

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2011 – 2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Petr Auf**

**Personalistika v malé organizaci a neplatné rozvázání  
pracovního poměru**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Lenka Papíková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2011 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Petr Auf**

**Human resources in small organizations and invalid  
termination.**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: JUDr. Lenka Papíková

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. 3. 2014

Petr Auf

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat za vedení bakalářské práce a odbornou pomoc při jejím zpracování paní JUDr. Lence Papíkové a dále všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pohledem na personální činnosti v malých organizacích a na rizika spojená s neplatným rozvázáním pracovního poměru, definuje malou organizaci v kontextu Evropského hospodářského prostoru, prostřednictvím prostého počtu zaměstnanců i vlastní organizační struktury. Rozebírá cíle, obsah a formy činnosti personalistů v souvislosti s personálními činnostmi a chybami, které mohou vést až k neplatnému rozvázání pracovního poměru. Cílem je poukázat na slabiny a omyly v organizacích nemajících personální oddělení.

Praktická část se formou dotazníkového šetření pokusí zmapovat dvě z mnoha oblastí personální práce. První část dotazníkového šetření se bude zabývat diskriminací některých skupin obyvatelstva na pracovním trhu, neboť toto téma poslední dobou nabírá na důležitosti. Druhá část pak neplatnou výpověď - ukončením pracovního poměru.

## **Klíčové pojmy**

Diskriminace, dohoda, malá organizace, manažer, personalista, personalistika, práce, právo, výpověď, zákoník práce

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the view of HR activities in small organizations and the risks associated with an invalid termination of employment. Provides the characterisation of small organization in the context of the European Economic Area, when using the sheer number of employees and organizational structure. Analysis of the objectives, content, forms of HR activities related to personnel actions and errors is provided. This all can lead to the invalid work termination.

The objective is to highlight the weaknesses and errors in organizations, where the personnel department is not present.

The practical part is trying to chart two of the many areas of personal work using the questionnaire survey. The first part of the survey will address discrimination of certain groups in the work market. This topic currently increase in importance. The second part of survey deals with invalid termination of employment.

## **Key words**

Agreement, discrimination, human resources, justice, labor code, manager, small organization, testimony, work.

## Obsah

ÚVOD .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	12
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
2 MALÁ ORGANIZACE .....	15
2.1 Definice malé organizace podle počtu zaměstnanců .....	16
3 PERSONALISTIKA V MALÉ ORGANIZACI.....	18
3.1 Pojetí personální práce .....	18
3.2 Úkoly personální práce .....	21
3.3 Personální činnosti .....	22
3.4 Úloha personalisty, současné trendy personálního řízení .....	25
3.5 Adaptační proces jako součást personální práce v malé organizaci .....	26
4 FORMÁLNÍ STRÁNKY PRACOVNÍHO POMĚRU .....	28
4.1 Základní principy pracovněprávních vztahů.....	29
4.2 Rovnost zacházení a zákaz diskriminace .....	30
4.3 Účastníci pracovněprávních vztahů .....	32
4.4 Pracovní poměr .....	34
4.5 Skončení pracovního poměru.....	35
5 NEPLATNÉ ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU a JEHO NÁSLEDKY .....	37
5.1 Neplatné rozvázání pracovního poměru zaměstnavatelem a zaměstnancem.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST .....	40
6 PRŮZKUMNÉ TERÉNNÍ ŠETŘENÍ, PŘEDPOKLADY A METODIKA... ..	40
6.1 Charakteristika zkoumaného souboru .....	41
6.2 Vyhodnocení empirické části .....	55
ZÁVĚR.....	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	61
Seznam použitých českých zdrojů .....	61
Seznam použitých internetových zdrojů .....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK .....	65
Seznam grafů.....	65
Seznam tabulek .....	65
SEZNAM PŘÍLOH .....	66

## ÚVOD

Zcela na úvod této práce autor zapátral, co vlastně výraz „personalistika“ znamená. Tento pojem vychází z latinského personalis, což v překladu do češtiny znamená osobní. Nahlédneme-li do Velkého slovníku naučného, je pod tímto heslem uvedeno:

- „*personalistika – soubor činností vedoucích k dosažení optimálního stavu, počtu i kvalifikace pracovníků na pracovišti,*
- *personalista - osobní referent, pracovník vyřizující potřeby a náležitosti zaměstnanců*“ (Abrahámová, 1999, s. 1105).

Ještě v 80. letech minulého století tak bylo v organizacích zcela běžně používáno slovní spojení osobní oddělení.

Lidé jsou v současném trendu - trendu řízení lidských zdrojů, stále více pokládáni díky své jedinečnosti a svébytnosti za základní kámen podnikatelského úspěchu. Dnešní náročné podnikatelské prostředí zdaleka není, jak by se mohlo na první pohled zdát, jen o špičkovém technickém vybavení, finančních prostředcích, strategické pozici a konkurenčním prostředí. Jsou zde i jiné aspekty, určující úspěšnost firem, mezi něž stále více patří pracovníci, zaměstnanci, manažeři, jinými slovy lidské zdroje.

Autor tuto práci pojal jako teoreticko-empirickou, obsahující kvantitativní průzkumnou sondu o 100 respondentech.

Autor si toto téma zvolil záměrně, neboť tato oblast je v organizaci, kde je zaměstnán, zcela přehlížena. Jedná se o malou organizaci v sektoru služeb.

Hlavním cílem, jenž si autor vytýčil, je provést analýzu malých organizací. Prostřednictvím empirického výzkumu pak zmapovat, jak tyto organizace fungují a zda jsou v těchto organizacích oddělení HR zřízeny. Součástí dotazníku - empirické části bakalářské práce, bude dotazována problematika diskriminace na trhu práce v České republice.

Správné vyhodnocení potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů s ohledem k potřebné kvalifikaci, získaným dovednostem a zkušenostem zaměstnanců, stejně jako zajištění jejich neustálého zdokonalování a prohlubování znalostí, vedoucí k profesnímu růstu zaměstnance, následně zajišťuje stabilitu a růst společnosti. Tyto činnosti by měly být



jednou z hlavních činností personalistů. Realita je však často jiná. Personalisté v organizacích bývají odtrženi od reality a cílů společnosti, průměrné personální oddělení bývá častokrát zahlceno administrativou a takřka veškerá jeho činnost zpravidla zaniká v množstvích vedlejších povinností. Současná praxe nám navíc ukazuje, že specialisté personálního oddělení, jakožto osoby odpovědné za konkrétní oblast (proces) nedokáží většinou v tomto turbulentním prostředí správně posoudit rozsah správně vyhodnotit požadavky na vzdělávání.

U malé společnosti bez personálního oddělení je situace jiná. Většinou nebývá problém, aby majitel, nebo pověřený manažer - personalista kvalifikovaně vyhodnotil požadavky (nároky) na vzdělávání všech svých zaměstnanců. Rozhodnutí o rozsahu personálních změn pak bývá zpravidla v rukou majitele, nebo pověřeného manažera. U těchto malých společností ovšem mnohem více než ve velkých záleží na správném výběru. Omezená zastupitelnost na jednotlivých pozicích je jen vrcholem ledovce. Narušené interpersonální vztahy na pracovišti, špatná komunikace a týmová práce ovlivní chod podniku mnohem zásadněji, než jsme si ochotni připustit.

Na tato i jiná specifika personalistiky v malých firmách se pokusí autor tato práce poukázat a naznačit směr, jakým by se měl management malých organizací ubírat. V teoretické části se autor pokusí o shrnutí dosavadního poznání dané problematiky, o přesné vymezení výzkumného tématu a zdůvodnění výzkumného problému včetně definování hlavních teoretických konstruktů a pojmů zvoleného problému. Současně se práce bude zbývat problematikou vzniku pracovního poměru a nebezpečí plynoucí z neplatného rozvázání pracovního poměru a to jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Praktická část metodologie se formou dotazníkového šetření pokusí zmapovat dvě z mnoha oblastí personální práce. Jasně formulovat empiricky ověřitelné průzkumné otázky, popsat metody průzkumu a průzkumného vzorku ve vztahu k populaci, definovat použitý nástroj sběru dat. Výsledky výzkumného šetření budou prováděny analýzou dat, následnou interpretací dat a formulací závěrů ve vztahu k teorii.

Úvodní část dotazníkového šetření se bude zabývat začleněním do sociálních skupin, druhá pak baterií otázek na téma diskriminace některých skupin obyvatelstva na

pracovním trhu, neboť tato problematika poslední dobou nabírá na důležitosti. Autor se pokusí potvrdit prostřednictvím dotazníkového šetření hypotézu „existence diskriminace na pracovním trhu“. Pod pojmem diskriminace si můžeme představit jakékoliv rozlišování na základě konkrétních kategorií, které ale nemají žádný vliv na posuzované schopnosti toho konkrétního jedince.

Diskriminační jednání vzniká především díky zažitým stereotypům a předsudkům, které si v sobě utváříme. Tyto jsou v nás přiživovány očekáváním o jednotlivých vlastnostech určitých skupin, například absolventi – chybí praxe, nemají pracovní návyky, vysoké náklady na adaptaci ale současně velké riziko návratnosti vložených investic (zůstání na pozici), mladé ženy do 30 ti let – stejně jako u absolventů, náklady spojené s adaptací jsou nejistou investicí vzhledem k očekávání, že si budou chtít založit rodinu. Matky s malými dětmi v nás vytváří předsudek, že nebudou vždy 100% zastávat svou pozici, neboť hrozí častější absence z důvodů ošetřování dětí, čímž mohou vznikat zaměstnavateli vícenáklady spojené se zajištěním úkolů, jež byly této pracovníci přiděleny. Zcela jinou kapitolou jsou pak starší zájemci o práci. U těchto automaticky předpokládáme, že jejich pracovní výkon nemůže být tak vysoký jako u mladších zaměstnanců a mnohdy v sobě zcela záměrně vytváříme bariéru negativních předsudků, které již předem vystavují těmto uchazečům stopku.

Hovoříme-li o diskriminaci, musíme také zmínit pozitivní diskriminaci. Mohli bychom jí definovat jako soubor opatření zvýhodňující ty, jež jsou jinak ve společnosti diskriminováni, nebo nemusí mít možnost požívat rovných práv, myšleno práv, jež se dostávají majoritě ve společnosti. Při používání pozitivní diskriminace, literatura též uvádí termín *pozitivní opatření*, je ovšem potřebné mít na mysli, že vždy, když zvýhodním kohokoliv na úkor jiného, diskriminuji druhého a pozitivní opatření se pak nijak neliší od toho diskriminačního, které jsme chtěli odstranit. Jako příklad lze uvést tzv.: „kvóty a preference“, kdy se jedná o uplatňování pozitivních diskriminačních opatření, v jehož rámci dochází k preferování jedinců na základě příslušnosti ke konkrétní skupině obyvatel (fyzické znaky, barva pleti, politické příslušnosti...). K těmto kvótám by se mělo například přistoupit až tehdy, jsou-li potřebné (porovnávané) kvalitativní parametry srovnatelné a nemůže dojít z výše uvedených důvodů k nežádoucí diskriminaci.

Třetí část dotazníkového šetření se bude zabývat institutem neplatné výpovědi, ukončením pracovního poměru v kontextu chybovosti malých a velkých firem. Autor se pokusí pomocí dotazníkového šetření potvrdit svou hypotézu, že organizace bez odborných HR oddělení jsou více ohroženy chybovostí postupů v zakládání a ukončování pracovních poměrů.

Problematika pracovního poměru je totiž oblast, která, aniž si to uvědomujeme, velmi výrazně zasahuje do našeho života a velmi zásadně ovlivňuje jeho kvalitu. Vždyť takřka celou jednu třetinu života strávíme v práci. Problematika práce se týká téměř každého z nás. Už v Listině základních práv a svobod je zakotveno právo na práci. Obzvláště v dnešní době je pak cíl získat dobré pracovní místo, cílem pro mnoho zájemců takřka nedosažitelným. Pokud se již podaří jeho právo na práci na pozici splňující jeho představy naplnit, je v zájmu obou stran, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele, znát svá práva a povinnosti vyplývající z uzavíraného pracovního poměru. Dobrá znalost práv a povinností je totiž nejlepší prevencí a může zabránit vzniku mnoha potenciálních problémů plynoucích z pracovněprávního vztahu.

Motto:

*„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost“*

*Jan Amos Komenský*

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální práce je dnes považována za strategickou a významnou oblastí řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká lidí v pracovním procesu. Tedy od jejich náboru, přes formování a propojování jejich činností k výsledkům práce, až ke vztahu k vykonávané práci a organizaci i spolupracovníkům, jakož i k jejich osobnímu uspokojení z práce, personální a sociální rozvoj nevyjímaje.

Spolu s ostatními oblastmi managementu je úkolem řízení lidských zdrojů podílet se na dosažení synergického efektu - splnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku. Nejobecnější termín, který je používán v řízení člověka v organizaci, bez ohledu na to, o jakou koncepci či systém jde, je termín personální práce.

Začátky personální práce jsou spojeny s obdobím průmyslové revoluce, která podstatně změnila povahu vykonávané práce a vyvolala potřebu formálně se zabývat otázkami koordinace práce velkého počtu lidí a řešit problémy vyplývající ze zhoršených pracovních podmínek.

Další vývoj personální práce je rozdílný v jednotlivých zemích, odvětvích, organizacích, avšak obecně je možné definovat tyto etapy.

Vědecký přístup k řízení práce - personální administrativě - poprvé uplatnil Frederick Winslow Taylor, zakladatel moderního managementu a představitel klasické školy řízení. Ten hledal takové způsoby řízení a organizace práce, které by vedly k co nejvyšší produktivitě.

Prosazoval specializaci práce a ekonomické motivy výkonu. Zavedení průmyslové výroby vyžadovalo od zaměstnanců přesné provádění jednotlivých pracovních úkonů, s lidmi se zacházelo jako se stroji. V souvislosti s personální prací se v tomto období hovoří o personální administrativě (přibližně 20. - 40. léta 20. století) jako o činnostech, jejichž úkolem bylo provádět především administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Personální práci byla přisuzována pasivní role, personalisté pouze reagovali na požadavky manažerů.

Rozdělení rolí mezi manažery a personalisty lze charakterizovat jako direktivní, mechanické řízení personalistů, bez možnosti jejich aktivního zapojení do personálního procesu.

Ve třicátých letech 20. století počala vznikat škola lidských vztahů, jako reakce na taylorismus a jeho převážně mechanický pohled na člověka. Představitelé této školy lidských vztahů poukázali na význam sociálního prvku a péče o mezilidské vztahy na pracovištích. Personální práce je stále více považována za oddělenou funkci a v organizacích se jí začala připisovat aktivní role. V této době se již hovoří o personálním řízení. Přesto i přes určitý pokrok v postavení personální práce se pozornost nadále soustředila především na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s nimi.

Personální práce v této vývojové fázi má proto charakter operativního řízení.

Od 50. let 20. století se začíná rozvíjet systémový přístup k řízení, v rámci kterého se na organizaci nahlíží jako na otevřený systém, který je v neustálé interakci se svým okolím. Personální práce přestává být výlučně interní záležitostí organizace. Při řešení personálních otázek se počínají brát v úvahu externality v podobě právních úprav, změn na trhu práce, vlivu odborů a podobně.

Personální řízení tak nabývá taktického charakteru a útvary personálního řízení se stávají relativně autonomní.

Od 70. let 20. století vznikají nové přístupy založené na využívání praktických zkušeností manažerů. Na základě empirických výzkumů začínají být lidé chápáni jako nevyčerpatelný zdroj, uvádějící do pohybu ostatní zdroje organizace a determinující jejich využití. V souvislosti s tím se pojem personální řízení nahrazuje pojmem řízení lidských zdrojů, které zdůrazňuje strategický význam lidských zdrojů pro organizaci.

Typickými znaky koncepce řízení lidských zdrojů jsou hlavně:

- uplatňování strategického přístupu k lidským zdrojům,
- aktivní zapojení všech manažerů na řízení lidských zdrojů,
- sladění a integrace v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů do jednoho celku,
- efektivní vnitropodniková komunikace,
- úsilí zaměřené na dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského potenciálu,
- účinnost manažerů a zaměstnanců v zájmu dosažení synergického efektu,
- podpora zodpovědnosti, participace, týmové práce a tvůrčích přístupů.

Pro koncepci řízení lidských zdrojů je příznačná tzv. dvojitá odpovědnost, což znamená, že aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů nejsou jen záležitostí personalistů, ale práce s lidmi je součástí každodenní řídicí činnosti všech manažerů.

Současnou etapu vývoje názorů na řízení personální práce představuje aktivní řízení znalostí, proto se začíná mluvit o řízení lidského kapitálu.

## 2 MALÁ ORGANIZACE

Pokusíme-li se nalézt univerzální definici malého podniku, objevíme mnoho směrů, jak velikost podniku posuzovat. V odborné literatuře zabývající se problematikou vymezení velikosti organizace jednotná definice pro charakteristiku malé organizace neexistuje. Definice malé organizace se zdroj od zdroje liší, jedni definují velikost organizace podle podílu na trhu, obratu nebo zisku podniku, jiní podle počtu pracovníků, či podle orientace na velikost trhu (lokální, celostátní či zahraniční trhy).

Definice malých a středních podniků najdeme například v českém právním řádu v zákoně č.: 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky, ve znění pozdějších předpisů, ale také například v materiálech Evropské unie, konkrétně se jedná o Nařízení Evropské komise (ES) č. 800/2008, které definuje malé a střední podniky takto:

- mikropodniky – podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR,
- malé podniky - zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR,
- střední podniky - zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

Evropská komise uvádí, že tyto podnikatelské subjekty jsou svým rychlým růstem hlavní silou evropského hospodářství a touto svou definicí jen podtrhuje jejich důležitost. Dává jasný signál těmto podnikům. „Jste významným zdrojem pracovních míst a máte rozhodující vliv na konkurenceschopnost Evropského hospodářského prostoru“.

Pro dokreslení významu mikro podniků, malých a středních podniků v Evropském hospodářském prostoru Evropská komise ve svých materiálech uvádí, že tyto podniky představují 99% všech podnikatelských subjektů.

Evropská komise dále zdůrazňuje nutnost udržení konkurenceschopnosti těchto podniků, které v Evropském hospodářském prostoru vytváří přibližně 75 milionů pracovních míst.

Současně však Evropská komise upozorňuje na skutečnost, že tyto podniky jsou díky své malé velikosti více zranitelné, například při získávání kapitálu potřebného k zavádění inovací. I z těchto důvodů je nová definice mikro, malých a středních podniků důležitým nástrojem, který napomáhá orientaci v nabídce podpůrných programů, zajišťujícím těmto organizacím rovný přístup ke kapitálu a inovačním technologiím.

## **2.1 Definice malé organizace podle počtu zaměstnanců**

Jiným úhlem pohledu než je uvedeno v úvodu 2. kapitoly na tuto problematiku nahlíží Koubek. Ten ve své práci také konstatuje rychlý růst malých podniků a jejich nezanedbatelný význam pro národní ekonomiky (1996, s 13). Ovšem stejně jako orgány Evropské komise při EU i on spatřuje nalezení univerzální definice malého podniku za problematické.

V této práci autor nadále vychází z definice, že malou organizaci je takový podnik, který postrádá personální útvar, nemá specializovaného personalistu a personální otázky organizace řídí majitel či vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje předem určené pravomoci a činnosti v této oblasti na další pracovníky (Koubek, 1996, s. 13).

*„Charakteristickým rysem je koncentrace řídicích a rozhodovacích činností v rukou majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka, popřípadě v rukou velmi malé skupiny řídicích pracovníků“ (Koubek 1996, s. 27)*

Koubek definuje malou organizaci těmito základními charakteristikami, které určují a nepřímo limitují personální oblasti:

- malé množství a úzká škála aktivit, korespondující s nízkým počtem zaměstnanců organizace,
- omezená rozmanitost výrobních prostředků, techniky a technologie,
- plochá organizační struktura,
- takřka dennodenní kontakt mezi vedením a zaměstnanci (1996, s. 27).



Vzhledem k tomu, že malé organizace mívají jednoduchou (plochou) strukturu řízení, mohou tak těžit z krátkých informačních toků a tím pružněji reagovat na individuální přání zákazníka.

Další důležitou a neopomenutelnou skutečností je historický fakt, že podstatná část malých podniků má kořeny v rodinných podnicích, nebo byla založena odborníky s úzce specializovanou problematikou (např. ekonomické poradenství, IT technika). V těchto organizacích panují mezi zaměstnanci nadstandardní interpersonální vztahy a participace s cíli organizace je považována za samozřejmost.

Tito odborníci - specialisté dokonale zvládají svou profesi, ovšem již méně zvládají vlastní manažerské dovednosti a postrádají znalosti potřebné k plánování a řízení lidských zdrojů.

## 3 PERSONALISTIKA V MALÉ ORGANIZACI

Personální práce v malé organizaci má zásadní vliv na její úspěch v konkurenčním prostředí. Díky plošší struktuře a menšímu počtu svých zaměstnanců má malá organizace velmi omezené možnosti vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců. Navíc malé organizaci při nečekaném odchodu zaměstnance (specialisty, odborníka) hrozí ve větší míře ztráta vybudovaného postavení na trhu.

- Správná personální politika organizace dokáže mnoha těmto krizovým situacím předcházet, nebo je zcela eliminovat.
- Pro všechny typy organizací je bytostně důležitá schopnost reagovat pružně na své okolí, požadavky trhu a umět se jim přizpůsobit.
- Cílevědomá práce s lidskými zdroji má na rozvoj podniku zásadní vliv, dnes již více než rovnocenné postavení k dalším klíčovým strategiím podniku. U malých podniků pak tato podmínka platí dvojnásobně.

*„Řízení lidských zdrojů je definováno, jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong 2007, s. 27).*

Personální řízení musí zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých pracovníků úspěšně plnit vytýčené cíle. Poskytnout nejlepší možné produkty a služby, které udrží stávající zákazníky a současně získají i nové. Nejcennější hodnotou organizace jsou lidé. Proto je způsob, jakým organizace s nimi zachází, jedním ze základních kamenů budoucího úspěchu organizace.

### 3.1 Pojetí personální práce

Obecně se dá konstatovat, že personalistika je proces, který vede i usměrňuje lidi a týká se jejich činností v pracovním procesu. V současnosti je za nejmodernější pojetí personální práce považováno řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především kladením důrazu na strategický pohled na tuto personální činnost.

Ne vždy však bylo řízení lidských zdrojů přijímáno kladně. Například Armstrong uvádí, že řízení lidských zdrojů bylo obzvláště v akademických kruzích diskutovaným a kontroverzním tématem. Názor, že řízení lidských zdrojů více slibuje, než poskytuje, a je spíše nástrojem manipulace, bylo velmi frekventované téma. Stejně tak jako názory, že morálka a etika v jeho prosazování jsou pochybné a podezřelé (2007, s. 36). Jak ale dále uvádí, diskuze o rozdílech mezi a řízením lidských zdrojů a personálním řízením ustala, a to zejména proto, že oba termíny, jak řízení lidských zdrojů, tak lidské zdroje se nyní běžně používají jako synonymum pro personální řízení (Tamtéž, 2007, s. 38).

*„Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic míň než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost“ (Tamtéž, 2007, s. 39).*

Také Koubek považuje řízení lidských zdrojů za nejmodernější trend personální práce. *„Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly (populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektiv uplatnění podniku na trhu, vývoji techniky a technologie využívané nebo využitelné v podniku, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí, především profesní orientace, prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, migrační a rezidenční atraktivita zázemí podniku, pracovní a sociální legislativa, apod.), a to především v bezprostředním zázemí podniku. Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Nelze zapomínat ani*

na to, že v moderně řízených podnicích – bez ohledu na jejich velikost – se personální práce stává páteří celého podniku“ (1996, s. 15).

Do popředí hlavního předmětu zájmu řízení celé organizace se v poslední době dostává řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) popisuje dva základní principy řízení lidských zdrojů. Takzvanou měkkou a tvrdou podobu řízení. Hranice mezi těmito směry není přesně dána, ovšem měkká varianta se pro malou organizaci jeví jako přínosnější.

- Měkkí podoba řízení podniku – je charakteristická svým přístupem v zapojování pracovníka do rozhodování, přičemž je kladen důraz na spoluzodpovědnost za rozhodnutí, jež tento pracovník učiní. Malá organizace potřebuje velmi věrné a loajální pracovníky, kteří takto podávaný přístup k řízení lidských zdrojů podporují.
- Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů - se nejeví z pohledu malé organizace jako žádoucí. Na pracovníka je nahlíženo jako na kapitál, jehož rozvoj bude přínosem, stále je však považován za výrobní prostředek.

Tabulka 1 : Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<p>Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.</p> <p>Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostat této odpovědnosti.</p> <p>Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.</p> <p>Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace - zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</p> <p>Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</p> <p>Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</p>	<p>Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.</p> <p>Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.</p> <p>Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).</p> <p>Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.</p> <p>Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku - zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</p> <p>Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</p> <p>Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.</p>

Zdroj: Armstrong, 2007 s. 39

### 3.2 Úkoly personální práce

Úkolem vedoucích pracovníků je zajištění výkonnosti podniku, konkurenceschopnosti, tvorba žádoucího zisku a s tím související zlepšování postavení na trhu. K dosažení těchto cílů napomáhají personální odbory svou personální prací. Dle Koubka těmto úkolům slouží i personální práce tím že:

- „Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje“,
- „usiluje o optimální využívání pracovníků podniku“,
- „formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy“,
- „zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku“,
- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony, týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv“(1996, s. 16, 17).

Přitom se nejedná pouze o nalezení nejvhodnějšího kandidáta na konkrétní pozici, který má potřebné znalosti, zkušenosti, dovednosti, nebo o optimální využívání jeho kvalifikace po celou dobu trvání pracovního poměru. Je třeba mít na paměti, že péče o profesní růst dává stabilní základy pro udržení organizace v konkurenčním prostředí a vede dále ke zvyšování vnitřní spokojenosti a růstu. Pracovník se identifikuje s organizací, což se odráží na jeho kladném přístupu k plnění zadaných úkolů a důsledkem předchozího je vyšší pracovní výkon, z čehož profituje i organizace.

Stranou nesmí zůstat dodržování zákonů týkajících se oblasti práce, stejně jako vyžadování dodržování psaných i nepsaných etických pravidel a zásad, uvedených například u nás ve stále málo užívaném Etickém kodexu organizace.

Samozřejmostí musí být neustálé sledování měnících se požadavků trhu a s tím spojené umění na ně s předstihem reagovat.

Dobré jméno malé organizace je jednou z mála oblastí, ve které může být rovnocenným soupeřem velkým společnostem, například při získávání nových zaměstnanců, neboť odměňováním, sociálními programy a jinými zaměstnaneckými výhodami většinou nemůže malá organizace těmto velkým organizacím konkurovat.

### 3.3 Personální činnosti

Úvodem je třeba zdůraznit, že všechny personální činnosti níže uvedené je třeba provádět v každé organizaci, na velikosti organizace nezáleží. Těmto činnostem je tak třeba věnovat náležitou pozornost, protože i malý podnik musí mít promyšlenou svou budoucí personální koncepci již v okamžiku, kdy najímá svého prvního zaměstnance (Koubek 1996, s. 19). Dle Koubka by se mělo jednat o tyto činnosti:

„ *Pořadí jednotlivých činností má přitom logiku:*

- *personální plánování,*
- *vytváření a analýza pracovních míst,*
- *získávání a výběr pracovníků,*
- *hodnocení pracovníků,*
- *zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru,*
- *odměňování,*
- *vzdělávání pracovníků,*
- *pracovní vztahy,*
- *péče o pracovníky,*
- *personální informační systém“ (1996, s. 18).*

Jelikož se jednotlivé personální činnosti zaměřují na personální problematiku z různých odborných hledisek (oblast interpersonálních vztahy, oblast bezpečnosti práce, pracovně právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, metodiky vzdělávání) je tak na manažera malého podniku, majícího na starosti personalistu kladen zvýšený nárok v oblasti jeho schopností a znalostí.

U malého podniku většinou nebývá zřízen personální útvar, ani specializovaný personalista. Záleží pak na každém podniku, zda investuje do rozšíření znalostí svých manažerů v personální oblasti, nebo zda tuto činnost outsorcuje, což je mimochodem v západním světě zcela běžnou záležitostí.

Je zřejmé, že podcenění personální oblasti má pro malé podniky fatální následky. Je také třeba zdůraznit, že všechny činnosti, které se v personální oblasti provádí, (obzvláště v malé organizaci, kdy dochází ke každodennímu styku manažerů se zaměstnanci), musí být pracovníkům srozumitelné a měl by jim být zdůvodněn smysl

a cíl činností. Během celé přípravy a realizace personálních činností je zapotřebí stále pamatovat na potřebnou transparentnost a otevřenost vůči pracovníkům.

Jedním z mnoha úkolů personální práce v malém podniku je především zabezpečení pracovníků a jejich provázanost s pracovními úkoly, tak, aby se ve větší míře pracovní úkoly přibližovaly pracovníkům, nikoliv pracovníci úkolům. Při přibližování úkolů lidem dochází k většímu využití potenciálu jedince, z čehož má prospěch nejen organizace, ale i samotný pracovník.

Stále více malých podniků si uvědomuje, že úspěch před konkurencí zajistí nejen výkonní ale i správně motivovaní pracovníci. Pracovník, přijímající svůj úkol jako osobní výzvu je daleko vyšším přínosem pro organizaci, než pracovník, jehož jedinou motivací jsou finanční prostředky za odvedenou práci. (Stýblo 2003). Tuto teorii podporuje i jeden z moderních trendů, kterým je předávání určité míry spolurozhodování do rukou pracovníka. Tento tzv. partnerský styl spolupráce posiluje především oddanost pracovníka a zvyšuje jeho uspokojení plynoucí z práce (Armstrong 2007).

Koubek (1996) zmiňuje specifika, s kterými se musí malá organizace při plánování personální práce vyrovnat:

- omezené finanční zdroje, jimiž malá organizace disponuje, spolu s nedostatečným časovým předstihem, mohou zapříčinit přehlédnutí změn trhu (poptávky po novém)
- stejné faktory (omezení finanční zdroje) působí i v personální oblasti
- zajištěním flexibility a širším kvalifikačním profilem si organizace zajišťuje vyšší vzájemnou zastupitelnost, stejně jako možnost operativního přemístění na pozici, jež bude reagovat na poptávku trhu.

Dalším cílem v oblasti personální práce je vytvářet podmínky pro vznik týmů pracovníků, které budou stabilní a budou spolu umět komunikovat. Jelikož má malá organizace disponuje omezenými lidskými zdroji (co do počtu), mívá špatný výkon kohokoliv z nich zásadní vliv na chod organizace. Zde ještě více než kdekoliv jinde lze pozorovat kladný vliv synergického efektu týmu.

Synergický efekt skupiny generuje svou vyšší efektivitou při plnění úkolů vyšší zisk. Ten nepřímo generuje vyšší odměnu, která jako jeden z motivačních faktorů stabilizuje zaměstnaneckou základnu.

Personální rezervy malé organizace nebývají velké, dá-li se o nějakých rezervách vůbec hovořit. O to důležitější je pro malý podnik spokojený pracovník a stabilní pracovní kolektiv.

V této části je ovšem důležité rozlišit, zda se jedná o organizaci, ve které pracovníci vykonávají spíše rutinní, málo kvalifikované práce nebo naopak, zda se jedná o organizaci, jež disponuje vysoce kvalifikovanými pracovníky. Obecně platí, že na trhu práce bývá nekvalifikovaných či méně kvalifikovaných pracovníků více než těch se specifickou odborností. Přestože jsou malé organizace charakteristické autokratickým řízením, není tento model v současné době vhodným typem řízení. Autokratický koncept v tržním prostředí dle Stýbla (2003) nemá možnost dostatečnou silou konkurovat současnému pojetí řízení podniku. Personální činnosti jsou v malé organizaci dle Stýbla (2003, s. 14) postaveny hlavně na identifikaci s podnikem, na vysoké motivaci a kultuře řídicích vztahů. Pro malý podnik je nezbytné, aby přístup jednotlivých pracovníků byl proaktivní a dokázali reagovat na trh a požadavky zákazníka.

Výše uvedené koresponduje i s Koubkem (1996), jenž shrnuje přínos personální práce pro zaměstnance i zaměstnavatele těmito charakteristikami:

- Přínos pro organizaci spatřuje ve zvyšování hodnoty zaměstnanců díky vzdělávání, efektivnějšího využívání pracovníků, čímž je dosažena vyšší produktivita, vytváření obrazu společnosti (CSR), zrychlené tempo rozvoje organizace a v neposlední řadě větší loajalita pracovníků.
- Přínos pro pracovníka pak spatřuje v uspokojování potřeb různých úrovní, pocitu vyšší kompetence a identifikace, rozvoji schopností a dovedností, s čímž je spojená větší spokojenost pracovníků.



### **3.4 Úloha personalisty, současné trendy personálního řízení**

Role personalisty se v organizaci, vzhledem ke zvyšujícímu se důrazu na řízení lidských zdrojů, stává jednou z klíčových. Jejich efektivním plánováním a analyzováním potřeb organizace zajišťuje potřebný lidský kapitál.

Stýblo (2003, s. 19) rozděluje úlohy personalisty na konkrétní personální činnosti, které vykonává většinou vlastník, nebo pověřený manažer firmy. Mezi jeho hlavní úkoly zařadil:

- výběr spolupracovníků,
- zajištění rozvoje pracovníků,
- hodnocení dosahovaných výsledků práce,
- budování pracovních vztahů,
- sbírání, zpracovávání informací a komunikování.

Sbírání a zpracovávání informací patří mezi nejdůležitější činnosti a to nejen z hlediska zajištění potřebné administrativy, ale i z důvodu přehlednosti personálních procesů. Specialista na lidské zdroje v organizaci by měl usilovat o to, aby potřeby jednotlivce a požadavky organizace byly sjednocené, aby očekávání byla naplněna a předcházelo se tak konfliktům, zklamáním a nedorozuměním na obou stranách.

Současnému trendu personálního řízení - zajišťování zaměstnanců, napomáhá již jejich aktivní získávání, nikoliv pouze pasivní nábor, který se dle Koubka (1996) orientuje spíše vně organizace než k interním zdrojům z organizace.

Při získávání pracovníka je nyní kladen důraz na splnění požadavků spojených s konkrétním místem při současném přihlédnutí k předpokládané úspěšné adaptaci a začlenění se do pracovního týmu. Mohli bychom konstatovat, že stále více do popředí vystupují schopnosti a dovednosti pracovníka přijmout hodnoty a zvyky organizace, do které přichází a přispět k jejich naplňování.

Obzvláště pro malou organizaci je toto sladění pracovníka s organizací a organizace s pracovníkem nepostradatelné. Při oslovování potenciálních pracovníků je třeba mít na mysli, že nikoliv pouze organizace, ale i pracovník si vybírá z předložených nabídek. V tomto kontextu pak získává na důležitosti umění oslovit případného zájemce a nabídnout perspektivní práci v zajímavém prostředí.

### **3.5 Adaptační proces jako součást personální práce v malé organizaci**

Úkolem personální práce je i zajišťování pracovníků takovým způsobem, aby byl nový pracovník přijat – byl završen výběrový proces. Adaptační proces musí odpovídat odbornosti přijímaného pracovníka, jinými slovy musí být vždy modifikován na požadovanou pozici. Musí být zajištěna podpora jak v orientaci ve své pracovní pozici i celé organizaci, tak v rámci celé organizace.

Dle Bartáka „*Adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Odehrává se v přesně vymezeném čase daném zkušební dobou - obvykle v průběhu prvních tří měsíců po nástupu nového zaměstnance do firmy - a podle tzv. adaptačního plánu či programu*“ (Barták, 2011, s. 62)

Hlavním úkolem adaptačního programu je zajištění hladkého včlenění se do struktur organizace. Stejně jako potlačení případných smíšených pocitů vyvolaných odchodem z minulého zaměstnání a odstranění případných obav z nové práce.

V průběhu adaptačního procesu nový pracovník získává soubor znalostí a zkušeností pro výkon práce a seznamuje se s chodem organizace a jejími dalšími pracovníky. Závěrem celého adaptačního procesu musí být pracovník hodnocen. Toto hodnocení obvykle nastiňuje perspektivy dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a popřípadě i směr jeho dalšího rozvoje po odborné i osobní stránce. Současně je třeba zdůraznit, že adaptace musí probíhat jako nedílná součást dalších personálních činností podniku. Nedocnění adaptačního procesu je podle Stýbla (2003) obzvláště v malých organizacích rizikem, jež následně organizaci citelně poznamená.

Správné podchycení pracovníků při nástupu ovlivňuje mnoho faktorů. Můžeme hovořit o stylu přijetí, přátelské atmosféře, seznámení s preferovaným způsobem firemní komunikace nebo firemními hodnotami. Položením důrazu na námi uvedené skutečnosti vlastně zdůrazníme aspekty, na kterých si firma zakládá a buduje své jméno

Je-li pracovník včleněn do kolektivu, musí získat zpětnou vazbu o tom, zda zvládá přidělené úkoly a jejich plnění odpovídá představám organizace.

Výše uvedené trendy k zajištění pracovníků mají sloužit k efektivnímu zacházení s lidskými zdroji v organizaci, k jejich maximálnímu využití a současně podpoře rozvoje jejich schopnosti a dovednosti.

Adaptace má být vyústěním přijetí nového pracovníka, po kterém logicky následuje pracovníkova stabilizace.

## 4 FORMÁLNÍ STRÁNKY PRACOVNÍHO POMĚRU

Problematika pracovního poměru je oblast, která, aniž si to uvědomujeme, velmi výrazně zasahuje do našeho života a velmi zásadně ovlivňuje jeho kvalitu. Vždyť takřka celou jednu třetinu života strávíme v práci. Problematika práce se týká téměř každého z nás. Obzvláště v dnešní době je pak snaha získat dobré pracovní místo pro mnoho zájemců metou takřka nedosažitelnou. A pokud se již podaří jeho právo na práci na pozici splňující jeho představy naplnit, mělo by být v zájmu obou stran, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatele, znát svá práva a povinnosti vyplývající z uzavíraného pracovního poměru. Dobrá znalost práv a povinností je totiž nejlepší prevencí a může zabránit vzniku mnoha potenciálních problémů plynoucích z pracovněprávního vztahu.

Vztahy můžeme zjednodušeně rozdělit:

- na individuální (zaměstnanec – zaměstnavatel),
- kolektivní (vztahy mezi zástupci zaměstnanců, kteří reprezentují kolektiv zaměstnanců, a zaměstnavateli, popř. mezi jejich sdruženími).

Základním právním předpisem, jenž se problematikou pracovněprávních vztahů zbývá, je zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 v úplném znění.

Zavedení této relativně nové zákonné úpravy bylo reakcí na stále se vyvíjející oblast pracovního trhu, potřeba reagovat na geopolitické a ekonomické změny, provedení harmonizace našeho pracovního práva s pracovním právem EU. Stejně tak musí zákoník práce reagovat na dění uvnitř České republiky a respektovat mezinárodní smlouvy.

Zákoník práce v § 1) vymezuje věcnou působnost zákona. Ten se vztahuje na vztahy, vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce vznikající před vznikem pracovněprávního vztahu, zaměstnavatelů a zaměstnanců. Zákoník práce upravuje také práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance podle zákona o nemocenském pojištění.

Úprava pracovněprávních vztahů nepoužívá rozlišování na zaměstnavatele podnikatele a na zaměstnavatele nepodnikatele. Ustanovení zákoníku práce vychází z předpokladu, že všichni zaměstnavatelé bez ohledu na charakter jejich činnosti mohou používat dispozitivní právní normy.

Práva nebo povinnosti v pracovněprávních vztazích mohou být upravena odchylně od zákoníku práce, jestliže to tento zákon výslovně nezakazuje, nebo je zřejmé, že takovéto ustanovení je kogentní. Od ustanovení § 363 je možné se odchýlit jen ve prospěch zaměstnance.

K odchylné úpravě práv nebo povinností zaměstnavatele může dojít smlouvou a za podmínek stanovených zákoníkem práce, nebo vnitřním předpisem. K úpravě povinností zaměstnance však smí dojít jen na základě uzavřené smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

#### **4.1 Základní principy pracovněprávních vztahů**

Zákoník práce v § 1a charakterizuje základní principy pracovněprávních vztahů, které jsou určující pro aplikaci pracovněprávních předpisů. Jedná se o principy pracovněprávních vztahů, které mají normativní obsah a při používání pracovněprávních předpisů k nim musí být přihlíženo.

V pracovněprávních vztazích se uplatňují tyto základní zásady:

- zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce a spravedlivé odměňování zaměstnance
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele
- rovné zacházení, zákaz diskriminace podle § 16.

Nejčastějším způsobem založení pracovního poměru je jeho založení pracovní smlouvou. Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt, který musí splňovat předem dané obsahové a formální náležitosti.

Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu pouze písemnou formou.

Podmínka písemného uzavření je splněna za předpokladu, že nejpozději v den nástupu je tato smlouva vyhotovena a podepsána. V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen uvést a se zaměstnancem se dohodnout na podstatných náležitostech pracovní smlouvy. Jsou to:

- druh práce, na který je zaměstnanec přijímán (funkce, činnost) - přesné vymezení povahy práce je důležité zejména z hlediska plnění základních povinností vyplývajících z pracovního poměru pro oba účastníky
- pracovní smlouva může obsahovat i více druhů práce,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána a jehož vymezení je důležité z hlediska případných změn, například přeložení zaměstnance, vyslání na pracovní cestu....

Je třeba zdůraznit, že pracovní poměr vzniká až dnem nástupu do zaměstnání. Stejně tak je třeba připomenout, že lze od pracovní smlouvy odstoupit (ze strany zaměstnance), jen pokud zaměstnanec nenastoupil do práce.

Vedle tzv. podstatných náležitostí pracovní smlouvy lze v pracovní smlouvě dohodnout i další podmínky, na kterých mají účastníci zájem. Při sjednávání obsahu pracovní smlouvy je však třeba brát v úvahu, že pokud by pracovní smlouva obsahovala ujednání, která by svým obsahem odporovala právním předpisům, byla by pracovní smlouva v této části neplatná. Neplatnost uzavřených ujednání rozlišujeme na absolutní a relativní:

- absolutní neplatnost - soud o takovémto ujednání rozhodne i bez návrhu (absolutně neplatné je například ujednání, kterým se zaměstnanec vzdává například své dovolené),
- relativní neplatnost – úkon je platný, pokud se ta strana, která se cítí dotčena, neplatnosti nedovolává

## **4.2 Rovnost zacházení a zákaz diskriminace**

Zákoník práce v § 16 odst. 1 stanoví zásadu rovného zacházení zaměstnavatelů se všemi zaměstnanci, vymezuje však pouze obecnou rovinu rovného zacházení.

Případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), který nabyl účinnosti dnem 1. září 2009. Je třeba důsledně rozlišovat, co je a co není diskriminační – rozdílné zacházení, které je dáno například povahou pracovní činnosti, nemůže být považováno za diskriminační chování (muž, žena – břemena).

Pod pojmem diskriminace si můžeme představit jakékoliv rozlišování na základě konkrétních kategorií, které ale nemají žádný vliv na posuzované schopnosti toho konkrétního jedince.

Diskriminační jednání vzniká především díky zažitým stereotypům a předsudkům, které si v sobě utváříme. Tyto jsou v nás přiživovány očekáváním jednotlivých vlastností určitých skupin, například absolventi – chybí praxe, nemají pracovní návyky, vysoké náklady na adaptaci, ale současně velké riziko návratnosti vložených investic (zůstání na pozici), mladé ženy do 30 ti let – stejně jako u absolventů, náklady spojené s adaptací jsou nejistou investicí vzhledem k očekávání, že si budou chtít založit rodinu. Matky s malými dětmi v nás vytváří předsudek, že nebudou vždy 100% zastávat svou pozici, neboť hrozí častější absence z důvodů ošetřování dětí, čímž mohou vznikat zaměstnavateli vícenáklady spojené se zajištěním úkolů, jež byly této pracovníci přiděleny. Zcela jinou kapitolou jsou pak starší zájemci o práci. U těchto automaticky předpokládáme, že jejich pracovní výkon nemůže být tak vysoký jako u mladších zaměstnanců a mnohdy v sobě zcela záměrně vytváříme bariéru negativních předsudků, zapomínáme na jejich životní zkušenosti, odbornou zdatnost, umění orientace a již předem vystavujeme těmto uchazečům stopku.

Hovoříme-li o diskriminaci, musíme také zmínit pozitivní diskriminaci. Mohli bychom jí definovat jako soubor opatření zvýhodňující ty, jež jsou jinak ve společnosti diskriminováni, nebo nemusí mít možnost požívat rovných práv, myšleno práv, jež se dostávají majoritě ve společnosti. Při používání pozitivní diskriminace, literatura též uvádí termín *pozitivní opatření*. Je ovšem potřebné mít na mysli, že vždy, když zvýhodním kohokoliv na úkor jiného, diskriminuji druhého a pozitivní opatření se pak nijak neliší od toho diskriminačního, které jsme chtěli odstranit. Jako příklad lze uvést tzv.: „kvóty a preference“, kdy se jedná o uplatňování pozitivních diskriminačních

opatření, v jehož rámci dochází k preferování jedinců na základě příslušnosti ke konkrétní skupině obyvatel (fyzické znaky, barva pleti, politické příslušnosti...). K těmto kvótám by se mělo například přistoupit až tehdy, jsou-li potřebné (porovnávané) kvalitativní parametry srovnatelné a nemůže dojít z výše uvedených důvodů k nežádoucí diskriminaci.

### 4.3 Účastníci pracovněprávních vztahů

Kdo jsou účastníky pracovněprávních vztahů (subjekty pracovněprávních vztahů)? Jsou to především zaměstnavatelé a zaměstnanci. Mohou jimi být ale například i příslušné odborové organizace, zástupci pro oblast BOZP, nebo rada zaměstnanců.

**Zaměstnavatel** - zaměstnavatelem může být jak právnická nebo fyzická osoba, může jím být také stát (organizační složky státu – „týlové zabezpečení státu“).

U zaměstnavatele, který je právnickou osobou, činí právní úkony především jeho statutární orgán. U zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, činí právní úkony v pracovněprávních vztazích tento zaměstnavatel. Podmínkou (způsobilostí) k těmto právním úkonům je hranice dosažení 18 let.

**Zaměstnanec** - zaměstnancem může být pouze fyzická osoba (občan), která splňuje podmínky pracovněprávní způsobilosti stanovené v § 6 (dosažení věku 15 let a ukončení povinné školní docházky).

Zákoník práce obsahuje také speciální úpravu, jejímž účelem je zajištění zvýšené ochrany mladistvých zaměstnanců, absolventů škol, zaměstnanců se zdravotním postižením, zaměstnanců pečujících o dítě do určitého věku.

**Zástupci zaměstnanců** jsou oprávněni uzavřít kolektivní smlouvu za zaměstnance, právo na kontrolu, spolurozhodování a rozhodování má pouze odborová organizace.

U zaměstnavatele může působit jako zástupce zaměstnanců i rada zaměstnanců a zástupce pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jejichž prostřednictvím může zaměstnavatel plnit svoji povinnost informovat zaměstnance o stanovených záležitostech a projednávat se zaměstnanci stanovené záležitosti.



Na rozdíl od odborových orgánů, tito zástupci zaměstnanců nemají právní subjektivitu. Subjektem práva jsou odborové organizace a jako takové jsou oprávněny jednat a nést důsledky tohoto svého jednání.

**Odborové organizace** mají právo jednat v pracovněprávních vztazích včetně kolektivního vyjednávání za podmínek stanovených zákonem nebo kolektivní smlouvou. Právo účasti odborových orgánů v pracovněprávních vztazích je v zákoníku práce vymezeno podstatně širším způsobem, než pouze na zajištění práva zaměstnanců na stanovené informace a projednání; vedle této úpravy je účast odborových orgánů v pracovněprávních vztazích stanovena v řadě ustanovení zákoníku práce, vymezujících jejich součinnost se zaměstnavatelem formou projednání určitých opatření (např. v otázkách týkajících se rozvržení pracovní doby) nebo odsouhlasení (např. vydání pracovního řádu, stanovení rozvrhu čerpání dovolené).

Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, je zaměstnavatel povinen v případech týkajících se všech nebo většího počtu zaměstnanců, kdy zákoník práce nebo zvláštní předpisy vyžadují informování, projednání, souhlas nebo dohodu s odborovou organizací, plnit tyto povinnosti vůči všem odborovým organizacím, nedohodne-li se s nimi na jiném způsobu informování, projednání nebo vyslovení souhlasu. Obdobně jedná za zaměstnance v pracovněprávních vztazích odborová organizace, jíž je zaměstnanec členem. Za zaměstnance, který není odborově organizován, jedná odborová organizace s největším počtem členů, kteří jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru, neurčí-li tento zaměstnanec jinak.

**Rada zaměstnanců** – k zajištění svého práva na určené informace si mohou zaměstnanci zvolit radu zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (§ 281 a následující ZP). Rada zaměstnanců má nejméně 3, nejvýše 15 členů, počet členů je vždy lichý, funkční období rady trvá tři roky. Jestliže u zaměstnavatele působí rada zaměstnanců nebo zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a začne u něj působit odborová organizace, plní zaměstnavatel stanovené povinnosti vůči všem zástupcům zaměstnanců, nedohodnou-li se mezi sebou a zaměstnavatelem o jiném způsobu součinnosti.

**Zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** – k zajištění svého práva v této oblasti si mohou zaměstnanci zvolit zástupce pro oblast BOZP (§ 281 a násl. ZP).

Počet těchto zástupců je závislý na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele a na rizikovitosti vykonávaných prací, musí být však možné ustavit nejvýše jednoho zástupce na deset zaměstnanců. Funkční období je 3 leté, o volbě a zániku funkce tohoto zástupce zaměstnanců platí obdobně totéž, co o volbě a zániku rady zaměstnanců (s výjimkou zániku při poklesu počtu členů rady). Zástupci zaměstnanců nesmějí být pro výkon své činnosti diskriminováni nebo znevýhodněni ve svých právech, nesmějí však být pro výkon své činnosti ani zvýhodněni (§ 276 ZP). Pozastavíme-li se u znění tohoto §, je toto ustanovení v rozporu s ustanovením o ochraně (§ 61, odst. 2,3, ZP).

Zaměstnavatel je dále povinen zástupcům zaměstnanců vytvořit na svůj náklad podmínky pro řádný výkon jejich činnosti, zejména jim poskytovat podle svých provozních možností v přiměřeném rozsahu místnosti s nezbytným vybavením, hradit nezbytné náklady na údržbu a technický provoz.

Závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu, pokud není upravena zvláštními právními předpisy jinak. Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Uvedené pracovněprávní vztahy nemohou být založeny mezi manžely nebo partnery.

#### **4.4 Pracovní poměr**

Pracovní poměr se podle zákoníku práce zakládá:

- pracovní smlouvou,
- volbou (podle zvláštních předpisů, popř. stanov),
- jmenováním (podle zvláštních právních předpisů nebo u vedoucích zaměstnanců dle § 33 odst. 3 zákoníku práce).

V souvislosti s uzavíráním pracovního poměru musí zaměstnavatel respektovat povinnosti stanovené zákoníkem práce, popřípadě jiné povinnosti vyplývající ze zvláštních právních předpisů.

Jedná se zejména o povinnost zaměstnavatele seznámit před uzavřením pracovní smlouvy s:

- podmínkami odměňování,
- pracovními podmínkami,

- povinnostmi danými zvláštními právními předpisy,
- povinnou vstupní lékařskou prohlídkou.

Vlastní postup sjednávání (nejedná-li se o zákonné povinnosti), není striktně dán a může vycházet z vnitřních předpisů organizace.

Zpravidla půjde o to, aby si zaměstnavatel opatřil dostatek informací a podkladů potřebných pro rozhodnutí o uzavření pracovní smlouvy s konkrétním uchazečem o volné pracovní místo, aby mohl být sjednán pracovní poměr v souladu se zájmy obou jeho budoucích účastníků.

K získání těchto údajů mohou sloužit potvrzení od předchozího zaměstnavatele, dotazníky, pohovory, nebo testy (tyto metody by měly potvrdit vhodnost kandidáta). Zaměstnavatel však nesmí vyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisejí s výkonem práce a se základním pracovněprávním vztahem (§ 316 odst. 4).

Nesmí vyžadovat informace zejména o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech, sexuální orientaci, původu, členství v odborové organizaci, v politických stranách nebo hnutích, příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti trestněprávní bezúhonnosti. Toto neplatí, je-li z povahy práce jakýkoliv z uvedených požadavků přiměřený.

Nejpozději v den nástupu musí být zaměstnanec seznámen s platným pracovním řádem (§ 306) a ostatními předpisy k zajištění BOZP, jež se jej týkají, s kolektivní smlouvou a s vnitřními předpisy zaměstnavatele.

#### **4.5 Skončení pracovního poměru**

Skončení pracovního poměru znamená zánik tohoto pracovněprávního vztahu. Účinky skončení pracovního poměru mohou nastat zásadně v budoucnu, nelze tedy např. dát výpověď nebo okamžitě zrušit pracovní poměr se zpětnými účinky.

Pracovní poměr může skončit především na základě právního úkonu k jeho rozvázání, učiněného některým z jeho účastníků (zaměstnancem nebo zaměstnavatelem):

- pracovní poměr může být rozvázán dohodou o rozvázání pracovního poměru,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.

- Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou může skončit také uplynutím sjednané doby.

Ze zákona pak dochází ke skončení pracovního poměru cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem, dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, nebo dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území České republiky nebo uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání. Ze zákona pracovní poměr končí smrtí zaměstnance. Skutečnost, zda se jedná o skončení pracovního poměru jeho rozvázáním na základě příslušného právního úkonu, nebo o jeho skončení jiným z vymezených způsobů, má vliv na případné spory o skončení pracovního poměru, pokud jde o lhůtu k uplatnění návrhu u soudu (§ 72), a na nároky z neplatného rozvázání pracovního poměru (§ 69 až 71).

**Dohoda o rozvázání pracovního poměru** (§ 49 ZP) patří mezi formálně nejjednodušší způsoby skončení pracovního poměru, jehož použití není zákonem omezeno. Pracovní poměr v tomto případě končí se souhlasem obou účastníků pracovního poměru, tj. zaměstnance a zaměstnavatele. Účastníci se musí především dohodnout na dni skončení pracovního poměru. Pracovní poměr pak končí sjednaným dnem. Nejvhodnější je určit okamžik skončení přesným kalendářním datem, může však být určen i jinak (např. skončením určitých prací, skončením pracovní neschopnosti zaměstnance). Na rozvázání pracovního poměru dohodou se nevztahují žádná omezení, jako je tomu například u rozvázání pracovního poměru výpovědí dané zaměstnavatelem, kde platí ve vymezených případech zákaz výpovědi v ochranné době. Dohodou lze rozvázat pracovní poměr kdykoliv, z jakýchkoliv důvodů a k jakémukoliv dohodnutému termínu, a na základě uzavřené dohody skončí pracovní poměr ke sjednanému dni i tehdy, kdy po jejím uzavření nastane skutečnost, pro kterou by v případě výpovědi dané zaměstnavatelem plynula ochranná doba (na základě dohody tedy skončí pracovní poměr například i v době pracovní neschopnosti zaměstnance nebo v době těhotenství zaměstnankyně).

Dohodu o rozvázání pracovního poměru uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec písemně. Každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení dohody.

## **5 NEPLATNÉ ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU A JEHO NÁSLEDKY**

O akt neplatného rozvázání pracovního poměru se jedná v případech, kdy jedna ze stran zaměstnanec – zaměstnavatel učiní takové kroky, jež nesplňují všechny formální náležitosti dané zákonem č. 262/2006 Sb. (Zákoníkem práce), nebo při kterém nebyly splněny podmínky dané tímto zákonem.

Mezi obecné náležitosti výpovědi řadíme tyto podmínky:

- výpověď musí mít písemnou formu,
- výpověď musí být podepsána stranou, jež výpověď podává.

Příslušný právní úkon směřující k ukončení pracovního poměru musí být srozumitelný a nesmí svým obsahem odporovat zákonu, tento obcházet, nebo se přičít dobrým mravům.

Neplatnost rozvázání pracovního poměru výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době nebo dohodou může být uplatněna pouze účastníky pracovního poměru (zaměstnavatel, zaměstnanec) jedná se o relativní neplatnost, uplatňuje se u soudu v prekluzivní lhůtě 2 měsíců ode dne, kdy měl pracovní poměr skončit jeho rozvázáním (prekluze - právo po uplynutí lhůty zaniká, soud k ní přihlíží, z úřední povinnosti po uplynutí této lhůty nebude tento právní úkon prohlášen za neplatný, i kdyby bylo jasné, že trpí vadou způsobující neplatnost).

Zákoník práce poskytuje ochranu pro případ, kdy jeden z účastníků neplatně rozváže pracovní poměr jednostranným právním úkonem a neplatnost bude u soudu včas uplatněna.

Účastník, vůči němuž byl pracovní poměr neplatně rozvázán, má možnost se rozhodnout, zda trvat na dalším pokračování pracovního poměru či nikoli.

Rozhodne-li se pokračovat - pracovní poměr neskončí, případná majetková újma, k níž došlo v důsledku toho, že se přestaly realizovat vzájemné povinnosti vyplývající z pracovního poměru, musí být v podobě náhrady mzdy či náhrady škody odčiněna.

Rozhodne-li se netrvat na další existenci pracovního poměru, uplatní se právní fikce, že pracovní poměr skončil dohodou.

Nároky z neplatného rozvázání pracovního poměru jsou stanoveny podle toho, který účastník neplatně rozvázal pracovní poměr, a zda postižený trvá na pokračování pracovního poměru či nikoli (§69-71 ZP).

### **5.1 Neplatné rozvázání pracovního poměru zaměstnavatelem a zaměstnancem**

Dal-li zaměstnavatel (§ 69 ZP) zaměstnanci neplatnou výpověď nebo zrušil-li s ním neplatně pracovní poměr okamžitě, nebo ve zkušební době, a oznámil-li zaměstnanec zaměstnavateli bez zbytečného odkladu písemně, že trvá na tom, aby ho dál zaměstnával, pracovní poměr trvá i nadále a zaměstnavatel je povinen poskytnout mu náhradu mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Náhrada přísluší ode dne, kdy zaměstnanec oznámil, že trvá na dalším zaměstnávání, až do doby, kdy mu zaměstnavatel umožní pokračovat v práci nebo do dne, kdy dojde k platnému rozvázání pracovního poměru.

Přesahuje-li celková doba, za kterou by měla zaměstnanci příslušet náhrada mzdy nebo platu, 6 měsíců - soud může na návrh zaměstnavatele jeho povinnost k náhradě za další dobu přiměřeně snížit. Soud přihlédně zejména k tomu, zda byl zaměstnanec v tomto mezidobí jinde zaměstnán, jakou práci tam konal, jakého výdělku dosáhl, nebo z jakého důvodu se do práce nezapojoval.

Pokud zaměstnanec netrvá na pokračování (neoznámil, že trvá na pokračování, ačkoli zaměstnavatel pracovní poměr rozvázal neplatně) - platí, pokud se písemně nedohodnou jinak, že pracovní poměr skončil dohodou:

- ke dni, kdy měl skončit neplatnou výpovědí (uplynutím výpovědní lhůty)
- ke dni, kdy měl skončit neplatným okamžitým zrušením nebo neplatným zrušením ve zkušební době - v těchto případech má zaměstnanec právo na náhradu mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku za dobu výpovědní doby.
- Při neplatné dohodě o rozvázání pracovního poměru se postupuje při posuzování práva zaměstnance na náhradu ušlé mzdy nebo platu obdobně

jako při neplatné výpovědi dané zaměstnanci zaměstnavatelem. Zaměstnavatel právo na náhradu škody pro neplatnost dohody uplatňovat nesmí.

Dal-li zaměstnanec neplatnou výpověď (§ 70 ZP), nebo zrušil-li neplatně pracovní poměr okamžitě nebo ve zkušební době a zaměstnavatel mu bez zbytečného odkladu písemně oznámil, že trvá na tom, aby dál konal svou práci, pracovní poměr trvá i nadále.

Nevyhoví-li zaměstnanec, může zaměstnavatel požadovat náhradu škody, která mu tím vznikla, a to ode dne, kdy mu oznámil, že trvá na dalším konání práce.

Pokud zaměstnavatel netrvá na dalším pokračování pracovního poměru a pokud se strany písemně nedohodnou jinak, má se za to, že:

- pracovní poměr skončil dohodou ke dni, kdy měla uplynout výpovědní doba plynoucí z neplatné výpovědi nebo,
- ke dni, kdy měl pracovní poměr skončit neplatným okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.

V takovém případě ale zaměstnavatel nemá nárok na náhradu škody.

Věc neplatné výpovědi může být pro obě strany velmi finančně nákladná. Je jedno, zda neplatnou výpověď podává zaměstnavatel nebo zaměstnanec. Pro obě strany platí, že se mohou domáhat prokazatelných škod. U zaměstnavatele se jedná například o vícenáklady spojené s plněním úkolů zaměstnance, jenž podal neplatnou výpověď, u zaměstnance pak náhradu mzdy za období kdy mu nebylo umožněno pracovat.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PRŮZKUMNÉ TERÉNNÍ ŠETŘENÍ, PŘEDPOKLADY A METODIKA

Praktická část je tvořena dotazníkovým průzkumem. Je použito kvantitativní hodnocení, které předpokládá, že sociální jev lze rozložit na měřitelné části, změřit jejich výskyt a na základě toho získat informace o reálných vlastnostech tohoto jevu. Je použitelné na získávání informací o širokém spektru sociálních jevů. Omezením je nutnost jisté znalosti zkoumaného jevu a jeho rozložení v rámci sociální reality.

Výhody:

- možnost zaměření výzkumu podle potřeb a tedy získání využitelných informací
- je použitelné na získávání informací o širokém spektru sociálních jevů
- možnost zaměření výzkumu podle potřeb a tedy získání využitelných informací
- získané informace lze zobecňovat
- často jde o jedinou možnost, jak informace získat
- umožňuje statistické zpracování dat
- vysoká míra reliability

Omezení:

- umožňuje pouze ověření nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz – zkoumá se spíše to, co si o realitě myslí výzkumníci, než samotná realita
- v rámci výzkumného procesu je riziko zkreslení dat a toto riziko nelze plně nivelizovat
- není využitelný pro marginální jevy
- nízká míra validity

Dotazník se zaměřuje se na dvě oblasti personalistiky. Tou první je diskriminace na trhu práce, druhá pak personální činnosti v oblasti ukončování pracovních procesů.

Cílem autora je prostřednictvím průzkumu zjistit, zda v České republice existuje diskriminace na trhu práce a zda se v malých organizacích dá vysledovat vyšší chybovost při práci s lidskými zdroji v oblasti ukončování pracovních poměrů.



Dotazník je rozdělen na dvě části. První část zjišťuje základní údaje respondentů (věk, vzdělání, pohlaví), druhá je pak zaměřena na otázky zjišťující jednotlivé formy diskriminace a postup organizací při ukončování pracovního poměru

Pro průzkum byly stanoveny 3 hypotézy:

- hypotéza H1: V České republice existuje diskriminace na trhu práce.
- hypotéza H2: Více jsou na trhu práce diskriminovány ženy než muži.
- hypotéza H3: Organizace, které nemají specialisty – vlastní oddělení HR, více chybují v personálních činnostech spojených s ukončováním pracovního poměru.

K průzkumu bylo použito metody anonymního dotazníku. Za tímto účelem byl vytvořen

**Dotazník: Diskriminace na trhu práce a neplatné ukončení pracovního poměru.**

Dotazník byl respondentům předkládán elektronickou formou s výhradně elektronickou možností odpovědi. První část dotazníku zjišťuje věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání a ekonomickou situaci domácností respondenta. Tato část slouží k zařazení respondenta do příslušné sociální skupiny.

Druhá část dotazníku je zaměřena na hypotézy H1 a H2 - míru diskriminace dle jednotlivých sociálních kategorií, genderového dělení a na potvrzení hypotézy H3 o vyšší chybovosti organizací bez vlastních oddělení HR.

Otázky byly koncipovány jak odpověďmi ANO/NE, tak škálami odpovědí od URČITĚ ANO až po URČITĚ NE. V případech, kdy respondent odpověděl tak, že následující otázky byly v rozporu s jeho odpovědí, byl tzv. přeskoky posouván dál v dotazníku k logicky navazujícím otázkám. Celý dotazník obsahuje 26 otázek.

## **6.1 Charakteristika zkoumaného souboru**

Vzhledem k charakteru vyslovených hypotéz byli osloveni respondenti, kteří splnili základní kritéria a to aktivního pracovního věku a bydliště ve vybraných okresech.

Autor dotazník rozeslal 100 respondentům (50 mužů, 50 žen). Vyplněno bylo 87 dotazníků, což odpovídá 87%. Návratnost dotazníku lze tedy považovat za velmi úspěšnou.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 1. 2. 2014 do 25. 2. 2014 v okresech Chomutov, Česká Lípa a Hodonín.

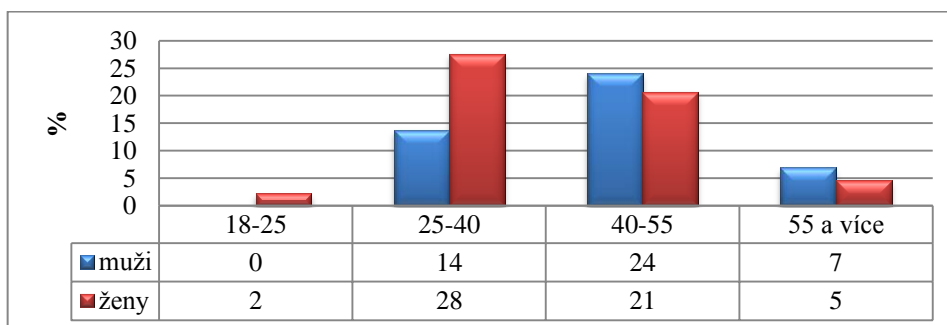
Průměrný čas na vyplnění dotazníku byl u 90 % respondentů v rozmezí 2 - 10 minut.

Z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a ekonomického zajištění domácnosti je složení průzkumného vzorku následující:

- Věk dle dotazovaných kategorií je nejsilněji zastoupen ve skupině 40-55 let a to 39 respondenty, těsně následován skupinou 25-40 let s 36 respondenty, skupina 55 let a více je zastoupena 10 respondenty a skupina 18-25 let je zastoupena pouhými 2 respondenty (Graf 1).
- Dle nejvyššího dosaženého vzdělání se jako nejpočetněji zastoupená vyselektovala skupina středoškoláků s maturitou - 46 respondentů. Následují je vysokoškolsky vzdělaní - 16 respondentů, vyučení - 16 respondentů, vyšší odborné - 6 respondentů a základní - 4 respondenti (Graf 2).
- Ekonomické zajištění domácností respondentů je dle dotazovaných kategorií (Graf 3) nejsilněji zastoupeno průměrným zajištěním - 59 respondentů, solidní zajištění uvedlo - 19 respondentů a pouze - 9 respondentů uvedlo špatné ekonomické zajištění domácnosti.
- Dotazník vyplnilo 39 mužů a 48 žen (Graf 4).

**Otázka č. 1** Kolik je vám let?

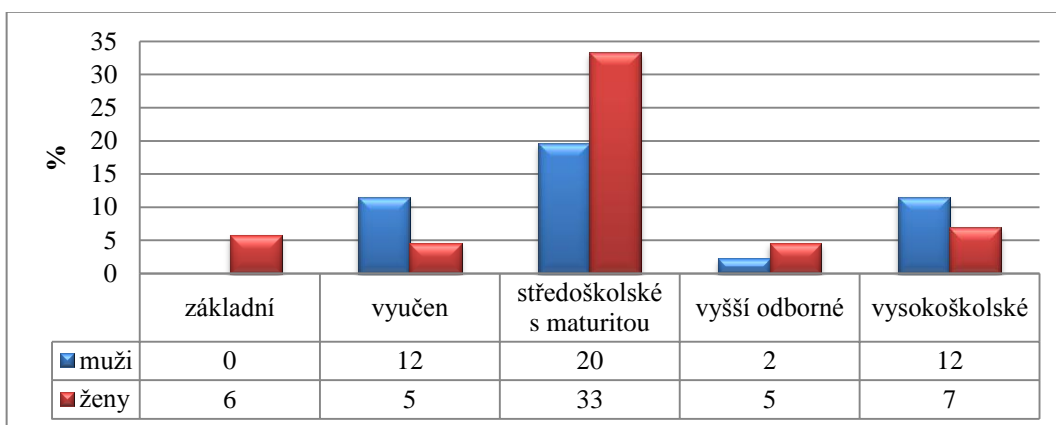
Graf 1: Rozdělení respondentů z hlediska věku



Zdroj: autor

**Otázka č. 2** Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

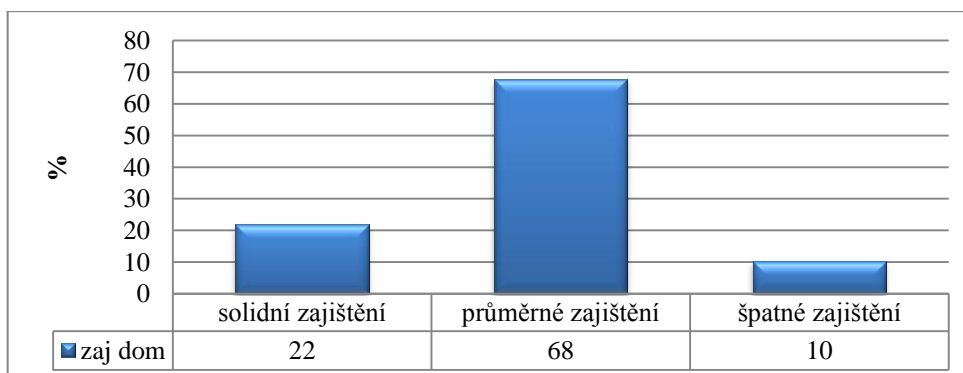
Graf 2: Rozdělení respondentů z hlediska dosaženého vzdělání



Zdroj: autor

**Otázka č. 3** Jak je vaše domácnost zajištěna (ekonomicky)?

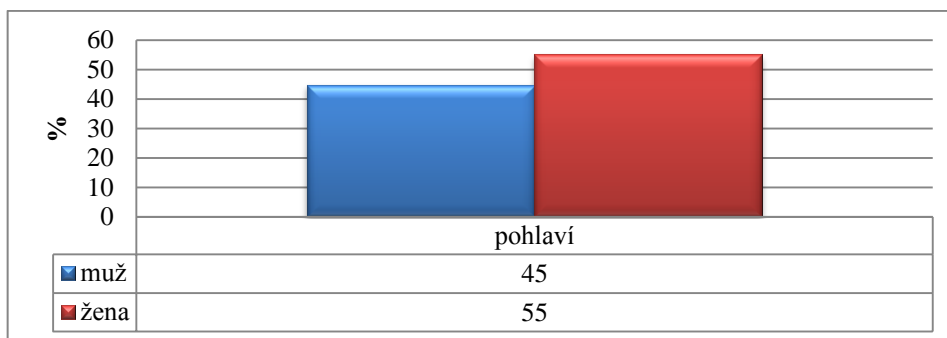
Graf 3: Rozdělení respondentů z hlediska ekonomického zajištění domácnosti



Zdroj: autor

#### Otázka č. 4 Jakého jste pohlaví?

Graf 4: Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví



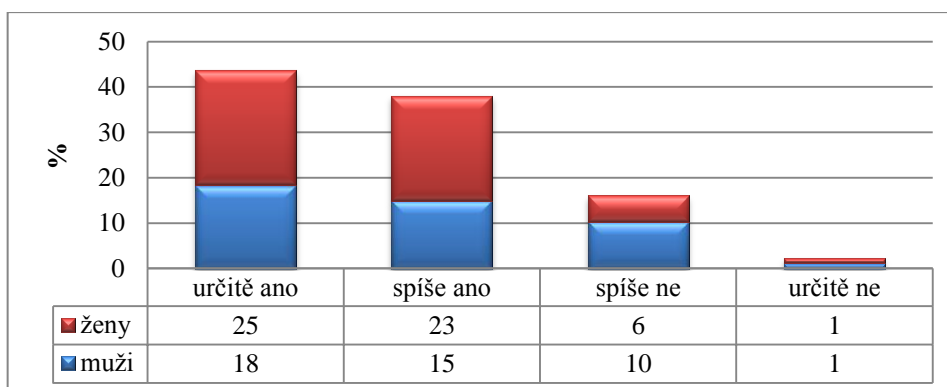
Zdroj: autor

Analýzou získaných dat u otázek 1 - 4 vyplývá, že převažující skupinou respondentů jsou 75% zastoupeni respondenti věkové skupiny 25-55 let, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je stejné nebo vyšší než středoškolské 78%. Ekonomická situace jejich domácností je v 90% průměrná a vyšší. Dle pohlaví respondentů jsou muži zastoupeni ve vzorku 45% a ženy 55%.

K potvrzení nebo vyvrácení hypotéz H1 a H2 autor použil baterie otázek č. 5 - 17.

#### Otázka č. 5 Myslíte si, že u nás dochází v zaměstnání k diskriminaci některých skupin obyvatel?

Graf 5: Existence diskriminace některých skupin obyvatel

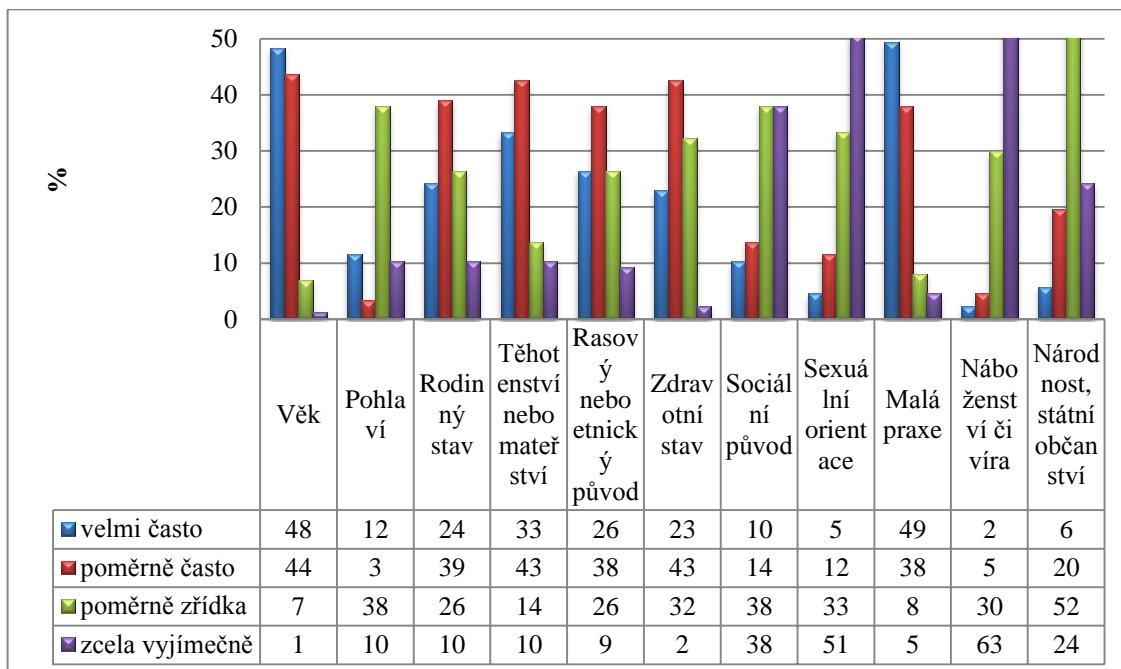


Zdroj: autor

U této otázky stojí za povšimnutí, že více jak 43 % respondentů je přesvědčeno, že v Česku „určitě ano“ dochází k diskriminaci. Dalších 37 % respondentů se kloní k názoru, že „spíše ano“. Více se k diskriminaci přiklání ženy 48 % oproti 33 % mužů.

**Otázka č. 6** Z jakých důvodů jsou lidé nejčastěji diskriminováni?

Graf 6: Diskriminace dle kategorií



Zdroj: Autor

Zcela jednoznačně jsou v popředí respondentů limity věku 92%, malé praxe (absolventi) 87% a těhotenství 76%, což nese svědčí o dobrém stavu společnosti v oblasti trhu práce. Zcela v protikladu k předchozímu jsou ovšem posuzovaná data náboženství 93%, sexuální orientace 84% a sociálního původu a národnosti 76%, což jednoznačně poukazuje na velmi liberální a tolerantní přístup společnosti k těmto otázkám.

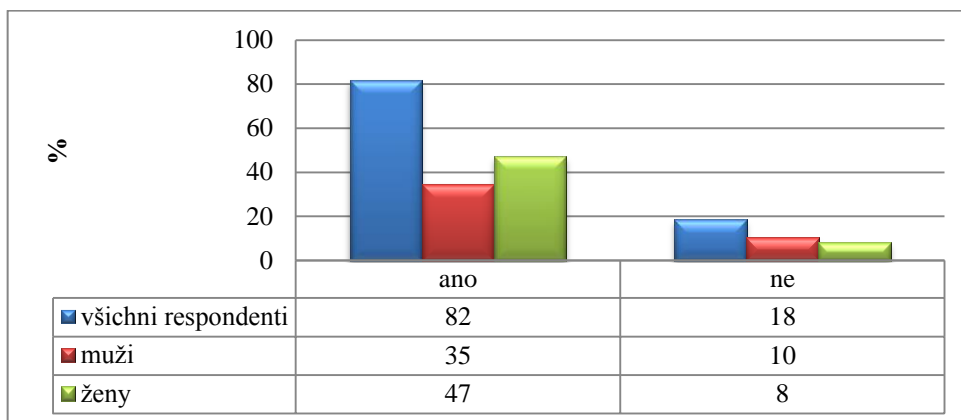
**Otázka č. 7** V případě, že žádná z nabízených otázek neodpovídá vaší zkušenosti, uveďte, s jakou diskriminací jste se setkal?

Na tuto otázku odpovědělo 20% respondentů, přičemž nejčastěji uváděli:

- „s žádnou“ (6%),
- „přístup ke vzdělání“ (3%)
- „bydliště“ (2%).

**Otázka č. 8** Myslíte si, že se liší peněžní ohodnocení za stejnou práci (pozici) v závislosti na pohlaví?

Graf 7: Rozdíl v peněžním ohodnocení v závislosti na pohlaví

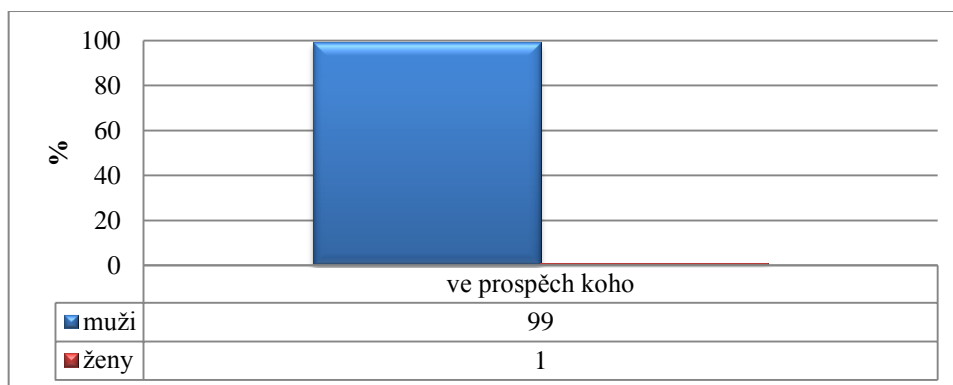


Zdroj: Autor

Alarmující je výsledek této otázky. 82 % respondentů se domnívá, že výše odměny závisí na pohlaví. Více jsou o této diskriminaci přesvědčeny ženy (47%).

**Otázka č. 9** Jestliže se liší peněžní ohodnocení, pak ve prospěch koho?

Graf 8: Rozdíl ve prospěch koho

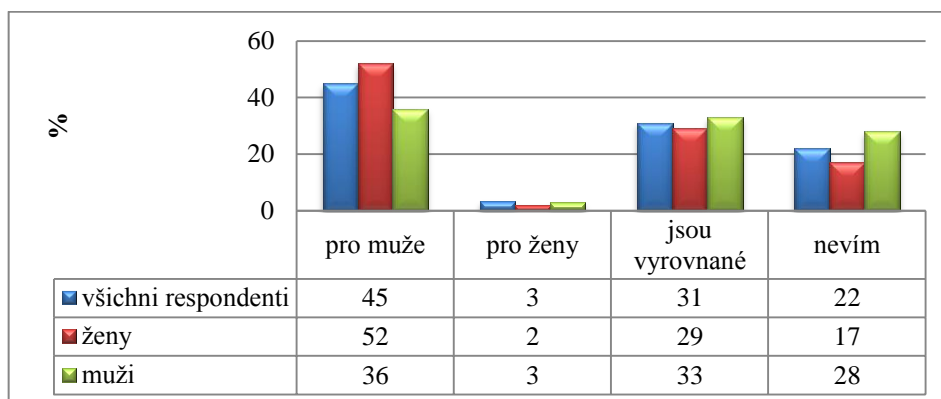


Zdroj: Autor

Zcela jednoznačný výsledek koresponduje s předchozí otázkou. Souhlas rozdílným ohodnocením za stejný výkon - graf 8. Ze 100% respondentů, kteří v na otázku č. 8 odpověděli ANO, se 99% domnívá, že peněžní ohodnocení je nastaveno ve prospěch mužů, pouze 1% pak tvrdí opak.

**Otázka č. 10** Myslíte si, že trh práce nabízí víc pracovních míst pro muže či pro ženy?

Graf 9 Rovnost pracovních příležitostí na trhu práce

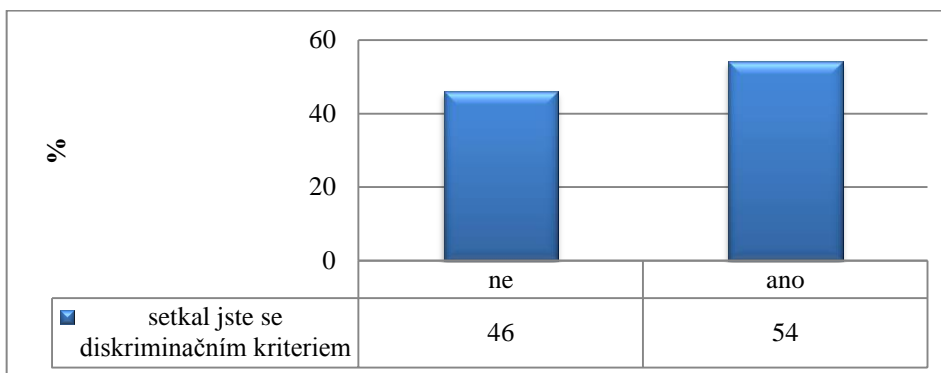


Zdroj: Autor

Předchozí výsledky zvýhodnění mužů se promítají i do oblasti příležitostí na trhu práce. 45% všech respondentů je přesvědčeno o větších možnostech pro muže. Jen 2% si myslí opak.

**Otázka č. 11** Setkal(a) jste se při hledání zaměstnání s diskriminačním kritériem?

Graf 10: Názor na výskyt diskriminačních kritérií

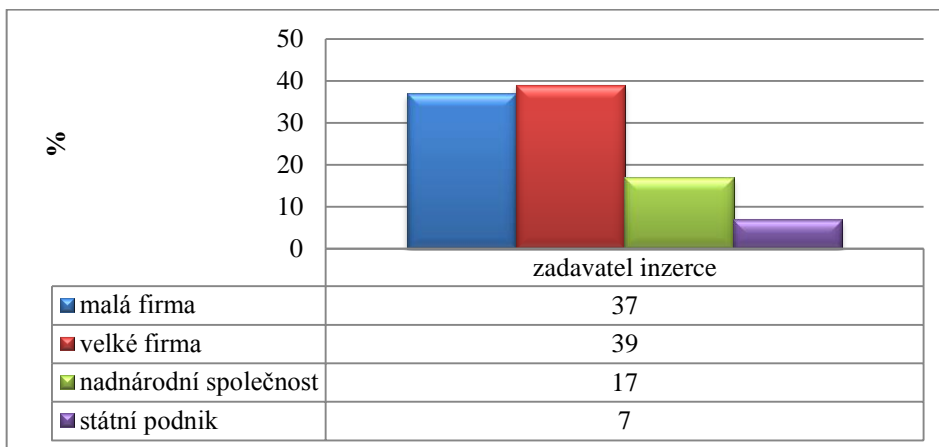


Zdroj: Autor

Tento graf - zkušenosti tazatelů s diskriminačním kritériem jsou takřka vyrovnané. Výsledek indikuje, že oddělení HR se při zadávání inzerce snaží potlačit veškerá diskriminační kritéria do pozadí. Realita je ale jiná.

### Otázka č. 12 Jaká společnost inzerci zadávala?

Graf 11: Velikost zadavatele inzerce

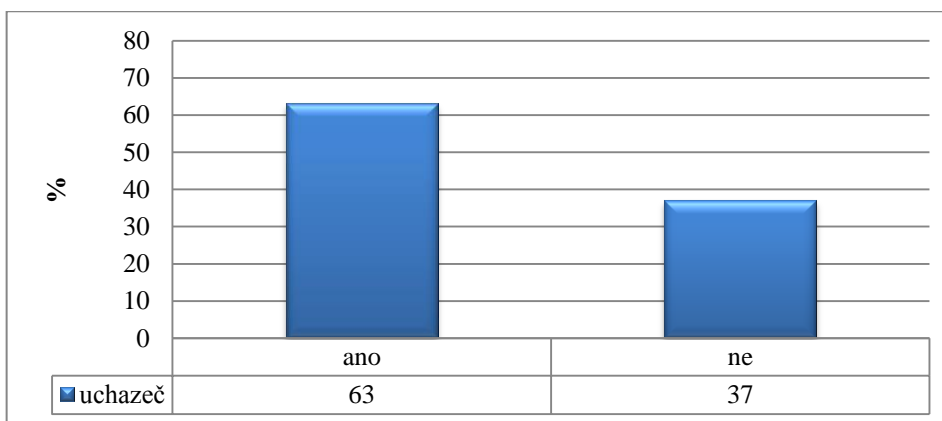


Zdroj: Autor

Z odpovědí respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, vyplývá, že nejméně zastoupeny (v případě inzerátů obsahující diskriminační kritéria) jsou státní podniky (7%) a nadnárodní společnosti (17%). Zbýlých 86% inzerátů, obsahující diskriminační kritéria, zadávaly velké a malé místní firmy.

### Otázka č. 13 Ucházel(a) jste se o místo, i když jste nesplňoval(a) kritéria?

Graf 12: Poměr uchazečů dle účasti na pohovorech



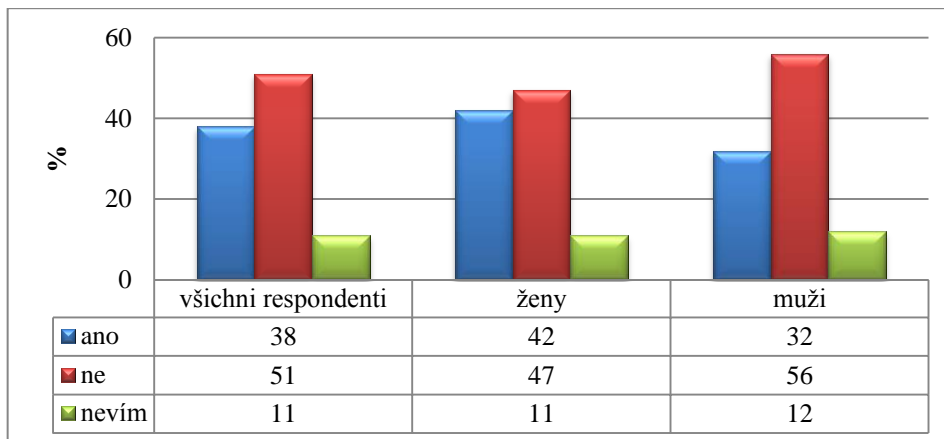
Zdroj: Autor

Celých 63 % uchazečů se přesto, že nesplňovali požadovaná kritéria, pokusila místo získat. Tento graf vypovídá o vysoké nezaměstnanosti a malém počtu volných míst.



**Otázka č. 14** Měl(a) jste v průběhu přijímacího řízení pocit, že jste byl(a) diskriminován(a) nebo jakkoliv znevýhodněn(a)?

Graf 13: Pocit diskriminace celek/dle pohlaví

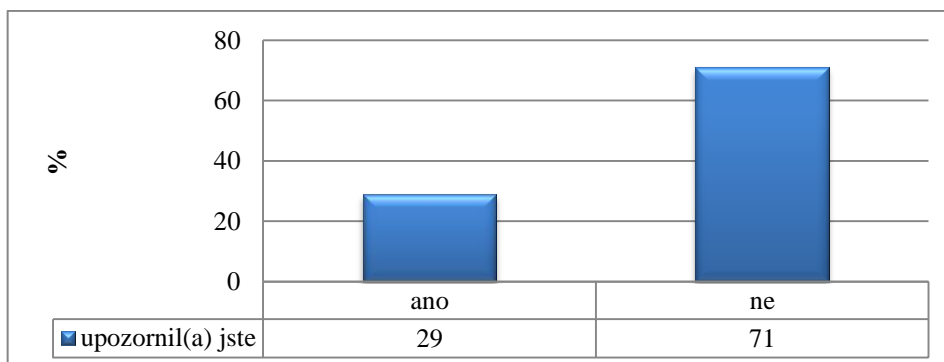


Zdroj: Autor

Z odpovědí vyplývá, že 38 % respondentů se cítilo být diskriminováno. Pocit diskriminace je relativně vysoký. U žen tato hranice dosáhla 42 %, u mužů 32.

**Otázka č. 15** Upozornil(a) jste na diskriminaci při pohovoru?

Graf 14: Vedení pohovoru

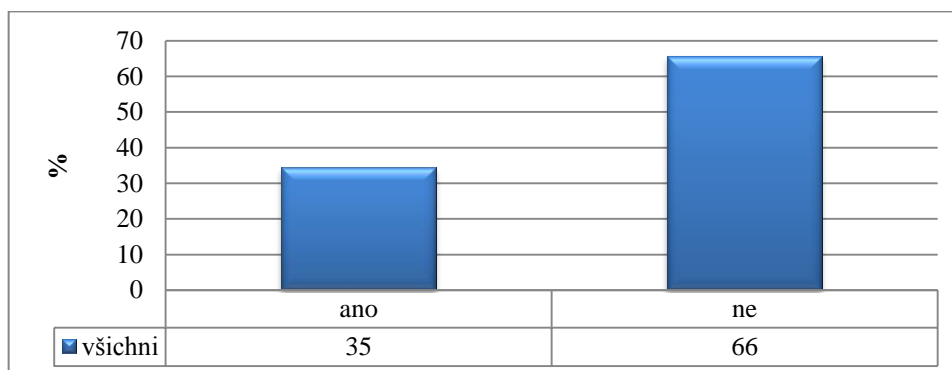


Zdroj: Autor

Obava z důsledků plynoucích z upozornění na nestandardní vedení pohovoru převládá nad osobní statečností a právem. Riziko „špatného“ zapsání při pohovoru je příliš svazující.

**Otázka č. 16** V případě, že byste se stal(a) obětí diskriminace, věděl(a) byste, kam se obrátit?

Graf 15: Všeobecné právní povědomí a instituce

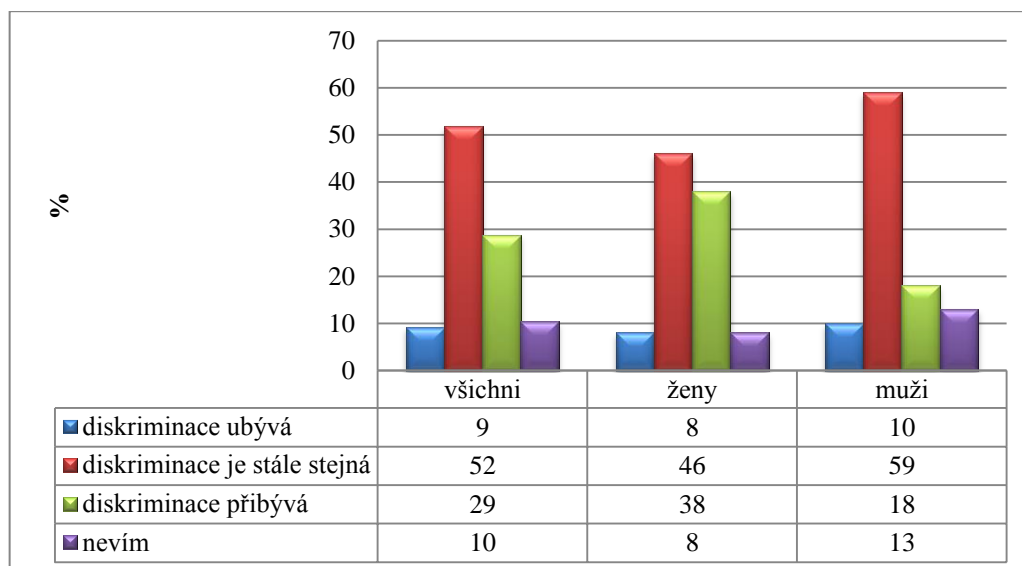


Zdroj: Autor

Bohužel, tato otázka nevyznívá pro pracujícího, jenž se setkal s diskriminací, příznivě. Indikuje velmi nízké právní povědomí a orientaci v této problematice – ochrany svých práv v pracovněprávní oblasti.

**Otázka č. 17** Jak je na tom s diskriminací na trhu práce Česká republika?

Graf 16: Názor na diskriminaci v ČR

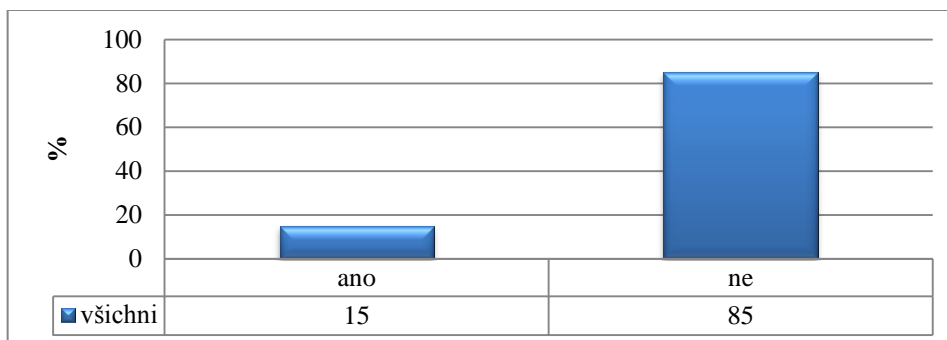


Zdroj: Autor

Velice negativně hodnotí respondenti otázku diskriminace na trhu práce. Celých 81% je přesvědčeno, že diskriminace je stále stejná, nebo dokonce přibývá. Přičemž ženy si v 38% myslí, že diskriminace přibývá.

### Otázka č. 18 Setkal(a) jste se s neplatnou výpovědí?

Graf 17: Neplatné výpovědi



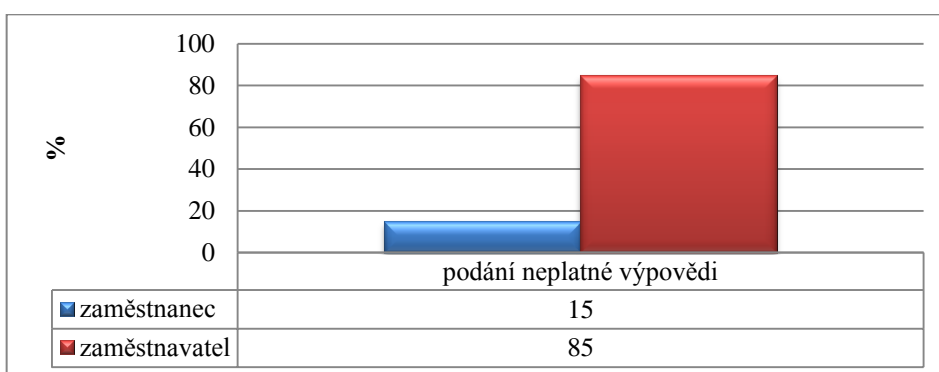
Zdroj: Autor

Nízké procento těch respondentů, kteří se s neplatnou výpovědí setkali, vypovídá o dobrém právním povědomí jak na straně zaměstnavatele, tak i zaměstnanců. Vzhledem k nízkému procentu kladných odpovědí ze strany respondentů v otázce 18, postoupilo do této části dotazníku (otázky 19 až 22 včetně), pouze 13 respondentů, z celkového počtu 87 zúčastněných respondentů.

Vypovídací schopnost na následující otázky a výsledek průzkumu tak může být značně zkreslen nízkým počtem respondentů.

### Otázka č. 19 Kdo podával výpověď?

Graf 18: Iniciátor výpovědi

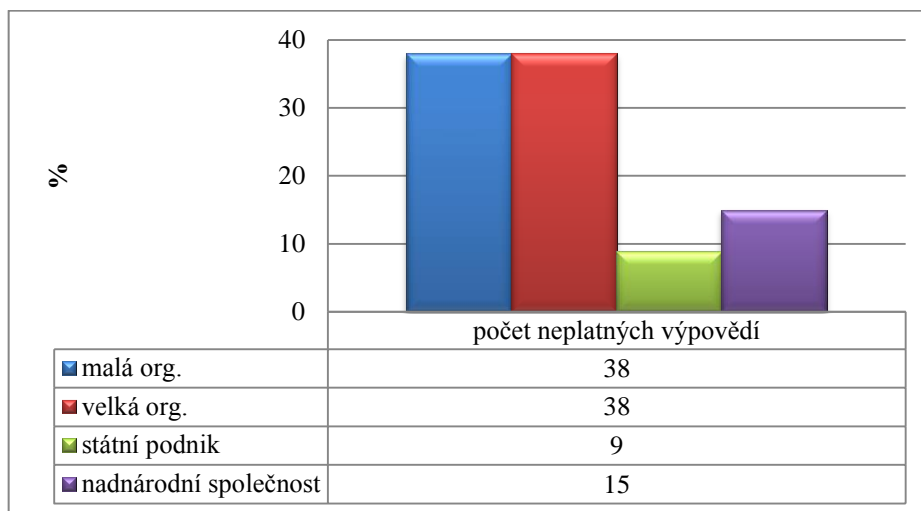


Zdroj: Autor

Z respondentů, kteří odpovídali na tuto část dotazníku, celých 85% uvedlo, že neplatnou výpověď podával zaměstnavatel.

**Otázka č. 20** Jak velká byla organizace, která neplatnou výpověď dávala/dával zaměstnanec jí?

Graf 19: Porovnání organizací dle velikosti

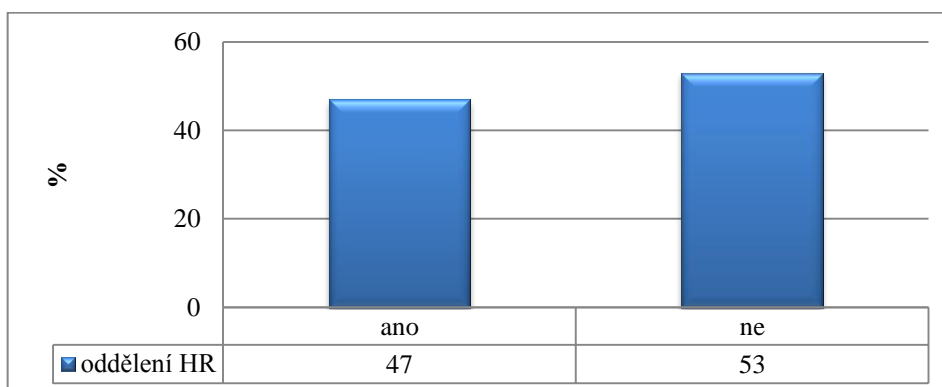


Zdroj: Autor

Ani tato otázka jednoznačně neodpověděla na problematiku případné chybovosti dle velikosti organizace.

**Otázka č. 21** Měla tato organizace speciální oddělení lidských zdrojů (HR, personalistu)?

Graf: 20 Podíl chybovosti oddělení HR

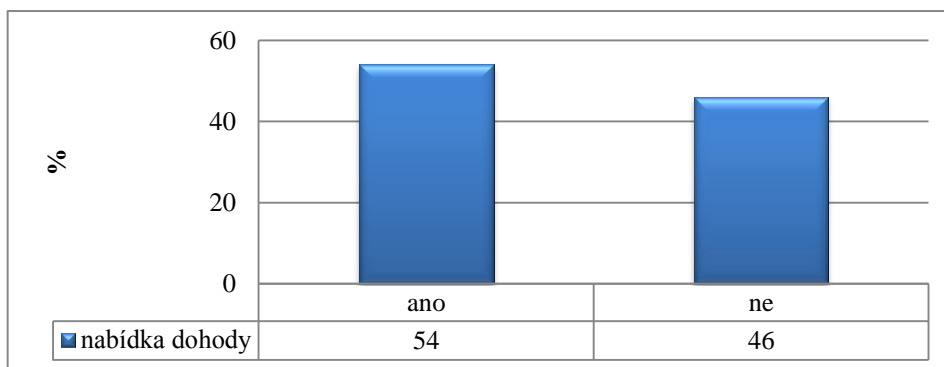


Zdroj: Autor

Z dotazovaných respondentů, jenž se setkali s neplatnou výpovědí, je ze získaných dat zřejmé, že chybovost organizací je, ať mají či nemají HR oddělení, takřka stejná.

**Otázka č. 22** V případě, že výpověď podávala organizace, proběhl před vlastním aktem výpovědi pohovor s nabídkou dohody na ukončení pracovního poměru?

Graf 21: Nabídka dohody

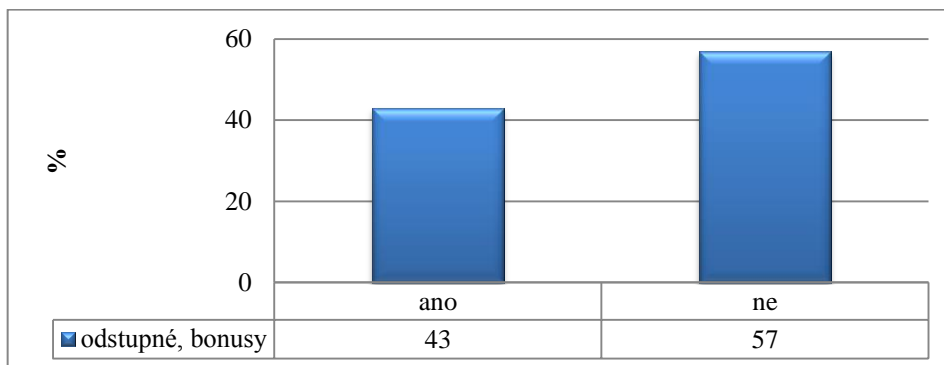


Zdroj Autor

Ani tato odpověď nevybočuje z autorova očekávání - snahy o hladký průběh ukončení pracovního poměru formou dohody.

**Otázka č. 23** Bylo vám v případě přistoupení na dohodu nabízeno vyšší odstupné nebo jiné bonusy?

Graf 22: Nabídka odstupného a bonusů

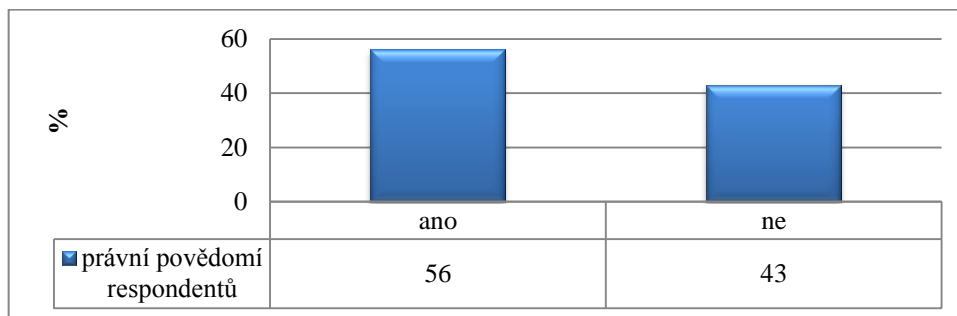


Zdroj Autor

Předpoklad, že snaha o uzavření dohody se projeví například vyššími bonusy ze strany zaměstnavatele, se nepotvrdil.

**Otázka č. 24** Věděl(a) byste kam se v případě neplatné výpovědi obrátit?

Graf 23: Právní povědomí v oblasti pracovně-právních sporů

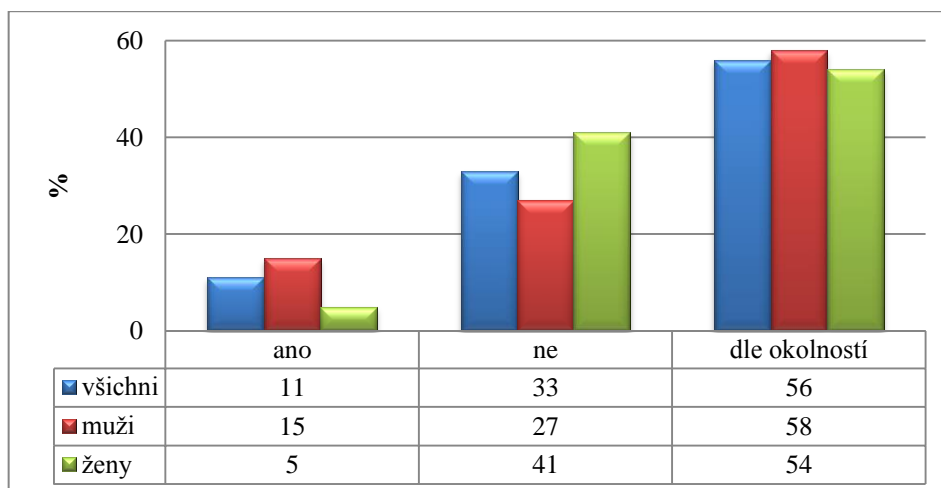


Zdroj: Autor

V tomto případě je právní povědomí respondentů na mnohem vyšší úrovni než v otázce diskriminace.

**Otázka č. 25** V případě, že by vaše stížnost byla úspěšná, vrátil(a) byste se do této organizace?

Graf 24: Návrat do organizace

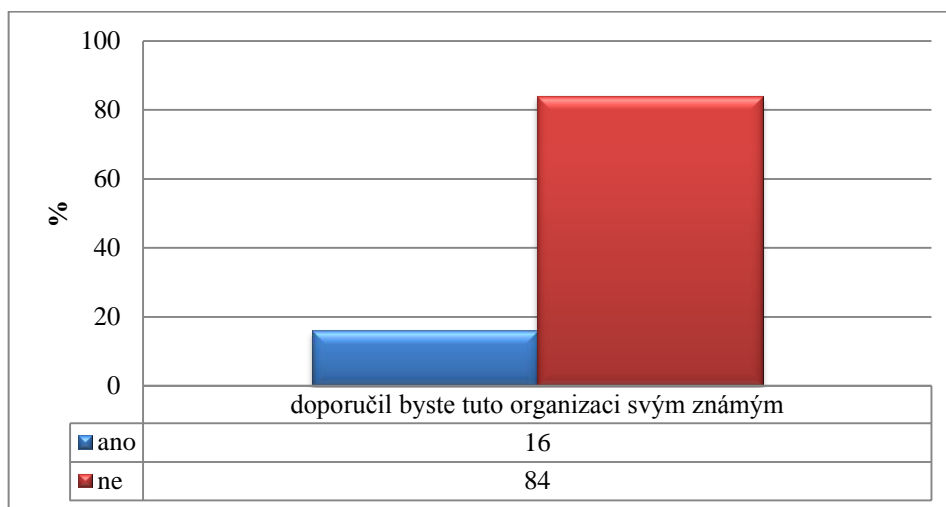


Zdroj: Autor

Tato otázka neposkytla v případě návratu jednoznačnou odpověď. Nejvíce odpovědí je v kategorii „dle okolností“ (změna vedení, klimatu na pracovišti...).

## Otázka č. 26 Doporučil(a) byste tuto organizaci svým známým?

Graf: 25 Doporučil byste tuto organizaci



Zdroj: Autor

Zcela jednoznačně naopak vychází „(ne)doporučení“ k nástupu do organizace, která nepostupovala v souladu se zákony. 84% respondentů by ji nedoporučilo.

## 6.2 Vyhodnocení empirické části

Autor dotazník rozeslal 100 respondentům (50 mužů, 50 žen). Vyplněno bylo 87 dotazníků, což odpovídá 87%. Návratnost dotazníku lze tedy považovat za velmi úspěšnou.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 1. 2. 2014 do 25. 2. 2014 v okresech Chomutov, Česká Lípa a Hodonín.

Průměrný čas na vyplnění dotazníku byl u 90 % respondentů v rozmezí 2 - 10 minut.

Z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a ekonomického zajištění domácnosti je složení průzkumného vzorku následující:

- Dle dotazovaných kategorií je nejsilněji zastoupena věková skupina 40-55 let a to 39 respondenty, těsně následována skupinou 25-40 let s 36 respondenty, skupina 55 let a více je zastoupena 10 respondenty a skupina 18-25 let je zastoupena pouhými 2 respondenty (Graf 1).

- Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání se jako nejpočetněji zastoupená vyseletovala skupina středoškoláků s maturitou - 46 respondentů. Následují je vysokoškolsky vzdělaní 16 respondentů, vyučení 16 respondentů, vyšší odborné 6 respondentů a základní 4 respondenti (Graf 2).
- Ekonomické zajištění domácností respondentů je dle dotazovaných kategorií (Graf 3) nejsilněji zastoupeno průměrným zajištěním 59 respondentů, solidní zajištění uvedlo 19 respondentů a pouze 9 respondentů uvedlo špatné ekonomické zajištění domácnosti.
- Dotazník vyplnilo 39 mužů a 48 žen (Graf 4).

Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru, vycházejí z otázek 1-4

<b>Počty respondentů</b>			<b>podíl</b>
Pohlaví	muž	39	45%
	žena	48	55%
Vzdělání	vysokoškolské	16	18%
	vyšší odborné	6	7%
	střední s maturitou	46	53%
	vyučen	14	16%
Věk	základní	5	6%
	18-25	2	2%
	25-40	36	41%
	40-55	39	45%
Zajištění domácnosti (ekonomické)	55 a více	10	12%
	solidní	19	22%
	průměrné	59	68%
	špatné	9	10%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)



## **Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz**

**Hypotéza H1** V České republice existuje diskriminace na trhu práce.

Hypotéza H1 byla potvrzena. Analýzou získaných dat bylo respondenty bez rozdílu pohlaví potvrzeno, že v České republice existuje diskriminace na trhu práce. 80% respondentů je přesvědčeno, že v České republice dochází k diskriminaci. Zcela jednoznačně jsou v popředí diskriminačních kritérií věkové limity starších ročníků 92%, malé praxe (absolventi) 87% a těhotenství 76%, což samo o sobě nesvědčí o dobrém stavu společnosti v oblasti trhu práce.

**Hypotéza H2** Více jsou na trhu práce diskriminovány ženy než muži.

Hypotéza H2 byla potvrzena. 81% všech respondentů uvedlo, že ohodnocení za stejnou práci je ovlivněno pohlavím. 99% respondentů uvedlo, že vyšší odměnu za stejnou práci pobírají muži. Respondenti zvýhodnění mužů promítají i do oblasti příležitostí na trhu práce. 52% žen uvedlo, že je přesvědčeno o lepších možnostech uplatnění na trhu práce pro muže.

**Hypotéza H3** Organizace, které nemají specialisty – vlastní oddělení HR, více chybují v personálních činnostech spojených s ukončováním pracovního poměru.

Hypotéza H3 se nepotvrdila. 83% respondentů se nesetkalo s neplatnou výpovědí. Z těch, kteří se s neplatnou výpovědí setkali, pracovalo 38% v malé organizaci, 38% v organizaci velké. 46% těchto organizací mělo vlastní oddělení HR, 54% oddělení HR nemělo.

## ZÁVĚR

Lze vlastně zabránit konfliktním situacím, které s sebou přináší ukončení pracovního poměru? A lze předejít situacím, aby nebyla na pracovištích diskriminace? Životní moudro říká, že vlastní prevence je lepší než následná léčba. Aby byla na pracovišti vytvářena dobrá pracovní atmosféra, je jednou ze základních podmínek komunikace a maximální otevřenost v informovanosti zaměstnanců, stejně jako je třeba zaručit rovné podmínky všem (i když tato podmínka se dnes bohužel jeví jako zcela iluzorní). Vhodným nástrojem, jenž pomáhá předcházet konfliktním situacím a pomáhá managementu v jejich případném řešení, může být například etický kodex organizace. Tento dokument upravuje jak konkrétní, tak obecná pravidla práce, řeší jednotlivé kodexy profesní, odvětvové i všeobecně platné. Kodexy totiž užitečným způsobem definují jak postupovat, jak se chovat v konkrétních situacích (Armstrong, Stephens, 2007, s. 20). Tento dokument může být pro zaměstnance závazný. Pak by jej ovšem měl obdržet k podpisu současně s podpisem smlouvy. Lze se setkat s organizacemi, jež tento kodex mají jako nezávaznou normu, ke které se hlásí na základě dobrovolnosti. Nutno ovšem podotknout, že nedodržení pravidel kodexu, ke kterým se zaměstnanec podpisem zaváže, může být až důvodem k výpovědi.

Cílem této práce bylo analyzovat personální činnosti v malé organizaci, zaměřit se na personální procesy a poukázat na jejich nedostatky. Současně se autor pozastavil nad stále více viditelným problémem diskriminace na trhu práce. Bohužel, dnešní doba tomuto diskriminačnímu trendu nepřímo nahrává. Více jak 11,5 % nezaměstnanost, počítána k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu (stav k únoru 2014), stejně jak zcela nerovné podmínky při vyjednávání o pracovní pozici, kdy na straně zaměstnavatele můžeme identifikovat tzv. ekonomickou výhodu (drží kapitál) a na straně zaměstnance omezené možnosti k vyjednávání, dané především vysokou mírou nezaměstnanosti a nedostatkem volných pracovních míst.

Předně je třeba přiznat, že uvedenou problematiku nelze vyčerpávajícím způsobem shrnout do práce tohoto rozsahu. To ostatně ani nebylo záměrem autora. Problematika pracovního poměru je totiž oblast, která, aniž si to mnohdy uvědomujeme, velmi výrazně zasahuje do našeho života a velmi zásadně ovlivňuje jeho kvalitu. Vždyť takřka celou jednu třetinu života strávíme v zaměstnání. Problematika práce se týká téměř každého z nás.

V této práci se autor zaměřil na dvě z mnoha činností v oblasti HR. Byla to oblast diskriminace na trhu práce a činnosti oddělení HR při ukončování pracovních poměrů. Při sestavování dotazníku autor nepochyboval, že mezi respondenty budou i ti, kteří se s diskriminací setkali. Přesto autor předpokládal, že problematika diskriminace bude v marginální rovině. Výsledky, které jsou po zpracování získaných dat uvedeny v jednotlivých grafech, jsou více než překvapivé a nevyovídají o dobrém stavu naší společnosti. Přes všechny nové zákonné normy, které Česká republika přijímá, osvětu kterou na toto téma provádí, předsudky, jež jsou v nás, stále přetrvávají. Napříč celým spektrem respondentů se jako červená nit vine jednoznačné tvrzení – V ČESKÉ REPUBLICE EXISTUJE DISKRIMINACE NA TRHU PRÁCE. Tato skutečnost ovšem není jen Českým specifikem. Problém je daleko globálnějšího charakteru. I proto si Evropská unie dala za jeden z hlavních dlouhodobých cílů boj s genderovou a sociální diskriminací. Jak je ale z odpovědí respondentů zřejmé, bude nejen v České republice trvat mnoho let, než bude diskriminace odstraněna a trh práce se bude chovat stejně ke všem bez rozdílu.

V následující části průzkumu pak byli respondenti dotazováni na profesionalitu oddělení HR, oblast ukončování pracovních poměrů. Tato oblast byla autorem na základě získaných dat vyhodnocena jako mnohem méně problematická. Jen 17% respondentů se setkala s neplatnou výpovědí. Organizace mající HR i organizace HR nemající se na tomto výsledku podílely stejným dílem. Je ovšem třeba zdůraznit, že vypovídací hodnota druhé části průzkumu je značně omezená, neboť data pochází pouze od oněch zmíněných 17% respondentů, kteří se s neplatnou výpovědí setkali.

Autor využil poznatků, jež získal z této své práce. Hlavní přínos spatřuje v rozkrytí problematiky pracovních kolektivů v malé organizaci. Jako jedno z prvních opatření,

které uvedl díky této práci v život, je schválení a zapracování etického kodexu zaměstnance do vnitřních předpisů organizace.

V Listině základních práv a svobod je zakotveno: **“Každý má právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací“**. Obzvláště v dnešní době je získání dobrého pracovního místa pro mnoho uchazečů takřka nedosažitelným cílem. A pokud se již podaří práci na pozici splňující jeho představy získat, mělo by být v zájmu obou stran, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele, znát svá práva a povinnosti vyplývající z uzavíraného pracovního poměru. Dobrá znalost práv a povinností je totiž nejlepší prevencí a může zabránit vzniku mnoha potenciálních problémů plynoucích z pracovněprávního vztahu.

Tato bakalářské práce odráží právní stav k 31. 12. 2013. Nejsou v ní zahrnuty nové zákony č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník a zákon č.: 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích v úplném znění, včetně prováděcích zákonů a vyhlášek.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ABRAHÁMOVÁ, J., et al. 1999. *Velký slovník naučný*. 1. Vydání. Český Těšín: Těšínská tiskárna  
ISBN 80-902723-1-2

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 800 s.  
ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M., STEPHENS T., 2008. *Management a leadership*. první vydání. Praha: Grada Publishing, 272 s.  
ISBN 978-80-247-2177-4

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. Vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 271 s.  
ISBN 978-80-86723-83-9

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s.  
ISBN 80-251-0374-9

HŮRKA, P. a kol. 2012, *Pracovní právo v bodech s příklady*. 3. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwert ČR, 144 s.  
ISBN 978-80-7357-846-6,

JAKOUBKA, J. et al. 2011. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 5. aktualizované vydání*. Český Těšín: Anag, 2011, 1199 s.  
ISBN 978-80-7263-637-2

KEIT, F. P. *Úspěšný návrh výzkumu*. 2008. 1. vyd. Praha: Portál, 232 s.  
ISBN 978-80-7367-468-7

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1996. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s.  
ISBN 80-7169-206-9

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd.  
Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3

KUBÍNOVÁ, N., STRÁNSKÝ J. 2009. *Základy teorie práva a pracovní právo*. 1. Vyd.  
Praha: Universita Jana Amose Komenského, 160 s.  
ISBN 978-80-86723-83-9

MARTIN, D. 2007. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press,  
ISBN 978-80-251-1496-4

STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha:  
Management Press, 146 s.  
ISBN 80-7261-097-X

STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 336 s.  
ISBN 80-85424-92-4

VOJTOVIČ, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd.  
Praha: Grada Publishing, 192 s.  
ISBN 978-80-247-3948-9

## Seznam použitých internetových zdrojů

EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ. *Nová definice malých a středních podniků, Uživatelská příručka a vzor prohlášení 2006*. [online]. © 2006 [cit. 2013-12-14].  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf)

PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Poslanecká sněmovna 2011*. [online].  
[cit. 2013-11-14].

Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=72679>

PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY. *Poslanecká sněmovna 1992*. [online].  
[cit. 2013-11-14].

Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro platovou a personální agendu 2009*. [online]. [cit. 2014-02-04].

Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198\\_2009o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o)

## **Seznam zkratek**

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR - Corporate Social Responsibility

HR – Human resources

ZP – Zákoník práce



# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů z hlediska věku	43
Graf 2: Rozdělení respondentů z hlediska dosaženého vzdělání	43
Graf 3: Rozdělení respondentů z hlediska ekonomického zajištění domácností	43
Graf 4: Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví	44
Graf 5: Existence diskriminace některých skupin obyvatel	44
Graf 6: Diskriminace dle kategorií	45
Graf 7: Rozdíl v peněžním ohodnocení v závislosti na pohlaví	46
Graf 8: Rozdíl ve prospěch koho	46
Graf 9: Rovnost pracovních příležitostí na trhu práce	47
Graf 10: Názor na výskyt diskriminačních kritérií	47
Graf 11: Velikost zadavatele inzerce	48
Graf 12: Poměr uchazečů dle účasti na pohovorech	48
Graf 13: Pocit diskriminace celek/dle pohlaví	49
Graf 14: Vedení pohovoru	49
Graf 15: Všeobecné právní povědomí a instituce	50
Graf 16: Názor na diskriminaci v ČR	50
Graf 17: Neplatné výpovědi	51
Graf 18: Iniciátor výpovědi	51
Graf 19: Porovnání organizací dle velikosti	52
Graf 20: Podíl chybovosti oddělení HR	52
Graf 21: Nabídka dohody	53
Graf 22: Nabídka odstupného a bonusů	53
Graf 23: Právní povědomí v oblasti pracovně-právních sporů	54
Graf 24: Návrat do organizace	54
Graf: 25 Doporučil byste tuto organizaci	55

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením	19
Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru, vycházející z otázek 1-4	55

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Dotazník - Diskriminace na trhu práce a neplatné ukončení pracovního poměru .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Vzor pracovní smlouvy.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha C – Vzor dohoda o ukončení pracovního poměru .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Příloha D – Etický kodex SBD K.....</b>	<b>IX</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### Diskriminace na trhu práce a neplatné ukončení pracovního poměru

Dobrý den,

dovoluji si vás požádat o odpovědi na uvedené otázky. Odpovědi budou použity jako podklad při zpracování bakalářské práce. Dotazník je anonymní a poskytnuté informace využiji pouze k vyhodnocení hypotéz.

Kolik je vám let?

- 18 až 25
- 25 až 40
- 40 až 55
- 55 a více

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Jak je vaše domácnost zajištěna (ekonomicky)?

- solidní zajištění
- průměrné zajištění
- špatné zajištění

Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

Myslíte si, že u nás dochází v zaměstnání k diskriminaci některých skupin obyvatel?

- určitě ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 určitě ne

Z jakých důvodů jsou podle vás lidé nejčastěji diskriminováni?

	velmi často	poměrně často	poměrně zřídka	zcela výjimečně
Věk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohlaví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodinný stav (např. samoživitelka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Těhotenství nebo mateřství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rasový nebo etnický původ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravotní stav (omezení, postižení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociální původ nebo majetek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sexuální orientace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Malá praxe (absolventi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náboženství či víra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Národnost, státní občanství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V případě, že žádná z nabízených otázek neodpovídá vaší zkušenosti, uveďte s jakou diskriminací jste se setkal(a).

--

Myslíte si, že se liší peněžní ohodnocení za stejnou práci (pozici) v závislosti na pohlaví?

- ano
- ne

Jestliže se liší peněžní ohodnocení, pak ve prospěch koho?

- muži
- ženy

Myslíte si, že nynější trh práce nabízí víc pracovních příležitostí pro muže či pro ženy?

- pro muže
- pro ženy
- příležitosti jsou vyrovnané
- nevím

Setkal(a) jste při hledání zaměstnání s diskriminačním kritériem?

- ano
- ne

Jaká společnost inzerci zadávala?

- malá (lokální firma (do cca 50 zaměstnanců))
- velká firma (více jak 50 zaměstnanců)
- nadnárodní společnost
- státní podnik (Česká pošta, ČD...)

Ucházel(a) jste se o místo i když jste nesplňoval(a) diskriminační kritéria

- ano
- ne

Měl(a) jste v průběhu přijímacího řízení pocit, že jste byl(a) diskriminován (a) nebo jakkoliv znevýhodněn(a)?

- ano
- ne
- nevím

Upozornil(a) jste na diskriminaci při pohovoru?

- ano
- ne

V případě, že byste se stal(a) obětí diskriminace, věděl(a) byste kam se obrátit?

- ano
- ne

Jak je na tom s diskriminací na trhu práce Česká republika?

- diskriminace ubývá
- diskriminace je stále stejná
- diskriminace přibývá
- Další možnost

Setkal(a) jste se s neplatnou výpovědí?

- ano
- ne

Kdo podával výpověď ?

- zaměstnanec
- zaměstnavatel

Jak velká byla organizace, která neplatnou výpověď dávala/dával zaměstnanec jí?

- malá (lokální firma do cca 50 zaměstnanců)
- velká firma (více jak 50 zaměstnanců)
- státní podnik (ČD, Česká pošta...)
- nadnárodní společnost

Měla tato organizace speciální oddělení lidských zdrojů (HR, personalistu) ?

- ano
- ne

V případě, že výpověď podávala organizace, proběhl před vlastním aktem výpovědi pohovor s nabídkou dohody na ukončení pracovního poměru?

- ano
- ne

Bylo vám v případě přistoupení na dohodu nabízeno vyšší odstupné nebo jiné bonusy?

- ano
- ne

Věděl(a) byste kam se v případě neplatné výpovědi obrátit?

- ano
- ne

V případě, že by vaše stížnost byla úspěšná, vrátil(a) byste se do této organizace?

- ano
- ne
- dle okolností (změna vedení, sociálního klimatu)

Doporučil(a) byste tuto organizaci svým známým?

- ano
- ne

## Příloha B – Vzor pracovní smlouvy

### PRACOVNÍ SMLOUVA

Společnost: ....., se sídlem .....,

IČ: ....., zastoupená/ý..... (dále jen „zaměstnavatel“)

a

pan/í ....., rodné číslo ....., bydliště ..... (dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto pracovní smlouvu:

#### I.

##### Základní podmínky

- 1) Zaměstnanec bude vykonávat práci .....
- 2) Místem výkonu práce je .....
- 3) Zaměstnanec nastoupí do práce dne .....
- 4) Pracovní poměr se uzavírá na dobu ..... (*určitou/neurčitou*).
- 5) Smluvní strany si sjednávají zkušební dobu v délce trvání tří měsíců počínaje dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.

#### II.

##### Mzdové podmínky

- 1) Za vykonanou práci zaměstnanci přísluší měsíční mzda, která činí .....Kč.
- 2) Mzda je splatná v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém na ni zaměstnanci vznikl nárok.
- 3) Pravidelným termínem výplaty je ..... den v kalendářním měsíci, v němž je mzda splatná. Případně-li tento termín na sobotu, neděli nebo svátek, mzda bude vyplacena nejbližší následující pracovní den.
- 4) Splatná mzda bude zaměstnanci vyplácena převodem na účet zaměstnance.
- 5) Mzda v případě práce přesčas se řídí platnou kolektivní smlouvou.

#### III.

##### Údaje o nároku na délku dovolené, výpovědních dobách a stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby

- 1) Nárok na délku dovolené na zotavenou se řídí ustanoveními § 211 a násl. zákoníku práce.
- 2) Výpovědní doby jsou upraveny v ustanovení § 51 a násl. zákoníku práce.
- 3) Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně. Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne, tj. na pět pracovních dnů v kalendářním týdnu, kterými jsou pondělí až pátek kalendářního týdne.

#### IV.

#### VI



## **Povinnosti zaměstnavatele**

1) Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními a ostatními předpisy, vnitřními předpisy zaměstnavatele a pracovní smlouvou.

## **V.**

### **Povinnosti zaměstnance**

Zaměstnanec je zejména povinen:

- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci;
- plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání pracovních úkolů, plnit tyto úkoly kvalitně, hospodárně a včas;
- dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, včetně vnitřních předpisů zaměstnavatele;
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele; je povinen upozornit svého nadřízeného na škodu hrozící zdraví nebo majetku a zakročit k odvrácení škody, je-li toho neodkladně třeba a nebrání-li v tom zaměstnanci důležitá okolnost;
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech o nichž se dozvěděl při výkonu zaměstnání a které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám;
- zaměstnanec nesmí vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli vykonávat bez předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele.

## **VI.**

### **Závěrečná ujednání**

1) Zaměstnanec prohlašuje, že jej zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy seznámil s právy a povinnostmi, které pro něj z této pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má sjednanou práci konat.

2) Není-li v pracovní smlouvě stanoveno jinak, řídí se práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele zákoníkem práce a souvisejícími právními předpisy.

3) Pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

V ..... dne .....

V ..... dne .....

.....  
zaměstnavatel  
(*razítko a podpis*)

.....  
zaměstnanec  
(*podpis*)

**Příloha C – Vzor dohody o skončení pracovního poměru**

**Dohoda o skončení pracovního poměru**  
uzavřená ve smyslu ustanovení § 49 zák.č. 262/2006 Sb. v platném znění  
(zákoník práce)

**Společnost:..... , se sídlem ....., IČ: ..... zastoupená/ý.....**  
**(dále jen „zaměstnavatel“)**

a

**Pan/í ....., rodné číslo: ....., bydliště ..... (dále jen „zaměstnanec“)**

**tuto dohodu o skončení pracovního poměru:**

**I.**

1) Účastníci činí nesporným, že na základě pracovní smlouvy ze dne ..... byl mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem sjednán pracovní poměr, který byl uzavřen na dobu určitou se zkušební dobou 3 měsíce na pozici .....

**II.**

1) Účastníci se dohodli tak, že výše uvedený pracovní poměr skončí dohodou ke dni ..... Zaměstnanec se zavazuje, že nejpozději k tomuto dni předá zaměstnavateli veškeré věci týkající se pracovní činnosti, kterou pro zaměstnavatele vykonával.

**III.**

1) Účastníci prohlašují, že mimo výplaty mzdy za odpracovanou část měsíce ..... nemá zaměstnavatel vůči zaměstnanci žádné další závazky. Mzda bude zaměstnanci vyplacena v nejbližším řádném výplatním termínu zaměstnavatele na jeho účet.

2) Účastníci prohlašují, že zaměstnanec nemá vůči zaměstnavateli žádné pohledávky ani závazky.

3) Tato dohoda je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každý z účastníků obdrží po jednom.

4) Účastníci tuto dohodu uzavřeli svobodně, vážně a prohlašují, že písemné vyhotovení dohody odpovídá jejich projevené vůli. Na důkaz svého souhlasu s výše uvedeným dohodu podepisují.

V ..... dne .....

V ..... dne .....

.....  
zaměstnavatel

.....  
zaměstnanec

### **ETICKÝ KODEX SBD K**

Stavební bytové družstvo K, (dále jen SBD K) jako správce bytů navazuje na svou padesátiletou tradici s cílem vybudovat moderní, uznávané a prosperující bytové družstvo s prioritou orientovanou na družstevníka, vlastníka nebo nájemce ve spravovaném bytovém fondu. Cílem SBD K je poskytovat kvalitní služby, jejichž klíčovou hodnotou je spokojenost bydlících ve spravovaném bytovém fondu, kterou chce dosáhnout nabídkou kvalitních a spolehlivých služeb a tím současně vytvářet příznivou firemní kulturu.

#### **Smysl a cíl etického kodexu**

Etický kodex (dále jen EK) představuje souhrn etických principů, které jsou závazné pro každého pracovníka a voleného funkcionáře SBD K. Etickým kodexem se SBD K zavazuje nejen k odbornosti, ale i dodržováním principů podnikatelské etiky a přijetím osobní zodpovědnosti za své konání.

Základní cíl EK SBD K je zvýšit morální standard chování a jednání všech zaměstnanců a volených funkcionářů a tím podpořit etický rozvoj SBD K.

SBD K považuje EK za nástroj na zlepšení mezilidských vztahů, na vytváření atmosféry konstruktivní kritiky, diskuse a na zlepšení dobrého jména a stabilizace členské základny.

#### **Závazky vůči společnosti**

SBD K se zavazuje ve svých aktivitách dodržovat zákony České republiky.

SBD K ve vztahu ke všem zainteresovaným vychází z respektování základních lidských práv v duchu Všeobecné deklarace lidských práv a zavazuje se zabránit jakékoliv formě diskriminace.

SBD K se zavazuje poskytovat veřejnosti srozumitelné a pravdivé informace o své činnosti a cílech. Dbá o budování profesionálních a etických vztahů s médii.

SBD K nezneužije svou pověst, obchodní jméno nebo majetek na podporu jakékoliv politické strany nebo hnutí. Politická aktivita je v pracovní době nepřijatelná.

SBD K buduje korektní vztahy s orgány státní správy a samosprávy. Tyto vztahy musí být v souladu se zákonem a morálkou. Při jejich naplňování nesmí dojít ani k náznaku neetického nebo nelegálního chování ze strany zaměstnanců a volených funkcionářů SBD.

### **Zodpovědnost za životní prostředí.**

SBD K považuje zodpovědnost za ochranu životního prostředí za svou prioritu a respektuje ve všech svých činnostech platné technologické a ekologické normy.

### **Závazky vůči dodavatelům a obchodním partnerům**

SBD K se zavazuje dodržovat veškeré uzavřené smlouvy a v nich sjednané smluvní podmínky. V případě, že nebude moci na základě mimořádných důvodů smlouvu dodržet, neodkladně o tom bude informovat své smluvní partnery a jednat s nimi o způsobu řešení.

SBD K se zavazuje poskytovat svým obchodním partnerům pravdivé informace o své ekonomické situaci v takovém rozsahu, že nedojde k porušení obchodního tajemství.

SBD K v komerčního sporu deklaruje ochotu jednat a hledat kompromisní řešení s cílem dosáhnout korektní a vzájemně výhodné řešení.

SBD K se zavazuje vytvářet bezpečné pracovní prostředí pro své pracovníky, stejně tak pro své obchodní partnery a jejich zaměstnance, kteří se zdržují na jeho pracovištích. Zároveň bude od všech požadovat důsledné dodržování všech bezpečnostních předpisů úplatných v SBD K.

Zaměstnanec nesmí přijímat ani vyžadovat od obchodních partnerů anebo od kohokoliv, kdo se uchází o obchodní vztah, žádné finanční ani nefinanční dary. Zaměstnanec může přijímat pouze drobné a reklamní dary a pohoštění, jestliže se jejich přijetím nezaváže zvýhodnit toho, kdo je nabízí.

Zaměstnanec SBD K nesmí poskytnout žádné dary, pohoštění a jiné pozornosti s výjimkou drobných reklamních firemních darů, kterými by obchodní partnery, nebo potenciální obchodní partnery naváděl ke korupci nebo jinému neetickému jednání.

### **Zodpovědnost za své zaměstnance**

SBD K se zavazuje jednat v souladu se Zákoníkem práce a se právními normami upravující pracovní právní vztahy. Současně se zavazuje vytvářet svým zaměstnancům důstojné podmínky k práci.

SBD K se zavazuje dodržovat všechny zákony, normy a směrnice týkající se zdraví a bezpečnosti práce zaměstnanců. Současně striktně vyžaduje od svých zaměstnanců, aby přijali osobní zodpovědnost za dodržování bezpečnostních předpisů a aby svým konáním neohrozili sebe, jiné zaměstnance nebo veřejnost.

SBD K zakazuje kouření, používání alkoholu, drog nebo omamných látek během pracovní doby a před nástupem do práce.

SBD K se nedopustí diskriminace při přijímání, vzdělávání, hodnocení a uvolňování zaměstnanců.

SBD K se zavazuje dodržovat spravedlivou mzdovou politiku podle schválených směrnic, zohledňování výkonu zaměstnance a hospodářských výsledků organizace.

SBD K respektuje práva zaměstnanců na členství v odborových organizacích a vytváří podmínky pro jednání týkající se zaměstnávání a jiných záležitostí zaměstnanců.

### **Závazky vůči družstevníkům a vlastníkům**

Zaměstnanci SBD K si uvědomují, že člen SBD K, vlastník nebo nájemník je osobou, která přichází s požadavky. Úkolem a posláním zaměstnanců SBD K je jejich požadavky splnit s optimálním výsledkem pro něj i SBD K. Tato osoba nikdy zaměstnance neruší. Zaměstnanec jí nečiní laskavost tím, že jí poskytne služby, ale tato osoba jej činí zaměstnancem tím, že jí dává příležitost poskytovat práci a služby.

SBD K zavazuje své zaměstnance v komunikaci s nájemníky, vlastníky a členy SBD K jednat profesionálně, dodržovat zásady uznání a vstřícnosti při řešení jejich problémů. Je nepřijatelné, aby zaměstnanec SBD K zneužíval nevědomí a nedostatek informací osoby, kterou obsluhuje.

SBD K dbá na to, aby nedocházelo k morálnímu hazardu v komunikaci s nájemníkem, vlastníkem nebo členem SBD K.

SBD K poskytuje včasné, úplné a srozumitelné informace o svých službách. Jakékoliv úmyslné zatajování nebo zkreslování informací znamená ztrátu důvěry ze strany členské základny a bydlících v domech ve správě SBD K.

Problémové a konfliktní situace je zaměstnanec SBD K povinen řešit diskrétně a zdvořile. V případě omylu je zaměstnanec povinný omluvit se za svou chybu anebo chybu způsobenou SBD K.

Zaměstnanci SBD K respektují ochranu osobních údajů ve znění zákona č. 101/2000 Sb. a uvědomují si svou zodpovědnost v rozsahu vyplývající z jejich pracovního zařazení nebo pověření.

### **Etika komunikace a poskytování informací**

SBD K považuje komunikaci za živý proces, pomocí kterého se adaptuje na nové podmínky a rozvíjí je. SBD nepřetržitě informuje své zaměstnance o strategii organizace a podporuje aktivní komunikaci na všech úrovních, co by mělo ve svém důsledku přispět ke zvýšení pracovní iniciativy a ekonomického růstu SBD.

Komunikace musí být v SBD K na všech úrovních efektivní. Musí umožňovat vzájemné předávání informací, prohlubovat pracovní návyky a potřebnou spolupráci. Kvalitní a pravdivá komunikace je nevyhnutelnou podmínkou uskutečňování organizačních změn.

Každý, kdo chce přispět ke zlepšení v kterékoliv oblasti činnosti SBD má právo na vyslechnutí. Každý vedoucí pracovník je povinen vyslechnout zaměstnance, který předkládá informace a návrhy na zlepšení jednotlivých činností SBD, musí je objektivně posoudit a náležitě využít.

Jestliže se v komunikaci, na jakékoliv úrovni, vyskytnou konflikty, je každá ze stran povinna vyjít vstříc při hledání konsenzu.

### **Ochrana dobrého jména a majetku SBD Klášterec**

Každý zaměstnanec SBD Klášterec vystupuje nejen jako soukromá osoba, ale i jako reprezentant firmy, proto musí na veřejnosti dbát o její dobré jméno.

SBD K vyžaduje od svých zaměstnanců kritickou loajalitu. Všechny problémy je třeba řešit uvnitř organizace.

SBD K zaručuje ochranu zaměstnanců, který oznámí vnitřním kontrolním orgánům družstva protizákonné aktivity páchané uvnitř organizace.

Každý zaměstnanec SBD K může poskytovat na veřejnosti jen takové informace o SBD, které jsou oficiálně určené pro veřejnost, nebo jsou běžně přístupné a známé.

Každý zaměstnanec SBD K je povinný chránit duševní vlastnictví a materiální bohatství družstva. Hmotný a nehmotný majetek nevyužívá na soukromé účely s výjimkou případů, o kterých rozhoduje předseda představenstva.

Každý zaměstnanec SBD K je povinen efektivně využívat placený pracovní čas s cílem dosahování dobrých hospodářských výsledků. Využívání placeného pracovního času na soukromé účely je nepřipustné.

Každý Zaměstnanec SBD K musí mít slušné vystupování a vzhled, protože i těmito rysy se podílí na vytváření profesionální pověsti SBD.

### **Konflikt zájmů**

Konflikt zájmů vzniká, když osobní zájmy zasahují do povinností zaměstnance a jeho loajality k SBD Kc a svou činností by mohl poškodit anebo znevýhodnit SBD. Proto zaměstnanec nesmí vykonávat žádnou činnost, která mohla být v konfliktu se zájmy SBD.

Vedoucí zaměstnanec nesmí vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního nebo jiného orgánu jiné právnické osoby s podobným předmětem činnosti.

Zaměstnanec SBD K může vykonávat podnikatelskou nebo jinou výdělečnou činnost shodnou nebo obdobnou s předmětem činnosti jen se souhlasem shromáždění delegátů (SD).

Žádný zaměstnanec nesmí využívat své oficiální postavení na soukromé účely a musí se vyhýbat vztahům, které s sebou přinášejí riziko korupce a které zpochybňují jeho objektivnost a nezávislost při výkonu činnosti.

### **Ochrana obchodního tajemství**

Obchodním tajemstvím SBD K jsou informace a fakta. Každý zaměstnanec SBD je povinen dodržovat ochranu obchodního tajemství.

V případě, že je třeba s obchodním tajemstvím seznámit třetí strany v rámci obchodních vztahů, je nevyhnutelné, aby tyto podepsali prohlášení o mlčenlivosti.

Zneužití nebo vyzrazení předmětu obchodního tajemství je zaměstnanec povinný ihned písemně hlásit předsedovi představenstva SBD, který musí neprodleně učinit taková opatření, která minimalizují škody.

### **Etická zodpovědnost statutárních orgánů**

Statutární orgány SBD K jsou povinné seznámit zaměstnance SBD s hodnotami, etickými principy a normami uvedenými v tomto etickém kodexu a jsou povinni být příkladem při jeho dodržování.

Statutární orgány SBD K přijímají zodpovědnost za rozvoj etiky v SBD a zavazují se vytvářet podmínky na realizaci etického kodexu.

Statutární orgány SBD Klášterec respektují zásady manažerské etiky a jsou povinni konat v duchu nejvyšších zásad podnikatelské etiky.

Statutární orgány SBD K přijímají zodpovědnost vyplývající z jejich postavení. Jsou povinni jednat vždy v zájmu SBD, chránit jeho majetek a pověst.

Statutární orgány SBD K poskytují zaměstnancům, bydlícím nájemníkům, vlastníkům a členům družstva pravidelné a srozumitelné informace o situaci v SBD, jeho cílech a záměrech, jako i o aktuálních otázkách v bytovém družstevnictví. Současně jsou povinny si ověřit, že adresáti porozuměli jejich informacím a zda se podle nich řídí.

### **Působnost**

Etický kodex SBD K se vztahuje na všechny zaměstnance, funkcionáře jako i na další osoby jednající jeho jménem. Všichni jsou povinni se kodexem řídit, pozitivně prezentovat a jednat s jeho ustanoveními.

### **Oznámení**

Každý zaměstnanec SBD K je povinný oznámit porušení etického kodexu. Porušení kodexu může nahlásit svému přímému nadřízenému, v některých případech, jestliže se mu to nezdá vhodné dalšímu vyššímu nadřízenému.

Všichni, kterým je nahlášeno porušení etického kodexu jsou povinni zaručit oznamovateli anonymitu. Porušit anonymitu lze pouze se souhlasem oznamovatele.

Proti zaměstnanci, který oznámí porušení etického kodexu nesmí být použity represivní nástroje.

Jestliže zaměstnanec SBD K oznámí vymyšlené porušení etického kodexu se záměrem poškodit danou osobu, její konání, posuzuje se toto jako porušení etického kodexu SBD K.



## **Sankce**

Porušení etických principů a norem uvedených v etickém kodexu se trestají příslušnými morálními sankcemi podle závažnosti porušení etického kodexu.

Některá porušení etického kodexu se považují za pracovněprávní porušení a jako takové se budou posuzovat a sankcionovat až po skončení pracovního poměru.

Některé případy porušení etického kodexu SBD K nevylučují konání orgánů v trestním řízení.

Tyto etické normy po vzájemné diskuzi mezi členy statutárního orgánu projednalo a schválilo představenstvo SBD K na svém jednání dne .....2014, pod usnesením č.:...../2014.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Jméno autora:</b>	<b>Petr Auf</b>
<b>Obor:</b>	<b>MS ŘLZ</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Název práce:</b>	<b>Personalistika v malé organizaci a neplatné rozvázání pracovního poměru</b>
<b>Rok:</b>	<b>2014</b>
<b>Počet stran textu bez příloh:</b>	<b>60</b>
<b>Celkový počet stran příloh:</b>	<b>15</b>
<b>Počet titulů českých použitých zdrojů:</b>	<b>15</b>
<b>Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:</b>	<b>0</b>
<b>Počet internetových zdrojů:</b>	<b>4</b>
<b>Počet ostatních zdrojů:</b>	<b>0</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>JUDr. Lenka Papíková</b>