

Stanovisko CzELA k problematice docházkových bonusů – praktická řešení

Mgr. Jakub Kabát/Mgr. Jakub Lejsek/Mgr. Tomáš Procházka/
JUDr. Tereza Landwehrmann/Ph.D.; JUDr. Alice Mlýnková, Ph.D./JUDr. Petr Veselý

Docházkové bonusy, dlouhodobě diskutované téma pracovněprávní praxe, přináší značné komplikace jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Na jedné straně se zaměstnavatelé snaží omezit nepředvídatelné absence pracovníků a motivovat je k pravidelné docházce. Na druhé straně stojí práva zaměstnanců, jejichž překážky v práci, například kvůli nemoci či rodinným povinnostem, mohou vést k nespravedlivé ztrátě bonusu. Tento článek přináší druhou část stanoviska spolku CzELA (Czech Employment Lawyers Association, z. s.), která nastiňuje, jak koncipovat docházkové bonusy tak, aby byly respektovány oprávněné zájmy všech stran. Vzhledem k právní úpravě, která se poskytování docházkového bonusu dotýká a která byla podrobně komentována v první části stanoviska CzELA, lze uvažovat určitá řešení, která by mohla zavedení docházkového bonusu legitimizovat. Podobně lze identifikovat i řešení, která naopak potvrzují závěr, že nastavená pravidla příslušného docházkového bonusu pracovněprávní legislativě odporují.

(NE)MOŽNÁ ŘEŠENÍ

Potenciální možnosti implementace a jejich limity

Bonus za konkrétní den

U odborné veřejnosti panuje víceméně shoda, že cestou, jak zaměstnance motivovat k dosažení objektivně maximální možné docházky, je odměňování založené na kritériu výkonu a pracovního nasazení zaměstnance.

Tomu odpovídá systém, kdy zaměstnavatel poskytuje **zvláštní bonus všem zaměstnancům, kteří v daný den odpracovali rozvrženou směnu**. Výše tohoto bonusu přitom nemusí být stálá, ale může se lišit v závislosti na potřebách zaměstnavatele. Pokud si zaměstnavatel práce v některých dnech (např. před víkendem nebo před dokončením významné zakázky) cení více, může pracovní nasazení zaměstnanců v daný den ocenit vyšším denním bonusem. Primárně tedy nejsou nijak sankcionováni ti, kteří do práce (z jakéhokoliv důvodu) nedorazí, ale naopak jsou oceněni zaměstnanci, kteří zaměstnavateli výrazně napomohli k udržení bezproblémového chodu provozu nebo dodržení termínu pro odevzdání projektu zákazníkov.

Je zde tedy přímá vazba na výkon práce dotčených zaměstnanců, potažmo jejich pracovní úsilí a výkon.

Tento systém by v zásadě bylo možné označit za jakýsi „dynamic pricing“ práce, obdobně jako jej v současnosti známe například ze segmentu hotelového ubytování, kdy ceny za nocleh rostou v závislosti na sezoně, dnech v týdnu a podobně.

Otázkou může být to, zda by měl zaměstnavatel výši denního bonusu (pokud není každý den stejná) oznamovat dopředu, anebo stačí, pokud je přiznání a výše bonusu určena až zpětně.

Pokud zaměstnavatel oznamuje výši denního bonusu dopředu, je jednoznačně splněna podmínka, aby zaměstnanec vždy před začátkem práce věděl, kolik činí jeho odměna. Oznámení „ceny práce“ předem také plní preventivní účel, jímž je odrazení zaměstnanců od zneužití překážek v práci. Pokud zaměstnanec dopředu ví, že za odvedenou práci v pondělní a páteční směně obdrží bonus, zpravidla jej to motivuje k tomu, aby v tyto dny do práce přišel (ledaže mu v tom brání opravdová překážka). Současně však v takovém případě musí zaměstnavatel dbát na to, aby příslušné „bonusové směny“ byly mezi zaměstnance rozdělovány rovnoměrně, a každý zaměstnanec měl tak stejný počet příležitostí na bonus dosáhnout.

Na druhou stranu však ani postup, kdy je výše bonusu přiznávána až zpětně po uplynutí celého kalendářního měsíce,

nemusí být netransparentní. Ani v případě jiných typů bonusů a prémie, zejména těch nenárokových, zaměstnanci dopředu nevědí, zda bonus, tzn. zvláštní odměnu nad rámec své základní mzdy, vůbec dostanou a jaká bude případně jeho výše. Důležité je, aby zaměstnanci byli dopředu seznámeni s existencí a pravidly fungování bonusového systému. Pokud zaměstnanec ví, že některé ze směn budou nadstandardně odměněny, je motivován k tomu, aby odpracoval všechny směny v daném měsíci. Tím pak získá jistotu, že na daný bonus dosáhne v maximální možné výši.

Teoreticky by zaměstnavatel mohl přiznávat bonus zpětně za dny, kdy procento zaměstnanců přítomných na rozvržené směně nedosáhlo zaměstnavatelem stanovené hranice. Tím by tak ocenil práci těch, kteří navzdory určitým ztíženým podmínkám, např. v podobě atraktivního fotbalového zápasu nebo konání filmového festivalu v době směny, do práce dorazili. Současně však zřejmě nelze vyloučit, že by se mohli najít vypočítaví zaměstnanci, kteří by ve snaze zvýšení pravděpodobnosti získání bonusu mohli přesvědčovat jiné zaměstnance, aby na danou směnu nepřišli.

Dalo by se samozřejmě namítnout, že i uplatňování denního bonusu představuje nerovné zacházení, protože ti zaměstnanci, u nichž nastane objektivní překážka v práci, mají nižší šanci na denní bonus dosáhnout. Je však potřeba přiznat, že žádný systém není a nebude dokonalý a prakticky u každého pravidla najdeme zaměstnance, vůči němuž není jeho uplatnění fér. Stejným způsobem bychom mohli namítat, že nerovné zacházení představují příplatky za odpolední, noční nebo víkendové směny, protože pro rodiče malých dětí je mnohem obtížnější tyto směny odpracovat z důvodu nemožnosti zajistit péči o děti v předmětné době. A přesto jsou tyto typy příplatků obecně přijímány a v řadě případů upraveny i legislativně.

Způsob, jakým zaměstnavatel tento typ bonusu zavede, se bude odvíjet zejména od jeho provozních potřeb a parametrů bonusu. Ideálním základním řešením bude vnitřní předpis, který stanoví pravidla a podmínky poskytování daného bonusu včetně toho, zda a jakým způsobem se může jeho výše v jednotlivých dnech měnit. V návaznosti na vydaný vnitřní předpis si pak lze představit např. situaci, kdy zaměstnavatel zaznamená zvýšený počet dočasných pracovních neschopností, a současně však zrovna potřebuje zintenzivnit výrobu. Na základě toho tedy rozešle SMS nebo jinak kontaktuje zaměstnance s informací, že v následujících dnech bude zvýšena hodinová odměna za práci. Tím by mohl dosáhnout zvýšené motivace k výkonu práce zaměstnanců, protože využití překážky v práci je do jisté míry v jejich vlastní dispozici, např. zajištění péče o nemocné dítě jiným rodinným příslušníkem, přesunutí termínu neakutního lékařského vyšetření apod.

Zaměstnavatel by však i v tomto případě měl dbát o to, aby se příslušná zpráva o vyhlášení bonusu dostala ke všem

zaměstnancům (popř. s výjimkou těch, kteří dopředu deklarovali, že tyto zprávy dostávat nechtějí), aby tak skutečně všichni měli stejnou příležitost bonus získat. Současně by měl zaměstnavatel pro jistotu předem stanovit, jak bude postupovat v případě, že se na tzv. ohroženou směnu přihlásí více dobrovolníků, než je potřeba. V takovém případě lze ale zároveň konstatovat, že účel bonusu byl splněn.

Subkategorii denního bonusu popsaného výše by pak mohl představovat bonus, při němž samotná přítomnost na směně v daný den není jediným, resp. klíčovým kritériem vzniku nároku na bonus. Hlediskem pro vznik nároku na bonus by tak mohl být výkon zaměstnance, je-li v rozmezí jednoho dne objektivně měřitelný (např. počet vyrobených kusů za směnu, nízká chybovost a podobně, aniž by se jednalo o limity, kterých dosahuje pouze nízké procento výkonných zaměstnanců). Logicky však bonus nemůže nikdy náležet tomu zaměstnanci, který se na směnu vůbec nedostaví a jeho výkonnost je tedy v daný den nulová. V úvahu by mohlo přicházet také „soft“ kritérium v podobě spokojenosti zaměstnavatele s prací zaměstnance, které by mohlo případně korigovat nedosažení „hard“ kritéria výkonnosti z důvodu objektivně ztížených podmínek v daný den.

Bonus za přínos – všechny překážky si jsou rovny

Další variantou, jak zvýšit šance nerušeného provozu a stanovených cílů zaměstnavatele, je **odměňování zaměstnanců za jejich přínos**. Tento model odměňování bude relevantní zejména v provozech, ve kterých je klíčovým aspektem množství vykonané práce, jako např. množství výrobků zabalených do obalu nebo množství vydaných obědů. Čím více práce jednotliví zaměstnanci vykonají, tím větší přínos mají pro zaměstnavatele, tj. tím více svou prací přispějí k celkovému výsledku zaměstnavatele, a tím vyšší odměnu by měli dostat.

Tím, že se zaměstnanec svou prací podílí na výsledcích zaměstnavatele, napomáhá zaměstnavateli ve většině případů plnit jeho závazky vůči zákazníkům nebo jiným smluvním partnerům a dosahovat tak vyššího ekonomického výsledku zaměstnavatele. Je proto **logické a legitimní zaměstnance odměňovat za jejich přínos, tedy za množství vykonané práce**. Přestože v rámci tohoto modelu zaměstnavatelé nesledují a neodměňují docházku jako takovou, ale zaměřují se na hledisko množství vykonané práce (hledisko přínosu zaměstnance), docházka s ním úzce souvisí.

Pro zajištění dlouhodobé stability provozu je **vhodné hodnotit přínos zaměstnanců v delším časovém období**, např. v rámci kalendářního měsíce. Zaměstnancům bude k jejich základní mzdě vyplácena pohyblivá složka mzdy stanovená podle množství vykonané práce daný měsíc. Říkejme této pohyblivé složce mzdy „bonus za přínos“.

Způsob stanovení a měření přínosu se bude lišit podle typu provozu a organizace práce, a bude proto u každého zaměstnavatele odlišný. Může např. jít o minimální požadovaný počet zabalených výrobků nebo vydaných obědů – na základě skutečně vykonané práce se na konci měsíce určí výše bonusu. Čím více směn zaměstnanec odpracuje, tím více položek zpracuje a tím více zvýší své šance na získání bonusu za přínos (příp. tím vyšší bonus za přínos získá), a naopak.

Existují však i provozy, ve kterých množství vykonané práce není tak jednoduše a objektivně měřitelné. Může se jednat např. o sklady, ve kterých zaměstnanci zpracovávají položky, které jsou pokaždé jinak objemné, jinak těžké a jsou ukládány na různě vzdálená místa v rámci skladu. Každá položka vyžaduje jiný čas a námahu, proto by nebylo spravedlivé hodnotit výkon pouze podle jejich počtu. Navíc každý zaměstnanec má jiné fyzické možnosti a zdravotní stav. V takových případech se jeví vhodnější přínos zaměstnance měřit spíše množstvím odpracovaných hodin. Každý zaměstnanec může mít v daném období jiný počet naplánovaných směn, a tedy i jiný maximální počet hodin, které má odpracovat. Proto je vhodné porovnávat skutečně odpracované hodiny s hodinami podle rozvrhu směn. Hranici pro přiznání bonusu je praktické nastavit procentuálně – například podle poměru mezi odpracovanou dobou a celkovou rozvrženou pracovní dobou. Tedy i zde bude platit, že čím více směn zaměstnanec odpracuje, tím více zvýší své šance na získání bonusu za přínos (příp. tím vyšší bonus za přínos získá), a naopak.

V obou výše uvedených příkladech – množství zpracovaných položek a množství odpracovaných hodin – by měla být kritéria bonusu za přínos nastavena progresivně, aby na bonus dosáhli i zaměstnanci, kteří z důvodu překážek na své straně nemohli ve sledovaném období odpracovat všechny směny. U příkladu práce ve skladu, kde by byl přínos zaměstnanců měřen podle množství odpracované pracovní doby, by mohla progresivně stanovená kritéria vypadat následovně:

- pokud zaměstnanec odpracuje 100 % rozvržených hodin, získá bonus ve výši X % základní mzdy za dané období,
- pokud odpracuje 99–90 % rozvržených hodin, získá bonus ve výši X minus 3 % základní mzdy za dané období,
- pokud odpracuje 89–80 % rozvržených hodin, získá bonus ve výši X minus 6 % základní mzdy za dané období, a tak dále.

Dle našeho názoru by v tomto případě bylo **možné stanovit i hranici, která by zaměstnance z nároku na bonus zcela vyloučila** – např. pokud zaměstnanec odpracuje méně než 70 % rozvržených hodin, nárok na bonus za přínos nevznikne. Zaměstnavatel by však měl být schopen takový postup opřít o objektivní důvody, např. že množství vykonané práce pod určitý limit nepředstavuje ani takový přínos, který

zaměstnavatel potřebuje ke splnění svých závazků vůči zákazníkům, tj. kdyby všichni zaměstnanci odvedli takto malé množství práce, zaměstnavatel by nesplnil množstevní standardy, ke kterým se zavázal, a přínos zaměstnance je tedy natolik nedostatečný, že není důvod jej odměňovat nad rámec základní mzdy.

Je tedy zřejmé, že tento systém odměňování je velmi úzce spjat s docházkou, neboť bez pravidelné přítomnosti obvykle není možné vykonat dostatečné množství práce, které zaměstnancům zajistí nárok na bonus za přínos, příp. nárok na vyšší úroveň progresivně nastaveného bonusu. Pohledem zaměstnavatele: absence zaměstnance fakticky znamená, že zaměstnanec svou práci nepřispívá k výsledkům zaměstnavatele, a tedy nemá přínos.

Vyskytnou-li se na straně zaměstnance překážky v práci, zaměstnavatel by mezi nimi neměl dělat žádné rozdíly a všechny absence by měly být postaveny naroveň. Zaměstnavatel totiž přece odměňuje množství vykonané práce, nikoli řádnou docházku. V tomto způsobu odměňování zaměstnavatel tedy nesleduje a nesankcionuje zaměstnance za jejich absence z důvodu vybraných překážek v práci (dočasná pracovní neschopnost, ošetřování člena rodiny, návštěva lékaře apod.), jak tomu v praxi často bývá u klasických docházkových bonusů, které jsou trnem v oku inspektorátů práce. Bonus za přínos v této podobě je ve své podstatě úkolová odměna, která je obecně akceptována.

Otázkou může být, **jak v tomto systému odměňování přistupovat k dovolené**. Na jednu stranu zaměstnanec během dovolené nepracuje a nemá tedy žádný přínos, na druhou stranu čerpání dovolené je nevyhnutelné, všichni zaměstnanci musí dovolenou během kalendářního roku vyčerpat a její rozvrhování je v rukou zaměstnavatele – na rozdíl od překážek v práci na straně zaměstnance, u kterých neplatí, že je musí čerpat všichni zaměstnanci ve stejném rozsahu. Pro účely bonusu za přínos založeného na základě množství odpracované pracovní doby si lze proto představit, že dovolená bude započítána jako výkon práce; jedná se o výhodnější přístup pro zaměstnance. V případě bonusu za přínos založeného na sledování množství zpracovaných položek může být situace poněkud složitější, nicméně si lze představit řešení, kdy se budou zaměstnancům po dobu dovolené započítávat průměrné hodnoty dosaženého množství práce z předešlých období (např. za předešlé čtvrtletí, podobně jako je tomu s náhradou mzdy během dovolené).

Výše uvedené modely, principy a příklady představují základní a možná poněkud zjednodušenou formu bonusu za přínos. V praxi však mohou zaměstnavatelé používat **komplexnější pravidla** a další kritéria pro vznik nároku na takový bonus. Jedním z takových dalších kritérií může být například podmínka, že zaměstnanec v daném období nesmí obdržet

písemné upozornění (výtku) z důvodu neuspokojivých pracovních výsledků ve smyslu § 52 písm. f) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „ZP“ nebo „zákoník práce“), nebo výpověď z tohoto důvodu. Případně lze stanovit i podmínku absence písemného upozornění na možnost výpovědi z důvodu soustavného méně závažného porušování povinností zaměstnance ve smyslu § 52 písm. g) ZP, popř. nepředání výpovědi ze stejného výpovědního důvodu či okamžitého zrušení pracovního poměru dle § 55 ZP. I tato praxe by byla v souladu s judikaturou Nejvyššího soudu ČR, konkrétně výše zmíněným rozsudkem sp. zn. 21 Cdo 3471/2024. To bude vhodné zejména v případech, kde je míra přínosu zaměstnance měřena množstvím odpracované doby. Samotné množství odpracované doby – tedy poměr mezi rozvrženými směny a skutečně odpracovanými směny – totiž automaticky neznamená, že zaměstnanec během odpracované pracovní doby koná svou práci řádně. Mohou tak nastat situace, kdy zaměstnanec A z důvodu překážek v práci odpracuje méně hodin než zaměstnanec B, ale zaměstnanec A během odpracovaných hodin objektivně zvládne více práce než zaměstnanec B. V takovém případě by se mohl bonus za přínos založený pouze na sledování počtu odpracovaných hodin jevit jako nespravedlivý a zaměstnance by dostatečně nemotivoval. Proto mohou zaměstnavatelé stanovit jako dodatečnou podmínku pro získání bonusu absenci písemné výtky pro neuspokojivé pracovní výsledky. Tato podmínka je založena na předpokladu, že zaměstnanci, kteří ve sledovaném období neobdrželi takovou výtku, konají svou práci řádně a jejich přínos je pozitivní a dostatečný.

Další modifikací může být **umožnit zaměstnancům na pracovat si zmeškané směny**, např. formou dobrovolných přesčasů, aby na bonus za přínos (případně jeho plnou výši) dosáhli i zaměstnanci, kteří zmeškají určité směny z důvodu překážek na jejich straně. K úskalím možnosti napracování směn se toto stanovisko vyjadřuje níže.

Bude na zaměstnavatelích, aby všechna tato pravidla detailně a transparentně formulovali v příslušných vnitřních dokumentech, resp. aby šetrně nastavili objektivní a měřitelné výkonnostní limity pro účely písemných výtek pro neuspokojivé pracovní výsledky, rozhodnou-li se je použít jako přídatné kritérium pro získání bonusu za přínos. Konkrétní parametry budou samozřejmě záležet na druhu provozu a provozních potřebách jednotlivých zaměstnavatelů. Je však důležité nastavit tento systém odměňování tak, aby zaměstnance dostatečně motivoval k výkonu práce a zejména k tomu, aby si neurgentní záležitosti vyřizovali mimo pracovní dobu.

Příslušná pravidla by samozřejmě měla projít **testem legitimitnosti a přiměřenosti dle antidiskriminačního zákona**. Proto bude důležité, aby vnitřní dokumenty upravující

pravidla bonusu jasně deklarovaly legitimní cíle zaměstnavatele – zpravidla nerušený provoz, potažmo plnění závazků vůči smluvním partnerům. Dále musí být zaměstnavatel připraven vysvětlit, proč jsou zvolené prostředky, tedy konkrétní pravidla a kritéria týkající se výplaty bonusu, přiměřené a nezbytné k dosažení těchto cílů.

Míra tolerance

Mezi odbornou veřejností je v současné době obecně přijímáno, že docházkový bonus neumožňující žádnou toleranci, který není zároveň ani odstupňovaný, tedy bonus, při kterém při jediné absenci zaměstnanec nárok na docházkový bonus ztrácí zcela, je v rozporu s relevantními právními předpisy (viz shora) a může mít diskriminační povahu. Za právně vhodnější postup se logicky jeví **stanovení určité míry tolerance**, tedy pravidlo, že zaměstnanec pro získání nároku na docházkový bonus nemusí odpracovat za konkrétní období 100 % směn, ale pouze určitý podíl – např. 90 % směn. Míra tolerance umožní většině zaměstnanců splnit podmínky pro získání docházkového bonusu i při drobné omluvené absenci a výrazně se tak sníží riziko negativního dopadu na zaměstnance.

Být stanovení míry tolerance vypadá na první pohled lákavě, má i svá rizika. V první řadě docházkový bonus v takovém případě **nemusí být dostatečně motivační**. Jak bylo uvedeno výše, tak zaměstnavatelé zavedením docházkových bonusů sledují svůj zájem na stabilitě docházky, neboť se potkávají s určitým množstvím potenciálně účelových krátkodobých absencí (typicky v pátek v létě při hezkém počasí, v době fotbalového zápasu místního klubu, po místních slavnostech atd.). Jenže právě docházkový bonus s určitou mírou tolerance – např. 90 % docházky – takovýmto situacím nemusí být schopen dostatečně zabránit. Zaměstnanec, který bude mít jinak plnou docházku, si může spočítat, že si daný měsíc může jednou či dvakrát dovolit účelovou absenci, a přesto splní podmínku 90 % docházky a získá nárok na docházkový bonus. Na druhou stranu však nastavení určité míry tolerance bude negativně dopadat na zaměstnance, u nichž jsou absence časté či dlouhodobé. Je zde též určité riziko nepřímé diskriminace, neboť docházkový bonus s nízkou mírou tolerance může paradoxně postihnout zaměstnance, který čerpá nikoli účelovou absenci a je nositelem diskriminačního znaku. Typicky například rodič, který zůstane týden doma s nemocným dítětem, v daném měsíci podmínku 90 % docházky nesplní, si může oprávněně stěžovat na to, že to vůči němu nebylo spravedlivé a může namítat nepřímou diskriminaci z důvodu pohlaví.

Je tak podstatné důkladně **zvážit, jak toleranci nastavit**. Za obhajitelnější považujeme spíše nastavení delšího sledovaného období, tedy delšího než jeden měsíc, aby zaměstnanci mohli případnou absenci nahradit vzornou docházkou

v dalších měsících. Konkrétní míru tolerance by měl zaměstnavatel nastavit tak, aby to odpovídalo tomu, že se jedná o kritérium, které je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné, aby mohl využít výjimku ve smyslu § 3 odst. 1 zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon, dále jen „antidiskriminační zákon“ nebo „ADZ“). V takovém případě však musí zaměstnavatel definovat, jaký konkrétní cíl přesně svým opatřením ve formě docházkového bonusu sleduje a následně být schopen vysvětlit, proč je zvolený přístup vzhledem k vytyčenému cíli přiměřený a nezbytný. Jinými slovy, zaměstnavatel musí být schopen vysvětlit, že právě jím stanovená míra tolerance je schopna dosáhnout jím stanoveného cíle – např. definováním, že jde o motivaci pro zaměstnance, u kterých se objevují časté a opakované absence, a nejlépe i doložit, že po zavedení docházkového bonusu se situace výrazně zlepšila. Zaměstnavatel též musí být schopen vysvětlit, proč není možné tohoto cíle dosáhnout opatřením jiným, které by bylo vzhledem ke chráněným skupinám zaměstnanců méně invazivní a zatěžující.

Jako zajímavá se jeví i možnost si absenci napracovat směnou navíc, tedy směnou přesčas, neboť v takovém případě by zaměstnanec měl možnost ovlivnit kritéria pro splnění docházkového bonusu. Ale na druhou stranu i to může být problematické, protože například pro zaměstnance s malými dětmi může být hledání času pro napracování výrazně obtížnější než pro zaměstnance bezdětného, přitom diskriminace pro péči o dítě je považována za diskriminaci z důvodu pohlaví ve smyslu § 2 odst. 3 ADZ. Navíc tato možnost je omezena zákonnými limity pro práci přesčas včetně toho, že práce přesčas je v § 93 ZP definována jako výjimečná práce, kterou je možno nařídit pouze z vážných provozních důvodů, což není totéž jako zájem zaměstnance odpracovat směnu navíc za účelem získání docházkového bonusu.

Nabízí se i varianta, že by se z pohledu bonusu nehodnotil počet zameškaných dní, nýbrž počet celkových absencí, tedy jedna nemoc by byla jednou absencí. Docházkový bonus by tak přísně postihoval krátkodobé absence, které jsou pro zaměstnavatele obecně nejvíce problematické, a naopak by se tím zmírnil postih dlouhodobých absencí, které jsou často spojeny s nějakým diskriminačním důvodem, jako je například zvýšená nemocnost u zaměstnance se zdravotním postižením či péče o nemocné dítě u zaměstnance-rodice.

Lze doporučit zapracovat do pravidel pro poskytování bonusu **institut k odstranění tvrdosti**, tedy dát do pravidel pro poskytování bonusu ustanovení, že zaměstnanec, který

formálně nesplnil podmínky bonusu pro přílišnou absenci, může zaměstnavateli podat žádost o odstranění tvrdosti spolu s odůvodněním absence. Pokud zaměstnavatel sezná, že by nepřiznání bonusu nebylo spravedlivé (typicky například proto, že by překážky v práci na straně zaměstnance zcela zjevně nebyly v jeho moci a zaměstnanec by nesl diskriminační znak – například matka samoživitelka s nemocným dítětem), tak by zaměstnavatel mohl rozhodnout o odstranění tvrdosti a bonus přiznat, i když nebyly formálně splněny podmínky k jeho poskytnutí. Tímto způsobem by zaměstnavatel mohl efektivně řešit nejvíce kritické a nespravedlivé případy, kdy formálně nárok na bonus nevznikl. Na druhou stranu u každého individuálního posuzování existuje určité riziko libovůle ze strany zaměstnavatele a bude tak záležet na kvalitní práci personálního oddělení, aby individuální rozhodnutí zaměstnavatele byla zaměstnanci respektována a zaměstnavatel se naopak nestal terčem útoků pro neodůvodněné postupy při uplatňování tohoto principu ve stylu „*kolega sice nesplnil nárok na docházkový bonus, ale protože má známé na personálním, tak mu bonus stejně dali, zatímco mně ne*“.

Bonus při splnění povinnosti zaměstnance oznámit překážku včas předem

Zákoník práce ve svém ustanovení § 206 odst. 1 stanoví zaměstnanci povinnost včas požádat zaměstnavatele o poskytnutí pracovního volna v souvislosti s překážkou v práci, je-li mu známa předem. Nedodržení této povinnosti nicméně nevede k tomu, že by nepřítomnost zaměstnance v práci z důvodu této včas neoznamované překážky byla neomluvená; zaměstnanec se „pouze“ dopouští porušení své povinnosti překážku včas oznámit. Na to obzvláště za situace, kdy zaměstnavatele trápí nedostatek zaměstnanců, někteří zaměstnanci hřeší, protože si jsou vědomi toho, že zaměstnavatel z příslušného, zpravidla méně závažného, porušení této povinnosti žádné důsledky směřující k rozvázání pracovního poměru dovozovat nebude.

V praxi je přitom pro zaměstnavatele mnohdy největším problémem to, že k výpadkům pracovní síly dochází neočekávaně a náhle, což zaměstnavateli brání v tom na danou situaci reagovat – např. povoláním brigádníků, neboť i jim je zpravidla zapotřebí rozvržení směny oznámit minimálně s jednodenním předstihem. Motivaci pro zaměstnance k dodržování oznamovací povinnosti by tak mohl představovat **bonus náležející zaměstnanci za striktní dodržování pravidla uvedeného v § 206 odst. 1 ZP**, tzn. v případě známé překážky její oznámení s dostatečným předstihem, resp. u neplánované překážky alespoň co nejdřívejší vyrozumění zaměstnavatele včetně informace o předpokládané době jejího trvání. Bonus tedy žádným způsobem nepostihuje oprávněné absence zaměstnance a je čistě motivačního charakteru.

Zpřísněnou variantu tohoto typu bonusu by představovalo pravidlo, podle něhož by bonus náležel pouze při předchozím oznámení překážky – bez ohledu na to, zda tato překážka byla zaměstnanci známa předem či nikoliv a zaměstnanec objektivně mohl překážku předem oznámit. Tímto způsobem by však mohli být nespravedlivě postiženi ti zaměstnanci, u nichž ke vzniku překážky došlo neočekávaně bez jejich přičinění (např. nemoc vlastní či nemoc rodinného příslušníka). Toto přísné kritérium (bezpodmínečné předchozí oznámení překážky) by proto mělo být používáno spíše jako pomocné, společně s dalšími podmínkami pro výplatu bonusu.

Kompromisem by mohlo být nastavení požadovaného předstihu pro oznámení překážky (např. 2 týdny) s tím, že pokud by zaměstnanec prokázal, že reálně tento předstih nemohl dodržet a současně překážku oznámil opravdu obratem, jakmile to bylo možné, považovala by se i v jeho případě tato podmínka včasného oznámení za splněnou. Na druhou stranu by tento postup byl administrativně náročnější a mohl by vést ke sporům ohledně toho, zda a jaký předstih oznámení byl ze strany zaměstnance reálně možný, resp. proč se v jiných případech postupovalo dle mínění zaměstnance odlišně. Rovněž by zejména v případech lékařských vyšetření či doprovodu k lékaři mohlo být pro zaměstnavatele obtížné posoudit, zda bylo nutné vyšetření absolvovat bezodkladně. Koneckonců i samotný vyšetřující lékař vychází ze subjektivních pocitů pacienta/zaměstnance – např. z jeho sdělení, že se zhoršily, a proto potřeboval lékaře navštívit ihned. Už vůbec tak není v silách zaměstnavatele, aby posuzoval pravdivost těchto tvrzení, když je nadto omezen v rozsahu informací, které může od zaměstnance požadovat.

V minulosti navíc zaznívaly názory proti podobným postupům, vycházející z § 346b odst. 1 ZP, podle nichž zaměstnavatel nesmí zaměstnanci za porušení povinnosti vyplývající z pracovněprávního vztahu ukládat peněžní postihy. Tím, že by zaměstnanci při porušení povinnosti podle § 206 odst. 1 ZP nebyl poskytnut bonus, by zaměstnanec byl podle těchto názorů fakticky postihnut na svém výdělku, protože by si vydělal méně než jiný jinak srovnatelný zaměstnanec, který povinnost neporušil. Faktor dodržování pracovněprávních povinností nadto není výslovně uveden v § 110 ZP jako kritérium, podle něhož je možné diferencovat odměnu zaměstnanců za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Ne-/dodržování povinností se totiž nutně nemusí odrazit ve výsledcích práce zaměstnance, které se posuzují podle množství a kvality a které představují dovolené kritérium pro poskytnutí odměny v různé výši.

Posun ve vnímání tohoto typu bonusu by nicméně mohl představovat poměrně nedávný rozsudek Nejvyššího

soudu ze dne 30. 4. 2025, sp. zn. 21 Cdo 3471/2024. V tomto rozhodnutí totiž soud jako přípustný shledal bonusový systém, v němž je pohyblivá složka mzdy přiznána zaměstnanci pouze za předpokladu, že se v rozhodném období nedopustí porušení svých pracovních povinností. Soud rovněž výslovně potvrdil, že tento postup nepředstavuje zakázaný peněžní postih uložený zaměstnavatelem zaměstnanci za porušení povinností.

Nevhodné praktiky

Z textu vyplývá, že nastavení docházkového bonusu tak, aby zároveň plnil svůj zamýšlený účel (např. předcházení neočekávaným či pozdě omluveným absencím nebo naopak odměnění pracovního výkonu zaměstnanců) a současně nebyl v rozporu s právními předpisy, není jednoduché. Z praxe lze vysledovat některé **formy docházkových bonusů, u nichž existuje zvýšené riziko, že by mohly být považovány za nezákonné**. Jedná se zejména o ty případy, kdy je nárok na bonus podmíněn striktním odpracováním všech rozvržených směn, bez zohlednění dalších relevantních kritérií, včetně pracovní výkonnosti. Cílem takového nastavení pak není odměnit výkon nebo přínos zaměstnance, nýbrž vytvářet tlak na zaměstnance, kteří čerpají zákonné překážky v práci, aby svou nepřítomnost co nejvíce omezovali. Takový přístup však zvyšuje riziko rozporu s právní úpravou.

Zaměstnavatelé někdy využívají docházkový bonus k tomu, aby nepřímo „trestali“ zaměstnance za absenci, a proto **selektivně určují, které překážky v práci budou pro účely bonusu považovány za výkon práce**, a které už nikoli. Při tom často vycházejí z provozních potřeb a toho, co nejvíce narušuje chod jejich pracoviště (např. časté krátkodobé absence či notoričtí absentéři). Tato selektivnost však může vést k diskriminaci určité skupiny zaměstnanců. Nejčastěji bývá jako absence posuzována návštěva lékaře, dočasná pracovní neschopnost či péče o dítě mladší 10 let nebo jinou osobu podle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění. V důsledku toho bývají z nároku na bonus nejčastěji vyloučeni zaměstnanci s méně příznivým zdravotním stavem, starší zaměstnanci nebo zaměstnankyně pečující o malé děti – tedy skupiny, které mají jednak nižší možnost se absencí vyhnout, jednak omezenější možnost si absenci napravit.

V některých případech se zaměstnavatelé snaží negativní dopad docházkového bonusu zmírnit např. **stanovením určité tolerance** – tedy omezeného počtu dnů, kdy překážka v práci nezpůsobí ztrátu nároku na bonus. Jak však bylo uvedeno výše, zejména automatická ztráta nároku na bonus, i v případě poskytnutí určité tolerance, je velmi riziková a musí být odůvodněna objektivními kritérii, která

zohledňují hodnotu vykonané práce a přínos zaměstnance pro zaměstnavatele.

Kromě klasických docházkových bonusů bývá plná docházka i jedním z kritérií pro **jiné bonusy**, například kvartální či roční. I zde může mít zanedbatelná absence (např. několik málo dnů) za následek ztrátu nároku na celý bonus – a to i v případech, kdy se hodnotí další kritéria, jako je např. podíl zaměstnance na výsledcích či zisku firmy. Takové nastavení může být rovněž v rozporu se zákazem diskriminace.

Nevhodné je také podmiňovat plnou docházkou **čerpání benefitů**, které mají naopak podporovat zdraví zaměstnanců – například vázat nárok na tzv. sick day (pracovní volno poskytnuté ke zdravotním účelům) na to, že zaměstnanec neměl v daném měsíci žádnou absenci.

Ačkoli zákonnost konkrétního bonusu vždy závisí na jeho celkovém nastavení a konkrétních dopadech, není vhodné už v názvu výslovně uvádět označení jako „bonus za nemarodění“, „bonus za neabsenci“, „přítomnostní prémie“, „příplatek za docházku“ nebo obecně „docházkový bonus“. Takové pojmenování totiž může upozornit na potenciálně diskriminační charakter bonusu nejen kontrolní orgány, ale i samotné zaměstnance. Vždy ale bude záviset na tom, zda bude zaměstnavatel schopen prokázat svůj oprávněný zájem na zavedení takového bonusu a zda přijaté parametry daného bonusu budou nastaveny přiměřeně a pouze v nezbytném rozsahu. Aplikaci takového bonusového schématu by měl

zaměstnavatel i po jeho zavedení pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat si, zda důvody pro jeho zavedení i nadále trvají.¹

Závěr

Bonusy za docházku (bez ohledu na jejich označení) nelze automaticky považovat za protiprávní. Docházkové bonusy lze nastavit tak, aby zákonné regulaci vyhovovaly.

Na docházkový bonus zatím reagují pouze kontrolní orgány, jejichž praxe docházkový bonus nesprávně paušálně odmítá. Rozhodnutí soudů k této problematice dosud chybí, nicméně autoři tohoto stanoviska věří, že výše uvedené závěry bude následovat i soudní judikatura, která bude jednotlivé implementace docházkového bonusu citlivě posuzovat ve všech souvislostech.

Autoři tohoto stanoviska závěrem upozorňují, že se jedná pouze o jejich nezávazný právní názor k této problematice.

1 Veřejný ochránce práv. Nejčastější případy diskriminace na pracovišti a jak se jim vyhnout: praktická příručka práva na rovné zacházení pro zaměstnavatele [online]. In: s. 90 [cit. 2025-09-26]. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/uploads-import/ESO/68-21-DIS-HB-1-final.pdf>. Citace str. 53. Diskriminace a nerovné zacházení ve vnitřních předpisech zaměstnavatelů [online]. [cit. 2025-09-26]. Dostupné z: https://www.suip.cz/documents/20142/43708/zpravodaj_4_22.pdf/9e7af244-8769-9e00-06a8-514e778b3580

WEBINÁŘ

JMHZ a registrace zaměstnanců/zaměstnavatelů v roce 2026

Zkušenosti a upozornění na důležité povinnosti

CENA: 2 690 Kč

KDY: 21. 4. 2026 ONLINE

PŘEDNÁŠÍ: Vladislava Dvořáková, DiS.

Na webináři s oblíbenou lektorkou půjdeme ještě více do hloubky nejasností kolem JMHZ. Zaměříme se na registraci zaměstnanců/zaměstnavatelů a budeme sdílet první praktické zkušenosti.

Výběr z obsahu webináře

- Podrobný přehled povinností „nové“ registrace od 1. 4. 2026 – dopad i na osoby z období 1. 1. až 31. 3. 2026 – příklady.
- Kdo je zaměstnancem dle zákona o JMHZ?
- Dopad „nové“ registrace zaměstnavatele a zaměstnance definované dle zákona o JMHZ – například na SVJ a BD v praxi.
- Povinnosti zaměstnavatele v oblasti doregistrování údajů od 1. 4. 2026 do 30. 4. 2026 – seznam dohlašovaných údajů a jejich zvláštnosti.
- Registrace nového zaměstnance dle JMHZ od 1. 4. 2026 a registrace od 1. 7. 2026 – rozdíly a v obdobích.

Více na **obchod.wolterskluwer.cz**

