

6. 6. 2018

Veďte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Právní prostředky pro stabilizaci lidských zdrojů

Ze statistických ukazatelů lze vyčíst, že míra nezaměstnanosti v České republice má dlouhodobě klesající tendenci, a ta je v současné době jednou z nejnižších měr nezaměstnanosti v celé Evropě. Na první pohled se jedná o pozitivní údaj, který je znakem zdravě se vyvíjející národní ekonomiky. O poznání méně radostně je tento fenomén vnímán některými zaměstnavateli, kteří se již dlouhodobě potýkají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, o kterou se tak konkurenční boj dále zostrňuje.



Podle šetření ČNB[1] je právě nedostatek kvalifikovaných pracovníků faktorem omezujícím ekonomický růst stále většího množství podniků, a ne každý zaměstnavatel může soupeřit s ostatními zvyšováním mezd, které představují pro většinu zaměstnanců stále hlavní incentivy. Důsledkem nedostatku odborných pracovníků je i vyšší míra výskytu nejrůznějších predátorských praktik mezi konkurencí, které mohou zaměstnavatele odrazovat od dlouhodobých investic do svých zaměstnanců.

V tomto článku se zaměříme na některé právní instituty, které vám mohou pomoci se stabilizací zaměstnanců a poskytnout alespoň určité právní záruky pro případ, kdy se rozhodnete do jejich kvalifikace investovat nemalé prostředky, ale zároveň se bojíte, aby od vás takový zaměstnanec v zápětí neodešel a z jeho vámi placené zdokonalené kvalifikace netěžila konkurence.

Kvalifikační dohoda

Prvním z vhodných institutů je **kvalifikační dohoda** dle ustanovení § 231 a násl. zákona č. [262/2006](#) Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů („zákoník práce“). Pro správné pochopení a využití tohoto nástroje je potřeba si nejdříve vyložit pojmy zvyšování a prohlubování kvalifikace, které spadají do oblasti pracovního práva a zabývají se odborným rozvojem zaměstnanců, a v jejichž souvislosti se kvalifikační dohody uzavírají.

Prohlubování kvalifikace

Prohlubováním kvalifikace se dle ustanovení § 230 zákoníku práce rozumí *její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a která umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování*. Prohlubováním je tedy myšleno zdokonalování pracovníka v činnostech, které už nyní ovládá a které používá v rámci výkonu práce, přičemž je důležité vycházet z druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě.

Zaměstnavatel může zaměstnanci prohlubování kvalifikace uložit a z účasti na školeních nebo jiných forem přípravy a studia za účelem prohloubení kvalifikace se tak stane výkon práce, za který

zaměstnanci přísluší náhrada mzdy. Zaměstnavatel však musí při nařizování prohlubování kvalifikace dbát rovného zacházení a zákazu diskriminace, není tedy možno nařídít prohlubování kvalifikace jednomu zaměstnanci a ostatní pracovníky na stejné pozici z tohoto bezdůvodně vynechat.

Zvyšování kvalifikace

Naproti tomu zvýšením kvalifikace se dle ustanovení § 231 zákoníku práce rozumí změna hodnoty kvalifikace, zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Na rozdíl od prohlubování kvalifikace, kterou zaměstnanec již disponuje, zvýšením kvalifikace zaměstnanec získá kvalifikaci další nad rámec té původní. Zaměstnavatel tak může reagovat na zmíněný problém nedostatku lidí s odbornou kvalifikací.

Aby se jednalo o zákoníkem práce regulované zvyšování kvalifikace, musí být v souladu s potřebou zaměstnavatele. Ten ji zpravidla potvrdí zaměstnanci písemně do příslušné žádosti. Je-li tomu tak, zaměstnanec má ze zákona nárok na minimální pracovní úlevy v souladu s ustanovením § 232 zákoníku práce, tedy pracovní volno s náhradou mzdy například při účasti na vyučování či před některými zkouškami.

Pokud zvýšení kvalifikace vzešlo pouze ze strany zaměstnance a zaměstnavatel mu soulad s jeho potřebou nepotvrdil, zaměstnavatel není ze zákona povinen zaměstnanci takové zvýšení kvalifikace v rámci pracovní doby umožnit, stejně tak ale zaměstnanci nemůže být zvýšení kvalifikace, na rozdíl od jejího prohloubení, zaměstnavatelem nařízeno. Pro vstup do režimu zvyšování kvalifikace ve smyslu zákoníku práce je tak třeba souhlasu obou stran pracovněprávního vztahu.

Jak může pomoci kvalifikační dohoda?

Zákoník práce stanoví, že náklady na zvyšování kvalifikace nese zaměstnanec. Zaměstnavatelova povinnost spočívá pouze v poskytování náhrady mzdy zaměstnanci ve výši průměrného výdělku v rámci poskytování pracovních úlev dle zmíněného § 232 zákoníku práce. Všechny ostatní náklady jako školné, náklady na učebnice apod. ovšem může zaměstnavatel převzít fakultativně.

Chcete-li si tedy určitého zaměstnance „vytříbovat“ pro činnost, u které vám schází dostatek odborné pracovní síly a zároveň ho motivovat úhradou nákladů, ale současně se bojíte, že ten od vás může kdykoliv odejít a investice se vám nevrátí, právě uzavření kvalifikační dohody vám může pomoci.

...a o co v kvalifikační dohodě jde?

Samotná kvalifikační dohoda se uplatní především v souvislosti se zvyšováním kvalifikace zaměstnance, a to bez ohledu na výši nákladů. Naopak, je-li dohoda uzavřena v případě prohlubování kvalifikace, zákon stanoví minimální limit předpokládaných nákladů ve výši alespoň 75.000,- Kč.

Předmětem kvalifikační dohody je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení, popřípadě prohloubení kvalifikace a na druhé straně „stabilizační“ závazek zaměstnance u zaměstnavatele setrvat v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let. Pokud zaměstnanec tuto povinnost nesplní a pracovní poměr je z jeho strany ukončen, má povinnost zaměstnavateli uhradit vynaložené náklady a to poměrně podle toho, o kolik si stabilizační závazek v rozporu s kvalifikační dohodou zkrátil.

Není podstatné, zda zaměstnanec ukončí pracovní poměr se zaměstnavatelem v průběhu či po zvýšení kvalifikace, důležité však je samotné ukončení pracovního poměru z jeho strany. Pokud

zaměstnanec ukončí studium, byť pro neuspokojivé studijní výsledky, ale v pracovním poměru u zaměstnavatele setrvává, není možné po něm náklady takto vzniklé vyžadovat, i když by s tím zaměstnanec v dohodě souhlasil.

Jaké jsou náležitosti kvalifikační dohody?

Je potřeba upozornit na to, že úprava kvalifikační dohody, jakožto institutu pracovněprávního, je relativně kogentní, a proto musí zahrnovat minimální náležitosti obsažené v ustanovení § 234 zákoníku práce a zároveň se nesmí vychýlit v zaměstnancův neprospěch. Měla by proto obsahovat následující:

a) *druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení či prohloubení,*

- Zde doporučujeme zejména uvést, jakým způsobem má ke zvýšení či prohloubení dojít (např. formou absolvování konkrétního kurzu, složením zkoušky) případně také u koho bude kurz probíhat či jakou frekvencí osobní účasti zaměstnance;

b) *dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,*

- V tomto případě je potřeba specifikovat přesný časový úsek, jeho maximální délka ze zákona je 5 let.
- Délka by měla být proporcionální s délkou studia a vynaloženými prostředky a začíná se počítat od data zvýšení, respektive prohloubení kvalifikace;
- Zpravidla nižší výše nákladů bude podmíněna kratším stabilizačním závazkem a naopak;

c) *druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání,*

- Zde důrazně doporučujeme podrobně rozepsat jednotlivé náklady, mohou jimi být například: náhrada mzdy při překážkách v práci z důvodu zvyšování kvalifikace, náklady zvýšení / prohloubení kvalifikace jako jsou učební pomůcky, poplatky za kurz, případně též cestovní náhrady;
- Zmiňované náklady je třeba co nejpřesněji v dohodě vymežit, neboť jak vyplývá z judikatury[2], „náklady vzniklé nad rámec nákladů vymezených v kvalifikační dohodě nemá právo zaměstnavatel na zaměstnanci vymáhat“;
- Při stanovení celkové částky doporučujeme taktéž počítat s možným růstem cen a mezd a výslednou částku nepodhodnocovat, neboť pro vás představuje limit, který můžete po zaměstnanci maximálně požadovat, i když reálně utratíte více. Zároveň je třeba myslet na to, že po zaměstnanci lze požadovat vrácení pouze těch nákladů, které zaměstnavatel skutečně vynaložil a pouhý odkaz na částku určenou v dohodě nepostačí.

Pohlídejte si, že zaměstnancovu kvalifikaci skutečně využíváte

Pokud jste jako zaměstnavatel kvalifikační dohodu uzavřel, musíte si dát pozor, že je pracovník zařazen na takové pozici, kde jeho kvalifikaci skutečně využíváte. Pokud by tomu tak z posledních 12 měsíců alespoň po dobu 6 měsíců nebylo, nemusel by vám takový zaměstnanec hradit žádné vámi

vynaložené náklady, přesto že by od vás odešel před uplynutím doby, ke které se v kvalifikační dohodě zavázal setrvat.

To, zda konkrétní pozice vyžaduje či nevyžaduje dosaženou kvalifikaci, je přitom nutno posuzovat podle reálně vykonávané náplně práce a nelze ji tak určovat jen podle kvalifikačních požadavků, které zaměstnavatel obecně pro danou pozici stanoví tzv. „na papíře“.

Dle závěrů judikatury[3] zaměstnavatel nevyužívá zaměstnancovu kvalifikaci tehdy, pokud převážná část pracovních činností vykonávaných zaměstnancem nevyžaduje znalosti, dovednosti a odborné zkušenosti, které zaměstnanec získal v rámci zvýšení své kvalifikace. V takovém případě je zaměstnanec od úhrady nákladů na základě ustanovení § 235 odst. 3 písm. d) zákoníku práce osvobozen.

Nepřežte to s povinnostmi...

Kvalifikační dohodu se zaměstnancem doporučujeme sepsat vyrovnanou co se práv a povinností obou jejich stran týče. Přesto, že je zaměstnanec chráněn příslušnými ustanoveními zákoníku práce, a vy si tak dohodu nemůžete upravit zcela libovolně, přehnané nároky mohou zaměstnance odradit, a ten tak může odmítnout příslušnou kvalifikační dohodu uzavřít. Stejně tak přílišná nerovnováha mezi právy a povinnostmi jednotlivých stran kvalifikační dohody zvyšuje riziko jejího případného zpochybnění v rámci probíhajícího soudního sporu. Je proto vhodné myslet na vyváženost vaší dohody a její atraktivitu pro zaměstnance a např. dobu stabilizačního závazku nastavit přiměřeně vyšší nákladů, které hodláte vynaložit.

Motivační příspěvek

Druhý z nástrojů, kterým si může zaměstnavatel pomoci k zajištění dostatku kvalifikované pracovní síly ve svém podniku, je v ustanovení § 24 odst. 2 písm. zu) zákona č. 586/1992, o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů („zákon o dani z příjmu“) zakotvený **motivační příspěvek**. Ač je tento daňový institut pojmenován jako příspěvek, od státu se žádného plnění nedočkáte, tedy alespoň ne přímo.

Smyslem motivačního příspěvku je poskytnout na základě smluvního vztahu žákovi nebo studentovi, který se připravuje na budoucí výkon profese, příspěvek na vzdělávání a motivovat ho tak k úspěšnému dokončení studia. Na oplátku za tuto podporu se student zpravidla zaváže u takového zaměstnavatele po škole nastoupit a setrvat u něho po určitou dobu.

Za motivační příspěvek nemůžete vydávat jakékoliv plnění ve prospěch potenciálních zaměstnanců, ale ve smyslu zákona o dani z příjmu může mít výhradně podobu stipendia, příspěvku na stravování, ubytování, vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních související s budoucím výkonem práce, jízdného v prostředcích MHD do místa vzdělávání nebo příspěvku na pořízení osobních ochranných prostředků a pomůcek. Lze poskytovat jak paušální částku, tak prostředky na pořízení konkrétních pomůcek.

Daňové souvislosti

Pro zaměstnavatele výhodnost motivačního příspěvku spočívá také v tom, že jeho výši pak může uplatnit jako daňový náklad. Naopak ze strany studenta se jedná o zdanitelný příjem dle § 6 odst. 1 písm. d) zákona o dani z příjmu, povinnost odvodů na sociální a zdravotní pojištění mu ale nevzniká.

Příspěvek může být poskytován až do maximální výše 5.000,- Kč měsíčně, v případě vysokoškolského studenta až do výše 10.000,- Kč měsíčně. Příspěvek tak může představovat daňově ustatelný náklad

až do výše 120.000,- Kč za rok. Samotný příspěvek pak může být pochopitelně vyšší a tento limit se uplatní jen ve vztahu k daňovým povinnostem. Budoucí zaměstnanec je tedy možné podporovat i většími částkami.

Aby budoucí zaměstnavatel mohl výše uvedené daňové zvýhodnění uplatnit, mělo by v budoucnu dojít ke vzniku pracovního poměru. Zákon ovšem nikde nspecifikuje jeho typ nebo délku a pro splnění této podmínky by tak mělo postačovat uzavřít pracovní poměr třeba jen na zkrácený úvazek.

Nelze ovšem doporučit využití tohoto nástroje pro umělé snižování základu daně uzavíráním pro forma dohod a pracovních poměrů – pochopitelně pak můžete mít problém v případě finanční kontroly, která bude chtít daňově uznatelné výdaje patřičně doložit.

Příspěvejte, ale nezapomeňte si studenta zavázat...

Aby se mohlo jednat o motivační příspěvek ve smyslu zákona o dani z příjmu, musí být poskytnut na základě smluvního vztahu. S žákem, respektive studentem by tak měla být uzavřena dohoda o poskytnutí motivačního příspěvku, která bude zároveň obsahovat smlouvu o budoucí smlouvě pracovní či alespoň závazek pracovní smlouvu po dokončení studia uzavřít.

Na rozdíl od kvalifikační dohody, která je relativně kogentním pracovněprávním institutem, je v případě motivačního příspěvku a souvisejících dohod možná určitá smluvní volnost a kreativita. Můžete si tak se studentem domluvit celou řadu podmínek, které v případě kvalifikační dohody nepřichází v úvahu.

Doporučujeme do dohody o poskytnutí příspěvku obsáhnout především:

- přesné vymezení formy a výše poskytnutí příspěvku;
- podmínky, za kterých příspěvek studentovi náleží;
- závazek uzavřít pracovní smlouvu po dokončení studia;
- doba setrvání u poskytovatele příspěvku, délka případné konkurenční doložky;
- pravidelný monitoring studijních výsledků příjemce;
- možnost odstoupení od smlouvy, možnost požadovat vrácení příspěvku;
- přiměřené sankce v případě porušení povinností.

Při jakémkoliv právním jednání s žákem nebo studentem je ovšem potřeba brát v úvahu jeho nízký věk a postavení slabší smluvní strany. Musíte se proto vyhnout zjevně nevýhodným ustanovením stejně jako ustanovením nesrozumitelným či zavádějícím. Například závazek setrvat v zaměstnání u poskytovatele příspěvku by nikdy neměl přesahovat 5 let, ač zákon přesnou dobu nikde neuvádí.

V případě, kdy bude žák nezletilý bez plné svéprávnosti, nezapomeňte navíc jednat s jeho zákonným zástupcem a uvědomte si, že práh pro přiměřenost závazků se tím dále snižuje a v úvahu může připadat i nutnost přivolení soudu.

Porušení závazku

Pochopitelně vždy bude vhodné smluvně ošetřit především to, jak bude řešena situace porušení závazku ze strany studenta. Může se tak stát jak z důvodu nenastoupení do pracovního poměru, tak nedokončením příslušného vzdělávacího programu či nedostatečným studijním průměrem nebo špatným chováním – to vše může dohoda upravovat a vyžadovat. Vždy je však třeba požadovat vrácení pouze skutečně vynaložených nákladů, popřípadě jejich části, pokud je smluvní závazek

nedodržen pouze částečně.

Pojistkou proti zbytečně vynaloženým finančním prostředkům pro případ absolventů, kteří odmítnou po škole do zaměstnání nastoupit, by mohlo být zakomponování sankcí, například ve formě vrácení částky odpovídající již vyplacenému příspěvku, které studenta od nedodržení závazku odradí. V některých oborech je však po zaměstnancích poptávka tak vysoká, že je v rámci konkurenčního boje třeba počítat s tím, že se konkurenční společnosti může stále více vyplatit takovou sankci uhradit a přislíbeného zaměstnance vám jednoduše „přebrat“.

Co se daňové uznatelnosti nákladů z pohledu zaměstnavatele týče, pro úplnost dodáváme, že v případě, kdy by student či žák do zaměstnání nakonec nenastoupil, nebyly by tak splněny zákonné podmínky a hodnota motivačního příspěvku by se stala se zpětnou platností daňově neúčinnou.

Doporučení

Motivační příspěvek je vhodným nástrojem pro oslovení a potažmo i zavázání budoucích pracovníků. Podnikatelům se vyplatí i díky jisté formě daňové optimalizace. Zaměstnavatelé by se ovšem neměli nechat příliš unést smluvní volností a podmínit udělení motivačního příspěvku řadou nepřiměřených povinností. Jako u kvalifikační dohody je tak velmi důležité i zde dodržet proporcionalitu mezi vzájemnými právy a povinnostmi, aby nebyla dohoda o poskytnutí motivačního příspěvku či některé její ustanovení prohlášena soudem při případném sporu za neplatnou.



Mgr. Michal Horký,
advokátní koncipient



Mgr. Bc. Marek Šmůla,
advokátní koncipient

[CHSH Kališ & Partners s.r.o., advokátní kancelář](#)

Týn 639/1
110 00 Praha 1 – Staré Město

Tel.: +420 221 111 711
Fax: +420 221 111 725
e-mail: office@chsh.cz

[1] Viz. Statistické šetření ČNB a SP ČR v nefinančních podnicích, dostupné na www, k dispozici >>> [zde](#).

[2] rozsudek NS ČR sp. zn. 21 Cdo 1550/2008, ze dne 22.09.2009

[3] rozsudek NS ČR sp. zn. 21 Cdo 4531/2016, ze dne 4. 1. 2017

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- [Švarcsystém a podnikání v IT - nelegální práce](#)
- [Aktuální úprava výpovědní doby dle zákoníku práce: komparace napříč Evropou](#)
- [Zaměstnanecké benefity dle ustanovení § 6 odst. 9 písm. d\) zákona o daních z příjmů v roce 2026](#)
- [Časté právní mýty o kamerách na pracovišti](#)
- [Implementace směrnice o transparentnosti odměňování v České republice](#)
- [Když zaměstnanec daruje krevní plazmu](#)
- [Plán kontrol inspekce práce pro rok 2026](#)
- [„Superdávka“ - proč dochází k posunu nároku a kdy bude vyplacena?](#)
- [Co jsou zaměstnanecké opce a jak funguje jejich zdanění v roce 2026](#)
- [Rovné odměňování a transparentnost mezd: nové povinnosti zaměstnavatelů](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 32.: Konkurenční doložka](#)