť fyzickú osobu:

- s právami a povinnosťami, ktoré mu vyplynú z pracovnej zmluvy
- s pracovnými podmienkami a mzdovými podmienkami, za ktorých má prácu vykonávať.

Zamestnávateľ nesmie vyžadovať od fyzickej osoby informácie o rodinných pomeroch, o tehotenstve, o bezúhonnosti s výnimkou, ak ide o prácu, pri ktorej sa bezúhonnosť vyžaduje, o politickej príslušnosti a náboženskej príslušnosti.

Osobitnú skupinu zamestnancov, s ktorými spája ZP režim zvýšenej ochrany, počas pracovného pomeru, ale aj pred jeho vznikom, sú mladiství, čiže fyzické osoby od 15 do 18 rokov veku. Zamestnávateľ môže s mladistvým uzavrieť pracovnú zmluvu len po predchádzajúcim lekárskom vyšetrení, čiže môže v rámci predzmluvných vzťahov od neho požadovať, aby sa podrobil lekárskej prehliadke a mladistvý je povinný tejto požiadavke vypočuť. Táto povinnosť mladistvého podrobiť sa lekárskej prehliadke trvá aj po vzniku pracovného pomeru, napr. v prípade jeho preradenia na inú prácu alebo pravidelne podľa potreby najmenej raz za rok.

*Zvýšená ochrana mladistvých zamestnancov* spočíva aj v zákonnej úprave ich pracovného času, podľa ktorej pracovný čas zamestnanca mladšieho ako 16 rokov je najviac 30 hodín týždenne, aj keď pracuje pre viacerých zamestnávateľov a mladistvý zamestnanec starší ako 16 rokov má pracovný čas najviac  $37 \frac{1}{2}$  hodiny týždenne, aj keď pracuje pre viacerých zamestnávateľov. V tejto súvislosti má mladistvý zamestnanec v rámci predzmluvných vzťahov povinnosť informovať zamestnávateľa o dĺžke pracovného času u iného zamestnávateľa.

V rámci zvýšenej ochrany mladistvých v pracovno-právnych vzťahoch je zamestnávateľ povinný vyžiadať si vyjadrenie zákonného zástupcu na uzatvorenie pracovnej zmluvy. Absencia vyjadrenia zákonného zástupcu, nemá súčasť sa následok neplatnosť pracovnej zmluvy, ale v prípade zistenie tohto nedostatku zo strany inšpekcie práce, môže mu byť uložená pokuta za porušenie pracovnoprávnych prepisov.

Zamestnanec pri nástupe do zamestnania musí absolvovať aj istú formálnu procedúru, ktorá zahŕňa napr. vyplnenie dotazníka, ktorý obsahuje relevantné údaje o zamestnancovi a jeho rodine potrebné pre potreby mzdovej učtárne. Obsahom dotazníka sú také údaje, ako meno, priezvisko, tituly, dátum narodenia, rodné číslo, adresa, priebeh vzdelenia a priebeh predchádzajúcich zamestnaní. V dotazníku sa uvádzajú aj zdravotná poisťovňa zamestnanca, číslo účtu, na ktorý bude poukazovaná mzda, číslo prípadnej životnej poisťky a prípadného penzijného pripoistenia a pod.

Ďalšou formálnou požiadavkou zamestnávateľa je *predloženie dokladu o vzdelení*. Zamestnávateľovi sa predkladá overená kópia dokladu o najvyššom dosiahnutom vzdelení, resp. originál takého dokladu k nahliadnutiu.

Nevyhnutnou náležitosťou je predloženie *potvrdenia o zamestnaní*, tzv. zápočtového listu. Zápočtový list vydáva predchádzajúci zamestnávateľ povinne pred skončením pracovného pomeru a zamestnanec ho odovzdá novému zamestnávateľovi. Zápočtový list obsahuje najmä dobu trvania pracovného pomeru, druh vykonávaných prác, dobu pracovnej neschopnosti, zrážky zo mzdy a pod.

Zamestnávateľ pri skončení pracovného pomeru zamestnancovi vydá a ten následne odovzdá novému zamestnávateľovi *potvrdenie o poskytnutej mzdze* a preddavkoch na daň „Potvrdenie o zdanielnej mzdze“.

Ak zamestnanec zamestnávateľa požiada o vydanie pracovného posudku je tento povinný mu ho do 15 dní od požiadania vydať. Pod **pracovným posudkom** sa rozumejú všetky písomnosti, ktoré sa týkajú hodnotenia práce zamestnanca, jeho kvalifikácie, schopností a iných skutočností, ktoré majú priamy vzťah k výkonu práce.

Zamestnávateľ požaduje od zamestnanca aj **výpis z registra trestov**, ktorý musí byť vždy aktuálny – nie starší ako tri mesiace.

### **3.8 Pracovná zmluva a jej náležitosti**

Základným druhom pracovnoprávnych vzťahov je **pracovný pomer**. Tento právny vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom môže vzniknúť len so súhlasom oboch zmluvných strán. Ide vlastne o zmluvný vzťah, pri ktorom sa jeden z účastníkov (zamestnanec) zaväzuje vykonávať pre druhého účastníka (zamestnávateľa) prácu, za čo sa mu tento zaväzuje platiť mzdu. Pracovný pomer sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi. Zákonník práce nedodržanie písomnej formy pracovnej zmluvy nesankcionuje neplatnosťou, preto aj pracovný pomer založený ústne alebo konkludentne (mlčky) je platný. V takomto prípade zamestnanec začne fakticky vykonávať prácu pre zamestnávateľa a s jeho vedomím, pričom z konania zamestnanca, ako aj zamestnávateľa musí byť zjavné, že pracovný pomer chceli založiť.

Pracovnú zmluvu možno uzavrieť kedykoľvek predo dňom, ktorý je v nej označený ako deň nástupu do práce, najneskôr však v deň nástupu do práce. Pracovná zmluva, ktorá bola predložená zamestnancovi po vzniku pracovného pomeru plní funkciu potvrdenia už existujúcich pracovných podmienok.

Pracovná zmluva obsahuje tak podstatné náležitosti, ako aj ďalšie podmienky, ktoré si chcú zmluvné strany dohodnúť. **Podstatnými náležitosťami** pracovnej zmluvy sú:

- a) **druh práce**, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho **stručná charakteristika** (nestačí uviesť len všeobecné označenie druhu práce, ale aj jeho stručnú a zrozumiteľnú charakteristiku, aby nevznikla pochybnosť o tom, akú prácu má zamestnanec vykonávať),

- b) **miesto výkonu práce** – môže byť dohodnuté ako obec, resp. časť obce alebo užie, ako sídlo zamestnávateľa alebo jeho organizačná zložka,
- c) **deň nástupu do práce** – môže byť dohodnutý konkrétnym dátumom alebo inou skutočnosťou, ktorá nevzbudzuje pochybnosti o dni nástupu do práce. Napr. prvý deň kalendárneho mesiaca, ktorý nasleduje po úspešnom ukončení vysokoškolského štúdia,
- d) **mzdové podmienky** – ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. Mzda dojednaná v pracovnej zmluve nesmie byť nižšia ako je minimálna mzda,

Zamestnávateľ v pracovnej zmluve uvedie aj **d'alšie pracovné podmienky, a to:**

- výplatné termíny,
- pracovný čas,
- výmeru dovolenky,
- dĺžku výpovednej doby.

V prípade, ak sú tieto d'alšie podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí uviesť odkaz na príslušné ustanovenie kolektívnej zmluvy.

**Skúšobná doba** nepatrí medzi podstatné náležitosti pracovnej zmluvy, napriek tomu je jednou z najčastejšie sa vyskytujúcich podmienok dohodnutých v pracovnej zmluve. Z uvedeného vyplýva, že skúšobnú dobu možno dohodnúť iba v pracovnej zmluve a takto dohodnutú skúšobnú dobu nemožno ďalej predlžovať. Skúšobná doba sa vždy zo zákona predlžuje iba o prekážky v práci na strane zamestnanca (dočasná pracovná neschopnosť, sprevádzanie rodinného príslušníka a pod.). Účelom dojednania skúšobnej doby je, aby sa zamestnávateľ presvedčil o splnení požiadaviek na zamestnanca a zamestnanec, či podmienky výkonu práce, mzdové podmienky a práca ako taká zodpovedajú jeho predstavám. V rámci skúšobnej doby môže ukončiť pracovný pomer, ktorakol'vek zo zmluvných strán, kedykol'vek aj bez uvedenia dôvodu, jednoduchým písomným oznámením. Pre platné dohodnutie skúšobnej doby musia byť splnené tieto podmienky:

- skúšobnú dobu možno dohodnúť len v pracovnej zmluve,

- dĺžka skúšobnej doby môže byť najviac tri mesiace, v prípade vedúcich zamestnancov v prvých dvoch stupňoch riadenia (vedúci zamestnanec v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu a vedúci zamestnanec v priamej riadiacej pôsobnosti tohto vedúceho zamestnanca) možno dohodnúť skúšobnú dobu až *najviac na šesť mesiacov*,
- skúšobnú dobu dohodnutú na kratšiu dobu *nemožno ďalej predlžovať*, a to ani po vzájomnej dohode zmluvných strán,
- skúšobná doba musí byť dohodnutá písomne, *inak je neplatná*.

### ***Pracovný pomer možno uzatvoriť na dobu určitú a na dobu neurčitú.***

**Pracovný pomer na určitú dobu.** Pracovný pomer je uzavretý na určitú dobu, ak je to v pracovnej zmluve výslovne určené. Trvanie takého pracovného pomeru možno vymedziť presným časovým údajom, napr. počtom rokov, mesiacov, týždňov a pod. alebo uvedením konkrétneho kalendárneho dňa, alebo iným časovým úsekom alebo obdobím (napr. pri sezónnych prácach – dňom ukončenia zberu konkrétnej plodiny a pod.). *V prípade, že pracovná zmluva nie je uzavretá písomne, nemôže ísť o pracovný pomer na dobu určitú.* Znamená to, že je vylúčená možnosť ústneho dohodnutia pracovného pomeru na dobu určitú.

Pracovný pomer na dobu určitú možno dohodnúť najdlhšie na dva roky a v rámci dvoch rokov môže byť tento pracovný pomer predĺžený alebo opäťovne dohodnutý bez dôvodov najviac dvakrát. Predĺžením pracovného pomeru sa rozumie pokračovanie v tom istom pracovnom pomere, pričom nie je možné dohodnúť novú skúšobnú dobu.

Pracovný pomer na dobu určitú sa zmení na pracovný pomer na dobu neurčitú, keď zamestnanec s vedomím zamestnávateľa, po uplynutí dohodnutej doby, pokračuje vo vykonávaní práce, ak sa účastníci zmluvného vzťahu nedohodnú inak.

Pracovný pomer dohodnutý na dobu určitú sa skončí uplynutím dohodnutej doby a to aj v prípade, keď je zamestnanec práceneschopný, zamestnankyňa tehotná alebo ak nastúpila na materskú dovolenkú.

**Predĺžiť** alebo opäťovne dohodnúť pracovný pomer na dobu určitú do dvoch rokov alebo nad dva roky je možné len z týchto dôvodov:

- *zastupovanie zamestnanca počas materskej dovolenky*, rodičovskej dovolenky, dovolenky bezprostredne nadväzujúcej na materskú dovolenkú alebo rodičovskú dovolenkú, dočasnej pracovnej neschopnosti alebo zamestnanca, ktorý bol dlhodobo uvoľnený na výkon verejnej funkcie alebo odborovej funkcie,
- vykonávanie prác, pri ktorých je potrebné podstatne zvýšiť počet zamestnancov na prechodný čas nepresahujúci osem mesiacov v kalendárnom roku (napr. sezónne práce),
- vykonávania prác, ktoré sú závislé od striedania ročných období, každý rok sa opakujú a nepresahujú osem mesiacov v kalendárnom roku – napr. práce v cestovnom ruchu, poľnohospodárstve a pod.,
- vykonávanie prác dohodnutých v kolektívnej zmluve.

**Pracovný pomer na neurčitý čas**, je dohodnutý vtedy, ak v pracovnej zmluve nebola výslovne určená doba jeho trvania alebo ak v pracovnej zmluve alebo pri jej zmene neboli splnené zákonné podmienky na uzavorenie pracovného pomeru na dobu určitú. Ak nebol pracovný pomer na dobu určitú dohodnutý písomne, ide o pracovný pomer na dobu neurčitú.

#### Skončenie pracovného pomeru

Skončiť pracovný pomer je možné iba z dôvodov, ktoré sú ako dôvody skončenia pracovného pomeru uvedené v ZP. V zmysle § 59 ods. 1 ZP možno pracovný pomer skončiť:

- dohodou,
- výpoved'ou,
- okamžitým skončením,
- skončením v skúšobnej dobe.

Pracovný pomer dohodnutý na dobu určitý **sa skončí uplynutím dohodnutej doby**. Pracovný pomer cudzinca sa končí aj dňom, kedy sa má skončiť jeho pobyt na území Slovenskej republiky podľa vykonateľného rozsudku o odňatí povolenia na pobyt, právoplatným rozsudkom ukladajúcim tejto osobe trest vyhostenia z územia Slovenskej republiky a uplynutím doby, na ktorú bolo vydané povolenie na pobyt na území Slovenskej republiky.

## **3.9 Skončenie pracovného pomeru**

Pri skončení pracovného pomeru dohodou musí so skončením pracovného pomeru súhlasiť zamestnanec aj zamestnávateľ. Pracovný pomer sa tak končí dňom, na ktorom sa zmluvné strany dohodli. Dohoda sa uzatvára písomne, jedno jej vyhotovenie vydá zamestnávateľ zamestnancovi. V dohode sa uvedú dôvody skončenia pracovného pomeru len v prípade, že o to zamestnanec požiada alebo ak sa pracovný pomer skončil dohodou z dôvodov organizačných zmien.

### **3.9.1 Skončenie pracovného pomeru výpovedou**

**Výpovedou** môže skončiť pracovný pomer zamestnávateľ aj zamestnanec. Výpoved musí byť **písomná a doručená**, inak je neplatná. V zmysle príslušných ustanovení ZP písomnosti zamestnávateľa týkajúce sa vzniku, zmeny a skončenia pracovného pomeru musia byť doručené zamestnancovi do vlastných rúk. Písomnosť doručuje zamestnávateľ zamestnancovi na pracovisku, v jeho byte alebo kdekoľvek bude zastihnutý. Ak to nie je možné, možno písomnosť doručiť poštovým podnikom ako doporučenú zásielku. V tomto prípade sa výpoved zasiela na poslednú známu adresu zamestnanca, ako doporučená zásielka s doručenkou a poznámkou „do vlastných rúk“.

**Výpovedná doba je jeden mesiac** pre zamestnancov, ktorí odpracujú u zamestnávateľa menej ako rok. V prípadoch, kedy bola zamestnancovi daná výpoved z dôvodov, že sa zrušuje alebo premiestňuje zamestnávateľ alebo jeho časť alebo sa zamestnanec stal nadbytočný vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia alebo o znížení stavu zamestnancov s cieľom zabezpečiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách, dĺžka výpovednej doby závisí od toho, ako dlho trval pracovný pomer a to **dva mesiace**, ak pracovný pomer zamestnanca u zamestnávateľa ku dňu doručenia výpovede trval najmenej jeden rok a menej ako päť rokov a **tri mesiace**, ak pracovný pomer zamestnanca u zamestnávateľa ku dňu doručenia výpovede trval najmenej päť rokov.

V prípadoch, kedy bola zamestnancovi daná výpoved z iných dôvodov, ako je uvedené v predchádzajúcim odseku je výpovedná doba **dva mesiace**, ak pracovný pomer zamestnanca u zamestnávateľa trval najmenej jeden rok.

Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoved, iba z dôvodov **taxatívne** (výslovne) uvedených v ZP, **písomne**, pričom dôvod výpovede nie je možné

dodatočne meniť. Dôvody, z ktorých môže dať zamestnávateľ zamestnancovi výpoved' sú, ak:

1. sa zrušuje alebo premiestňuje zamestnávateľ alebo jeho časť (zrušením zamestnávateľa dochádza k zániku právneho subjektu. V prípade, že po zrušení bude mať zamestnávateľ právneho nástupcu, práva a povinnosti z pracovnoprávnych právnych vzťahov prejdú na tohto právneho zástupcu a nemusí dôjsť nevyhnutne k ukončeniu pracovného pomeru. Ak však právny nástupca nemá možnosť zamestnanca ďalej zamestnávať, alebo sa pri zrušení zamestnávateľa vykoná aj jeho likvidácia, musí byť s daným zamestnancom skončený pracovný pomer,
2. sa zamestnanec stane nadbytočný vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia alebo znížení stavu zamestnancov s cieľom zabezpečiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách.

Uplatnenie tohto výpovedného dôvodu je možné už v okamihu, keď sa o organizačnej zmene rozhodne. Tento výpovedný dôvod vyžaduje splnenie troch podmienok:

- a) nadbytočnosť vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia, o znížení stavu zamestnancov za účelom zabezpečenia efektívnosti práce alebo o iných organizačných zmenách,
  - b) nemožnosť zamestnávateľa zamestnanca zamestnávať inou vhodnou prácou,
  - c) ostatné hmotnoprávne predpoklady platnej výpovede (písomnosť, zdôvodnenie, doručenie),
3. zamestnanec vzhľadom na svoj zdravotný stav podľa lekárskeho posudku dlhodobo stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, alebo ak ju nesmie vykonávať pre chorobu z povolania alebo pre ohrozenie touto chorobou, alebo ak na pracovisku dosiahol najvyššiu prípustnú expozíciu určenú rozhodnutím príslušného orgánu verejného zdravotníctva. Tento výpovedný dôvod sleduje ochranu zdravotného stavu zamestnanca. Dôvodom tohto výpovedného dôvodu je dlhodobá

zdravotná strata spôsobilosti zamestnanca, stanovená lekárskym posudkom alebo rozhodnutím príslušného orgánu verejného zdravotníctva. Aj pri tomto výpovednom dôvode, platí povinnosť zamestnávateľa ponúknut' zamestnancovi inú pre neho vhodnú prácu;

#### 4. zamestnanec

- a) **nesplňa predpoklady ustanovené právnymi predpismi na výkon dohodnutej práce** (predpoklady ustanovené právnym predpisom – kvalifikačné predpoklady: mzdové predpisy, katalógy pracovných činností a pod.),
  - b) **prestal splňať požiadavky** podľa § 42 ods. 2 ZP (ide o funkcie, na ktoré sa vyžaduje voľba alebo vymenovanie, ako požiadavka na výkon funkcie vedúceho zamestnanca v priamej riadiacej pôsobnosti štatárneho orgánu. V prípade odvolania alebo vzdania sa funkcie, zamestnanec prestal splňať požiadavky na výkon funkcie),
  - c) **nesplňa bez zavinenia zamestnávateľa požiadavky** na riadny výkon dohodnutej práce určený osobitným predpisom alebo zamestnávateľom vo vnútornom predpise (Ide o požiadavky ustanovené osobitnými predpismi alebo vnútornými predpismi zamestnávateľa. Vo výpovedi je potrebné presne vyjadriť, ktoré požiadavky zamestnanec nesplňa bez zavinenia zamestnávateľa. Dôvod výpovede musí trvať v čase dania výpovede,
  - d) **neuspokojivo plní pracovné úlohy** a zamestnávateľ ho v posledných dvoch mesiacoch písomne vyzval na odstránenie nedostatkov a zamestnanec ich v primeranom čase neodstránil. (Písomná výzva na odstránenie nedostatkov je hmotnoprávnou podmienkou platnosti výpovede. Keďže písomná forma výzvy nie je sankcionované neplatnosťou, môže byť urobená aj ústne. Pri tomto výpovednom dôvode zamestnávateľ nie je povinný ponúknut' zamestnancovi inú vhodnú prácu;
5. sú u zamestnanca dôvody, pre ktoré by s ním zamestnávateľ mohol okamžite skončiť pracovný pomer, alebo pre menej závažné porušenie pracovnej disciplíny; pre menej závažné porušenie pracovnej disciplíny možno dať zamestnancovi výpoved', ak bol v posledných šiestich mesiacoch v súvislosti s porušením pracovnej disciplíny písomne

upozornený na možnosť výpovede. (Hmotnoprávou podmienkou výpovede z tohto dôvodu je písomné upozornenie zamestnanca na možnosť dania výpovede.

**Zamestnanec** môže skončiť pracovný pomer výpovedou z akéhokoľvek dôvodu alebo bez uvedenia dôvodu.

### 3.9.2 Okamžité skončenie pracovného pomeru

Ide o **výnimočné skončenie pracovného pomeru** a môže k nemu dôjsť tak zo strany zamestnávateľa, ako aj zo strany zamestnanca. Výnimočnosť tohto výpovedného dôvodu spočíva v závažnosti dôvodov výpovede, ktoré sú taxatívne uvedené v ZP, jeho právne účinky nastanú okamihom doručenia výpovede, bez akejkoľvek výpovednej doby. Zamestnávateľ môže okamžite skončiť pracovný pomer so zamestnancom ak:

- bol zamestnanec právoplatne *odsúdený* pre úmyselný trestný čin (musí ísiť o právoplatné odsúdenia zamestnanca pre úmyselný trestný čin),
- *porušil závažne pracovnú disciplínu* (Zákonník práce nedefiniuje pojem závažné porušenie pracovnej disciplíny, preto je potrebné každý prípad hodnotiť individuálne. Súdna prax vidí závažné porušenie pracovnej disciplíny v požívaní alkoholických nápojov počas pracovnej doby, fyzické napadnutie vedúceho zamestnanca alebo spoluzamestnanca a spôsobenie mu zranenia, dlhodobá neospravedlnená absencia a pod.).

Okamžité skončenie pracovného pomeru nie je možné s tehotnou zamestnankyňou, ženou na materskej dovolenke a s rodičom na rodičovskej dovolenky. So zamestnankyňou na materskej dovolenke alebo s rodičom na rodičovskej dovolenky nemožno skončiť pracovný pomer ani výpovedou.

**Zamestnanec** môže skončiť pracovný pomer okamžite, ak

- a) podľa lekárskeho posudku nemôže ďalej vykonávať prácu bez vážneho ohrozenia svojho zdravia a zamestnávateľ ho nepreradil do 15 dní odo dňa predloženia tohto posudku na inú pre neho vhodnú prácu,
- b) zamestnávateľ mu nevyplatił mzdu, náhradu mzdy, cestovné náhrady, náhradu za pracovnú pohotovosť, náhradu príjmu pri

- dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca alebo ich časť do 15 dní po uplynutí ich splatnosti,
- c) je bezprostredne ohrozený jeho život alebo zdravie.

### **3.10 Sociálna politika zamestnávateľa**

Podnikovú sociálnu politiku treba chápať ako jeden z faktorov formujúci osobnosť zamestnanca a motiváciu ľudského činiteľa v pracovnom procese. Hlavným cieľom a zámerom podnikovej sociálnej politiky je dosiahnuť rozvoj ľudských zdrojov podniku a jeho dobrej ekonomickej a sociálnej atmosféry prostredníctvom účinných aktivít, za účelom stimulácie a motivácie zamestnancov k výkonu efektívnej pracovnej činnosti.

Hlavnou úlohou podnikovej sociálnej politiky je vytvoriť zo strany zamestnávateľa systém sociálnej politiky umožňujúci zvyšovať kvalitu života zamestnancov. Pôsobenie podnikovej sociálnej politiky možno sledovať v napĺňaní nasledovných funkcií:

- preventívnej (predchádzanie úrazom, chorobám, fluktuácií a pod.),
- stimulačnej (pracovné podmienky, pracovná doba, bezpečnosť práce),
- charitatívnej (podpora zamestnancov v mimoriadnych a osobných situáciách (osamelí zamestnanci, osoby so zmenenou pracovnou schopnosťou a pod.).

V podmienkach slovenskej ekonomiky je realizácia sociálnej politiky legislatívne upravená v siedmej časti ZP, ktorá obsahuje práva a povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa v týchto oblastiach:

- pracovné podmienky a životné podmienky zamestnancov,
- stravovanie zamestnancov,
- vzdelávanie zamestnancov,
- zabezpečenie zamestnanca pri dočasnej pracovnej neschopnosti, v starobe a zamestnávanie po návrate do práce,
- zamestnanec so zmenenou pracovnou schopnosťou,
- pracovné podmienky žien a mužov starajúcich sa o deti,
- úprava pracovného času,
- materská dovolenka a rodičovská dovolenka,

- prestávky na dojčenie,
- pracovné podmienky mladistvých zamestnancov,
- zákaz práce nadčas, práce v noci a pracovnej pohotovosti,
- práce zakázané mladistvým zamestnancom,
- lekárská preventívna prehliadka vo vzťahu k práci.

**Pracovné podmienky a životné podmienky zamestnancov.** V rámci zlepšovania kultúry práce a pracovného prostredia, zamestnávateľ tvorí primerané pracovné podmienky a stará sa o vzhľad a úpravu pracovísk, sociálnych zariadení a zariadení na osobnú hygienu. Podrobnejšie požiadavky na hygienické zariadenia a sociálne zariadenia upravujú osobitné predpisy. Zamestnávateľ je taktiež povinný zaistiť bezpečnú úschovu najmä zvrškov a osobných predmetov, ktoré zamestnanci obvykle nosia do zamestnania, ako aj obvyklých dopravných prostriedkov, ak ich zamestnanci používajú na cestu do zamestnania a späť, s výnimkou motorových vozidiel.

**Stravovanie zamestnancov.** Zamestnávateľ má povinnosť zabezpečovať zamestnancov vo všetkých zmenách (denná, nočná) stravovanie zodpovedajúce zásadám správnej výživy priamo na pracovisku vo vlastnom stravovacom zariadení. Ďalšou formou zabezpečovania stravovania je stravovanie v stravovacom zariadení iného zamestnávateľa, zabezpečovanie stravovania prostredníctvom fyzických osôb alebo právnických osôb, ktoré majú oprávnenie sprostredkovať stravovacie služby, poskytovať finančný príspevok (ak zamestnávateľ nemá možnosť poskytovať stravovanie zamestnancom uvedenými spôsobmi). Stravovanie sa poskytuje v priebehu pracovnej zmeny bez ohľadu na to, či zamestnanci pracujú cez deň, v noci, počas dní pracovného pokoja alebo vo sviatok, ak vykonávajú počas pracovnej zmeny prácu **viac ako štyri hodiny**. Ak pracovná zmena trvá viac ako 11 hodín, zamestnávateľ môže zabezpečiť poskytnutie ďalšieho teplého hlavného jedla. Zamestnávateľ prispieva na stravovanie vo výške najmenej 55 % ceny jedla, najviac však na každé jedlo do výšky 55 % stravného poskytovaného pri pracovnej ceste v trvaní 5 až 12 hodín podľa zákona 283/2002 Z. z. o cestovných náhradách v platnom znení. V každom prípade musí byť však splnená podmienka, že **stravovanie musí zodpovedať zásadám správnej výživy, pričom musí ísť o teplé hlavné jedlo vrátane vhodného nápoja**.

Stravovanie, ktoré zabezpečuje zamestnávateľ prostredníctvom fyzickej osoby alebo právnickej osoby, ktorá má na to oprávnenie sa realizuje prostredníctvom stravných poukážok, pričom v hodnote stravnej poukážky musí byť najmenej 75 % stravného poskytovaného pri pracovných cestách v trvani 5-12 hodín.

Vo výnimcočných prípadoch, ak zamestnávateľ nemôže zabezpečiť stravovanie:

- vo vlastnom stravovacom zariadení,
- v stravovacom zariadení iného zamestnávateľa,
- prostredníctvom fyzickej osoby alebo právnickej osoby, ktoré majú oprávnenie na poskytovanie stravovacích služieb,
- ak zamestnanec z vážnych zdravotných dôvodov (diabetik, celilakia a pod.) nemôže využiť vyššie uvedené formy stravovania – vyžaduje sa potvrdenie od odborného lekára,
- ak podmienky výkonu práce na pracovisku vylučujú povinnosť zamestnávateľa zabezpečiť stravovanie (napr. práca v teréne),
- domáca práca a telepráca.

Zamestnávateľ poskytne zamestnancovi finančný príspevok na stravovanie vo výške 55 % z ceny jedla, maximálne však do výšky 55 % stravného pri pracovných cestách trvajúcich 5 -12 hodín na základe zákona č. 283/2000 Z. z. o cestovných náhradách v platnom znení.

Zamestnávateľ *môže* po prerokovaní so zástupcami zamestnancov poskytovať stravovanie zamestnancom aj počas prekážok v práci, ale aj počas dovolenky alebo inej ospravedlnenej neprítomnosti zamestnanca v práci.

**Vzdelávanie zamestnancov.** Zamestnávateľ sa stará o prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov alebo o jej zvyšovanie. Opatrenia zamerané na starostlivosť o kvalifikáciu zamestnancov, jej prehlbovanie a zvyšovanie zamestnávateľ prerokuje so zástupcami zamestnancov.

Zamestnancovi, ktorý vstupuje do pracovného pomeru **bez kvalifikácie**, zabezpečuje zamestnávateľ získanie kvalifikácie zaškolením alebo zaučením, o čom vydá zamestnancovi potvrdenie.

Zamestnávateľ je povinný **rekvalifikovať** zamestnanca, ktorý prechádza na nové pracovisko alebo na nový druh práce, alebo na spôsob práce, ak je to nevyhnutné najmä pri zmenách v organizácii práce alebo pri iných racionálizačných opatreniach.

**Prehlbovanie kvalifikácie** je právnou povinnosťou zamestnanca a považuje sa za výkon práce. Zamestnávateľ je oprávnený zamestnancovi účasť na prehlbovaní kvalifikácie prikázať.

Zamestnávateľ môže so zamestnancom **uzatvoriť dohodu**, ktorou sa zamestnávateľ zaväzuje umožniť zamestnancovi **zvýšenie kvalifikácie** poskytnutím pracovného voľna, náhrady mzdy a úhrady ďalších nákladov spojených so štúdiom, a zamestnanec sa zaväzuje zotrvať po skončení štúdia u zamestnávateľa určitý čas v pracovnom pomere alebo mu uhradiť náklady spojené so štúdiom, a to aj vtedy, keď zamestnanec skončí pracovný pomer pred skončením štúdia. Dohoda musí byť uzatvorená písomne, inak je neplatná.

Celková dohodnutá doba zotrvenia v pracovnom pomere nesmie prekročiť päť rokov a najvyššia suma úhrady vynaložených nákladov nesmie prekročiť tri štvrtiny celkovej sumy vynaložených nákladov. Ak zamestnanec nesplní svoj záväzok iba sčasti, povinnosť nahradíť náklady sa pomerne zníži.

Zamestnávateľ môže so zamestnancom uzatvoriť **dohodu aj pri prehlbovaní kvalifikácie**, ak predpokladané náklady dosahujú aspoň 1 700 €.

**Zabezpečenie zamestnanca pri dočasnej pracovnej neschopnosti, v starobe a zamestnávanie po návrate do práce.** Zabezpečenie zamestnanca pri dočasnej pracovnej neschopnosti pre chorobu, úraz, pri tehotenstve, materstve a rodičovstve, zabezpečenie zamestnanca v starobe, pri invalidite, čiastočnej invalidite, zabezpečenie pozostalých pri úmrtí zamestnanca a preventívnu a liečebnú starostlivosť upravujú osobitné predpisy.

Zamestnankyňa po skončení materskej dovolenky alebo zamestnanec po skončení rodičovskej dovolenky sa zaradia späť do práce za takých istých podmienok, ktoré pre nich nebudú menej priaznivé ako podmienky, ktoré mali v čase, keď nastúpili na materskú dovolenkú alebo rodičovskú dovolenkú. Podmienky, za ktorých tito zamestnanci opäťovne nastupujú do práce, musia byť najmenej rovnako priaznivé ako podmienky, za ktorých žena alebo muž pracovali v čase ich nástupu na príslušnú dovolenkú, pričom sa nevylučujú ani dojednania o lepších pracovných podmienkach. Zákonom sa ustanovilo, aby zamestnanec a zamestnankyňa mali právo na prospech z akéhokoľvek zlepšenia, ktoré by vo vzťahu k ich pracovným podmienkam nastalo, ak by nenastúpili na príslušnú dovolenkú.

**Zamestnanec so zmenenou pracovnou schopnosťou.** Zamestnávateľ je povinný zamestnávať zamestnanca so zmenenou pracovnou schopnosťou na

vhodných pracovných miestach a umožňovať mu výcvikom alebo štúdiom získavanie potrebnej kvalifikácie. Konkrétnie povinnosti zamestnávateľa voči zamestnancom so zdravotným postihnutím sú upravené v zákone o zamestnanosti (zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení). Na účely tohto zákona sa občanom so zdravotným poistením rozumie občan, ktorý je uznaný za čiastočne invalidného, a občan, ktorý má pre dlhodobo nepriaznivý zdravotný stav podstatne obmedzenú možnosť sústavnej prípravy na povolanie.

Zamestnávateľ umožní zamestnancovi so zdravotným postihnutím teoretickú prípravu alebo praktickú prípravu (rekvalifikáciu) s cieľom zachovať, zvýšiť, rozšíriť alebo zmeniť doterajšiu kvalifikáciu alebo ju prispôsobiť technickému rozvoju na udržanie zamestnanca v pracovnom pomere.

Opatrenia zamestnávateľa na utváranie podmienok zamestnávania zamestnancov so zmenenou pracovnou schopnosťou prerokuje zamestnávateľ so zástupcami zamestnancov.

**Pracovné podmienky žien a mužov starajúcich sa o deti.** V starostlivosti o túto skupinu zamestnancov sa rozširuje všeobecná povinnosť zamestnávateľa zriaďovať, udržiavať a zlepšovať hygienické a iné zariadenia pre ženy. Tehotné ženy, matky do konca deviateho mesiac po pôrode a dojčiace ženy nesmú byť zamestnávané prácam, ktoré sú pre ne fyzicky neprimerané alebo škodia ich organizmu. *Zoznam prác a pracovísk, ktoré sú zakázané uvedenej skupine* zamestnancov ustanovuje nariadenie vlády Slovenskej republiky. Tehotná žena nesmie byť zamestnávaná ani prácam, ktoré podľa lekárskeho posudku ohrozujú jej tehotenstvo zo zdravotných príčin spočívajúcich v jej osobe. To isté sa vzťahuje na matku do konca deviateho mesiaca po pôrode a dojčiacu ženu. Ak tehotná žena vykonáva prácu, ktorá je tehotným ženám zakázaná alebo ktorá podľa lekárskeho posudku ohrozuje jej tehotenstvo, je zamestnávateľ povinný vykonať dočasnú úpravu pracovných podmienok, ak to nie je možné, zamestnávateľ ženu preradí dočasne na vhodnú prácu v rámci pracovnej zmluvy, pri ktorej môže dosahovať rovnaký zárobok ako pri doterajšej práci. Ak to nie je možné preradí ju po dohode na prácu iného druhu. Ak dosahuje žena pri práci, na ktorú bola preradené bez svojho zavinenia, nižší zárobok ako pri doterajšej práci, má nárok na vyrovnavací príspevok v tehotenstve a v materstve podľa osobitného predpisu.

Ak nemožno tehotnú ženu preradiť na pracovné miesto s dennou prácou alebo na inú vhodnú prácu, je zamestnávateľ povinný poskytnúť jej pracovné voľno s náhradou mzdy.

Vyššie uvedené ustanovenia platia rovnako aj o matke do konca deviateho mesiaca po pôrode a o dojčiacej matke.

**Úprava pracovného času.** Ak požiada tehotná žena a žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako 15 rokov o **kratší pracovný čas** alebo o **inú vhodnú úpravu** určeného týždenného pracovného času, zamestnávateľ je povinný jej žiadosti vyhovieť, ak tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody.

**Prácou nadčas** sa môže tehotná žena, žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako tri roky, osamelá žena alebo osamelý muž, ktorí sa trvale starajú o dieťa mladšie ako 15 rokov, len s ich súhlasom. **Pracovná pohotovosť** s nimi sa môže iba **dohodnúť**.

Vyššie citované ustanovenia sa vzťahujú aj na zamestnanca, ktorý sa osobne stará o blízku osobu, ktorá je prevažne alebo úplne bezvládna a neposkytuje sa jej starostlivosť v zariadení sociálnych služieb alebo ústavná starostlivosť v zdravotníckom zariadení.

### 3.11 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov je komplexná činnosť, na ktorú je sústredená pozornosť tak zamestnancov ako aj ich zamestnávateľov. Ide vlastne o obojstranne prijateľný a efektívny systém odmeňovania, ktorý vytvára harmonické vzťahy v podniku a pôsobí ako najdôležitejší motivačný faktor. Tradične sa považuje za odmenu mzda, alebo plat, prípadne iné formy peňažnej a nepeňažnej povahy poskytované zamestnancovi za vykonanú prácu. Moderný personálny manažment chápe odmeňovanie v širšej rovine a za jeho obsah považuje:

- rôzne zamestnanecké výhody (väčšinou nepeňažnej povahy) poskytované zamestnancovi najmä z titulu jeho pracovného pomeru, nezávisle od jeho pracovného výkonu – napr. predĺženie dovolenky, lacnejšie stravovanie, vecné dary z príležitosti pracovných alebo životných jubileí a pod.,
- pracovný postup,
- formálne uznanie,

- poverenie rôznymi významnými pracovnými úlohami, riadením pracovného kolektívu, zaškolením novopriyatých zamestnancov,
- vytváranie priaznivých pracovných podmienok prestížneho charakteru (napr. pridelenie samostatnej kancelárie, nového počítača, nábytku a pod.).

Z uvedeného vyplýva, že niektoré formy odmeňovania nemusia mať hmotnú povahu, a napriek tomu výraznou mierou prispievajú k pocitu užitočnosti a dôležitosti zamestnanca, čím prispievajú k zvyšovaniu jeho pracovného výkonu.

### **3.12 Mzda v pracovno–právnych vzťahoch**

Mzda odráža vzťah medzi dopytom po práci a ponukou práce. **Mzda** je cenou práce a pre podnik sú mzdy súčasťou nákladov. Mzda odmenou pracovníka za vykonanú prácu v prospech zamestnávateľa. Podľa ZP je mzda peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancom za prácu. Podľa uvedeného zamestnávateľ môže poskytnúť zamestnancovi aj **naturálnu mzdu**, s výnimkou minimálnej mzdy. S poskytnutím naturálnej mzdy musí zamestnanec súhlasiť. Ako naturálnu mzdu možno poskytnúť výrobky, výkony, práce a služby (s výnimkou liehovín alebo návykových látok). Naturálna mzda sa vyjadrí v peňažnej forme v cenách tovarov určených podľa cenového predpisu platného v čase, keď sa naturálna mzda poskytuje. Za mzdu sa nepovažuje, náhrada mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady, príspevky zo sociálneho fondu, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií, daňový bonus, náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti, náhrada za pracovnú pohotovosť. Za mzdu sa nepovažuje ani ďalšie plnenie zamestnávateľa zamestnancom poskytované zo zisku po zdanení. **Mzdové podmienky** zamestnávateľ dohodne s odborovým orgánom v kolektívnej alebo so zamestnancom priamo v pracovnej zmluve. V mzdových podmienkach zamestnávateľ dohodne najmä formy odmeňovania, sumu základnej zložky mzdy a ďalšie zložky plnení poskytované za prácu a podmienky ich poskytovania. Mzdové podmienky musia byť bez akejkoľvek formy diskriminácie, t. j. musia byť rovnaké pre mužov aj ženy, ak vykonávajú prácu rovnakej zložitosti, zodpovednosti, namáhavosti a dosahujú rovnaké výsledky.

Zamestnávateľ, u ktorého nie je odmeňovanie zamestnancov dohodnuté v kolektívnej zmluve, je povinný zamestnancovi poskytnúť mzdu najmenej v sume **minimálneho mzdového nároku** – tzv. **minimálnej mzdovej tarify**. Úlohou minimálnych mzdových tarív je garantovať zamestnancom minimálnu úroveň zárobku zamestnávateľom. Sadzby minimálnych mzdových tarív sú odstupňované v závislosti od kritérií zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce zamestnanca. V rámci minimálneho mzdového nároku sa zamestnávateľovi ukladá povinnosť priradiť každému pracovnému miestu stupeň v súlade s charakteristikami stupňov náročnosti pracovných miest uvedených v prílohe č. 1 k ZP, podľa najnáročnejšej pracovnej činnosti, ktorej výkon od zamestnanca zamestnávateľ vyžaduje, v rámci druhu práce dohodnutého v pracovnej zmluve.

### 3.12.1 Funkcie mzdy

Mzda plní nasledovné funkcie:

1. **Ekonomická funkcia:**

- *nákladovú* – mzda je jedným z druhov nákladov podniku. Podnik využívania nákladovú funkciu mzdy pri svojom rozhodovaní, pričom smeruje k hľadaniu ciest jej znižovania, resp. k racionalizácii práce, jej normovaniu a efektívному využívaniu. Platí, že produktivita práce má rásť rýchlejšie ako mzda,
- *stimulačnú* (motivačnú) – spočíva v tom, že mzda priamo pôsobí na pracovnú aktivitu zamestnanca, mzdou sa môže stimulovať nielen kvantita, ale aj kvalita pracovného výkonu.

2. **Sociálna funkcia** – spočíva vo využívaní štátnej mzdovej politiky v súvislosti s usmerňovaním minimálnej životnej úrovne (napr. v prípade zákona č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde v platnom znení).

### 3.12.2 Štruktúra mzdy

Mzda sa skladá:

- a) zo základnej tarifnej mzdy,

- b) **mzdových príplatkov** (za prácu nadčas, za prácu v noci, za prácu vo sviatok, za prácu v sťažených podmienkach),
- c) **z náhrady mzdy** (za čerpanú riadnu dovolenku a za dni, keď na pracovný deň pripadol sviatok),
- d) z odmien, prémií a osobných príplatkov.

Vyššie uvedené zložky tvoria tzv. **hrubú mzdu**.

**Čistá mzda** sa vypočíta po odpočítaní nasledovných položiek z hrubej mzdy:

- preddavok na daň alebo daň z príjmov fyzických osôb,
- preddavky na zdravotné poistenie,
- poistné na sociálne poistenie,
- príspevok na starobné dôchodkové sporenie a poistné na sociálne zabezpečenie.

Zrážky zo mzdy upravuje ZP nasledovne:

- a) **prednostné zrážky** (§ 131 ods. 1) – tieto zrážky vykonáva zamestnávateľ bez súhlasu zamestnanca v rozsahu a vo výške ustanovej osobitnými predpismi a následne ich odvádza príslušným inštitúciám. Ide o nasledovné zrážky:
  - poistné na sociálne poistenie,
  - preddavky poistného na verejné zdravotné poistenie,
  - nedoplatok z ročného zúčtovania preddavkov na verejné zdravotné poistenie,
  - príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie, ktoré platí zamestnanec podľa osobitného predpisu, pričom povinnosť vykonáť tento druh zrážok vyplýva zo zamestnávateľskej zmluvy uzatvorenej s príslušnou DDS,
  - preddavok na daň alebo daň, nedoplatok preddavku na daň, daňový nedoplatok,
- b) **ďalšie zrážky** (§ 131 ods. 2) - ktoré môže zamestnávateľ zraziť bez súhlasu zamestnanca po zrazení prednostných zrážok:
  - preddavok na mzdu, ktorý je zamestnanec povinný vrátiť, nakoľko neboli splnené podmienky pre priznanie tejto mzdy,
  - sumy postihnuté výkonom rozhodnutia nariadeným súdom

- alebo správnym orgánom,
- peňažné tresty a pokuty, ako aj náhrady uložené zamestnancovi vykonateľných rozhodnutími príslušných orgánov,
  - neprávom prijaté sumy dávok sociálneho poistenia a dôchodkov starobného dôchodkového sporenia alebo ich preddavky, štátnych sociálnych dávok, dávok v hmotnej nûdzi a príspevkov k dávke v hmotnej nûdzi, peňažných príspevkov na kompenzáciu sociálnych dôsledkov ťažkého zdravotného postihnutia a peňažného príspevku za opatrovanie, ak je zamestnanec povinný ich vrátiť na základe vykonateľného rozhodnutia,
  - nevyúčtované preddavky cestovných náhrad,
  - náhradu príjmu pri dočasnej práceneschopnosti zamestnanca alebo jej časť, na ktorú zamestnanec stratil nárok alebo mu nárok nevznikol,
  - náhradu mzdy za dovolenkou, na ktorú zamestnanec stratil nárok, alebo mu nárok nevznikol,
  - sumu odstupného alebo jeho časť, ktorú je zamestnanec povinný vrátiť podľa príslušných ustanovení ZP.

Ďalšie zrážky (§ 131 ods. 3) nad rámec zákona zamestnávateľ vykoná len na základe písomnej dohody so zamestnancom o zrážkach zo mzdy v zmysle platných ustanovení ZP alebo Občianskeho zákonného.

**Splatnosť mzdy.** Mzda je splatná pozadu za mesiac, a to najneskôr do konca nasledujúceho mesiaca. Ak je mzda splatná počas dovolenky zamestnanca, môže tento o jej vyplatenie požiadať pre nástupom na dovolenkou. V prípade skončenia pracovného pomeru, je zamestnávateľ povinný vyplatiť mzdu v deň skončenia pracovného pomeru, ak sa so zamestnancom nedohodne inak, najneskôr však v najbližšom výplatnom termíne, ktorý nasleduje po dni skončenia pracovného pomeru.

Mzda sa vypláca vo výplatných termínoch, pričom sa zaokrúhlíuje na najbližší euro cent nahor. Zamestnávateľ môže zamestnancovi poskytovať aj preddavok na mzdu. Pri vyúčtovaní mzdy je zamestnávateľ povinný vydať písomný doklad, ktorý obsahuje údaje o jednotlivých zložkách mzdy, vykonaných zrážkach a o celkovej cene práce. Na prijatie mzdy môže zamestnanec písomne splnomocniť inú osobu. Bez takého písomného splnomocnenia môže

zamestnávateľ vyplatiť mzdu inej osobe ako zamestnancovi, len ak tak ustanoví osobitný predpis.

### 3.12.3 Mzdové formy

Pod mzdovou formou rozumieme spôsob určenia mzdovej sadzby, a tým aj výšky mzdy. Najčastejšie sa používajú tieto mzdové formy:

**Časová mzda** – je odmena za prácu vyplácaná sadzbou za určitý opracovaný čas (napr. za hodinu, deň, mesiac/hodinová sadzba). Používa sa najčastejšie pri nevýrobných činnostiach.

**Úkolová mzda** – je odmena za prácu vyplácaná sadzbou za určitý výkon, napr. sadzba za výrobu jedného kusu výrobku.

**Podielová mzda** – je odmena za prácu určená podielom na dosiahnutých výkonoch pracovníka (napr. určité percento z dosiahnutej tržby).

Okrem uvedených foriem mzdy, ktoré sa považujú za základné, môžu sa zamestnávateľ a zamestnanec dohodnúť aj na iných formách odmeňovania, napr. na zmluvnej mzde, ktorá sa využíva pri odmeňovaní manažérskych funkcií alebo kombinovanej mzde.