

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ
SPOLEČNOSTI XY SE ZAMĚŘENÍM
NA KONTO PRACOVNÍ DOBY
EMPLOYEE SATISFACTION IN COMPANY XY FOCUSED
ON ACCOUNT OF WORKING TIME**

Magisterská diplomová práce

Martina Škrobáčková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně
a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26. března 2013

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucí diplomové práce Mgr. Jitce Hanáčkové., která mi svými podněty, doporučeními a připomínkami pomohla při vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucí personálního oddělení společnosti XY a všem respondentům za jejich ochotu a spolupráci.

Obsah

1 Úvod	6
2 Terminologické ukotvení	7
2.1 Lidské zdroje	7
2.2 Řízení lidských zdrojů	7
2.3 Personální činnosti.....	9
2.3.1 Personální plánování	12
2.3.2 Pracovní podmínky	14
2.3.3 Péče o pracovníky	14
3 Trh práce	16
3.1 Nová ekonomika.....	16
3.2 Změny ve světě práce	18
3.2.1 Změny v organizaci pracovní doby a způsobech zaměstnání	19
4 Pracovní doba podle současného znění zákoníku práce.....	24
4.1 Definice a vymezení základních pojmů.....	25
4.2 Délka pracovní doby.....	28
4.2.1 Zkrácení pracovní doby.....	29
4.2.2 Kratší pracovní doba	30
4.3 Rozvržení pracovní doby	31
4.3.1 Formy rozvržení pracovní doby	33
4.4 Práce přesčas	37
4.5 Noční práce	39
4.6 Pracovní pohotovost	40
4.8 Evidence pracovní doby.....	41
5 Konto pracovní doby	43
5.1 Obecně ke kontu pracovní doby	44

5.2 Zavedení konta pracovní doby	44
5.3 Účet pracovní doby zaměstnance	46
5.4 Práce přesčas	47
5.5 Překážky v práci	49
5.6 Dovolená	51
5.7 Odměňování	52
6 Pracovní spokojenost.....	55
6.1 Teorie pracovní spokojenosti	56
6.1.1 Jednodimenzionální pohled	57
6.1.2 Dvojdimenzionální pohled	57
6.2 Faktory pracovní spokojenosti	58
6.2.1 Vnitřní faktory	59
6.2.2 Vnější faktory	62
7 Představení společnosti.....	67
7.1 Charakter společnosti.....	67
7.1 Organizační struktura.....	67
7.2 Personální struktura	68
7.3 Konto pracovní doby ve společnosti XY	72
8 Metodologie výzkumu	74
8.1 Vymezení výzkumného problému	74
8.2 Cíl výzkumu	74
8.3 Pilotní studie.....	74
8.4 Formulace hypotéz a jejich operacionalizace	75
8.5 Metoda a technika sběru dat.....	78
8.6 Výzkumný soubor	79
8.7 Organizace a průběh šetření	83

9 Výsledky výzkumu spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na konto pracovní doby.....	84
9.1 Pracovní spokojenost.....	84
9.1.1 Zjištění míry spokojenosti s vnějšími faktory pracovní spokojenosti a míry celkové spokojenosti	84
9.1.2 Zjištění vztahu celkové pracovní spokojenosti a vnějších faktorů pracovní spokojenosti	85
9.1.3 Zjištění míry a vztahu spokojenosti s vnějšími faktory a celkové spokojenosti podle vnitřních faktorů	88
9.1.4 Ostatní otázky.....	98
9.2 Pracovní spokojenost zaměřená na konto pracovní doby	98
9.2.1 Zjištění míry spokojenosti s kontem pracovní doby a jejím vlivem na celkovou pracovní spokojenost	99
9.2.2 Vliv vnitřních faktorů na spokojenost s kontem pracovní doby	101
9.2.3 Pozitiva a negativa konta pracovní doby	106
9.3 Ověření platnosti hypotéz	108
9.4 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření	110
10 Závěr	115
Anotace.....	116
Seznam grafů a tabulek	117
Seznam literatury a ostatních zdrojů	120
Přílohy	124

1 Úvod

Člověk v dnešní době tráví v práci poměrně velkou část svého života. Jeho volný čas je de facto určován pracovní dobou. Ta v posledních letech prošla poměrně rozsáhlou transformací v důsledku změn současné ekonomiky i společnosti. Stále častěji zaměstnanci využívají možnosti flexibilní pracovní doby a tou je právě i konto pracovní doby, stěžejní téma této diplomové práce.

Konto pracovní doby je v našem právním systému institut poměrně mladý a ne příliš často využívaný. Důvodem je zejména právě jeho „mladost“, která se váže na slabší právní úpravu a málo zdrojů, které jsou schopny vysvětlit, jak funguje. Proto si jako první cíl této práce kladu sumarizovat tyto dostupné poznatky o kontu pracovní doby. Poměrně velká část práce tedy obsahuje právní ukotvení tématu.

Pracovní doba ovšem není jenom o právu, ale i o jejích sociologických aspektech. Organizace práce je totiž jedním z dílčích faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců.

Pro obsáhnutí tohoto pohledu na pracovní dobu jsem se rozhodla provést výzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců se zaměřením právě na konto pracovní doby. Pro tento účel mi byla nabídnuta možnost uskutečnit jej v pobočce společnosti XY. Jedná se o reálně existující společnost, která si ale z důvodu ochrany svého know-how, přeje zůstat utajena.

Druhým cílem práce je tedy zjištění míry spokojenosti pracovníků pobočky společnosti XY, která konto pracovní doby využívá.

Toto téma jsem si vybrala zejména pro jeho aktuálnost, praktickou využitelnost a dosavadní teoretickou neprobádanost. Celá práce je tedy směřována hlavně pro praktické využití, jak při pomoci pochopení fungování konta pracovní doby, tak pro využití výsledků výzkumného šetření společností XY.

2 Terminologické ukotvení

V první části diplomové práce se zabývám terminologickým ukotvením tématu a vysvětlením pojmů s ním souvisejících.

2.1 Lidské zdroje

Podnik nebo jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jenom tehdy, podaří-li se jim shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat základní zdroje.¹ Těmi jsou:²

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

„Přičemž právě lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstali nevyužité nebo by vůbec nevznikly.“³ Lidským kapitálem zde chápeme jako zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.⁴

Lidské zdroje jsou charakterizovány jako zdroje tvůrčí, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.⁵ Jejich důležitost potvrzuje i fakt, že výsledky celého podniků jsou ze 40 % ovlivňovány lidskými zdroji. Jedná se ale také o zdroj nejdražší, dle druhu podniku činní 20 až 50 % celkových nákladů podniku.⁶

2.2 Řízení lidských zdrojů

V literatuře je možné se v souvislosti s personální prací setkat s řadou termínů, jako např. personalistika, personální řízení a řízení lidských

¹ Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 11.

² Srov. Tamtéž, s. 11.

³ Srov. Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha 2007, s. 24.

⁴ Andragogický slovník dostupné z <http://www.andromedia.cz/andra.php?id=351> [cit. 27.11.2012].

⁵ Srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 11.

⁶ Řízení lidských zdrojů dostupné z <http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf> [cit. 27.11.2012].

zdrojů. Tyto termíny pak často bývají považovány za synonyma, ale z teoretického hlediska tak tomu není. Termíny označují rozdílné vývojové fáze a koncepce personální práce.⁷

Předmětem našeho zájmu je řízení lidských zdrojů. Jedná se o nejvyšší stádium vývoje personální práce. Tato současná moderní koncepce se v současnosti stává jádrem celého podnikového řízení.⁸

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří kolektivně i individuálně přispívají k dosažení cílů organizace.⁹

Charakteristikami této koncepce jsou:¹⁰

- rozmanité řízení,
- strategické řízení s důrazem na integraci,
- orientace na oddanost a angažovanost,
- přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy,
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše utilitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické,
- aktivita prováděna manažery – praktické provádění řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů,
- zaměření na podnikové hodnoty.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.¹¹ Za dílčí cíle je pak možné dle Armstronga¹² považovat:

- Efektivnost organizace – charakteristické postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářející klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.
- Řízení lidského kapitálu – získání a udržení potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Podnikat kroky směřující

⁷ Srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 12–13.

⁸ Srov. Tamtéž, s. 12–13.

⁹ Srov. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2007, s. 27.

¹⁰ Srov. Tamtéž, s. 32–33.

¹¹ Srov. Tamtéž, s. 30.

¹² Srov. Tamtéž, s. 30–32.

k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí.

- Řízení znalostí – procesy nebo postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí.
- Řízení odměňování – usilování o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.
- Zaměstnanecké vztahy – vytváření klima, v němž se prostřednictvím partnerství mezi managementem, pracovníky a jejich odbory udržují produktivní a harmonické vztahy.
- Uspokojování rozdílných potřeb – vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran.
- Překlenování rozdílných propastí mezi rétorikou a realitou – přeměna úmyslů do reality.

Odpovědnost za personální práci v organizaci nesou vrcholové vedení, liniový vedoucí a personální útvar – personalisté. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovené zásady personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích. Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi.¹³

2.3 Personální činnosti

Personální práce probíhá zejména v rámci personálních činností, v odborné literatuře nazývaných také jako personální služby nebo funkce. Ty představují výkonnou část práce personálního útvaru, který zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění

¹³ Srov. Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha 2010, s. 17.

personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku.¹⁴ Dle Koubka¹⁵ a Kociánové¹⁶ zahrnují:

1. Analýzu pracovních míst – pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování – plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
4. Výběr pracovníků – shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence aj.
5. Hodnocení pracovníků – (hodnocení pracovního výkonu pracovníků) příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
6. Motivace a stimulace pracovníků – faktory kvality pracovního života (odpovědnost, autonomie, příležitosti), odměny, ovlivňování pracovní ochoty lidí.
7. Přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků – přijímání a uvádění pracovníků do práce, adaptační opatření, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci aj.
8. Uvolňování pracovníků z organizace – propouštění pracovníků a s tím spojená administrativa.
9. Řízení pracovního výkonu – ovlivňování pracovního výkonu, proces zlepšování výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů, specifický přístup k rozvoji a řízení lidí.

¹⁴ Srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 26.

¹⁵ Srov. Tamtéž, s. 26-28.

¹⁶ Srov. Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha 2010, s. 22–202.

10. Odměňování pracovníků – nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
11. Vzdělávání, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, jeho realizace a hodnocení výsledků vzdělávání a účinností vzdělávacích programů; analýza současného stavu a určení potřeb rozvoje, stanovení cílů a plánů rozvoje a jejich realizace.
12. Pracovní vztahy – organizace jednání mezi vedením podniku a s představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace podniku aj.
13. Pracovní podmínky a péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb, organizace pracovní doby, pracovní prostředí, pracovní zátěž a stres aj.
14. Personální poradenství – poskytováno k řešení problémů v oblasti vedení lidí, řešení osobních i pracovních problémů, v oblasti kariéry, právní poradenství ad.
15. Personální informační systém – zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd, sociálních záležitostí, poskytování informací příslušným příjemcům, vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců apod.
16. Průzkum trhu práce – snaha odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
17. Zdravotní péče o pracovníky – vychází z podnikového zdravotního programu, pravidelná kontrola zdravotního stavu, léčba, první pomoc, rehabilitace.

18. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací – vytváření harmonogramů, personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci apod.

19. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Pro diplomovou práci jsou stěžejní zejména oblast personálního plánování, pracovních podmínek a péče o pracovníky, kterým se budu v následujících podkapitolách věnovat podrobněji. O ostatních činnostech není třeba se rozepisovat více, než v tomto základním vysvětlení.

2.3.1 Personální plánování

Plánování obecně je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo. Jedná se o jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace.¹⁷

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.¹⁸ Koubek¹⁹ jej charakterizuje jako usilující o to, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita).
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Východiskem pro personální plánování jsou kvalitní prognózy, které vyžadují dobrou znalost stavu a dosavadního vývoje dané oblasti.²⁰ Vychází ze dvou prognóz:²¹

¹⁷ Srov. Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha 2010, s. 70.

¹⁸ Srov. Tamtéž, s. 73.

¹⁹ Srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 31.

²⁰ Srov. Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha 2010, s. 75.

²¹ Srov. Tamtéž, s. 75.

1. Prognóza potřeby pracovních sil – vyžaduje informace týkající se výrobní orientace organizace a jejích změn, změn trhu, vývoje v oblasti techniky a technologie, demografické struktury pracovníků organizace a mobility pracovníků organizace.
2. Prognóza zdrojů pracovních sil – vyžaduje informace současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovníků v organizaci, o současné profesně-kvalifikační struktuře pracovníků organizace a potenciálu rozvoje těchto pracovníků, o populačním vývoji ve státě i v bezprostředním zázemí organizace, o situaci na trhu práce a jeho perspektivních vývojových tendencích a o profesně-kvalifikačních orientacích lidí, tendencích v oblasti vzdělávání a jiných hodnotových orientacích lidí.

Výsledkem personálního plánování je personální plán a podle Armstronga²² a Koubka²³ je možné jej dělit na:

1. Plán zabezpečování lidských zdrojů
2. Plán flexibility
3. Plán snižování počtu pracovníků
4. Dílčí personální plány:
 - plány získávání a výběru pracovníků,
 - plány vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků,
 - plány rozmístování pracovníků,
 - plány následnictví,
 - plány odměňování a produktivity práce,
 - plány hodnocení pracovníků atd.

Pro téma práce je významný zejména plán flexibility. Jeho cílem je zabezpečit větší flexibilitu činnosti, zlepšit využívání schopností pracovníků, snížit náklady spojené se zaměstnáváním lidí, napomoci hladšímu snižování počtu pracovníků, aby nemuselo docházet k propouštění z nadbytečnosti, a zvýšit flexibilitu.²⁴ Může přitom zahrnovat:²⁵

²² Srov. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2007, s. 320–324.

²³ Srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 31.

²⁴ Srov. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2007, s. 321.

²⁵ Srov. Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha 2010, s. 77.

- využívání pracovníků na částečný úvazek,
- sdílení pracovního místa,
- práci doma,
- subcontracting,
- flexibilní pracovní dobu,
- nebo směnovou práci.

2.3.2 Pracovní podmínky

Mezi pracovní podmínky lidí v organizaci patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a sociální podmínky práce.²⁶

V užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky takto:²⁷

- organizace pracovní doby,
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně psychologické podmínky práce,
- povinná péče o pracovníky.

2.3.3 Péče o pracovníky

Nezbytnou součástí moderní personální práce je stále šířeji koncipovaná péče o pracovníky. Dochází k tomu v souvislosti stále rostoucího tlaku odborů, státu i mezinárodních organizací, ale i díky uvědomění si zaměstnavatelů, že jejich konkurenceschopnost a úspěšnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle.²⁸

Nejširší pojetí péče o pracovníky zahrnuje:²⁹

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,

²⁶ Srov. Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha 2010, s. 178.

²⁷ Srov. Tamtéž., s. 178.

²⁸ Srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 302.

²⁹ Srov. Tamtéž., s. 302.

- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Z těchto oblastí také vyplývají druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů:³⁰

1. Celospolečenské zájmy a cíle sledující občanská práva, zdraví a sociální rozvoj člověka.
2. Individuální zájmy a cíle lidí k uspokojování jejich potřeb.
3. Zájmy a cíle zaměstnavatele k zabezpečení potřebných lidských zdrojů, rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sblížení individuálních zájmů zaměstnanců a podnikových zájmů a vytváření zdravých pracovních vztahů.

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je zaměstnanci či potencionálními zaměstnanci nejčastěji používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.“³¹ Proto je důležité jí věnovat náležitou pozornost.

³⁰ Srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2002, s. 303.

³¹ Tamtéž, s. 303.

3 Trh práce

K pochopení důvodů využívání flexibilních forem zaměstnávání je třeba vysvětlit současnou situaci a změny tržního prostředí a jejich vliv na trh práce.

3.1 Nová ekonomika

Tržní prostředí v současnosti již zdaleka nepřipomíná stojaté vody dřívějších let. Ve druhé polovině minulého století došlo ve vyspělých ekonomikách k celé řadě významných změn. Setkáváme se zde s pojmem „nová ekonomika“ (nebo také informační, síťová, znalostí).³² Ta se vyznačuje několika základními rysy:³³

- znalosti se stávají základem růstu bohatství,
- v globální éře dochází k velmi silnému růstu konkurence,
- do řízení se prosazuje síťová orientace,
- využíváním technologického pokroku (vysokorychlostní komunikace, internet atd.) je utvářeno nové tržní prostředí,
- průvodním jevem je prohlubování nerovností a sociálních problémů.

Zvyšující se nestabilita okolí přináší do řízení změnu, ta už ale nebývá pocíťována jako hrozba. S nástupem éry společnosti znalostí již primární zdroj ekonomického růstu nepředstavují přírodní zdroje a fyzická práce, ale informace a znalosti. V souvislosti s těmito změnami, můžeme ve společnosti vysledovat trendy jako převažování významu a investic do nehmotných aktiv (výzkum, vzdělávání a rozvoj pracovních kompetencí, software a internet), pohonem národních ekonomik se stávají služby a společnosti založené na znalostech, společnosti s nižšími fyzickými aktivy a menšími prodeji dosahují vyšší tržní hodnoty než někteří průmysloví giganti.³⁴

Podniky jsou v takovémto prostředí silící konkurencí tlačeny ke snižování počtu řídicích a kontrolních úrovní, které mají vést k jejich zeštíhlení a úsporám. Za tímto účelem je prováděna redukce stálých

³² Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 44.

³³ Tamtéž, s. 44.

³⁴ Srov. Tamtéž, s. 44.

zaměstnanců, zvyšuje se využívání dočasných pracovníků a vyčleňují se práce pro zabezpečení externími firmami (outsourcing). Dochází tak ke snižování nákladů na zaměstnávání lidí a podniky mohou snadněji zvyšovat nebo snižovat počet zaměstnanců potřebných pro výkon práce podle vývoje svých ekonomických aktivit.³⁵

Je důležité si připomenout situaci na trhu práce na území ČR. V kontrastu k dřívějšímu uniformnímu modelu jednoho zaměstnání na plný úvazek a na celý život se po roce 1989 začaly objevovat nové formy pracovních smluv a nové způsoby uspořádání práce. Na proces flexibilizace lze přitom pohlížet ze dvou perspektiv: na jedné straně může být účinným řešením problému sladování práce a rodiny, na straně druhé může být i zdrojem mnoha nových rizik.³⁶

Ještě v roce 2001 charakterizují Hašková a Linková³⁷ pracovní trh ČR, v důsledku nedokončené ekonomické transformace a liberalizace, jako trh charakteristický minimální mobilitou pracovní síly a vysokou zaměstnaností žen na plný úvazek. Dřívější 100 % odborová zaměstnanost sice klesá, nicméně odborové svazy a kolektivní vyjednávání stále zaměstnancům poskytují značnou ochranu. Některá opatření, která jsou v zahraničí vnímána jako nástroj zvyšování zaměstnanosti žen a celkového snižování nezaměstnanosti, nejsou v ČR takto chápána vzhledem k silné tradici pracovních poměrů na plný úvazek pro muže i ženy. Různé úpravy pracovní doby jsou tedy vnímány spíše jako snaha zaměstnavatelů maximalizovat využitelnost vlastních zdrojů a zisk. Zaměstnanci ani odbory se nedomnívají, že problematika harmonizace pracovních a rodinných povinností patří do pracovněprávní oblasti. V ČR také stále existuje vysoká tendence k rovnostářství, proto je pro podniky obtížné zavádět výkonnosti odměny, i když na ně Zákoník práce pamatuje. Je ovšem nutno podotknout, že situace se v současnosti výrazně mění.

³⁵ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 44–45.

³⁶ Dudová, R.: Sociologické studie: Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. Praha 2007, s. 40.

³⁷ Srov. Hašková, H., Linková, M.: Podmínky na trhu práce a jejich dopad na fungování rodiny. Praha 2002, s. 28.

3.2 Změny ve světě práce

Hlavními faktory, které ovlivňují trh práce v současném tržním prostředí, jsou:³⁸

- výrobní proces,
- informační a komunikační technologie,
- globalizace,
- expanze služeb,
- postavení malých a středních podniků v ekonomice,
- high-tech průmysl a služby,
- produktivita práce.

V souvislosti s přechodem k již výše zmíněné znalostní společnosti představují zdroj pro vytváření nových pracovních míst i růst životní úrovně lidí tvůrčí myšlenky a inovace založené na vědomostech a vzdělání. Charakter trhu práce je tak ovlivněn konkrétně těmito změnami:³⁹

- nárůst zaměstnanosti ve službách,
- růst strategického významu lidského kapitálu,
- nové konkurenční prostředí pracovních trhů přinášející riziko nejistoty a změny,
- flexibilita pracovních trhů souvisejících s nestabilitou a novými formami komunikace a informačních technologií,
- konkurenční výhodu představují tvořivost, učení se a adaptace, a dále schopnost transformace vědomostí do technických a technologických inovací,
- počet pracovních míst založených na vědomostech a zároveň míst dobře placených poroste rychleji než těch nízko placených a nízko kvalifikovaných,
- tlak na liberalizaci a deregulaci trhů práce.

Oblasti, ve kterých dochází k největším změnám pod vlivem tržního prostředí, jsou:⁴⁰

³⁸ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 45–73.

³⁹ Srov. Tamtéž, s. 74.

⁴⁰ Srov. Tamtéž, s. 74–105.

- rovné příležitosti mužů a žen,
- nové formy organizace práce,
- změny v organizaci pracovní doby a způsobech zaměstnání,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- vzdělávání a kvalifikace,
- péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy.

Jádrem veškerých modernizačních snah se stal požadavek stále vyšší flexibility. Je vyžadován jak na úrovni jednotlivců, tak také firem a celých států.⁴¹ Pracovní flexibilita má několik základních forem, jedná se časovou, prostorovou a flexibilitu pracovních podmínek.⁴² Pro téma práce jsou stěžejní zejména změny v organizaci pracovní doby a způsobech zaměstnávání, proto se budu nadále podrobněji věnovat pouze této oblasti.

3.2.1 Změny v organizaci pracovní doby a způsobech zaměstnání

Změny v organizaci pracovní doby a způsobu zaměstnání jsou dány především snahou podniků se vyrovnat s rostoucím požadavkem flexibility ze strany okolního prostředí, což se projevuje zejména v zavádění nejrůznějších forem flexibilních pracovních režimů.⁴³ Jsou při tom sledovány cíle jako:⁴⁴

- úspora nákladů,
- přenesení rizika na jiné subjekty,
- zvýšení konkurenceschopnosti podniku,
- možnost reagovat na změny trhu, uspokojování přání zákazníků.

Z hlediska trhu práce jsou mantinely této flexibility, v rámci kterých se mohou pohybovat organizace, spoluutvářeny veřejnou politikou státu a zaměstnavatelé v souvislosti s implementací veřejných politik

⁴¹ Srov. Keller, J.: Soumrak sociálního státu. Praha 2005, s. 158.

⁴² Dudová, R.: Sociologické studie: Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. Praha 2007, s. 40.

⁴³ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 85.

⁴⁴ Srov. Tamtéž, s. 85.

představují významné aktéry, jelikož jsou často jejich přímými příjemci i realizátory.⁴⁵

Dříve mnoho firem spíše po nějakou dobu snižovalo stavy pracovníků, především v oblastech jako je stravování, zabezpečení a případně i v lidských zdrojích, IT a dalších funkcích. V některých firmách pracovali na plný úvazek pouze kmenoví pracovníci, kteří jsou nutní k předmětu podnikání. Jiní byli často zaměstnáváni na dobu určitou přes agentury či nezávislé smluvní partnery.⁴⁶

3.2.1.1 Zkracování pracovní doby

Při zkracování pracovní doby jsou využívány různé modely:⁴⁷

- Zkracování pracovní doby bez dopadu na výši mzdy – Tento způsob může být realizován v případě ustanovení kratší pracovní doby zákonem, prosazení zkrácení pracovní doby v rámci kolektivního vyjednávání a na základě dohody.
- Zkracování pracovní doby se specifickou úpravou mzdy
- Zkracování pracovní doby doprovázené snížením mzdy

3.2.1.2 Počet odpracovaných hodin

Výše zmíněný trend zkracování pracovní doby se týká stanovené pracovní doby, je zde však rozdíl mezi ní a skutečně odpracovanou pracovní dobou.

Mezi jednotlivými zeměmi jsou velké rozdíly. Obecným trendem v této oblasti je ale pokles počtu odpracovaných hodin ročně na pracovníka. Česká republika přitom patří mezi země s vysokým počtem odpracovaných hodin. Co se týče rozdílů podle oborů, nejdéle se pracuje v zemědělství, pohostinství a ubytování, obchodě, stavebnictví, nejkratší odpracovaná doba

⁴⁵ Srov. Palasová, B. Zaměstnavatelé jako aktéři řešení rizika nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. In Winkler, J., Klímplová, L. Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky. Brno 2010, s. 29–51.

⁴⁶ Srov. Hašková, H., Linková, M.: Podmínky na trhu práce a jejich dopad na fungování rodiny. Praha 2002, s. 28.

⁴⁷ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 86–87.

je pak v ostatních službách, peněžnictví a pojišťovnictví, školství a zdravotnictví.⁴⁸

3.2.1.3 Pružná pracovní doba

Jedná se o jednu z poměrně rozšířených variant uspořádání pracovní doby. Není zde přesně stanoven začátek ani konec pracovní doby a mění se čas, který zaměstnanec tráví na svém pracovišti.⁴⁹ Jedná se o režim, který umožňuje uspokojit zájmy jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Díky jejímu uplatnění tak může dojít ke snížení absencí a fluktuace a částečně i přesčasových hodin. Znamená však také vyšší nároky na organizaci a evidenci pracovní doby. Pro zaměstnance je přínosem lepší sladění pracovní doby s rodinným životem, snížení stresu a možnost vyřídit si osobní záležitosti bez nutnosti brát si dovolenou či pracovní volno.⁵⁰

Pevný začátek a konec pracovní doby však přesto zůstává pro většinu zaměstnanců převažujícím uspořádáním pracovní doby. Nicméně ve Francii, Německu, Irsku a Velké Británii, více než polovina zaměstnanců využívá nějakou formu pružné pracovní doby.⁵¹ V České republice také stále převažuje nepružná pracovní doba.⁵²

3.2.1.4 Práce na směny, o víkendech, nočních hodinách a ve svátek

Směnného provozu využívají nejčastěji obory jako obchod a průmysl. Z kategorie zaměstnání se nejčastěji vyskytuje u řemeslníků, pracovníků ve službách a osob obsluhujících stroje. Na směny pracují častěji muži, zaměstnanci kategorie středního věku a zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou.⁵³

Práce na směny je v České republice silně zakořeněna od doby před rokem 1989. Snad i proto se neobjevují vyložené stížnosti na práci

⁴⁸ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 87–89.

⁴⁹ Dudová, R.: Sociologické studie: Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. Praha 2007, s. 40.

⁵⁰ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 89.

⁵¹ Srov. Tamtéž, s. 89.

⁵² Dudová, R.: Sociologické studie: Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. Praha 2007, s. 40.

⁵³ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 89–90.

na směny, nicméně tato forma je vnímána spíše jako jednoznačná výhoda pro zaměstnavatele, kteří jsou díky tomu schopni maximalizovat využitelnost zdrojů. V poslední době také dochází k růstu směnnosti.⁵⁴

3.2.1.5 Práce na částečný pracovní úvazek

V posledních letech došlo ke značnému nárůstu pracovníků na částečný pracovní úvazek. Důvod, proč si zaměstnanci volí tuto formu pracovního úvazku nejčastěji je, že nechtějí pracovat na plný úvazek, starají se o člena rodiny nebo také proto, že nemohli najít zaměstnání na plný úvazek.⁵⁵

3.2.1.6 Roční pracovní doba

Jedná se o stanovení roční pracovní doby na místo týdenní. Představuje tak určitý protiklad k tradičním formám rozvržení pracovní doby, jako je práce na směny či dočasné zaměstnání. Zaměstnavatelé mohou tímto způsobem řešit výkyvy v poptávce či sezónní výkyvy. Pracovní doba bývá rozdělena nerovnoměrně a pracovní týden dosahuje v různých obdobích různé délky.⁵⁶

3.2.1.6 Časově omezená zaměstnání

Časově omezená zaměstnání, tzn. zaměstnání na omezenou nebo krátkodobou smlouvu, má zvláštní důležitost, protože jistota práce a stabilita zaměstnání má klíčový význam pro pracovní spokojenost a kvalitu práce. Vyskytuje se v poměrně velkém množství podob. V České republice je to pracovní poměr na dobu určitou, dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.⁵⁷

Ve většině zemí není dočasné zaměstnání věcí osobní volby, ale spíše nutností. Dočasní zaměstnanci bývají vystaveni problému nedobrovolné flexibility a riziku ztráty zaměstnání, dále v některých

⁵⁴ Srov. Hašková, H., Linková, M.: Podmínky na trhu práce a jejich dopad na fungování rodiny. Praha 2002, s. 28.

⁵⁵ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 90.

⁵⁶ Srov. Tamtéž, s. 91.

⁵⁷ Srov. Tamtéž, s. 91.

případech získávají nižší mzdy než stálí zaměstnanci se stejnou kvalifikací na stejné pozici a méně hodin školení.⁵⁸

3.2.1.7 Teleworking

Teleworking nepředstavuje pevnou formu zaměstnání, ale zahrnuje pružný výkon práce z různých míst a v různém čase. Jeho základním rysem je využívání telekomunikací a progresivních informačních technologií. Práce na dálku je využívána zejména obchodníky a v menších a pružnějších organizacích než ve velkých firmách.⁵⁹

„Co se týká využívání v jednotlivých zemích, Evropa v tomto ohledu zaostává za USA, což je dáno jednak přístupem domácností k internetu, jednak ochotou zaměstnavatelů poskytovat vzdálený přístup k podnikové síti. Dynamika růstu je však na obou kontinentech obdobná.“⁶⁰

⁵⁸ Srov. Dvořáková, Z., Dušková, L., Svobodová, L. a kolektiv: Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života. Praha 2006, s. 91.

⁵⁹ Srov. Tamtéž, s. 91–92.

⁶⁰ Tamtéž, s. 92.

4 Pracovní doba podle současného znění zákoníku práce

Jako jeden z cílů diplomové práce si kladu sumarizaci poznatků o kontu pracovní doby. Obsažení právního institutu pracovní doby je stěžejní pro jeho ukotvení a pochopení.

Úprava pracovní doby a doby odpočinku má za hlavní cíl ochranu zdraví zaměstnance před dlouhotrvajícím výkonem práce, tvorbu nových pracovních míst a garantování co nejstabilnějších pracovních podmínek.⁶¹ Pracovní právo v této oblasti tedy osciluje mezi funkcí organizační a ochrannou.⁶²

Prostředky ochrany zaměstnance při výkonu práce z pohledu pracovní doby jsou:⁶³

- omezení délky stanovené týdenní pracovní doby,
- omezení maximální délky pracovní směny,
- přiměřené rozvržení pracovní doby do pracovních směn,
- flexibilita při pružné pracovní době,
- kratší pracovní doba,
- přestávka v práci a bezpečnostní přestávka,
- odpočinek mezi směnami a odpočinek v týdnu,
- omezení výkonu práce ve dnech pracovního klidu a ve svátek,
- požadavek výjimečnosti pro výkon práce přesčas,
- omezení výkonu práce v noci,
- zvláštní odměňování za výkon práce ve zvláštních časových úsecích a za práci navíc.

Za nástroje organizační funkce můžeme považovat:⁶⁴

- jednostranné rozvrhování pracovních směn zaměstnavatelem,
- nerovnoměrné rozložení pracovní doby,
- práce v kontu pracovní doby,

⁶¹ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 475.

⁶² Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 15.

⁶³ Srov. Tamtéž, s. 15.

⁶⁴ Srov. Tamtéž, s. 15.

- sjednání přiměřeného rozsahu pracovního úvazku zaměstnance,
- výkon práce přesčas, pracovní pohotovost.

Předpis by měl umožnit, aby zaměstnavatel prostřednictvím pracovní síly zaměstnance realizoval svoji činnost.⁶⁵ Pracovní doba a její rozvržení je především otázkou organizace práce a řízení u každého jednotlivého zaměstnavatele a teprve v druhé řadě otázkou rámcové právní úpravy. Není možné, aby pracovní doba byla rigidně určována bez ohledu na ekonomické či organizačně-provozní potřeby zaměstnavatele.⁶⁶

4.1 Definice a vymezení základních pojmů

„V rámci trvání pracovního poměru jako závazkového právního vztahu se střídají časové úseky pracovní a mimopracovní doby (doby odpočinku).“⁶⁷ Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat práce podle pokynů zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.⁶⁸ Z hlediska dobrých mravů vyplývá požadavek, aby byly zahrnuty také ty časové úseky, kdy zaměstnanec koná přirozenou potřebu či doby drobné ztráty pozornosti a pracovního nasazení. Nelze za ni však považovat dobu, kdy zaměstnanec pracuje v rozporu s příkazy či zájmy zaměstnavatele pro sebe či jiný subjekt odlišný od zaměstnavatele.⁶⁹

„Dobou odpočinku je doba, která není pracovní dobou. Konkrétně se jedná o dobu přestávek na jídlo a oddech, nepřetržitého odpočinku mezi směny a v týdnu, státní a tzv. ostatní svátky a dobu (řádné) dovolené.“⁷⁰ Do doby odpočinku je zahrnuta i pracovní pohotovost, nikoliv však případy, kdy zaměstnanec v rámci pracovní pohotovosti na žádost zaměstnavatele

⁶⁵ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 14.

⁶⁶ Srov. Jakubka, J., Schmied, Z., Trylč, L.: Zákoník práce. Praha 2012, s. 51.

⁶⁷ Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 357.

⁶⁸ Srov. Neščáková, L., Jakubka, J.: Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. Praha 2012, s. 125.

⁶⁹ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 475.

⁷⁰ Tamtéž, s. 475.

koná práci.⁷¹ Zákoník rozeznává dvě hlavní doby odpočinku, které je zaměstnavatel povinen poskytnout:⁷²

1. nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami,
2. nepřetržitý odpočinek v týdnu.

„Pracovní pohotovost je definována jako připravenost zaměstnance k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy na jiném místě dohodnutém se zaměstnancem odlišné od pracovišť zaměstnavatele, kdy existuje reálný předpoklad, že může nastat naléhavá potřeba výkonu práce nad rámec rozvrhu pracovních směn zaměstnavatele.“⁷³ Za směnu je přitom považována ta část stanovené týdenní pracovní doby, kterou je zaměstnanec povinen odpracovat podle předem stanoveného rozvrhu pracovních směn bez práce přesčas; práce přesčas není součástí směny.⁷⁴

„Některé práce nelze na pracovišti zaměstnavatele provést pouze v jedné směně, a proto zákoník práce dále upravuje dvousměnný, třisměnný a nepřetržitý pracovní režim.“⁷⁵

- V dvousměnném pracovním režimu se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve dvou směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.⁷⁶
- V trojsměnném pracovním režimu se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve třech směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.⁷⁷
- V nepřetržitém pracovním režimu se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve směnách v nepřetržitém provozu zaměstnavatele v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.⁷⁸ Tento vyžaduje, aby byla práce prováděna 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.⁷⁹

⁷¹ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 176.

⁷² Srov. Tamtéž, s. 177.

⁷³ Neščáková, L., Jakubka, J.: Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. Praha 2012, s. 125.

⁷⁴ Srov. Tamtéž, s. 125.

⁷⁵ Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 177.

⁷⁶ § 78 odst. 1 d) ZP

⁷⁷ § 78 odst. 1 e) ZP

⁷⁸ § 78 odst. 1 f) ZP

⁷⁹ § 78 odst. 1 g) ZP

„Pravidelným střídáním se zde rozumí, že např. zaměstnanec A chodí první týden na ranní směnu, po jejím skončení ho vystřídá zaměstnanec B v odpolední směně a v následujícím týdnu si zaměstnanci směny prohodí. Vzájemným střídáním se rozumí, že např. zaměstnanec A skončí svou směnu v 16.00 hodin a zaměstnanec B ve stejnou hodinu nastoupí na svou směnu a vystřídá na pracovišti ve výkonu práce.“⁸⁰

Práci přesčas chápeme jako práci, která musí splňovat tři podmínky:⁸¹

- a) je konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem,
- b) nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby,
- c) konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn.

Noční práci se myslí práce konaná v noční době, ta je dobou mezi 22. a 4. hodinou.⁸² Za takto pracujícího zaměstnance je považován ten, který během noční doby pravidelně odpracuje nejméně 3 hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.⁸³

Rozvržení pracovní doby rozlišuje zákoník práce na rovnoměrné a nerovnoměrné.⁸⁴

- V rovnoměrném rozvržení pracovní doby zaměstnavatel rozvrhuje na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší dobu.⁸⁵
- V nerovnoměrném rozvržení pracovní doby zaměstnavatel rozvrhuje na každý týden pracovní dobu v jiné délce podle svých provozních potřeb. Musí však rozvrhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, případně kratší pracovní dobu, v průměru na vyrovnávací období,

⁸⁰ Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 31.

⁸¹ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 478.

⁸² § 78 odst. j) ZP

⁸³ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 179.

⁸⁴ § 78 odst. 1 ZP

⁸⁵ § 78 odst. 1 ZP

kteře trvá nejvřše 26 třdnř.⁸⁶ V kolektivnř smlouvě je mořnř toto obdobř vymeziť na nejvřše 52 třdnř po sobě jdoucřch.⁸⁷

4.2 Dělka pracovnř doby

Pracovnř doba je zřkonřkem prřce zřsadnř urřovřna poměrem hodin k třdnu.⁸⁸ Přřcemř třdnem rozumř období sedmi po sobě nřsledujřcřch kalendřřnřch dnř. V jednotkřch třdnř je takě vyjřdřena dělka vyrovnřvacřho období při pruřně pracovnř době nebo nerovnoměrněm rozlořenř pracovnř doby.⁸⁹ Ačkoli v praxe mř někdy tendence k takzvaněmu měsřcřnřmu ři ročnřmu fondu pracovnř doby, kterěho vyuřzřvajř plřnovacř kalendřře, nemř na posuzovřnř problematiky pracovnř doby řždny vliv.⁹⁰

Pojem, kterř zřkonřkem prřce vyuřzřvř je stanovenř třdennř pracovnř doba. Ta řinř 40 hodin třdně.⁹¹ Existujř zde nicměnř vřjimky a to s ohledem na zvlřřstnosti vykonřvaně prřce a obtřřnost pracovnřch podmřnek.⁹² Pro tyto urřitě skupiny zaměřtnancř urřuje kratřř dělku stanoveně třdennř pracovnř doby.⁹³

- 38,75 hodiny třdně pro zaměřtnance pracujřcř v dvousměnněm provozu,
- 37,5 hodiny třdně pro zaměřtnance pracujřcřch v třřsměnněm nebo nepřetržitěm provozu,
- 37,5 hodiny třdně pro pracujřcř při těžbě uhlř, rud a nerudnřch surovin, v dřlnř vřstavbě a na břřnskřch pracoviřtřch geologickěho přřzkumu.⁹⁴

⁸⁶ Srov. Vysokajovř, M., Kahle, B., Randlovř, N., Hřrka, P., Doleřřilek, J.: Zřkonřkem prřce: Komentřř. Praha 2012, s. 180.

⁸⁷ ř 78 odst. m) ZP

⁸⁸ Neřřřakovř, L., Jakubka, J.: Zřkonřkem prřce 2012 v praxi: komplexnř přřvodce s řeřenřm problēmř. Praha 2012, s. 126.

⁸⁹ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovnř prřvo. Brno 2012, s. 367.

⁹⁰ Srov. Neřřřakovř, L., Jakubka, J.: Zřkonřkem prřce 2012 v praxi: komplexnř přřvodce s řeřenřm problēmř. Praha 2012, s. 126.

⁹¹ ř 79 odst. 1 ZP

⁹² Srov. Gogovř, R., Hřrka, P., Ŭlehlovř, H.: Pracovnř doba podle zřkonřku prřce a dalřřch souvisejřcřch ustanovenř. Praha 2012, s. 34.

⁹³ Srov. Vysokajovř, M., Kahle, B., Randlovř, N., Hřrka, P., Doleřřilek, J.: Zřkonřkem prřce: Komentřř. Praha 2012, s. 181.

⁹⁴ Srov. Gogovř, R., Hřrka, P., Ŭlehlovř, H.: Pracovnř doba podle zřkonřku prřce a dalřřch souvisejřcřch ustanovenř. Praha 2012, s. 34.

Ke stanovené týdenní pracovní době je ještě nutné připočítat případnou práci přesčas, kterou mohou zaměstnanci konat nad rámec. Její povolený rozsah činí v průměru nejvýše 8 hodin v týdnu.⁹⁵

Pro mladistvé je stanovena zvláštní právní úprava, kdy u zaměstnance mladšího osmnácti let nesmí délka směny v jednotlivých dnech překročit 8 hodin a ve více základních pracovněprávních vztazích nesmí délka týdenní pracovní doby ve svém souhrnu překročit 40 hodin týdně.⁹⁶ V zákoníku práce však nenalezneme ustanovení, podle kterého by stejné pravidlo sčítání pro účely sledování nejvýše přípustného rozsahu pracovní doby platilo i pro zaměstnance starší osmnácti let vykonávajícího práce ve více pracovněprávních vztazích.⁹⁷

4.2.1 Zkrácení pracovní doby

„Zkrácení pracovní doby je institut, při jehož uplatnění dojde k tomu, že budou zaměstnanci v důsledku zkrácení rozsahu týdenní pracovní doby pracovat méně, aniž by jim ovšem byla v souvislosti s touto změnou snížena mzda.“⁹⁸ Neexistuje hranice minimální délky zkrácené pracovní doby, a proto záleží na dohodě.⁹⁹ K té může dojít výlučně.¹⁰⁰

- ujednáním v kolektivní smlouvě,
- na základě rozhodnutí zaměstnavatele ve vnitřním předpisu.

Zkrátit pracovní smlouvu v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu však lze pouze u zaměstnavatelů, kteří provozují podnikatelskou činnost. Zaměstnavatelé uvedení v § 109 odst. 3 ZP nemohou. Jedná se o:¹⁰¹

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvkovou organizaci,

⁹⁵ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 369.

⁹⁶ § 79a ZP

⁹⁷ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 369.

⁹⁸ Tamtéž, s. 370.

⁹⁹ Bělina, M. a kolektiv: Pracovní právo. Praha 2012, s. 264.

¹⁰⁰ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 35.

¹⁰¹ § 109 odst. 3 ZP

- školskou právnickou osobu vznikajících na základě školského zákona
- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Jestliže tuto zmínku obsahuje individuální smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je třeba na ni hledět pouze jako na informaci ze strany zaměstnavatele, nikoliv jako na smluvní ujednání.¹⁰²

Z hlediska rovného zacházení a zákazu diskriminace je nutné, aby ke zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy docházelo vždy vůči všem zaměstnancům zaměstnavatele.¹⁰³

4.2.2 Kratší pracovní doba

Od zkrácené pracovní doby je třeba odlišovat institut kratší pracovní doby, v němž zaměstnanec pracuje po kratší než stanovenou týdenní dobu a této kratší době tako odpovídá poměrně nižší mzda nebo plat. V běžné řeči bývá vyjadřována určitým zlomkem „úvazku“ – např. pojem „poloviční úvazek“ vypovídá o kratší pracovní době v rozsahu 20 hodin týdně, pokud se jedná o zaměstnavatele uplatňujícího stanovenou týdenní pracovní dobu).¹⁰⁴

„Kratší pracovní doba se ve svém uplatnění nijak neliší od stanovené týdenní pracovní doby, musí být tedy také rozvržena do směn, a to jak rovnoměrně, tak i nerovnoměrně na jednotlivé týdny, a může být uplatněna v režimu pružné pracovní doby či konta pracovní doby apod.“¹⁰⁵ K rozdílu dochází při určení práce přesčas, kdy se o ni jedná, pouze pokud práce přesahuje stanovenou týdenní pracovní dobu. Těmto zaměstnancům není možné práci přesčas nařídit, sjednat ji lze pouze vzájemnou dohodou.¹⁰⁶

Kratší pracovní dobu lze ustanovit pouze dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tu je možné uzavřít na dobu určitou

¹⁰² Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 35.

¹⁰³ Srov. Tamtéž, s. 36.

¹⁰⁴ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 370.

¹⁰⁵ Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 37.

¹⁰⁶ Srov. Tamtéž, s. 37.

i neurčitou, přičemž nemusí být uzavřena písemně, avšak v zájmu prokázání, co bylo dohodnuto, lze písemnou formu doporučit.¹⁰⁷

Na sjednání kratší pracovní doby tedy nemá zaměstnanec právní nárok, nicméně požádá-li zaměstnanec pečující o dítě mladší než patnáct let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě soustavně pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.¹⁰⁸

Při zrušení není možné dohodu jednostranně odvolat a navrátit se zpět k režimu výkonu práce po stanovenou pracovní dobu. Opět se musí jednat o dvoustranný úkon.¹⁰⁹

4.3 Rozvržení pracovní doby

Rozvržení pracovní doby představuje výhradní právo a zodpovědnost zaměstnavatele.¹¹⁰ Je vyloženě na jeho rozhodnutí, zda bude pracovní doba rozvržena rovnoměrně či nerovnoměrně, dále jak dlouhý bude pracovní týden, jaký bude pracovní režim, od kdy do kdy bude stanoven počátek a konec pracovních směn, jaký bude nepřetržitý odpočinek mezi směnami a v týdnu a kdy a v jakém rozsahu budou stanoveny přestávky na jídlo a oddech. Na základě tohoto zhodnocení potom zaměstnavatel rozhodne o rozvržení pracovní doby.¹¹¹

V případě že u zaměstnavatele působí odborová organizace, musí s ní tato opatření předem projednat.¹¹² Případně může být tato úprava sjednána v kolektivní smlouvě nebo dohodu se zaměstnancem. V případě že u něj odborová organizace nepůsobí a k dohodě se zaměstnancem nedošlo, rozvrhuje pracovní dobu sám.¹¹³ Maximální délka pracovní směny dle novely zákoníku nesmí přesahovat 12 hodin pro všechna rozvržení

¹⁰⁷ Srov. Jakubka, J., Schmied, Z., Trylč, L.: Zákoník práce. Praha 2012, s. 52.

¹⁰⁸ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 485.

¹⁰⁹ Bělina, M. a kolektiv: Pracovní právo. Praha 2012, s. 308–309.

¹¹⁰ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 165.

¹¹¹ Srov. Bělina, M. a kolektiv: Pracovní právo. Praha 2012, s. 265.

¹¹² Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 487.

¹¹³ Srov. Bělina, M. a kolektiv: Pracovní právo. Praha 2012, s. 265.

pracovní doby.¹¹⁴ Při zařazování zaměstnanců do směn je však povinen přihlížet k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti a jistá omezení platící pro mladistvé zaměstnance, jako např. zákaz práce v noci a přesčas. Nemusí se ale ohlížet na skutečnost, zda má zaměstnanec uzavřeny dva nebo více pracovních poměrů.¹¹⁵

„Pracovní dobu má zaměstnavatel zpravidla rozvrhnout do pětidenního pracovního týdne, Pokud však zaměstnavatelovy provozní potřeby vyžadují rozvržení pracovní doby do čtyřtýdenního či šestitýdenního pracovního týdne, zákoník práce ho nelimituje.“¹¹⁶ Při tomto rozvrhování však musí dodržet nepřetržitý odpočinek v práci. Ten v souladu s křesťanskou tradicí, a pokud to umožňuje provoz zaměstnavatele, stanovuje jako prioritní neděli.¹¹⁷ Dále nesmí být v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce. Musí organizovat práci a stanovit pracovní postupy tak, aby byly dodržovány zásady bezpečného chování na pracovišti, aby zaměstnanci nevykonávali činnost jednotvárně a jednostranně zatěžující organismus, nebyli ohroženi dopravou na pracovištích, na pracovišti se zvýšeným rizikem nepracovali osamocně bez dohledu dalšího zaměstnance, není-li ochrana zajištěna jinak atd. Není-li možné bezpečnostní rizika vyloučit, musí být výkon práce přerušován bezpečnostními přestávkami nebo musí být doba výkonu takové činnosti v rámci pracovní doby časově omezena.¹¹⁸

V jakékoliv úpravě pracovní doby je zaměstnavatel povinen vypracovat písemný rozvrh směn a seznámit s ním zaměstnance alespoň dva týdny (v případě konta pracovní doby alespoň jeden týden) před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena. Zákon ovšem umožňuje

¹¹⁴ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 186.

¹¹⁵ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 486–487.

¹¹⁶ Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 187.

¹¹⁷ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 487

¹¹⁸ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 374.

v případě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem zkrátit uvedenou dvoutýdenní lhůtu.¹¹⁹

„K základním povinnostem zaměstnance patří osobní výkon práce podle pokynů zaměstnavatele v souladu s pracovní smlouvou ve stanovené pracovní době. Pracovištěm se zde rozumí konkrétní místo určené zaměstnavatelem, kde zaměstnanec vykonává práci. Tento pojem je odlišný od místa výkonu práce. Nepostačuje tedy, jestliže je zaměstnanec na začátku pracovní doby v areálu zaměstnavatele, protože na začátku pracovní doby musí být již na svém pracovišti připraven k výkonu práce.“¹²⁰

4.3.1 Formy rozvržení pracovní doby

V další části textu se budu zabývat formami rozvržení pracovní doby, kam patří právě i konto pracovní doby.

4.3.1.1 Rovnoměrné rozvržení pracovní doby

Jedná se o nejjednodušší typ rozvržení pracovní doby, kdy zaměstnavatel zaměstnanci na každý jednotlivý týden rozvrhne směny v rozsahu, jejichž součet přesně odpovídá stanovené týdenní pracovní době zaměstnance.¹²¹ „Stejně pravidlo bude platit i v případě kratší pracovní doby.“¹²² K vyrovnávání zde tedy dochází v rámci týdne.¹²³

Zákoník práce nově u rovnoměrně rozvržené pracovní doby ukládá zaměstnavateli povinnost vypracovat písemný rozvrh a seznámit s ním nebo s jeho změnou zaměstnance. Dříve měl tuto povinnost pouze v případě nerovnoměrně rozvržené pracovní doby. Docházelo tak k situaci, kdy mohl zaměstnavatel zaměstnancům s rovnoměrným rozvržením pracovní doby měnit jejich rozvrh směn v podstatě ze dne na den bez nutnosti předem oznámit zaměstnancům své rozhodnutí.¹²⁴

¹¹⁹ Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 40–41.

¹²⁰ Jakubka, J., Schmied, Z., Trylč, L.: Zákoník práce. Praha 2012, s. 52.

¹²¹ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 376.

¹²² Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 42.

¹²³ Srov. Neščíková, L., Jakubka, J.: Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. Praha 2012, s. 129.

¹²⁴ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 43.

4.3.1.2 Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby je vůči rovnoměrnému rozvržení pracovní doby vymezeno negativně, tzn., že pokud nebude pracovní doba zaměstnance rozvržena zaměstnavatelem na jednotlivé týdny ve stejné délce (stanovená týdenní pracovní doba nebo kratší pracovní doba), bude se vždy jednat o nerovnoměrné rozvržení pracovní doby.¹²⁵

Další podmínkou je, že ve zvoleném vyrovnávacím období průměrná délka rozvržené týdenní pracovní doby bez práce přesčas nepřekročí stanovenou týdenní pracovní dobu nebo sjednanou kratší pracovní dobu. Zaměstnavatel také musí respektovat zákonem limitovanou délku směny v rozsahu nejvýše 12 hodin a poskytnout zaměstnancům nepřetržitý odpočinek mezi směnami a v týdnu.¹²⁶

Vyrovnávací období má nejkratší možnou délku 2 týdny¹²⁷ a nejdelší 26 týdnů po sobě jdoucích.¹²⁸ Delší výměru může stanovit pouze kolektivní smlouva a to na maximálně 52 týdnů po sobě jdoucích. Taková možnost ovšem připadá v úvahu pouze pro zaměstnavatele, u nichž působí odborová organizace a došlo k uzavření kolektivní smlouvy.

4.3.1.3 Konto pracovní doby

Vzhledem k faktu, že konto pracovní doby je stěžejním tématem diplomové práce, bude mu samostatně věnována následující kapitola.

4.3.1.4 Pružné rozvržení pracovní doby

Pružné rozvržení pracovní doby se obecně považuje za svébytný typ rozvržení pracovní doby a lze jej použít jak při rovnoměrné, tak i nerovnoměrném rozvržení pracovní doby. Jeho hlavním odlišujícím znakem je možnost zaměstnance si samostatně zvolit začátek a popřípadě

¹²⁵ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 43.

¹²⁶ Srov. Tamtéž, s. 43.

¹²⁷ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Masarykova univerzita 2012, s. 377.

¹²⁸ Srov. Grohová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 43.

i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseku stanovených zaměstnavatelem.¹²⁹

Jedná se o institut, který při vhodném použití přináší značné výhody pro zaměstnavatele (úspora v případě některých překážek na straně zaměstnanců nebo práce přesčas) i zaměstnance (možnost přizpůsobit délku i časovou lokalizaci pracovní doby soukromým potřebám zaměstnance).¹³⁰ Pro zaměstnavatele však představuje také poměrně zvýšenou administrativní zátěž ve sledování a evidování odpracované směny, práce přesčas nebo vzniku překážek v práci na straně zaměstnance.¹³¹ Využívá se především tam, kde zaměstnavatel od svých zaměstnanců s ohledem na charakter pracovních úkolů nemusí vyžadovat konkrétní dobu přítomnosti na pracovišti, ale spíše odpracování určitého objemu úkolů do stanoveného termínu.¹³²

Pružná pracovní doba se podle § 85 odst. 1 ZP skládá z pracovních směn, které obsahují tzv. volitelnou pracovní dobu a základní pracovní dobu.

1. Základní pracovní doba je časový úsek pracovní doby, který určuje zaměstnavatel a zaměstnanec je povinen být na pracovišti. Její délka není zákonem stanovena. Ze smyslu institutu pružného rozvržení nicméně plyne, že úsek základní pracovní doby musí být kratší než předpokládaná délka směn zaměstnanců. Celková délka směny se započítáním volitelné pracovní doby však nesmí přesáhnout 12 hodin.¹³³
2. Volitelná pracovní doba je časový úsek, kdy je zaměstnanec oprávněn zvolit si sám začátek a popřípadě i konec pracovní doby. Pevně jsou vázáni jen základní pracovní dobou, ve které musí pracovat vždy.¹³⁴

¹²⁹ Srov. Bělina, M. a kolektiv: Pracovní právo. Praha 2012, s. 266.

¹³⁰ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 492.

¹³¹ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 92.

¹³² Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 382.

¹³³ Srov. Tamtéž, s. 381.

¹³⁴ Srov. Tamtéž, s. 381.

Průměrná týdenní pracovní doba zde musí být naplněna ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem, nejdéle však v období 26 týdnů po sobě jdoucích a při sjednání v kolektivní smlouvě 52 týdnů po sobě jdoucích.

V případech kdy se pružné rozvržení pracovní doby neuplatňuje, platí pro zaměstnance předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit.¹³⁵ Jedná se o:¹³⁶¹³⁷

- pracovní cesta zaměstnance,
- nutnost zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody, a v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy, platu nebo peněžité dávky podle předpisu o nemocenském pojištění,
- další případy určené zaměstnavatelem,
- a brání-li jejímu uplatnění provozní důvody.

Zavedení pružné pracovní doby není právním nárokem zaměstnance, ale záleží výhradně na zaměstnavateli, zda a vůči kterým zaměstnancům bude uplatněna. V případě selektivního zavádění je však povinen dodržet zásadu rovného zacházení.¹³⁸ Pokud dojde k jejímu zavedení, není možné ji následně zrušit nebo změnit např. jako sankci za porušení povinností zaměstnance. Změna je možná pouze s ohledem na povahu práce, provozní podmínky zaměstnavatele, lepší využívání pracovní doby nebo uspokojování potřeb zaměstnance.¹³⁹

¹³⁵ Srov. Neščáková, L., Jakubka, J.: *Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha 2012, s. 130.

¹³⁶ Srov. Tamtéž, s. 130.

¹³⁷ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení*. Praha 2012, s. 95.

¹³⁸ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: *Zákoník práce: komentář*. Praha 2012, s. 492–493.

¹³⁹ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: *Zákoník práce: Komentář*. Praha 2012, s. 193.

4.3.1.4.1 Překážky v práci při pružném rozvržení pracovní doby

V případě překážek v práci na straně zaměstnance se především jedná o jiné důležité osobní překážky v práci, při nichž se poskytuje pracovní volno.¹⁴⁰ Patří mezi ně např.:¹⁴¹

- vyšetření nebo ošetření,
- pracovně-lékařská prohlídka, vyšetření nebo očkování související s výkonem práce,
- znemožnění cesty do zaměstnání,
- svatba,
- narození dítěte,
- úmrtí apod.

Ty se posuzují jako výkon práce jen v rozsahu, ve kterém zasáhly do základní pracovní doby. Překážky, které nejsou právním předpisem stanovené jako celodenní, se v rozsahu, ve kterém zasáhly do volitelné pracovní doby, posuzují jako omluvené, ale nezapočítávají se do pracovní doby a neposkytuje se za ně náhrada mzdy nebo platu.¹⁴²

Překážky na straně zaměstnavatele se posuzují jako výkon práce, jestliže zasáhly do směny zaměstnance, a to za každý jednotlivý den v rozsahu průměrné délky směny vyplývající ze stanovené týdenní pracovní doby. Z toho bude zaměstnanci náležet náhrada mzdy nebo platu, a to ve výši podle důvodu vzniku této překážky v práci.¹⁴³

4.4 Práce přesčas

Prací přesčas je práce, která překročí stanovenou týdenní pracovní dobu a je vykonávána zaměstnancem mimo předem stanovený rozvrh směn.¹⁴⁴

- výjimečně (nemůže být součástí plánovaného rozvrhu směn),

¹⁴⁰ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 96.

¹⁴¹ Nařízení vlády č. 590/2006 Sb.

¹⁴² Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 95.

¹⁴³ Srov. Tamtéž, s. 96.

¹⁴⁴ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 210.

- jen z vážných provozních důvodů (i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi směnami, kdy nesmí být zkrácen na méně než 8 hodin, popřípadě i na dny pracovního klidu),
- na základě nařízení zaměstnavatele (nadřízeného zaměstnance) daného předem,
- nebo se souhlasem zaměstnavatele (nadřízeného zaměstnance).

Jedná se o kogentní ustanovení, kdy v rámci limitů lze zaměstnanci práci nařídit a zaměstnanec je povinen ji konat. Porušení této povinnosti je porušení pracovní kázně a může vést až u ukončení pracovního poměru.¹⁴⁵

U některých skupin zaměstnanců zákoník práce zakazuje práci přesčas nařizovat. Jedná se o:¹⁴⁶

- mladistvé, tj. zaměstnance do osmnácti let,
- těhotné zaměstnankyně,
- zaměstnanci a zaměstnankyně pečující o dítě mladší než jeden rok (tito však po dohodě konat mohou).

Práci přesčas lze nařídit pouze do stanovených týdenních a ročních limitů. Kromě stanovené týdenní pracovní doby tedy zaměstnavatel může nařídit zaměstnanci maximálně 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok a maximálně 8 hodin v jednom týdnu a to v rámci vyrovnávacího období v délce nejvýše 26 po sobě jdoucích kalendářních týdnů. Kolektivní smlouva může toto období prodloužit až na 52 týdnů.¹⁴⁷ Výjimku představují zaměstnanci ve zdravotnictví, avšak vzhledem k irelevanci k tématu diplomové práce není třeba rozpracovávat.

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se místo příplatku strany nedohodnou na poskytnutí náhradního volna.¹⁴⁸

U zaměstnanců pracujících podle § 80 ZP na kratší pracovní dobu se za práci přesčas považuje ta práce, která přesahuje stanovenou týdenní

¹⁴⁵ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 508–510.

¹⁴⁶ Srov. Bělina, M. a kolektiv: Pracovní právo. Praha 2012, s. 270.

¹⁴⁷ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 211.

¹⁴⁸ Srov. Tamtéž, s. 211.

pracovní dobu. Těmto zaměstnancům není možné práci přesčas nařídit, může být konaná jenom s jejich souhlasem. Pokud nepřesáhla stanovenou týdenní pracovní dobu, přísluší jim za její výkon pouze mzda.¹⁴⁹

Co se týká souběžných pracovněprávních vztahů, posuzují se tyto vztahy zvlášť, a to i s ohledem na práci přesčas. „Stejně je tomu i v případě vedlejších činností, kdy zaměstnanec souběžně koná práci ve více pracovněprávních vztazích u téhož zaměstnavatele.¹⁵⁰

Ochrana zaměstnance je reprezentována garancí minimální doby odpočinku v rámci 24 hodin, která činí 12 hodin. Pro práci přesčas však platí výjimka, podle níž může být odpočinek zkrácen až na 8 hodin s tím, že následující odpočinek mezi směnami bude o toto zkrácené prodloužen (12+4).¹⁵¹

4.5 Noční práce

Práce v noční době znamená pro lidský organismus mnohem vyšší zátěž než práce v obvyklé denní době a představuje tedy potenciální bezpečnostní riziko. Náročnost práce v noci je navíc znásobena tím, že je velmi často spojena s výkonem práce ve směnném a nepřetržitém provozu. Z uvedených důvodů je práce v noční době regulována zvláštními pravidly, jejichž hlavním cílem je minimalizovat bezpečnostní a zdravotní rizika a kompenzovat zaměstnanci výkon práce v této době zvýšenou odměnou.¹⁵²

„Prací v noci se rozumí výkon práce v době mezi 22. a 6. hodinou.“¹⁵³ Délka směny zaměstnance pracujícího v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích; není li to z provozních důvodů možné, je zaměstnavatel povinen rozvrhnout stanovenou týdenní pracovní dobu tak, aby průměrná doba směny nepřekročila 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích, přičemž

¹⁴⁹ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 116.

¹⁵⁰ Srov. Tamtéž, s. 116.

¹⁵¹ Srov. Tamtéž, s. 117.

¹⁵² Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 389.

¹⁵³ Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 515.

při výpočtu průměrné délky směny zaměstnance pracujícího v noci se vychází z pětidenního pracovního týdne.¹⁵⁴

Ze zákoníku práce vyplývají zvláštní povinnosti, které je zaměstnavatel vůči zaměstnancům pracujícím v noci plnit:¹⁵⁵

- Je povinen zajistit, aby se zaměstnanec pracující v noci podrobil vyšetření lékařem závodní preventivní péče vždy před zařazením na noční práci a poté pravidelně podle potřeby, nejméně jednou ročně, nebo kdykoli o to zaměstnanec požádá.
- Se zřetelem ke zvýšením zdravotním a bezpečnostním rizikům je povinen vybavit pracoviště, na kterém se pracuje v noci, prostředky pro poskytnutí první pomoci, včetně zajištění prostředků umožňujících přivolat rychlou lékařskou pomoc.
- Je povinen zajišťovat pro zaměstnance přiměřené sociální zajištění, zejména možnost občerstvení.

Právní úprava umožňuje práci v noci bez rozlišení pohlaví, platí ale zákaz pro mladistvé zaměstnance.¹⁵⁶

4.6 Pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost je v ustanovení § 78 odst. 1 písm. h) ZP definována jako doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn.

Znakem pracovní pohotovosti je, že ji zaměstnavatel drží na místě odlišném od pracovišť zaměstnavatele. Pokud by totiž zaměstnanec byl připraven k případnému výkonu práce na pracovišti zaměstnavatele, jednalo by se o pracovní dobu. Pracovní pohotovost, v níž nedojde k výkonu práce, naopak pracovní dobou není. Považuje se za dobu odpočinku, a to i když musí být zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce.¹⁵⁷

Za dobu držení pracovní pohotovosti má zaměstnanec právo na odměnu nejméně ve výši 10 % svého průměrného výdělku. Pokud během

¹⁵⁴ § 94 odst. 1 ZP

¹⁵⁵ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 390.

¹⁵⁶ Srov. Tamtéž, s. 272–273.

¹⁵⁷ Srov. Tamtéž, s. 390–391.

pohotovosti vykonává práci, má za dobu jejího výkonu nárok na mzdu či plat. Obvykle se jedná o práci nad rámec stanovené týdenní pracovní doby, zaměstnanci tedy zpravidla náleží i příplatek (případně náhradní volno) za práci přesčas. Ten se sčítá s případným příplatkem za práci o víkendu nebo svátek.¹⁵⁸

Povinnost držet pracovní pohotovost nevzniká automaticky všem zaměstnancům. Zaměstnavatel a zaměstnanec se musí na pracovní pohotovosti předem domluvit v pracovní smlouvě¹⁵⁹ případně v kolektivní smlouvě¹⁶⁰. Podmínkou platnosti dohody však není písemná forma.¹⁶¹

4.8 Evidence pracovní doby

Novela zákoníku práce přinesla zaměstnavatelům zpřísnění jejich povinnosti evidovat pracovní dobu. Nyní je výslovně stanoveno, že zaměstnavatelé jsou povinni v evidenci pracovní doby vyznačit začátek a konec směny, práce přesčas, noční práce, doby držení pracovní pohotovosti (i když v ní nedošlo k výkonu práce) i výkon práce v jejím průběhu.¹⁶² Zaměstnavatel tedy musí v rámci vedení evidence vytvářet přehled o odpracované pracovní době každého zaměstnance, který musí uchovávat a mít jej připraven pro účely případné kontroly zejména ze strany inspektorátu práce. Lze tedy tuto právní úpravu vnímat jako prevenci porušování či obcházení pravidel o pracovní době.¹⁶³

Zákoník práce nestanovuje, jakým způsobem má být evidence pracovní doby vedena (elektronicky nebo v papírové podobě, různými počítačovými programy atd.). Záznamy však musí být transparentní a musí z nich být jasně patrné, kdy byla práce vykonávána, zda zaměstnanec pracoval nařízený nebo dohodnutý přesčas, jaká byla celková pracovní doba

¹⁵⁸ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 218–219.

¹⁵⁹ Srov. Tamtéž, s. 219.

¹⁶⁰ Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 518.

¹⁶¹ Srov. Tamtéž, s. 518.

¹⁶² Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 221.

¹⁶³ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 392.

a další skutečnosti, které jsou důležité pro nároky týkající se pracovní doby.¹⁶⁴

Zaměstnavatel má povinnost umožnit každému zaměstnanci nahlédnout do jeho účtu pracovní doby nebo evidence pracovní doby a pořizovat si z nich na náklady zaměstnavatele výpisy.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 221.

¹⁶⁵ Srov. Tamtéž, s. 221.

5 Konto pracovní doby

V přecházející kapitole byla ukotvena a ujasněna pracovní doba tak, jak ji vykládá zákoník práce. Na jejím základě je pak možné věnovat se výkladu konta pracovní doby.

Zvláštní institut v oblasti pracovní doby, kterým je konto pracovní doby, zavedl až zákoník práce č. 262/2006 Sb. Právní úprava podle dřívějšího zákoníku práce č. 65/1965 Sb. neobsahovala institut, který by umožnil zaměstnavatelům, provozujícím podnikatelskou činnost, flexibilně reagovat na měnící se potřebu práce v závislosti na poptávce po jejich produkci.¹⁶⁶

Jedná se o případy způsobené výkyvy sezónní práce, zaměstnavatele se zakázkovou výrobou se silnějšími a slabšími měsíci, poklesem výroby či obratu ve firmách nebo při přechodném posouvání termínů zakázek z důvodu krizové ekonomické situace v Evropě.¹⁶⁷¹⁶⁸

Konto pracovní doby je způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, kdy zaměstnavatel povolává zaměstnance do práce dle aktuální potřeby. Zaměstnavatelé tak nejsou nuceni dodržovat neměnné rozvržení pracovní doby bez ohledu na to, zda se jedná o období, kdy je práce nedostatek nebo naopak přespříliš. Je zde tedy výhoda, jak pro zaměstnavatele, který si může operativně plánovat výrobní kapacitu, tak pro zaměstnance, který má jistotu zaměstnání a stálé mzdy. Často se využívá například v situacích, kdy si chce zaměstnavatel udržet kvalifikované lidi, a nemá pro ně dočasně práci.¹⁶⁹¹⁷⁰

¹⁶⁶ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 98.

¹⁶⁷ Konto pracovní doby. Dostupné z <http://hn.ihned.cz/c1-51373170-konto-pracovni-doby-pomuze-udrzet-pracovni-mista-i-kdyz-se-firme-nedari>.

¹⁶⁸ Konto pracovní doby dostupné z <http://crystal.grafia.cz/files/8849826.pdf>.

¹⁶⁹ Konto pracovní doby – atraktivní pro zaměstnavatele, méně už pro zaměstnance. Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/konto-pracovni-doby-atraktivni-pro-zamestnavatele-mene-uz-pro-zamestnance-46917.html>.

¹⁷⁰ Konto pracovní doby. Dostupné z <http://hn.ihned.cz/c1-51373170-konto-pracovni-doby-pomuze-udrzet-pracovni-mista-i-kdyz-se-firme-nedari>.

5.1 Obecně ke kontu pracovní doby

Ve stávajícím zákoníku práce č. 262/2006 Sb. je konto pracovní doby ustanoveno v § 86 a §87.

Jedná se o jiný způsob rozvržení pracovní doby (novela provedená zákonem č. 365/2011 Sb. jej odlišila od nerovnoměrného i rovnoměrného rozvržení pracovní doby).¹⁷¹

Při uplatnění konta pracovní doby nemá zaměstnanec právo na přidělování práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby a po celou dobu je odměňován stálou (paušální) mzdou. Zaměstnanci je přidělována práce podle potřeb zaměstnavatele a odpracovaná doba se mu společně s jeho dosaženou mzdou zúčtovává až po skončení sjednaného/stanoveného vyrovnávacího období.¹⁷² „Z hlediska zaměstnavatele se tedy jedná o nejvíce flexibilní formu rozvržení pracovní doby.“¹⁷³

Zákoník práce obsahuje pouze rámcovou úpravu konta pracovní doby, podrobnější úpravu je nutno upravit ve vnitřním předpise nebo kolektivní smlouvě.¹⁷⁴

5.2 Zavedení konta pracovní doby

Konto pracovní doby lze zavést u všech zaměstnavatelů s výjimkou těch, kteří jsou uvedeni v § 109 odst. 3.¹⁷⁵ Jedná se o:¹⁷⁶

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvků na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,

¹⁷¹ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 494.

¹⁷² Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 194.

¹⁷³ Tamtéž, s. 194.

¹⁷⁴ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 494.

¹⁷⁵ Srov. Tamtéž, s. 494.

¹⁷⁶ § 109 odst. 3 ZP

- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem podle školského zákona.

Do přijetí novely zákoníku práce bylo možno konto zavést jak kolektivní smlouvou, tak vnitřním předpisem. Novela zákoníku práce však zavedla jasnou prioritu kolektivní smlouvy a zavedení vnitřním předpisem de facto vyloučila u zaměstnavatelů, kde působí odborová organizace. V případech, když již bylo konto u takovýchto organizací vnitřním předpisem zavedeno, nestává se konto neplatným. Zaměstnavatelé budou moci svá konta prodloužit vnitřním předpisem na další období, ale pouze za podmínky, kdy nedojde ke změně podmínek konta – například stále výše mzdy a délky vyrovnávacího období.¹⁷⁷

Zaměstnavatel nepotřebuje k zavedení konta pracovní doby a délce vyrovnávacího období souhlas zaměstnance, vůči němuž bude konto uplatněno.¹⁷⁸

Vyrovnávací období nesmí přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích, jen kolektivní smlouva může toto období vymezit na nejvýše 52 týdnů po sobě jdoucích.¹⁷⁹

Zaměstnavatel musí předem vymezit, na kterých pracovištích, a od kterého dne (doporučuje se začátek měsíce) bude konto zavedeno. Musí vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance. Dále je povinen blíže upravit existenci účtu pracovní doby a mzdy. Je však limitován úpravou maximální délky směny (12 hodin), úpravou nepřetržitých odpočinků mezi směnami (12 hodin) a v týdnu (svátky a limit 35 hodin), maximální délkou stanovené týdenní pracovní doby (40 hodin) a celkovou prací přesčas připadávající na vyrovnávací období (8 hodin týdně).¹⁸⁰¹⁸¹¹⁸²

¹⁷⁷ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: *Zákoník práce: Komentář*. Praha 2012, s. 194–195.

¹⁷⁸ Srov. Tamtéž, s. 195.

¹⁷⁹ Srov. Neščáková, L., Jakubka, J.: *Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha 2012, s. 131.

¹⁸⁰ Srov. Bělina, M., Drápal, L.: *Zákoník práce: komentář*. Praha 2012, s. 495.

¹⁸¹ Srov. Neščáková, L., Jakubka, J.: *Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha 2012, s. 126.

5.3 Účet pracovní doby zaměstnance

Při uplatnění konta pracovní doby je dle § 87 odst. 1 ZP zaměstnavatel povinen vést účet pracovní doby. Vykazuje se v něm:

1. Stanovená týdenní pracovní doba, popřípadě kratší pracovní doba.
2. Rozvrh pracovní doby na jednotlivé pracovní dny. Včetně začátku a konce pracovní směny.
3. Odpracovaná pracovní doba v jednotlivých dnech za týden.

Délka stanovené týdenní pracovní doby v prvním bodu je závislá na pracovním režimu zaměstnance. V průběhu vyrovnávacího období může dojít ke změně v pracovním režimu, a tím i ke změně délky stanovené týdenní pracovní doby. Zaměstnavatel bude muset tato období s různým pracovním režimem časově oddělit na účtu pracovní doby a zúčtovat zvlášť po skončení vyrovnávacího období.¹⁸³

Rozvrh pracovní doby v bodu druhém zaměstnavatel vyhotoví na celou dobu vyrovnávacího období a seznámí s ním zaměstnance nejpozději jeden týden před jeho začátkem. Rozvrh může být v průběhu vyrovnávacího období podle potřeb zaměstnavatele změněn, se změnou je ale opět povinen zaměstnance seznámit jeden týden předem, pokud není sjednána kratší doba seznamování.¹⁸⁴ Zaměstnavatel nemusí rozvrhem směn vždy naplnit stanovenou týdenní pracovní dobu připadající na vyrovnávací období, ale může zaměstnanci rozvrhnout do směn i výrazně nižší rozsah týdenní pracovní doby.¹⁸⁵

Podle třetího bodu je zaměstnavatel povinen na účtu pracovní doby vést údaj o skutečné odpracované době, a to v jednotlivých dnech a jednotlivých týdnech zvoleného vyrovnávacího období. Skutečná odpracovaná doba tak může být s porovnáním s délkou stanovené týdenní pracovní doby v jednotlivých týdnech vyrovnávacího období ve vyšším, nižším nebo stejném rozsahu. Pokud je celková skutečně odpracovaná doba

¹⁸² § 93 odst. 4 ZP

¹⁸³ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 100.

¹⁸⁴ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 195.

¹⁸⁵ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 101.

vyšší než stanovená týdenní pracovní doba připadající na vyrovnávací období, bude se jednat o práci přesčas, v případě že bude nižší, nebude se jednat o překážku v práci na straně zaměstnavatele, jelikož nemá povinnost rozvrhovat ani přidělovat práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby. V případě, že se skutečně odpracovaná doba bude rovnat stanovené týdenní pracovní době, nebude zde žádný rozdíl od klasického nerovnoměrného rozvržení pracovní doby.¹⁸⁶

Specifická povinnost vést na účtu pracovní doby údaje o odpracované pracovní době nezbavuje zaměstnavatele od povinnosti vést vedle toho ještě standardní evidenci pracovní doby.¹⁸⁷ Ta zahrnuje:¹⁸⁸

- a) odpracované:
 1. směny,
 2. práce přesčas,
 3. další dohodnuté práce přesčas,
 4. noční práce,
 5. doby v době pracovní pohotovosti,
- b) pracovní pohotovost, kterou zaměstnanec držel.

5.4 Práce přesčas

„Jako práce přesčas se při uplatnění konta pracovní doby posuzuje práce, která je vykonána nad rámec součinu délky stanovené týdenní pracovní doby a počtu týdnů vyrovnávacího období.“¹⁸⁹

Jak bylo zmíněno výše v podkapitole 5.3 Účet pracovní doby zaměstnance, zaměstnavatel je povinen vést u zaměstnance údaje o skutečně odpracované pracovní době za zvolené vyrovnávací období. Pokud při zúčtování pracovní doby po jeho skončení bude údaj o odpracované době vyšší, než je výsledek součinu stanovené týdenní pracovní doby a počtu týdnů vyrovnávacího období, bude se jednat o práci přesčas.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 100–101.

¹⁸⁷ Srov. Tamtéž, s. 101.

¹⁸⁸ § 96 odst. 1 ZP

¹⁸⁹ Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 380.

¹⁹⁰ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 101.

Z uvedeného vyplývá, že v průběhu vyrovnávacího období nelze jednoznačně zjistit tuto práci přesčas, jelikož zaměstnanec na rozdíl od klasického nerovnoměrného rozvržení pracovní doby dopředu neví celkový rozsah týdenní pracovní doby, které odpracuje během vyrovnávacího období, zjistit případnou práci přesčas je tedy možné až po jeho skončení. Může se tak stát, že větší rozsah odpracované doby ze začátku vyrovnávacího období se později spotřebuje na období s nižším rozsahem práce a ve výsledku se tak nebude jednat o práci přesčas.¹⁹¹

Nově zákoník práce zaměstnavateli umožňuje, bude-li to dohodnuto v kolektivní smlouvě, nařídit zaměstnanci výkon přesčasové práce až v rozsahu 120 hodin, aniž by mu za tuto práci musel v daném vyrovnávacím období zaplatit. Odvedená práce může být převedena do bezprostředně následujícího vyrovnávacího období.¹⁹² Dojde-li k tomu, umožní to zaměstnavateli v rámci jednoho vyrovnávacího období neposkytnout zaměstnancům za tyto odpracované hodiny přesčas mzdu, příplatek, resp. náhradní volno, a započíst tyto hodiny do rozsahu pracovní doby odpracované v následujícím vyrovnávacím období. Tam pak za určitých okolností nebudou muset být považovány za práci přesčas, ale za stanovenou týdenní pracovní dobu¹⁹³

Při uplatnění výše zmíněného postupu převodu hodin ovšem může zaměstnavatel nařídit zaměstnanci ve dnech pracovního klidu práci jen dvakrát v průběhu období 4 týdnů po sobě jdoucích. Dále také musí zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům stálou mzdu ve výši nejméně 85 % průměrného výdělku, a v případě rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, vznikne zaměstnancům právo na odstupné navýšené oproti standardní výši o trojnásobek průměrného měsíčního výdělku.¹⁹⁴ Důvody rozvázání pracovního poměru zaměstnavatelem mohou být v tomto případě pouze:¹⁹⁵¹⁹⁶

¹⁹¹ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 101.

¹⁹² Srov. Bělina, M., Drápal, L.: Zákoník práce: komentář. Praha 2012, s. 494.

¹⁹³ Srov. Galvas, M. a kolektiv: Pracovní právo. Brno 2012, s. 380.

¹⁹⁴ Srov. Tamtéž, s. 380.

¹⁹⁵ Srov. Tamtéž, s. 380.

- ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- přemístí-je-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách.

5.5 Překážky v práci

Oblast překážek v práci na straně zaměstnance i zaměstnavatele je upravena v zákoníku práce a v nařízení vlády č. 590/2006 Sb.

Překážkami na straně zaměstnance jsou:

- a) důležité osobní překážky:¹⁹⁷
 - dočasná pracovní neschopnost
 - karanténa,
 - ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti v případech stanovených předpisy o nemocenském pojištění,
 - péče o dítě mladší 10 let z důvodů stanovených v předpisech o nemocenském pojištění včetně případů, kdy se fyzická osoba, která o dítě jinak pečuje, podrobila vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, jež nebylo možné zabezpečit mimo pracovní dobu zaměstnance, a proto nemůže o dítě pečovat,
 - mateřská nebo rodičovská dovolená,
- b) jiné důležité osobní překážky v práci:¹⁹⁸
 - vyšetření nebo ošetření,
 - pracovně-lékařská prohlídka, vyšetření nebo očkování související s výkonem práce,
 - přerušení dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků,

¹⁹⁶ § 52 písm. a) –c) ZP

¹⁹⁷ Srov. Jakubka, J., Schmied, Z., Trylč, L.: Zákoník práce. Praha 2012, s. 90.

¹⁹⁸ Nařízení vlády 590/2006 Sb.

- znemožnění cesty do zaměstnání,
 - svatba,
 - narození dítěte,
 - úmrtí,
 - doprovod,
 - pohřeb spoluzaměstnance,
 - přestěhování,
 - vyhledání nového zaměstnání,
- c) překážky z důvodu obecného zájmu:¹⁹⁹
- výkon veřejných funkcí,
 - výkon občanských povinností,
 - jiné úkony z důvodu obecního zájmu.

Překážkami na straně zaměstnavatele jsou:²⁰⁰²⁰¹²⁰²²⁰³

- a) způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy a prostoji:
- pro přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, kterou nezavinil, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými provozními příčinami, jde o prostoj,
 - v důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelní událostí,
- b) spočívající v jiných okolnostech:
- dočasné omezení odbytu výrobků zaměstnavatele nebo mezení poptávky po jím poskytovaných službách,
 - doba strávená na pracovní cestě nebo na cestě mimo pravidelné pracoviště jinak než plněním pracovních úkolů, která spadá do pracovní doby

V případě překážek na straně zaměstnance, se při uplatnění konta pracovní doby poskytuje v rozsahu nezbytně nutné doby, popřípadě v rozsahu délky směny rozvržené zaměstnavatelem na příslušný den.²⁰⁴

¹⁹⁹ Srov. Jakubka, J., Schmied, Z., Trylč, L.: Zákoník práce. Praha 2012, s. 91.

²⁰⁰ § 207 ZP

²⁰¹ § 208 ZP

²⁰² § 209 ZP

²⁰³ § 210 ZP

Protože je zaměstnanec v kontu pracovní doby speciálně odměňován stálou (paušální) mzdou, obsahuje zákonná úprava i zvláštní způsob odměňování po dobu trvání překážky v práci. Za dobu rozvrženou zaměstnavatelem, po kterou zaměstnanec nepracuje, stálá mzda mu nepřísluší a místo toho mu bude příslušet náhrada mzdy, pokud zákon (popřípadě kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis) za dobu trvání konkrétní překážky v práci přiznává náhradu mzdy.²⁰⁵

5.6 Dovolená

Při uplatnění konta pracovní doby, nejsou v zákoně ustanoveny žádné výjimky.

V případě rozvržení pracovní doby nerovnoměrně na jednotlivé týdny, postupuje se podle § 213 odst. 4 ZP.²⁰⁶ Pokud podle něj čerpá zaměstnanec dovolenou, přísluší mu tolik pracovních dnů dovolené, kolik jich podle rozvržení pracovní doby připadá na dobu jeho dovolené v celoročním průměru.²⁰⁷ Pokud se během kalendářního roku uplatní jak rovnoměrné, tak nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, přísluší zaměstnanci za tento rok dovolená v poměru, který odpovídá délce příslušného rozvržení pracovní doby.²⁰⁸

Z toho vyplývá, že zaměstnavatel bude nucen v průběhu kalendářního roku poskytovat zaměstnanci dovolenou zálohově. Až po ukončení vyrovnávacího období, na které bylo konto pracovní doby uplatněno, zaměstnavatel zjistí zákonný nárok zaměstnance na konkrétní počet dnů dovolené.²⁰⁹

Náhradu mzdy za dobu dovolené stanovuje zákoník práce v § 222 odst. 1. Za dobu čerpání dovolené přísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Zaměstnancům

²⁰⁴ § 97 odst. 5 ZP

²⁰⁵ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 103–104.

²⁰⁶ Srov. Tamtéž, s. 104.

²⁰⁷ § 213 odst. 4 ZP

²⁰⁸ § 231 odst. 5 ZP

²⁰⁹ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 105.

s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou může být náhrada poskytnuta ve výši průměrného výdělku odpovídajícího průměrné délce směny.

Zaměstnanec může čerpat dovolenou jen v době rozvržené směny. Nemá-li na konkrétní den rozvrženou směnu, nemůže tento den čerpat dovolenou a nemá nárok na náhradu mzdy. V případě, že má zaměstnanec na konkrétní den rozvrženou směnu v rozsahu například 12 hodin, dostane za dobu čerpání dovolené v tento den buď náhradu mzdy za těchto 12 hodin, za dobu odpovídající průměrné délce směny (ta může být například v rozsahu 8 hodin).²¹⁰

5.7 Odměňování

Institut konta pracovní doby umožňuje zaměstnavateli, aby ve vyrovnávacím období zaměstnanci přiděloval práci v takovém rozsahu, v jakém to bude odpovídat jeho potřebě, a zároveň mu vyplácel stálou mzdu.

Právní úprava konta pracovní doby vyžaduje v případě odměňování přesnou evidenci. Účet mzdy musí obsahovat:²¹¹

- dosaženou mzdu,
- stálou měsíční mzdu.

Dosažená měsíční mzda je ta, na kterou zaměstnanci vznikl nárok za výkon práce v jednotlivých kalendářních měsících. Zahrnuje základní mzdu, prémie a bonusy, osobní ohodnocení, příplatky za práci v noci, za práci v o víkendech, případně za práci ve svátek.²¹²

Stálá měsíční mzda může být sjednána v kolektivní smlouvě nebo stanovena ve vnitřním předpise. Ta nesmí být nižší než 80 % průměrného výdělku zaměstnance.²¹³ Průměrný výdělek zaměstnance se vypočítá podle rozhodného období. To je pro tyto účely období 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců, které předcházejí začátku vyrovnávacího období. Průměrný výdělek (hrubý) se zjistí z hrubé mzdy zúčtované

²¹⁰ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 105.

²¹¹ Srov. Vysokajová, M., Kahle, B., Randlová, N., Hůrka, P., Doležilek, J.: Zákoník práce: Komentář. Praha 2012, s. 197.

²¹² Srov. Tamtéž, s. 197.

²¹³ § 120 ZP

zaměstnanci k výplatě v uvedeném rozhodném období. Jedná se o stálou mzdu i případné doplátky do skutečné dosažené mzdy. V případě převodu přesčasových hodin do dalšího vyrovnávacího období se výše stálé mzdy zvyšuje na 85 % průměrného výdělku zaměstnance.²¹⁴

Po skončení vyrovnávacího období se obě položky na účtu mzdy zaměstnance porovnají. Pokud je souhrn vyplacených stálých mezd stejný nebo vyšší než je mzda, která by zaměstnanci náležela podle sjednaných, stanovených nebo určených podmínek, zaměstnanec případný rozdíl zaměstnavateli nevrací. Vyplacená stálá mzda je tedy zaměstnanci zaručena. V případě, že je tomu obráceně, že zaměstnanci náleží mzda podle sjednaných nebo stanovených podmínek vyšší, než je souhrn poskytnutých stálých mezd, pak je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vzniklý rozdíl doplatit.²¹⁵

Stálá mzda není podmíněna odpracováním jakéhokoliv stanoveného nebo sjednaného minima pracovní doby, zaměstnanec ale musí odpracovat pracovní dobu, kterou mu zaměstnavatel v měsíci rozvrhl. I v případě, že by zaměstnavatel v kalendářním měsíci zaměstnanci pracovní dobu nerozvrhl vůbec, bude zaměstnanci náležet celá stálá mzda. Pokud však rozvrženou pracovní dobu neodpracuje, tak mu stálá mzda nepřísluší.²¹⁶

Dochází zde ale k narušení principu zamýšlené ochrany zaměstnance před nepřiměřeně nízkým finančním zabezpečením, kdy zaměstnavatel rozvrhuje zaměstnanci v měsíci pracovní dobu v malém rozsahu a zaměstnanec ji celou neodpracuje. Pokud by měl například zaměstnanec rozvrženy dvě směny v příslušném kalendářním měsíci a jednu z nich neodpracoval, pak by se mu stálá mzda krátila o polovinu. Je možné v tomto případě stanovit nebo sjednat, že se stálá mzda bude krátit za každou hodinu, kterou měl zaměstnanec odpracovat, ale neodpracoval, o paušální částku. Paušální částka se přitom zjistí tak, že součet stálých mezd, které

²¹⁴ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 106.

²¹⁵ Srov. Tamtéž, s. 106.

²¹⁶ Srov. Tamtéž, s. 106–107.

mají být zaměstnanci poskytnuty ve vyrovnávacím období, se vydělí počtem hodin, které zaměstnavatel v tomto období rozvrhuje.²¹⁷

Konto pracovní doby se může na první pohled jevit jako poměrně složitý institut rozvržení pracovní doby a k jeho objasnění, a tím splnění jednoho z cílů práce, sumarizace poznatků o kontu, sloužila tato kapitola. Dále se v práci budu zabývat pracovní spokojenosti, na kterou přímo navazuje následné výzkumné šetření pracovní spokojenosti se zaměřením na konto pracovní doby.

²¹⁷ Srov. Gogová, R., Hůrka, P., Úlehlová, H.: Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení. Praha 2012, s. 108.

6 Pracovní spokojenost

Pracovní doba má nejen svoji právní stránku, ale i sociologickou. Organizace práce je jedním z aspektů ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců. Pro obsáhnutí tohoto pohledu na pracovní dobu je jedním z cílů práce zjištění míry spokojenosti zaměstnanců společnosti XY se zaměřením právě na pracovní dobu. Následující kapitola obsahuje teoretické ukotvení výzkumu.

Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život (ale také opaky těchto prožitků) vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání. Vyjadřují úroveň subjektivního vyrovnání se s různými stránkami a podmínkami života. Pocit uspokojení nebo neuspokojení vystupuje také v pracovní sféře, která zaujímá výraznou část života dospělého člověka. Úroveň pracovní spokojenosti tedy výrazně determinuje obecnou kvalitu života a projevuje se i ve vztahu k fyzickému a duševnímu životu.²¹⁸

Z psychologického pohledu má pracovní činnost dvě vzájemně spjaté složky, subjektivní a objektivní.²¹⁹

Pro objektivní vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníků, které jsou v různě komplexní podobě vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti, schopnostech i motivaci. To vše pak ústí v optimální výkon pracovníků, který je základním předpokladem prosperity podniku.²²⁰

Subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž ji vykonávají. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být k působícím skutečnostem spíše pozitivní nebo negativní. Uvedený soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko vyjadřující hladinu pracovní spokojenosti.²²¹

²¹⁸ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 111.

²¹⁹ Srov. Tamtéž, s. 111.

²²⁰ Srov. Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy. Praha 1997, s. 140–141.

²²¹ Srov. Tamtéž, s. 141.

O spokojeném pracovníkovi se předpokládá, že je i dobrým a výkonným pracovníkem, a tak starostlivost o jeho spokojenost a jiné osobnostní komponenty je možné považovat za prostředek zvyšování výkonnosti.²²²

Pracovní spokojenost jako takovou nelze interpretovat zcela jednoznačně. Existuje dvojí významová odlišnost pojmu pracovní spokojenost:²²³

1. Spokojenost v práci – obsahově širší pojem zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním (např. fyzikálním) a k obecnějším (vyplývajícím např. z fungování organizace) podmínkám.
2. Spokojenost s prací – obsahově užší význam spojený s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením, apod.

Z poměrně velkého množství významů, které věda přisuzuje termínu spokojenost, se pro výzkum spokojenosti bere do úvahy pracovní poměr a pracoviště. Usiluje se o psychický vztah lidí k jejich pracovnímu zařazení k jejich vyhraněnému a v organizaci často velmi přesně definovanému pracovnímu zařazení, tedy ne k jednotlivým pracovním úkonům a činnostem, ani ne k povoláním, které se často (ne sice nevyhnutelně) spojují s pracovním zařazením.²²⁴

6.1 Teorie pracovní spokojenosti

Přestože v teorii panuje nejednotnost, lze dosavadní přístupy lze zahrnout do dvou širších teoretických přístupů: jednodimenzionální a dvojdimenzionální pohled.

²²² Srov. Jurovský, A.: *Osobnost člověka při práci*. Bratislava 1980, s. 31.

²²³ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha 2003, s. 111–112.

²²⁴ Srov. Jurovský, A.: *Osobnost člověka při práci*. Bratislava 1980, s. 33.

6.1.1 Jednodimenzionální pohled

Preference jednodimenzionality vedla ke vzniku jednofaktorové teorie, která chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti/nespokojenosti se podle této teorie může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost.²²⁵

spokojenost  nespokojenost

Obrázek 1.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti²²⁶

Tento teoretický přístup předpokládá přímo úměrný vztah dvou veličin: vytvářením příznivějších pracovních podmínek se bude zvyšovat spokojenost. Do tohoto přístupu jsou zařazovány motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

6.1.2 Dvojdimenzionální pohled

Dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost je základem dvoufaktorové teorie, již autory jsou Herzberg, Mausner a Snyderman.²²⁷

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti, a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu.²²⁸ Rozlišuje zde dva aspekty problému:²²⁹

1. Frustrátory (tzv. dissatisfactory) – vnější hygienické podmínky – mají nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají li však podobu příznivou, nevyvolávají pracovní

²²⁵ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 113–114.

²²⁶ Tamtéž, s. 114.

²²⁷ Srov. Tamtéž, s. 114.

²²⁸ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 176.

²²⁹ Srov. Tamtéž, s. 176.

nespokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost.

2. Motivátory (tzv. satisfaktory) – vnitřní faktory – jsou li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé době, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci sice nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni, a na pracovní motivaci v takovém případě pozitivně nepůsobí. V případě, že dané skutečnosti mají podobu příznivou, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci.

Hlavním významem dvoufaktorové teorie je zjištění, že pracovní motivace souvisí – i když ne přímou úměrou – s pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.²³⁰

Některé skutečnosti (ze skupiny dissatisfaktory) tedy mají dílčí vliv pouze na pracovní spokojenost, jiné skutečnosti (satisfaktory) mohou ovlivňovat jak pracovní spokojenost, tak úroveň a zaměření pracovní motivace. S jejich motivačním účinkem lze však počítat pouze za předpokladu, že pracovníci nebudou dlouhodobě a výrazněji pracovní nespokojeni, tj. že řídicí pracovníci budou věnovat přiměřenou pozornost nejen motivátorům, ale i faktorům hygienickým.²³¹

6.2 Faktory pracovní spokojenosti

Za faktory pracovní spokojenosti můžeme považovat skutečnosti, které v různé míře ovlivňují spokojenost pracovníků. Nejčastěji se dle jednotlivých autorů a teoretických koncepcí dělí na vnitřní a vnější.²³²²³³²³⁴ Ve výzkumu mi tyto faktory poslouží jako kritéria pro tvorbu hypotéz.

²³⁰ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 178.

²³¹ Srov. Tamtéž, s. 178.

²³² Srov. Tamtéž, s. 183.

²³³ Srov. Hloskovec, J., Riegel, J., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 328.

²³⁴ Srov. Bánovcová, L., Mareš, P.: Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí

6.2.1 Vnitřní faktory

6.2.1.1 Věk

Podle Jurovského²³⁵ existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a věkem. Ukazuje, že mladší pracovníci projevují v práci větší nespokojenost, teprve s věkem jejich spokojenost roste. Věková kategorie do dvaceti let vykazuje silnou míru nespokojenosti, od dvaceti do čtyřiceti let spokojenost mírně roste a okolo padesátého roku se růst velmi výrazný.

Předpokládá, že takováto charakteristika je dána specifickými charakteristikami věkových období a s mírou pracovních a životních zkušeností. S přibývajícím věkem se tedy stává lepším, ve svém pracovním zařazení kompetentnějším a lépe placeným, což tvoří podklad pro růst pracovní spokojenosti. Dá se také předpokládat, že se s přibývajícím věkem člověk více adaptuje na práci (např. ovládnutí pracovních úkonů a přizpůsobení se pracovním podmínkám) a vyrovná se s prací na osobní úrovni (např. najde si vyhovující práci a získá vědomí naplněného smyslu života).²³⁶

6.2.1.2 Pohlaví

Vliv faktoru pohlaví na pracovní spokojenost se považuje za poměrně problematický. Výsledky jednotlivých výzkumů jsou nekonzistentní.

U Možného podle Bánovské a Mareše²³⁷ vycházejí ženy celkově spokojenější než muži. Zejména co se týče organizace práce, odborného uplatnění, hmotného prostředí, vztahů s nadřízenými a pracovních vyhlídek. Pouze co se týče namáhavosti práce, se jevíly více nespokojeny se svou zátěží. V roce 2002 se ale rozdíl mezi ženami a muži v celkové pracovní spokojenosti i ve spokojenosti s jednotlivými aspekty práce vyrovnaly. Buď se tedy vyrovnaly jejich podmínky, nebo se ženy staly kritičtějšími. Změnilo se také zaměření jejich spokojenosti, u mužů vzrostl význam

1967–2002. 2002, s. 39–51.

²³⁵ Srov. Jurovský, A.: Osobnost člověka při práci. Bratislava 1980, s. 39.

²³⁶ Srov. Tamtéž, s. 39–40.

²³⁷ Srov. Bánovcová, L., Mareš, P.: Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí 1967-2002. 2002, s. 10.

mezilidských vztahů, který byl dříve spíše doménou žen, ale naopak poklesl význam uplatnění schopností, jež dříve udával tón mužské pracovní spokojenosti. U žen důraz na interpersonální vztahy zůstává, nicméně svou spokojenost orientují více podle faktorů kvality hmotného prostředí a finančního ohodnocení.²³⁸

Podle Jurovského²³⁹ v minulosti naopak projevovaly muži větší spokojenost než ženy. Význam ale přisuzuje spíše v rozdílných faktorech, jako společenské normy, předsudky a očekávání.

6.2.1.3 Vzdělání

Domněnku, že člověk s vyšším vzděláním si spíš dokáže najít práci, ve které dosáhne spokojenosti, se pokusil zkoumat Jurovský²⁴⁰. V roce 1966 se mu nepodařilo zjistit jednoznačný vztah, o tři roky později se ukázalo, že rozdíly existují pouze mezi nejvyšší a nejnižší vzdělanostní kategorií, kdežto v souboru z roku 1976 se ukázal sklon k opačnému vztahu.

K jiným výsledkům dochází výzkum v roce 1967, kdy byly odkryty významné rozdíly na úrovni celkové spokojenosti. Především kategorie vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců se vyznačovala vysokou mírou nespokojenosti. V roce 2002 jsou naopak spokojenější než ostatní. Osoby s vysokoškolským vzděláním již nejsou tak kritické k organizaci práce na pracovišti a mzdě a cítí se správně vytížení.²⁴¹

U osob s vysokoškolským vzděláním hraje obecně vysokou roli spokojenost se sociální (spolupracovníci a nadřízení) a seberealizační (zajímavost práce a vyhlídky na postup) dimenzí práce. Osoby se základním vzděláním se orientují podle materiálně organizačních aspektů práce (mzda, organizace práce a její namáhavost).²⁴² Výsledky také naznačují, že vzdělání se na spokojenost s prací neváže přímo. Neplatí, že lidé s nižším vzděláním jsou nespokojenější, a lidé s vyšším vzděláním spokojenější. Do tohoto

²³⁸ Srov. Bánovcová, L., Mareš, P.: Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí 1967-2002. 2002, s. 9–10.

²³⁹ Srov. Jurovský, A.: Osobnost člověka při práci. Bratislava 1980, s. 37–38.

²⁴⁰ Srov. Tamtéž, s. 43.

²⁴¹ Srov. Bánovcová, L., Mareš, P.: Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí 1967–2002. 2002, s. 10.

²⁴² Srov. Tamtéž, s. 10.

vztahu vstupuje aspirační hledisko, kdy jej má člověk s menším psychickým rozhledem nižší a lehce se spokojí i s jednoduchou prací, kdežto člověk s vysokým vzděláním a více rozvinutý má osobnostní aspirace na vyšší úrovni.²⁴³

6.2.1.4 Rodinný stav

Ve studiích nebyl nalezen výslovný vztahy mezi partnerským a rodinným životem a pracovní spokojeností. Často jsou totiž velkou mírou propojeny s osobnostními preferencemi než se samotným rodinným stavem.²⁴⁴ Byl však nalezen vztah mezi prací a potomky. Pracovní flexibilita přináší zaměstnancům větší možnost vyrovnávání pracovního a soukromého života. Přináší jim větší volnost v organizování rodinného života. Hlavně ženy pak v těchto případech preferují flexibilní pracovní úvazky s možností se věnovat dětem a v práci jsou tím pádem také spokojenější.²⁴⁵²⁴⁶ Proto bude tato proměnná zařazena pouze do části šetření o pracovní době, zda má život s potomky vliv na spokojenost s kontem pracovní doby, jako s jedním z možných institutů flexibilní pracovní doby.

6.2.1.6 Délka zaměstnání

Délkou zaměstnání se myslí délka zaměstnání v aktuálním pracovním zařazení, případně na aktuálním pracovišti. Této skutečnosti se také často říká seniorita.²⁴⁷

Délka zaměstnání v sobě obsahuje nejen časovou dimenzi, ale i psychologické, odborné a ekonomické znaky. Člověk totiž zůstává v daném povolání hlavně proto, že mu vyhovuje, že se mu v něm daří, může uplatnit svoje schopnosti, podat dobré výkony, má dobrou pozici, uznání i dobrý výdělek. Postupným vyřešením svého problému práce si pomáhá řešit i svoje ostatní životní problémy a tak se stává psychicky vyrovnaným

²⁴³ Srov. Jurovský, A.: Osobnost' člověka při práci. Bratislava 1980, s. 44.

²⁴⁴ Srov. Booth, A., Ours, J.: Job satisfaction and family happiness. United Kingdom: 2008, F78–F79.

²⁴⁵ Srov. Dovičovičová, K., Gröpel, P.: Pracovní flexibilita ako nástroj zvyšovania rovnováhy životných oblastí. Bratislava: 2012, s. 57.

²⁴⁶ Srov. Booth, A., Ours, J.: Job satisfaction and family happiness. United Kingdom: 2008, F78–F79.

²⁴⁷ Srov. Jurovský, A.: Osobnost' člověka při práci. Bratislava 1980, s. 40.

a na životní a pracovní podmínky zvyklým. Spokojenost u nových pracovníků je tedy nižší, než spokojenost u pracovníků, pracujících v pracovním zařazení po delší dobu.²⁴⁸

6.2.2 Vnější faktory

6.2.2.1 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení pracovníků patří mezi zdroje pracovní spokojenosti zejména ve své spíše nepříznivé podobě. Často přitom nehraje roli sama výše mzdy.²⁴⁹ Pro určitý okruh pracovníků je dominantní veličinou, která způsobuje pracovní spokojenost nebo nespokojenost.²⁵⁰

Spokojenost či nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech. Kdy pracovník srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků, jako reflexe přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřizenými a z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese.²⁵¹

I podle Jurovského²⁵² nemá finanční ohodnocení pouze ekonomický význam, ale psychologicky se odráží v různých rovinách:

1. Společenská determinovanost mzdy – uplatňuje se při skutečnostech jako věk, vzdělání, povolání, rodinný stav, počet dětí apod.
2. Instrumentálnost mzdy – lidé, kterým mzda více dostačuje na uspokojování potřeb, jsou spokojenější, a lidé, kterým mzda nedostačuje na uspokojování potřeb, jsou s prací nespokojenější.
3. Přiměřenost mzdy – čím člověk považuje svůj výdělek za přiměřenější, tím je s prací spokojenější.

Tedy jak již bylo zmíněno výše, spokojenost s prací není ve vztahu jen s výškou finančního ohodnocení, ale i s tím, jak mu vystačuje na pokrytí vlastních potřeb a s tím, v jak jej považuje za správný a přiměřený.

²⁴⁸ Srov. Jurovský, A.: Osobnost' člověka při práci. Bratislava 1980, s. 40.

²⁴⁹ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 183.

²⁵⁰ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 115.

²⁵¹ Srov. Tamtéž, s. 115.

²⁵² Srov. Jurovský, A.: Osobnost' člověka při práci. Bratislava 1980, s. 42.

6.2.2.2 Druh a charakter vykonávané práce

Vztah samotné práce a spokojenosti je poměrně složitý, Je to dáno zejména velkou variabilitou profesí, pracovních podmínek, subjektivním hodnocením profese a identifikace s ní. Společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí. Přesto lze i přes uvedenou rozmanitost vlivů uvést některé obecnější povahy, jež vyjadřují vztah pracovní činnosti a spokojenosti.²⁵³ Spokojenost s prací ovlivňují tyto okolnosti:²⁵⁴

- a) povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci, což umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace,
- b) Pracovník zastává řídicí funkci se všemi výhodami tohoto postavení (více informací, pravomocí, samostatné práce, rozhodování apod.),
- c) Pracovník je zařazen na organizačně výše postaveném pracovišti (např. centrála, odkud jsou vedeny pobočky).

Méně spokojeni bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích. Zaměřují se v této situaci obvykle na náhradí uspokojení prostřednictvím dobré úrovně některého z dalších faktorů.²⁵⁵

6.2.2.3 Kariérní postup a možnosti vzdělávání

„Povýšení může mít různorodý charakter na pracovní spokojenost. To proto, že existuje v různých formách a nese sebou odlišné výhody.“²⁵⁶ Například povýšení pracovníka na základě principu seniority přinese jiné uspokojení, než povýšení vyplývající z výkonu a dosažených výsledků. Povýšení s 5 % zvýšením platu nebude zřejmě tak uspokojivé, jako povýšení spojené s platem určeným výhodnou manažerskou smlouvou.²⁵⁷

²⁵³ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 115.

²⁵⁴ Srov. Tamtéž, s. 16.

²⁵⁵ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 183.

²⁵⁶ Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 115.

²⁵⁷ Srov. Tamtéž, s. 115.

Pracovní perspektivy bývají ale obvykle pocíťovány většinou pracovníků jako omezené.²⁵⁸

Vzdělávání je dalším pozitivně ovlivňujícím faktorem a to ne jenom z důvodu, že vede k vyššímu osobnostnímu růstu a tím pracovníky uspokojuje, ale také že může vést ke zlepšení zvládnání práce, navýšení mzdy a k postupu v kariéře.²⁵⁹

6.2.2.4 Způsob vedení

Způsob vedení jakožto faktor ovlivňující pracovní spokojenost je úzce spjat s osobností manažera a se stylem řízení, který preferuje a využívá.²⁶⁰

Existují dvě dimenze způsobu vedení, které příznivě ovlivňují pracovní spokojenost:²⁶¹

- a) zaměření manažera na své podřízené (zájem o jejich práci, podpora odborného růstu, akceptování názoru na způsob vykonávání práce, neformální komunikace s podřízenými apod.),
- b) participativní řízení (podřízení více ovlivňují vlastní práci, podílí se na rozhodnutí, vyjadřují se k záměrům a cílům pracovní skupiny apod.). Je prokázáno, že vytváření participativního klimatu v pracovním týmu má větší vliv na spokojenost, než účast na dílčích a specifických rozhodnutích.

Co se týče osobnosti vedoucího, ten nepůsobí na pracovníky jen jako představitel určité funkce, ale působí na ně jako člověk, který s nimi vstupuje do spontánního a neformálního styku. Výsledkem toho je, že vedoucí na své podřízené působí daleko pronikavěji a všestranněji než hmotné podmínky práce.²⁶²

²⁵⁸ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 184.

²⁵⁹ Absar, M. N., Akhter, S., Azim, M. T., Balasundaram, N.: Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. Bulletin, s, 2010, s. 34.

²⁶⁰ Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 116.

²⁶¹ Srov. Tamtéž, s. 116.

²⁶² Srov. Jurovský, A.: Osobnost' člověka při práci. Bratislava 1980, s. 49.

Mezi spokojeností a odhadováním kvalit vedoucího jsou jednoznačné vztahy. Čím je zaměstnanec s prací spokojenější, tím výše hodnotí svého vedoucího. Na druhé straně platí, že kladné nebo záporné hodnocení vedoucích je podstatnou součástí celkové spokojenosti s prací. Jestli má být zaměstnanec s prací spokojen, je třeba dbát na vytvoření dobrého vztahu se svým vedoucím.²⁶³

6.2.2.5 Pracovní skupina

Význam faktoru pracovní skupiny na pracovní spokojenost je dán společenským charakterem práce. Lidí ji nevykonávají sami, ale vždy se zde uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi.²⁶⁴

Sociální prostředí pracovní skupiny je poměrně různorodé a bohaté. Obsahuje síť formálních a neformálních vztahů, má svou atmosféru pohody nebo napětí, může vytvářet příznivé emocionální „zázemí“ svým členům, projevuje se funkcemi poradními, facilitačními a korektivními, umožňuje členům získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou silně ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost. Nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze velmi obtížně kompenzovat.²⁶⁵

Z výzkumů vyplývá, že čím je člověk v práci spokojenější, tím větší mají sklon příznivě hodnotit své spolupracovníky. Stejně to funguje i naopak. Dobrá atmosféra mezi lidmi na pracovišti tvoří důležitý předpoklad pro vyrovnání se s prací a pracovní spokojenost.²⁶⁶ Podle výzkumu, provedeném v roce 2005, jsou lidé se vztahy se svými pracovníky obecně spokojeni.²⁶⁷

²⁶³ Srov. Tamtéž, s. 49–50.

²⁶⁴ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 184.

²⁶⁵ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 116–117.

²⁶⁶ Srov. Jurovský, A.: Osobnost člověka při práci. Bratislava 1980, s. 50.

²⁶⁷ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 184.

6.2.2.6 Fyzické podmínky práce

Význam těchto podmínek práce na pracovní spokojenost vzrůstá tehdy, jestliže vytváří nepohodu.²⁶⁸ Fyzické podmínky práce bývají zdrojem nespokojenosti zejména tam, kde výrobní proces nebo užívaná technologie vyžadující takové fyzikální parametry, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost se ale může objevit i při práci v kanceláři, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě: stačí nízká úroveň uspořádanosti nebo úklidu pracovního prostoru.²⁶⁹

Do skupiny těchto podmínek patří.²⁷⁰²⁷¹

- osvětlení pracoviště,
- barevné řešení pracoviště,
- hluk a vibrace na pracovišti,
- mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost, proudění vzduchu, prašnost, chemické výpary, radioaktivní znečištění apod.).

6.2.2.7 Organizace práce

Organizace práce bývá často zdrojem spíše pracovní nespokojenosti, bývá tomu zejména proto, že na ni pracovníci nahlíží jako na vnější, na nich nezávislou, a změnám pocházejících z jejich iniciativy nepřístupnou.²⁷²

Organizací práce se myslí:²⁷³

- jasnost zadávaných úkolů,
- čas, spolupracovníci, informace a vybavení na práci,
- rozvržení pracovní doby.

²⁶⁸ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 117.

²⁶⁹ Srov. Pauknerová, D. a kolektiv: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 2007, s. 185.

²⁷⁰ Srov. Hloskovec, J., Rieger, K., Rymeš, M., Štikar, J.: Psychologie ve světě práce. Praha 2003, s. 47–53.

²⁷¹ Srov. Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy. Praha 1997, s. 154–157.

²⁷² Srov. Tamtéž, s. 143.

²⁷³ Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Praha 2007, s. 2.

7 Představení společnosti

Jedním z cílů diplomové práce je výzkum spokojenosti zaměstnanců, ten proběhne ve společnosti XY, která využívá právě konto pracovní doby. Vzešel od ní požadavek prozkoumat spokojenost zaměstnanců obecně i se zaměřením na konto pracovní doby. Jedná se o reálně existující společnosti, která si ale z důvodu chránění svého know-how, přeje zůstat utajena, proto je použito jiné jméno. Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti, zaměstnancích a jejím využívání konta pracovní doby.

7.1 Charakter společnosti

Společnost XY byla založena roku 1930 v Německu a dále se rozšířila do ostatních evropských zemí: do České republiky, následně na Slovensko, Polsko, Bulharsko, Chorvatsko a Rumunsko.²⁷⁴

V České republice byla první pobočka otevřena v roce 1998 a v současnosti se na území vyskytuje více než sto, které jsou zásobovány dvěma centrálními sklady.²⁷⁵

Pobočka, která je předmětem diplomové práce, je jeden z centrálních skladů. Jedná se o moderní logistické centrum postavené v roce 2009 a pracující v nepřetržitém provozu. Chod skladu zajišťují kmenoví zaměstnanci společnosti a zaměstnanci externích firem.²⁷⁶

7.1 Organizační struktura

Organizační struktura, kterou využívá distribuční centrum, je liniová. Jedná se o formální typ organizační struktury. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.²⁷⁷

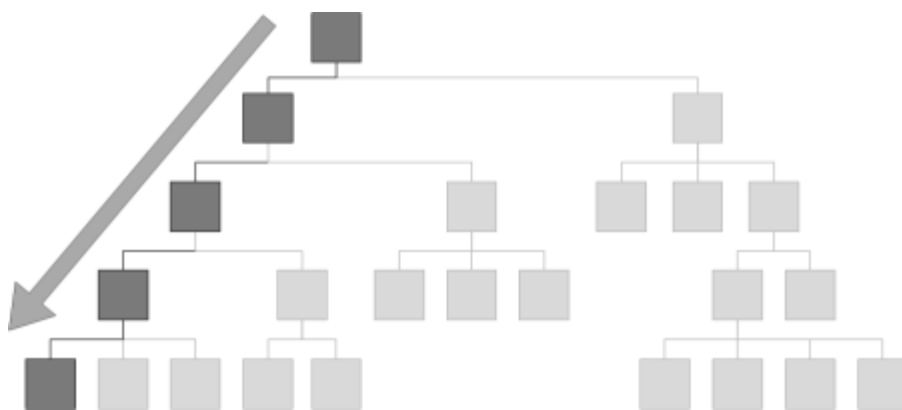
²⁷⁴ Interní materiály společnosti XY: Základní informace XY

²⁷⁵ Tamtéž.

²⁷⁶ Tamtéž.

²⁷⁷

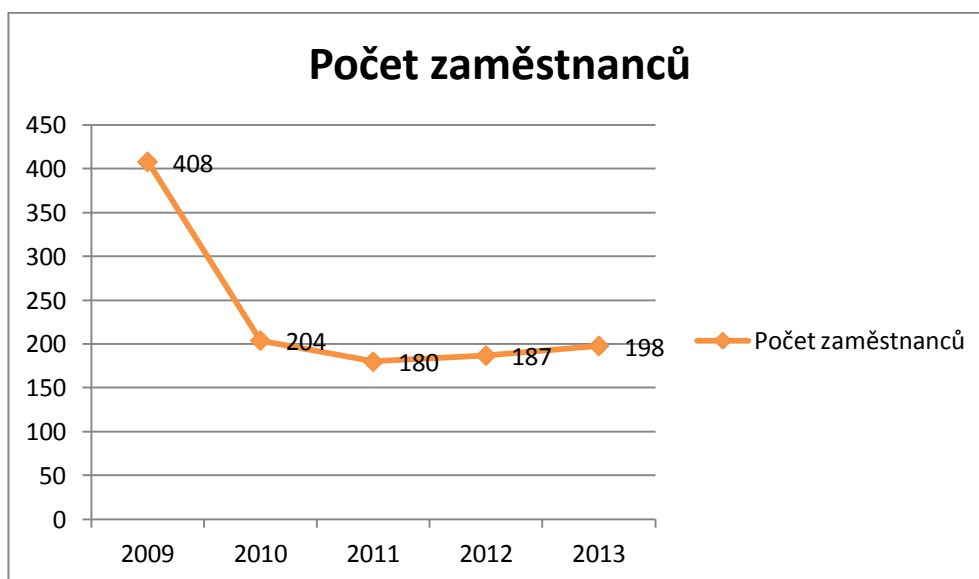
Srov. Liniová organizační struktura. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>>.



Obrázek 7.1 Schéma liniové organizační struktury²⁷⁸

7.2 Personální struktura

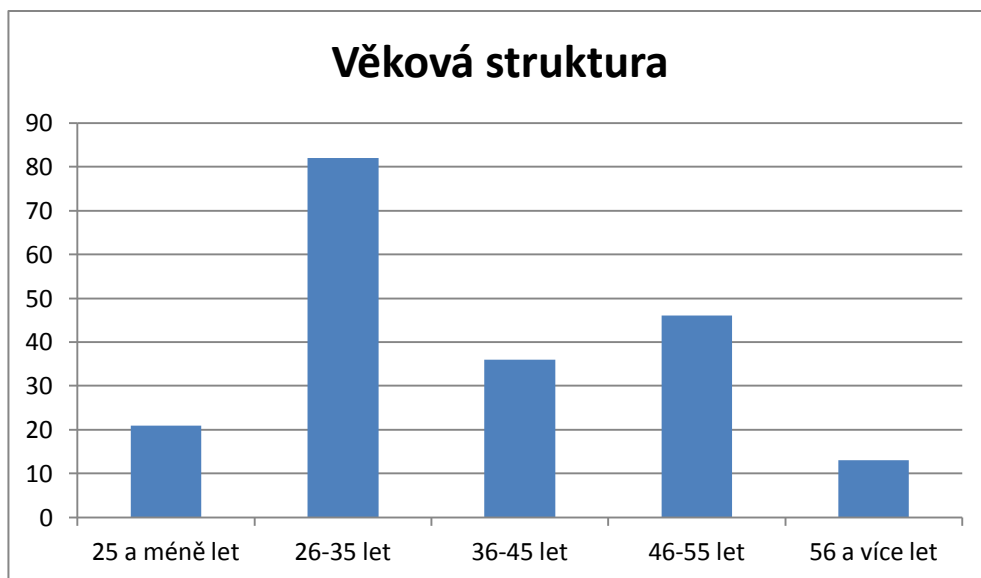
Pobočka společnosti XY, která je předmětem práce, aktuálně zaměstnává celkem 198 zaměstnanců. Z toho 34 % (65 osob) tvoří ženy a 66 % (127 osob) tvoří muži. Obrázek 1.2 zobrazuje graf vývoje počtu zaměstnanců za posledních pět let.



Obrázek 7.2 Graf – Počet zaměstnanců

²⁷⁸ Liniová organizační struktura. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>>.

Nejvíce zaměstnanců je ve společnosti zastoupeno ve věku od 26 do 35 let (82 osob). Nejméně zaměstnanců ve věku 56 let a více (13 osob).

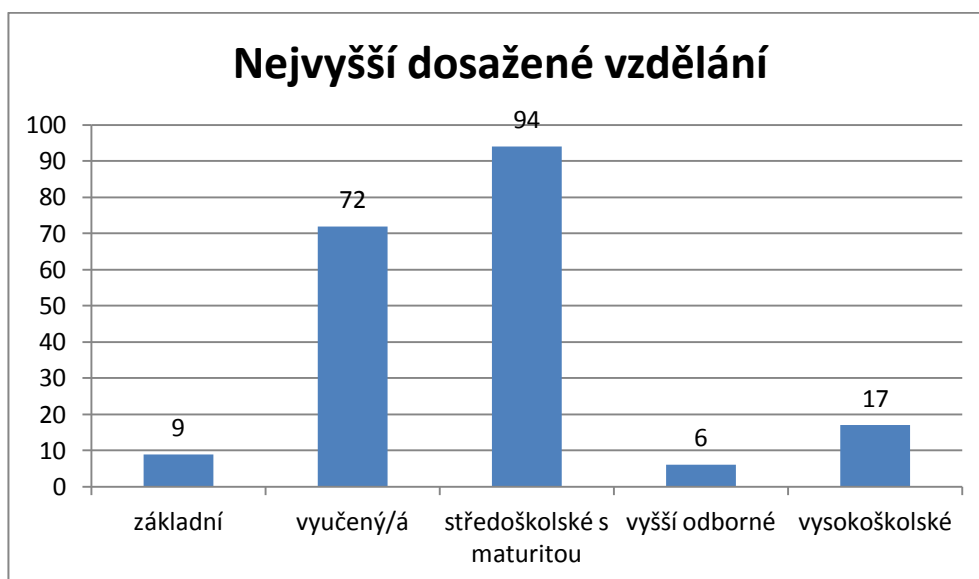


Obrázek 7.3 Graf – Věková struktura zaměstnanců

věk	četnost	relativní četnost
25 a méně let	21	11
26-35 let	82	41
36-45 let	36	18
46-55 let	46	23
56 a více let	13	7

Obrázek 7.4 Tabulka – Věková struktura zaměstnanců

Ve vzdělanostní struktuře zaměstnanců je dominantní zastoupení jedinců se středoškolským vzděláním s maturitou (94 osob), nejméně je pak zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním (6 osob).

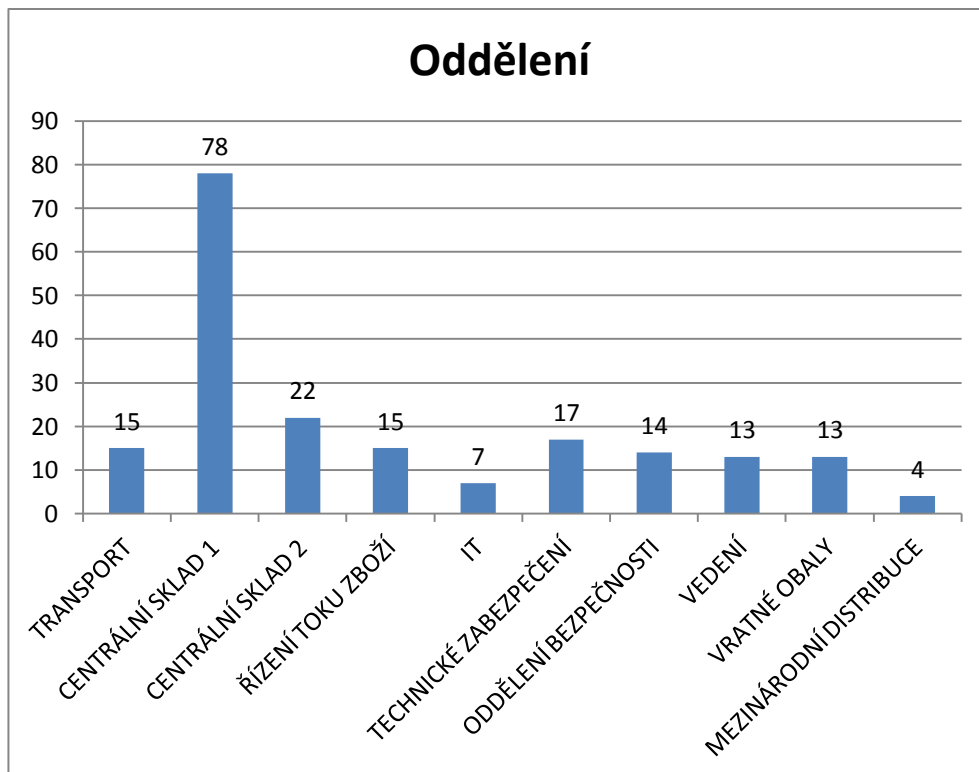


Obrázek 7.5 Graf – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

nejvyšší dosažené vzdělání	četnost	relativní četnost
základní	9	5
vyučení/á	72	36
středoškolské s maturitou	94	47
vyšší odborné	6	3
vysokoškolské	17	9

Obrázek 7.6 Tabulka – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Pobočka má celkem 10 oddělení, přičemž nejvíce pracovníků pracuje na odděleních Centrální sklad 1 (78 osob) a Centrální sklad 2 (22 osob). Nejméně pracovníků pak má oddělení Mezinárodní distribuce zboží (4 osoby).



Obrázek 7.7 Graf – Počty zaměstnanců na jednotlivých odděleních

oddělení	četnost	relativní četnost
TRANSPORT	15	7,5
CENTRÁLNÍ SKLAD 1	78	39
CENTRÁLNÍ SKLAD 2	22	11
ŘÍZENÍ TOKU ZBOŽÍ	15	8
IT	7	4
TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	17	8,5
ODDĚLENÍ BEZPEČNOSTI	14	7
VEDENÍ	13	6,5
VRATNÉ OBALY	13	6,5
MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCE	4	2

Obrázek 7.8 Tabulka – Počty zaměstnanců na jednotlivých odděleních

7.3 Konto pracovní doby ve společnosti XY

Konto pracovní doby bylo v logistických centrech společnosti XY zavedeno z důvodů pokrytí „hot days“, tedy kvůli sezónním výkyvům, jako jsou Vánoce, Velikonoce a letní měsíce, a v reakci na trh a zákazníka. Ostatní pobočky konto pracovní doby nevyužívají.²⁷⁹

Ve zkoumaném distribučním centru bylo zavedeno v roce 2009, tedy již v roce jeho otevření. Tehdy během měsíců červenec, srpen a září přešlo postupně do konta 230 zaměstnanců. Další „hromadný“ přechod zaměstnanců na toto rozvržení pracovní doby proběhnul v listopadu roku 2012, kdy do konta vstoupilo i zbývajících 20 vedoucích pracovníků.²⁸⁰

Konto pracovní doby je ve společnosti XY ukotveno v kolektivní smlouvě. Vyrovňovací období je přitom dohodnuto na 52 týdnů po sobě jdoucích.²⁸¹

Před vstupem do konta je zaměstnanec seznámen s podmínkami dva týdny před jeho začátkem. V případě přijetí nového zaměstnance se nutně jej seznámit s kontem první den.²⁸²

Plán směn se vypracovává na rok dopředu a změny, které v něm proběhnou během roku jako reakce na aktuální potřebu, jsou zaměstnanci předloženy k nahlédnutí a podpisu týden dopředu jeho přímým nadřízeným. Pokud není se zaměstnancem dohodnuto jinak. Vedoucí oddělení vede týdenní výkaz pracovní doby, který se odevzdává k evidenci na personální oddělení. Užívá se měsíčního formátu kvůli mzdě.²⁸³ Docházkový list je k nahlédnutí jako příloha č. 2.

Procento stálé měsíční mzdy, které společnost XY vyplácí zaměstnancům je ustanoveno v kolektivní smlouvě na 100 %.²⁸⁴

Společnost XY je nadnárodní společností s dlouholetou tradicí, která se snaží udržet vysokou spokojenost svých zaměstnanců a poskytnout jim stabilitu a jistotu. V důsledku ekonomické krize však byla nucena flexibilně

²⁷⁹ Interní materiály společnosti XY: Základní informace XY.

²⁸⁰ Interní materiály společnosti XY: Konto pracovní doby.

²⁸¹ Tamtéž.

²⁸² Tamtéž.

²⁸³ Tamtéž.

²⁸⁴ Tamtéž.

zareagovat a jednou z těchto změn byl právě přechod na konto pracovní doby, které by i v takovéto situaci mělo zaměstnancům přinášet pocit jistoty zaměstnání a stálou mzdu. Proto je v jejich zájmu zjistit, jaká je aktuální úroveň jejich pracovní spokojenosti a jestli na ni mají tyto organizační změny pozitivní vliv.

8 Metodologie výzkumu

8.1 Vymezení výzkumného problému

Za výzkumný problém své diplomové práce jsem si určila spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY se zaměřením na využívaný institut rozvržení pracovní doby – konto pracovní doby. Tedy zjištění míry spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a jaký je vliv konta pracovní doby na tuto spokojenost.

8.2 Cíl výzkumu

Účelem výzkumu je zjistit, jak pracovníci společnosti XY hodnotí svou pracovní spokojenost. S ohledem na tento záměr si určují tyto hlavní cíle:

- zjištění míry celkové pracovní spokojenosti,
- zjištění míry dílčí pracovní spokojenosti,
- zjištění, zda se pracovní spokojenost liší dle vnějších a vnitřních charakteristik,
- zjištění míry spokojenosti s kontem pracovní doby,
- zjištění vlivu spokojenosti s kontem pracovní doby na celkovou spokojenost.

8.3 Pilotní studie

Vzhledem k faktu, že pracovní doba má pouze právní ukotvení a ne teoretické, bylo třeba zorganizovat pilotní studii. Účelem bylo zjištění, zda je výzkum v dané populaci vůbec možný, odhalení neprozkoumaných kategorií a ujištění, zda zaměstnanci rozumí ostatním otázkám výzkumu.

Pilotáž proběhla začátkem měsíce února, asi dva týdny před zahájením sběru dat. Účastnilo se jí pět účelně zvolených zaměstnanců. Kritérium bylo pohlaví, věk a pracovní zařazení, protože bylo potřeba postihnout názory různého spektra zaměstnanců.

Pilotní studie proběhla formou zhruba půl hodinového rozhovoru s jednotlivými vybranými zaměstnanci, kdy jim byly předloženy dotazníky, aby ohodnotili srozumitelnost otázek, a dále se rozebíralo převážně konto

pracovní doby. Oblasti konta, které jsou z jejich pohledu zásadní a problematické, a pozitiva a negativa.

Z již zmíněného důvodu nedostatku teorie byla pilotní studie zdrojem pro vypracování části dotazníku Pracovní doba. Byly vybrány oblasti, na které se bude dotazník ptát, a vytvořeny kategorie pro otázky o pozitivěch a negativěch konta pracovní doby.

Do výběru otázek se také zapojili jednotlivý vedoucí úseků a vedoucí personálního oddělení. Šlo o přidání otázek, na které chce společnost XY získat odpověď.

Jedná se o otázky: Co považujete v zaměstnání za nejdůležitější? Co doporučujete ve společnosti změnit? Víte co je konto pracovní doby?

8.4 Formulace hypotéz a jejich operacionalizace

H1: Mladší pracovníci jsou v zaměstnání méně spokojení než starší pracovníci.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Věk – Kolik Vám je let?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H2: Ženy jsou v zaměstnání spokojenější než muži.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Pohlaví – Jakého jste pohlaví?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H3: Pracovníci s vyšším vzděláním jsou spokojenější než pracovníci s nižším vzděláním.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Vzdělání – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H4: Zaměstnanci s vyšší senioritou jsou spokojenější než noví zaměstnanci.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Seniorita – Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H5: Spokojenost s finančním ohodnocením pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Finanční ohodnocení – Jak jste spokojen(a) s finančním ohodnocením?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H6: Pracovníci na méně atraktivních pozicích jsou méně spokojení než pracovníci na atraktivních pozicích.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Pracovní pozice – Jakou ve společnosti zastáváte pozici?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H7: Možnost kariérního postupu pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Kariérní postup – Jak jste spokojen(a) s možnostmi kariérního postupu?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H8: Možnosti vzdělávání pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Vzdělávání – Jak jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávání v organizaci?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H9: Spokojenost se stylem řízení pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Způsob řízení – Jak jste spokojen(a) s celkovým stylem řízení?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H10: Spokojenost s vedoucím pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Vedoucí – Jak jste spokojen(a) s přímým nadřízeným?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H11: Spokojenost se spolupracovníky pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Spolupracovníci – Jak jste spokojen(a) se spolupracovníky?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H12: Nepříznivé fyzické pracovní prostředí negativně ovlivňuje pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Fyzické pracovní podmínky – Jak jste spokojen(a) s pracovním prostředím?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

H13: Nepříznivá organizace práce negativně ovlivňuje pracovní spokojenost.

- proměnné a jak budou měřeny:
 1. Organizace práce – Jak jste spokojen(a) s organizací práce?
 2. Pracovní spokojenost – Jaká je Vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?

Vzhledem k faktu, že by hypotézy měly vycházet z teorie, a pro konto pracovní doby teorie neexistuje, není k čemu při jejich tvorbě

přihlížet.²⁸⁵ Proto pro část výzkumu zabývající se kontem pracovní doby nebudou hypotézy stanoveny. Jedná se totiž o aplikovaný výzkum, který není podložený teorií.

Spokojenost s kontem pracovní doby bude zjišťována otázkami:

- zda jsou zaměstnanci spokojeni s rozvržením pracovní doby,
- zda jsou zaměstnanci spokojeni s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby,
- zda jsou zaměstnanci spokojeni se spravedlivostí rozvržení pracovní doby,
- zda jsou zaměstnanci spokojeni s časem oznámení změn rozvržení pracovní doby,
- zda zaměstnanci více preferují konto pracovní doby nebo rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu.

Nedostatky a výhody konta pracovní doby budou zjišťovány prostřednictvím otázek na nejdůležitější negativa a pozitiva konta pracovní doby.

8.5 Metoda a technika sběru dat

Pro sběr dat jsem zvolila metodu dotazování a jako techniku standardizovaný dotazník a to zejména pro jeho výhody, kdy:²⁸⁶

- umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čas a s poměrně malým nákladem,
- relativně přesvědčivá anonymita,
- praktické vyloučení „interviewer bias“.

Vytvořený dotazník má celkem pět stran s 26 otázkami. První strana obsahuje název dotazníkového šetření, kdy a kde probíhalo, úvodní odstavec s prosbou respondentů o vyplnění, vysvětlení účelu dotazníkového šetření, ujištění o anonymitě, poděkování za spolupráci a stručnou ukázkou návodu, jak dotazník vyplnit.

²⁸⁵ Srov. Hubík, S.: Hypotéza: Metodologický nástroj výzkumu ve společenských vědách. České budějovice 2006, s. 16.

²⁸⁶ Srov. Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha 2008, s. 141.

Dále se dotazník dělí na tři části:

1. Otázky k dílčí a celkové spokojenosti zaměstnanců (11 otázek)
2. Otázky k pracovní době (8 otázek)
3. Údaje o pracovníkovi (7 otázek)

Dotazník byl seřazen tak, aby byly obecně jednodušší otázky na vyplnění na začátku dotazníku. Poté následovaly složitější otázky o pracovní době, zde už se pravděpodobně respondent dostal do „tempa“ vyplňování a ještě není unaven. Údaje o pracovníkovi byly zařazeny na konec, pro větší pocit anonymity. Pokud by se jednalo hned o první otázky výzkumu, byla by zde větší pravděpodobnost odrazení respondentů.²⁸⁷

Pro otázky týkajících se dílčí a celkové spokojenosti byla zvolena škála spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, nespokojen/a. Tato čtyřstupňová škála je v teorii doporučována z důvodu snahy vyhnout se neutrální odpovědi, ke které by vedla pětistupňová škála se středním stupněm „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“. Cílem je získat od respondentů výhradně pozitivní nebo negativní výpovědi. Ty totiž poskytují možnost ověření převažujícího trendu spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určitém podniku.²⁸⁸²⁸⁹

Kompletní podoba dotazníku je přiložena v přílohách.²⁹⁰

8.6 Výzkumný soubor

Zkoumaným souborem jsou zaměstnanci vybraného logistického centra společnosti XY. O účast na výzkumu projevilo zájem 99 zaměstnanců z celkových 198, tedy 50 % zaměstnanců celé pobočky.

Rozložení výzkumného souboru pro přehlednost uvádím v níže uvedených grafech.

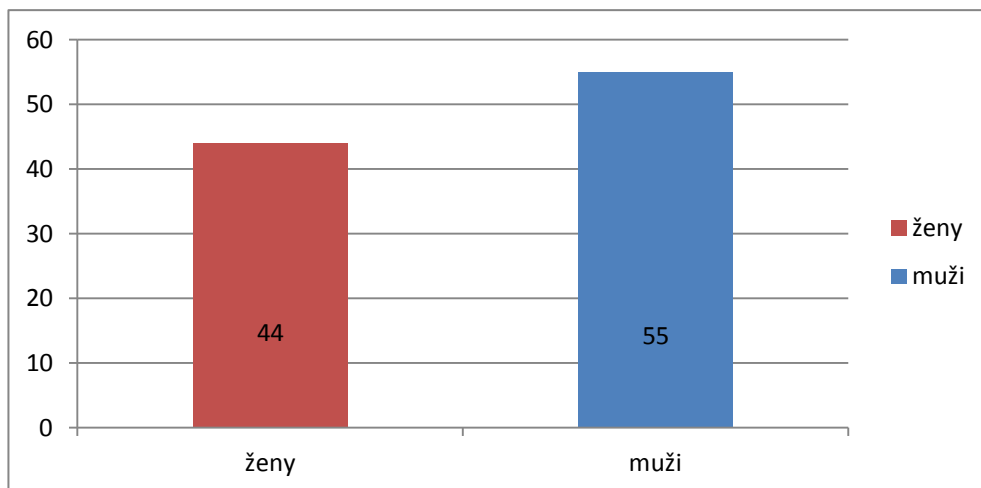
Výzkumný soubor se skládá z celkem 55 mužů a 44 žen.

²⁸⁷ Srov. Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha 2008, s. 159.

²⁸⁸ Srov. Jurovský, A.: Osobnost člověka při práci. Bratislava 1980, s. 34.

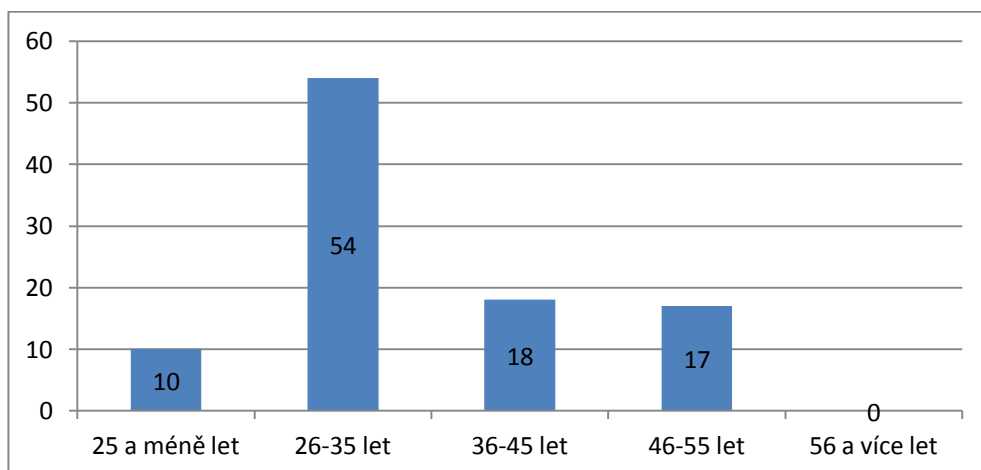
²⁸⁹ Srov. Provazník, V.: Psychologie pro ekonomy. Praha 1997, s. 142.

²⁹⁰ Příloha č. 1 - Dotazník



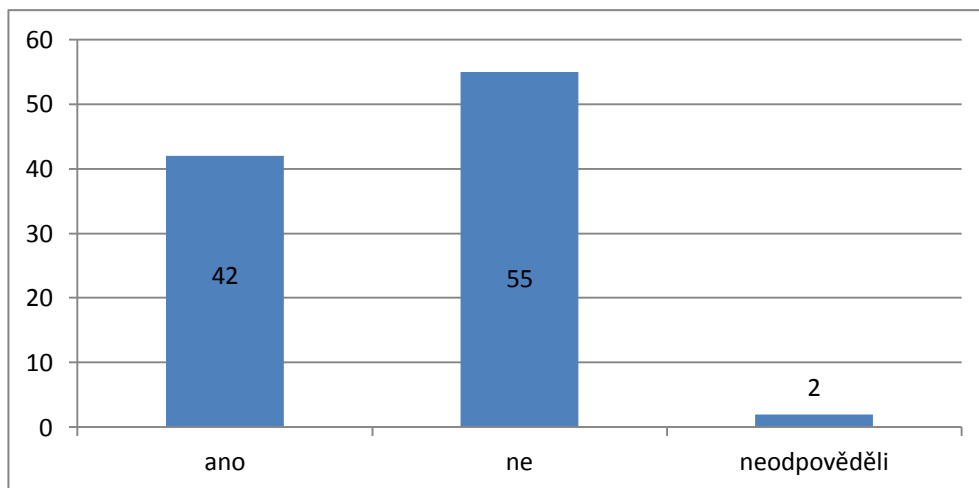
Obr. 8.1 – Graf rozložení výzkumného souboru podle pohlaví

Z hlediska věkových skupin tvoří největší skupinu pracovníci ve věku 26–35 let (54 osob). Po nich následují skupiny 36–45 let (18 osob), 46–55 let (17 osob) a 25 a méně let (10 osob).



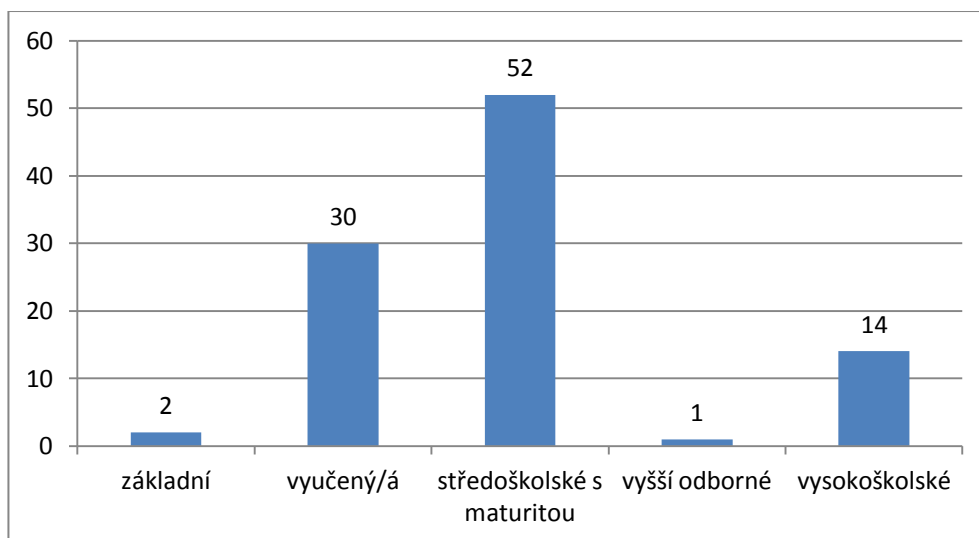
Obr. 8.2 – Graf rozložení výzkumného souboru podle věku

Zaměstnanců jsme se ptali pouze na otázku, pokud mají děti, zda s nimi žijí ve společné domácnosti. Otázka rodinného vztahu pro nás není v rámci výzkumu relevantní. Kladně odpovědělo celkem 44 respondentů, záporně 55 a 2 na otázku neodpověděli.



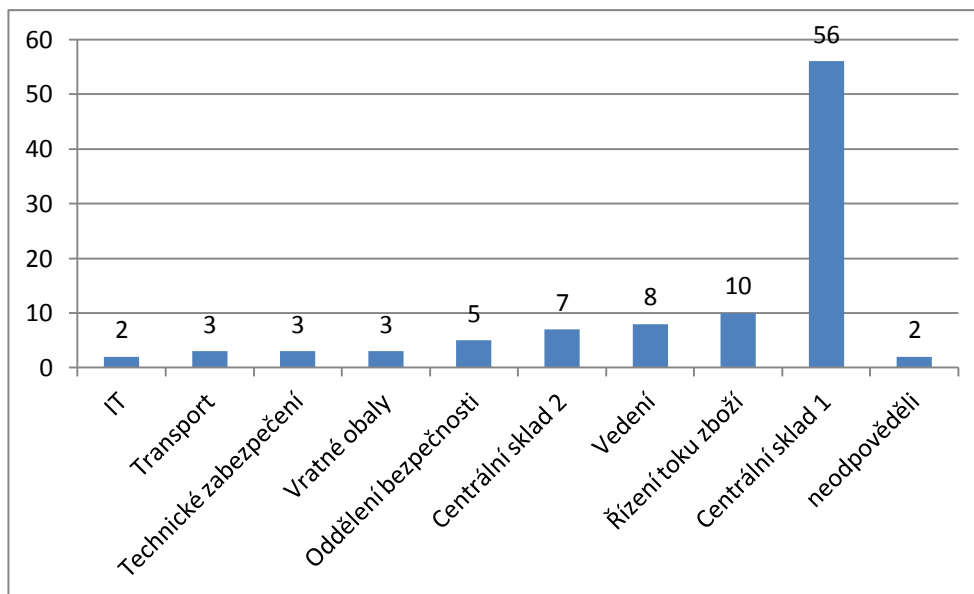
Obr. 8.3 – Graf rozložení výzkumného souboru podle soužití ve společné domácnosti s dětmi

Co se týká nejvyššího dosaženého vzdělání, 2 osoby výzkumného souboru uvedly základní vzdělání, 30 osob vyučený/á, 52 osob středoškolské vzdělání s maturitou, 1 osoba vyšší odborné vzdělání a 14 osob vysokoškolské vzdělání.



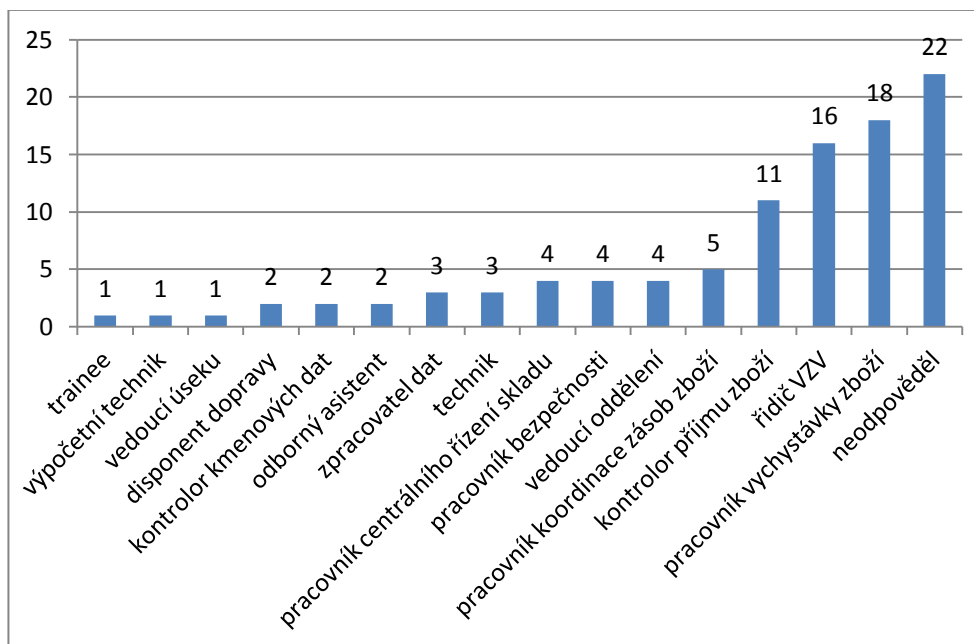
Obr. 8.4 – Graf rozložení výzkumného souboru podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Nejvíce respondentů se zúčastnilo z oddělení Centrální sklad 1 (56 osob), dále následovalo oddělení, řízení toku zboží (10 osob), Vedení (8 osob), Centrální sklad 2 (7 osob), Oddělení bezpečnosti (5 osob), Vratné obaly (3 osoby), Technické zabezpečení (3 osoby), Transport (3 osoby), IT (2 osoby) a 2 respondenti neodpověděli.



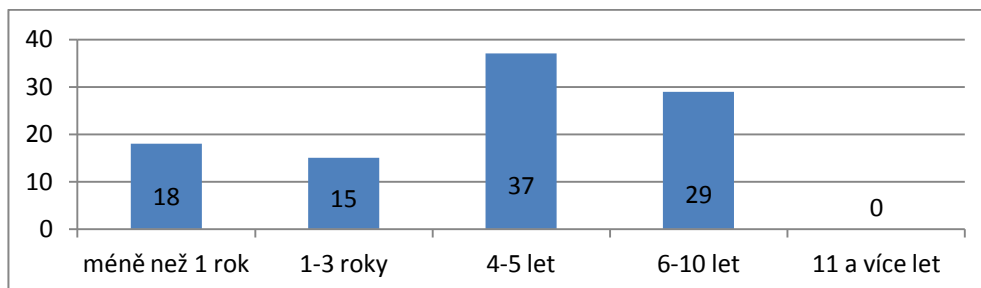
Obr. 8.5 – Graf rozložení výzkumného souboru podle oddělení

Z hlediska pracovních pozic se výzkumu zúčastnilo 18 pracovníků vychystávky zboží, 16 řidičů VZV, 11 kontrolorů příjmu zboží, 5 pracovníků koordinace zásob zboží, 4 vedoucí oddělení, 4 pracovníci bezpečnosti, 4 pracovníci centrálního řízení skladu, 3 technici, 3 zpracovatelé dat, 2 odborní asistentů, 2 kontroloři kmenových dat, 2 disponenti dopravy, 1 jedoucí úseku, 1 výpočetní technik, 1 trainee. 22 respondentů na otázku neodpovědělo.



Obr. 8.6 – Graf rozložení výzkumného souboru podle zastávané pozice

Z nejdéle pracujících zaměstnanců, tzn. 11 a více let, se výzkumu nezúčastnil nikdo. Nejvíce zaměstnanců (37 osob) pracuje ve společnosti po dobu 4–5 let, dále 29 osob 6–10 let, 18 osob méně než 1 rok a 15 osob 1–3 roky.



Obr. 8.7 – Graf rozložení výzkumného souboru podle délky zaměstnání ve společnosti

8.7 Organizace a průběh šetření

Výzkum byl proveden na logistické pobočce společnosti XY na přelomu měsíců únor a březen 2013. Tento termín byl určen vedením společnosti jako nejvhodnější z hlediska menšího objemu práce po zimní sezóně.

Dotazník byl zaměstnancům distribuován na začátku jednotlivých směn, tak aby měli možnost vyplnění všichni zaměstnanci. Byli vedoucím oddělení seznámi do společné denní místnosti, kde jsem jim již sama osobně dotazníky rozdala, vysvětlila účel výzkumu, jeho možné přínosy a poprosila zaměstnance o vyplnění. Významnou roli tu tedy hraje dobrovolnost ve vyplnění.

Pro zvýšení pocitu anonymity jsem osobně distribuovala všechny dotazníky a následně je sesbírala a před zaměstnanci zapečetila do připravených obálek.

9 Výsledky výzkumu spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na konto pracovní doby

V této kapitole je obsažen druhý cíl výzkumu, zjištění míry pracovní spokojenosti pracovníků společnosti XY se zaměřením na konto pracovní doby. Nejprve obsahuje výsledky z oblasti pracovní spokojenosti, poté spokojenosti s kontem pracovní doby a v závěru shrnutí výsledků celého šetření.

Sesbíraná data byla zanesena do programu Microsoft Excel a následně analyzována v programu Statistica verze 10.

9.1 Pracovní spokojenost

Při zpracovávání výsledků jsem postupovala v souladu s vnějšími a vnitřními faktory stanovenými v předcházejících kapitolách.

9.1.1 Zjištění míry spokojenosti s vnějšími faktory pracovní spokojenosti a míry celkové spokojenosti

Míra spokojenosti s jednotlivými vnějšími faktory a celková spokojenost byly zjištěny pomocí průměru odpovědí v dotazníku, kdy byla ke každé odpovědi přiřazena odpovídající číselná hodnota (spokojen/a – 1, spíše spokojen/a – 2, spíše nespokojen/a – 3, nespokojen/a – 4). Platí tedy, že čím nižší hodnota, tím vyšší spokojenost.

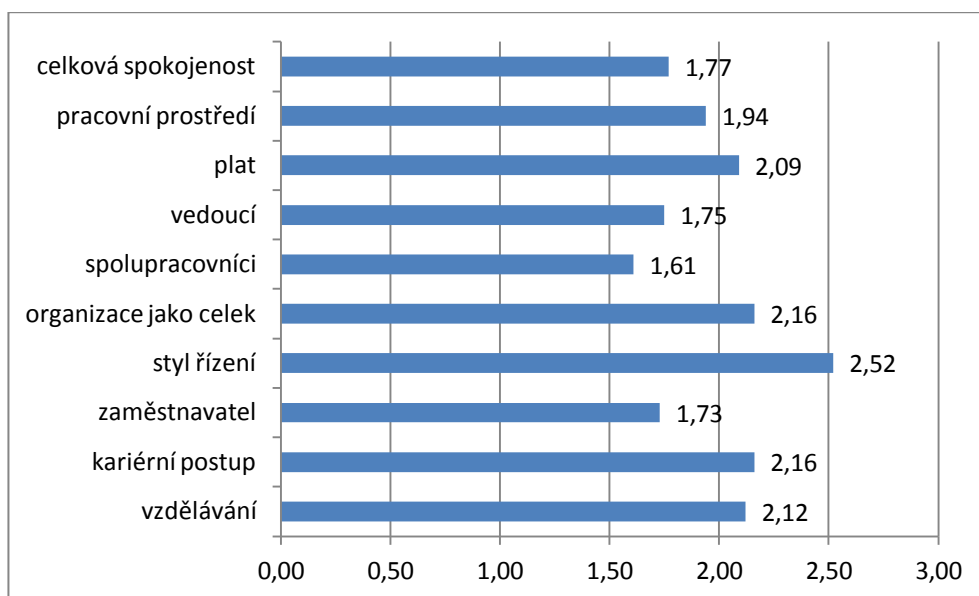
Proměnná	Popisné statistiky (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw)	
	Průměr	Sm.odch.
vzdělávání	2,121212	0,732242
kariérní postup	2,161616	0,877230
zaměstnavatel	1,737374	0,678923
styl řízení	2,525253	0,861222
organizace jako celek	2,161616	0,617881
spolupracovníci	1,616162	0,724316
vedoucí	1,757576	0,834106
plat	2,090909	0,870033
pracovní prostředí	1,949495	0,787320
celková spokojenost	1,777778	0,693344

Obr. 9.1 – Tabulka výsledků spokojenosti s jednotlivými vnějšími faktory a celkové spokojenosti

Z tabulky vychází, že jsou zaměstnanci s jednotlivými vnějšími faktory spokojeni nebo spíše spokojeni. Nejvyšší míry spokojenosti

dosahuje vztah se spolupracovníky a nejnižší míra byla naměřena u stylu řízení organizace. Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti dosáhla hodnoty 1,77, tedy na horní hranici spíše spokojen/a.

Pro přehlednost jsou jednotlivé naměřené hodnoty uvedeny také v následujícím grafu.



Obr. 9.2 – Graf výsledků spokojenosti s jednotlivými vnějšími faktory a celkové spokojenosti

9.1.2 Zjištění vztahu celkové pracovní spokojenosti a vnějších faktorů pracovní spokojenosti

Cílem těchto výpočtu je zjistit, jak silný vztah existuje mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností s jednotlivými vnějšími faktory pracovní spokojenosti. Tento vztah byl zjišťován pomocí Spearmanova koeficientu.

Mezi celkovou spokojeností a možnostmi vzdělávání je silná souvislost.

Statist. : celková spokojenost(4) x vzdělávání(4) (List1 v dipl			
Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	40,59823	df=9	p=,00001
M-V chí-kvadr.	37,05212	df=9	p=,00003
Spearmanovo poř. R	,5011905	t=5,7043	p=,00000

Obr. 9.3 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a možnostmi vzdělávání

Mezi celkovou spokojeností a možností kariérního postupu je středně silná souvislost.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x kariérní postup(4) (List1 v di		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	14,77070	df=9	p=,09743
M-V chí-kvadr.	15,05716	df=9	p=,08938
Spearmanovo poř. R	,3113046	t=3,2263	p=,00171

Obr. 9.4 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a možností kariérního postupu

Mezi celkovou spokojeností a vnímáním zaměstnavatele jako dobrého je středně silná souvislost a blíží se horní hranici této kategorie.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x zaměstnavatel(4) (List1 v di		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	74,24402	df=9	p=,00000
M-V chí-kvadr.	46,64041	df=9	p=,00000
Spearmanovo poř. R	,4866609	t=5,4866	p=,00000

Obr. 9.5 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a vnímáním zaměstnavatele jako dobrého

Mezi celkovou spokojeností a stylem řízení je slabá souvislost.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x styl řízení(4) (List1 v di		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	32,53291	df=9	p=,00016
M-V chí-kvadr.	28,67095	df=9	p=,00074
Spearmanovo poř. R	,2332161	t=2,3620	p=,02017

Obr. 9.6 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a stylem řízení

Mezi celkovou pracovní spokojeností a organizací práce jako celku je středně silná souvislost.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x organizace jako celek(4) i		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	87,10569	df=9	p=,00000
M-V chí-kvadr.	36,70625	df=9	p=,00003
Spearmanovo poř. R	,3810429	t=4,0591	p=,00010

Obr. 9.7 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a organizací práce

Mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností se spolupracovníky je středně silná souvislost.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x spolupracovníci(4) (List1 v d		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	41,78066	df=9	p=,00000
M-V chí-kvadr.	27,24546	df=9	p=,00127
Spearmanovo poř. R	,3203887	t=3,3311	p=,00122

Obr. 9.8 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a vztahy se spolupracovníky

Mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností s nadřízeným je středně silná souvislost.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x vedoucí(4) (List1 v diplom		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	88,74405	df=9	p=,00000
M-V chí-kvadr.	38,87097	df=9	p=,00001
Spearmanovo poř. R	,4044105	t=4,3550	p=,00003

Obr. 9.9 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a vztahy se spolupracovníky

Mezi celkovou pracovní spokojeností a platovým ohodnocením je středně silná souvislost a blíží se horní hranici této kategorie.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x plat(4) (List1 v diplomova		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	24,53954	df=9	p=,00353
M-V chí-kvadr.	28,57154	df=9	p=,00077
Spearmanovo poř. R	,4684404	t=5,2220	p=,00000

Obr. 9.10 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a platovým ohodnocením

Mezi celkovou pracovní spokojeností a pracovním prostředím je středně silná souvislost, ovšem hodnota se blíží spíše dolní hranici této kategorie.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x pracovní prostředí(4) (Lis		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	32,28004	df=9	p=,00018
M-V chí-kvadr.	23,16530	df=9	p=,00584
Spearmanovo poř. R	,2830051	t=2,9061	p=,00453

Obr. 9.11 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a pracovním prostředím

Nesilnější vztah mezi celkovou pracovní spokojeností existuje s faktory možnosti vzdělávání, poté následuje platové ohodnocení, spokojenost s vedoucím a organizace práce jako celek. Nejslabší souvislost má s faktorem styl řízení.

9.1.3 Zjištění míry a vztahu spokojenosti s vnějšími faktory a celkové spokojenosti podle vnitřních faktorů

V této podkapitole jsou zveřejněny výsledky míry spokojenosti s jednotlivými vnějšími faktory pracovní spokojenost a celkovou pracovní spokojeností v závislosti na vnitřních faktorech pracovní spokojenosti.

Tyto hodnoty byly zjištěny pomocí rozkladu. Jako grupovací proměnné byly zadány vnitřní faktory pracovní spokojenosti a jako závislé proměnné vnější faktory pracovní spokojenosti.

Vztah mezi celkovou spokojeností, vnějšími faktory a vnitřními faktory byl vypočítán pomocí Spearmanova nebo Cramerova koeficientu.

Poměrně rozsáhlé a detailní výsledky jsou uvedeny pro potřeby společnosti XY, k identifikování slabých míst, na které je třeba se zaměřit. Nula v tabulkách znamená nevyplněnou odpověď na otázku.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw) N=99(V seznamu záv. prom. nejsou ChD)										
pohlaví	vzdělávání Průměr	karierní postup Průměr	zaměstnavatel Průměr	styl řízení Průměr	organizace jako celek Průměr	spolupracovníci Průměr	vedoucí Průměr	plat Průměr	pracovní prostředí Průměr	celková spokojenost Průměr
muž	2,29	2,33	1,91	2,56	2,15	1,62	1,82	2,33	2,04	1,91
žena	1,91	1,95	1,52	2,48	2,18	1,61	1,68	1,80	1,84	1,61

Obr. 9.12 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na pohlaví

faktor	síla vztahu
vzdělávání	0,27
karierní postup	0,22
zaměstnavatel	0,28
styl řízení	0,16
organizace práce	0,18
spolupracovníci	0,23
vedoucí	0,11
plat	0,46
pracovní prostředí	0,3
celková spokojenost	0,25

Obr. 9.13 – Tabulka vztahu mezi pohlavím a spokojeností

Ženy ve všech faktorech vykazují vyšší míru spokojenosti než muži.

Mezi pohlavím a vnějšími faktory pracovní spokojenosti a existuje ve většině proměnných slabá souvislost. Středně silná souvislost je s možnostmi vzdělávání, názorem na zaměstnavatele, a platem, který dosahuje nejvyšší hodnoty. Vztah celkové spokojenosti a pohlaví je středně silný.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw) N=99(V seznamu záv. prom. nejsou ChD)										
věk	vzdělávání Průměr	kariérní postup Průměr	zaměstnavatel Průměr	styl řízení Průměr	organizace jako celek Průměr	spolupracovníci Průměr	vedoucí Průměr	plat Průměr	pracovní prostředí Průměr	celková spokojenost Průměr
26-35 let	2,17	2,00	1,72	2,57	2,15	1,57	1,70	2,09	1,85	1,83
25 a méně let	1,90	2,20	1,80	2,70	2,10	1,80	2,20	2,40	2,10	1,90
36-45 let	2,11	2,28	1,72	2,33	2,28	1,56	1,56	2,11	2,06	1,78
46-55 let	2,12	2,53	1,76	2,47	2,12	1,71	1,88	1,88	2,06	1,53

Obr. 9.14 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na věku

faktor	síla vztahu
vzdělávání	0,01
kariérní postup	0,17
zaměstnavatel	-0,01
styl řízení	-0,11
organizace práce	0,04
spolupracovníci	-0,01
vedoucí	-0,05
plat	-0,12
pracovní prostředí	0,08
celková spokojenost	-0,18

Obr. 9.15 – Tabulka vztahu mezi věkem a spokojenosti

Mezi věkem a vnějšími faktory pracovní spokojenosti neexistuje ve většině proměnných žádný vztah. Vztah celkové spokojenosti a věku je slabý.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw) N=99(V seznamu záv. prom. nejsou ChD)										
soužití s dítětem	vzdělávání Průměr	kariérní postup Průměr	zaměstnavatel Průměr	styl řízení Průměr	organizace jako celek Průměr	spolupracovníci Průměr	vedoucí Průměr	plat Průměr	pracovní prostředí Průměr	celková spokojenost Průměr
ne	2,13	2,29	1,69	2,67	2,15	1,64	1,75	2,18	2,02	1,76
ano	2,12	1,98	1,79	2,36	2,19	1,62	1,79	1,93	1,86	1,79

Obr. 9.16 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na soužití s dětmi

faktor	síla vztahu
vzdělávání	0,17
kariérní postup	0,17
zaměstnavatel	0,15
styl řízení	0,17
organizace práce	0,14
spolupracovníci	0,12
vedoucí	0,1
plat	0,23
pracovní prostředí	0,12
celková spokojenost	0,12

Obr. 9.17 – Tabulka vztahu mezi soužitím s dítětem a spokojenosti

Průměr všech faktorů pracovní spokojenosti je u respondentů žijících s dítětem 1,94 a nežijících s dítětem 2,03. Celkově spokojenější jsou tedy respondenti žijící s dítětem.

Mezi soužitím s dítětem a vnějšími faktory pracovní spokojenosti neexistuje ve vztahu s vedoucím žádná souvislost. U ostatních proměnných se jedná o slabou souvislost. Vztah celkové spokojenosti a soužití s dítětem je slabý.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw) N=99(V seznamu záv. prom. nejsou ChD)										
vzdělání	vzdělávání Průměr	kariérní postup Průměr	zaměstnavatel Průměr	styl řízení Průměr	organizace jako celek Průměr	spolupracovníci Průměr	vedoucí Průměr	plat Průměr	pracovní prostředí Průměr	celková spokojenost Průměr
vysokoškolské	2,21	1,79	1,71	2,79	2,07	1,57	1,36	1,86	1,64	1,64
středoškolské s maturitou	2,06	2,06	1,65	2,42	2,17	1,60	1,85	2,00	1,94	1,79
vyučení/á	2,17	2,53	1,90	2,60	2,20	1,67	1,73	2,37	2,10	1,80
základní	2,00	1,50	1,50	2,00	2,00	1,50	2,50	1,50	2,00	2,00
vyšší odborné	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00

Obr. 9.18 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na vzdělání

faktor	síla vztahu
vzdělávání	0,05
kariérní postup	-0,24
zaměstnavatel	-0,09
styl řízení	0,03
organizace práce	-0,03
spolupracovníci	-0,05
vedoucí	-0,14
plat	-0,17
pracovní prostředí	-0,21
celková spokojenost	-0,07

Obr. 9.19 – Tabulka vztahu mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a spokojeností

Mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a vnějšími faktory pracovní spokojenosti neexistuje ve většině případů žádná souvislost. Pouze s pracovním prostředím a kariérním postupem je slabá. S rostoucím vzděláním klesá spokojenost. Vztah celkové spokojenosti a vzdělání neexistuje.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw) N=99(V seznamu záv. prom. nejsou ChD)										
oddělení	vzdělávání Průměr	kariérní postup Průměr	zaměstnavatel Průměr	styl řízení Průměr	organizace jako celek Průměr	spolupracovníci Průměr	vedoucí Průměr	plat Průměr	pracovní prostředí Průměr	celková spokojenost Průměr
TRANSPORT	2,33	1,67	2,00	2,33	2,33	2,00	2,33	2,00	3,00	2,00
CENTRÁLNÍ SKLAD 1	2,16	2,27	1,75	2,59	2,18	1,71	1,91	2,18	1,87	1,82
0	2,00	2,50	1,50	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,50
CENTRÁLNÍ SKLAD 2	1,86	1,71	1,57	2,86	2,00	1,43	1,57	2,00	1,86	1,71
ŘÍZENÍ TOKU ZBOŽÍ	2,30	1,90	1,60	2,10	2,30	1,30	1,40	2,00	2,00	1,70
IT	2,50	1,50	1,50	2,00	2,50	1,00	1,50	1,50	2,00	1,50
TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	2,67	3,33	2,67	3,00	2,00	1,00	1,67	3,33	2,00	2,33
ODDĚLENÍ BEZPEČNOSTI	2,40	2,00	1,60	2,20	1,80	1,60	1,40	2,20	2,40	1,40
VEDENÍ	1,63	2,00	1,75	2,25	2,00	1,75	1,38	1,75	1,25	1,75
VRATNÉ OBALY	1,33	2,33	1,67	3,00	2,67	1,33	1,67	1,67	2,67	1,67

Obr. 9.20 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na oddělení

faktor	síla vztahu
vzdělávání	0,3
kariérní postup	0,3
zaměstnavatel	0,36
styl řízení	0,27
organizace práce	0,26
spolupracovníci	0,27
vedoucí	0,27
plat	0,29
pracovní prostředí	0,44
celková spokojenost	0,22

Obr. 9.21 – Tabulka vztahu mezi oddělením a spokojeností

Oddělení	celkový průměr
TRANSPORT	2,20
CENTRÁLNÍ SKLAD 1	2,04
0	2,05
CENTRÁLNÍ SKLAD 2	1,86
ŘÍZENÍ TOKU ZBOŽÍ	1,86
IT	1,75
TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	2,40
ODDĚLENÍ BEZPEČNOSTI	1,90
VEDENÍ	1,75
VRATNÉ OBALY	2,00

Obr. 9.22 – Tabulka s celkovým průměrem spokojenosti na jednotlivých odděleních

Průměr všech faktorů pracovní spokojenosti je nejvyšší na oddělení IT a Vedení, nejnižší pak na Technickém zabezpečení.

Mezi oddělením a vnějšími faktory pracovní spokojenosti existuje ve všech faktorech středně silná souvislost. Celková pracovní spokojenost má s oddělením slabou souvislost.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw)										
N=99(V seznamu záv. prom. nejsou ChD)										
pozice	vzdělávání Průměr	kariérní postup Průměr	zaměstnavatel Průměr	styl řízení Průměr	organizace jako celek Průměr	spolupracovníci Průměr	vedoucí Průměr	plat Průměr	pracovní prostředí Průměr	celková spokojenost Průměr
disponent dopravy	2,50	2,00	2,00	2,50	2,50	2,00	2,00	2,50	3,50	2,00
pracovník vychystávky zboží	2,39	2,72	1,83	2,67	2,22	1,78	2,22	2,56	2,28	2,00
řidič VZV	2,31	2,31	1,94	2,94	2,25	2,06	1,87	2,37	1,75	2,00
0	1,73	1,77	1,50	2,45	2,00	1,41	1,50	1,59	1,77	1,50
vedoucí úseku	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
kontrolor kmenových dat	2,50	1,50	1,50	2,00	2,00	1,00	1,00	2,50	1,50	2,00
kontrolor příjmu zboží	1,82	2,09	1,73	2,36	2,18	1,82	2,09	1,91	2,00	1,64
vedoucí oddělení	2,00	1,75	1,75	2,75	2,25	1,75	1,75	1,25	1,75	1,75
výpočetní technik	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00
technik	2,67	3,33	2,67	3,00	2,00	1,00	1,67	3,33	2,00	2,33
pracovník bezpečnosti	2,50	2,25	1,50	2,25	1,75	1,50	1,25	2,25	2,00	1,25
odborný asistent	1,50	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00
trainee	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
pracovník koordinace zásob	2,00	1,60	1,40	1,80	2,20	1,20	1,20	1,80	1,80	1,40
pracovník centrálního řízení	2,75	2,25	1,75	2,50	2,50	1,50	1,75	2,25	2,25	1,75
zpracovatel dat	1,67	2,00	1,67	2,67	2,67	1,00	2,00	1,67	2,33	2,00

Obr. 9.23 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na pracovní pozici

faktor	síla vztahu
vzdělávání	0,4
kariérní postup	0,4
zaměstnavatel	0,44
styl řízení	0,34
organizace práce	0,42
spolupracovníci	0,34
vedoucí	0,36
plat	0,45
pracovní prostředí	0,5
celková spokojenost	0,33

Obr. 9.24 – Tabulka vztahu mezi zastávanou pozicí a spokojeností

pozice	celkový průměr
disponent dopravy	2,35
pracovník vychystávky zboží	2,27
řidič VZV	2,18
0	1,72
vedoucí úseku	1,50
kontrolor kmenových dat	1,75
kontrolor příjmu zboží	1,95
vedoucí oddělení	1,88
výpočetní technik	2,20
technik	2,40
pracovník bezpečnosti	1,85
odborný asistent	1,90
trainee	1,40
pracovník koordinace zásob zboží	1,64
pracovník centrálního řízení skladu	2,13
zpracovatel dat	1,97

Obr. 9.25 – Tabulka s celkovým průměrem spokojenosti na zastávaných pozicích

Průměr všech faktorů pracovní spokojenosti je nejvyšší u pozice trainee, vedoucí úseku a pracovník koordinace zásob zboží. Nejnižší pak technik a disponent dopravy.

Mezi odděleními a vnějšími faktory pracovní spokojenosti existuje ve většině faktorů středně silná souvislost. U faktoru pracovní prostředí je souvislost silná. Celková pracovní spokojenost a pozice má vztah středně silný.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw) N=99(V seznamu záv. prom. nejsou ChD)										
délka zaměstnání	vzdělávání Průměr	kariérní postup Průměr	zaměstnavatel Průměr	styl řízení Průměr	organizace jako celek Průměr	spolupracovníci Průměr	vedoucí Průměr	plat Průměr	pracovní prostředí Průměr	celková spokojenost Průměr
1-3 roky	2,07	2,07	1,60	2,47	2,40	1,87	1,93	2,13	2,07	2,00
méně než 1 rok	2,11	2,50	1,72	2,33	2,06	1,28	1,61	2,50	1,83	1,67
6-10 let	2,24	2,34	1,86	2,41	2,24	1,69	1,86	2,10	2,07	1,90
4-5 let	2,05	1,89	1,70	2,73	2,05	1,62	1,68	1,86	1,86	1,65

Obr. 9.26 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na senioritě

faktor	síla vztahu
vzdělávání	0,08
kariérní postup	-0,02
zaměstnavatel	0,1
styl řízení	0,02
organizace práce	0,04
spolupracovníci	0,07
vedoucí	0,06
plat	-0,12
pracovní prostředí	0,06
celková spokojenost	0,1

Obr. 9.27 – Tabulka vztahu mezi senioritou a spokojeností

Mezi senioritou a vnějšími faktory pracovní spokojenosti ne existuje ve většině faktorů žádná souvislost. Pouze u faktoru plat je slabá. Přičemž s rostoucí senioritou se snižuje spokojenost s platem. Celková pracovní spokojenost a seniorita má slabý vztah.

9.1.4 Ostatní otázky

Otázka „Co doporučujete ve společnosti změnit?“ byla zařazena na žádost vedení pobočky společnosti XY pro podchycení nedostatků indetifikovaných zaměstnanci.

Odpovědi
pracovní dobu, střídání vedení
zlepšit organizaci práce, zlepšit komunikaci s vedením
pracovní dobu
organizace na pracovišti
prašnost, špatné světlo, pořád po schodech nahoru a dolů; větší informovanost o kontě pracovní doby, sjednotit pohled podřízených a nadřízených
způsob řízení organizace
lepší sociální zázemí, podmínky pro zaměstnance, sociální jistoty
system vzdělávání pracovníků (jazykové kurzy atd.) i pro zaměstnance, ne jen pro vedoucí pracovníky
četnost změn
system školení, sjednocení administrativy
nic
více plánovat
pracovní dobu, střídání vedení
komunikaci

Obr. 9.28 – Tabulka odpovědí na otázku „Co doporučujete v organizaci změnit?“

9.2 Pracovní spokojenost zaměřená na konto pracovní doby

Na otázku, zda zaměstnanci ví, co je konto pracovní doby odpovědělo 91 respondentů kladně a 8 záporně. Dalo by se tedy říci, že jsou o kontu pracovní doby dobře informovaní. Bohužel ale vypovídající hodnota této otázky je snížena možností, že zaměstnanci sice ví, co je konto pracovní doby, to ovšem nemusí znamenat, že chápou jeho fungování. Nelze proto na vypovídající hodnotu plně spoléhat. Přesto byla otázka v této formě zařazena na přání vedení společnosti XY.

Tabulka četností: co je konto (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw)				
Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četnost	Kumulativní rel.četnost
ano	91	91	91,00000	91,0000
ne	8	99	8,00000	99,0000
ChD	1	100	1,00000	100,0000

Obr. 9.29 – Tabulka výsledků znalosti konta pracovní doby

Na otázku, který způsob rozvržení pracovní doby vyhovuje zaměstnancům více, odpovědělo 57 rovnoměrně rozvržená pracovní doba a 41 konto pracovní doby. Preference konta pracovní doby nebo rovnoměrně rozložené pracovní doby má s celkovou spokojeností slabou souvislost.

Se spokojeností s rozvržením pracovní doby a možností ovlivnění pracovní doby má preference rozvržení pracovní doby středně silnou souvislost, se spokojeností se spravedlivostí rozvržení nemá žádnou souvislost a s časem oznámení změn rozvržení slabou souvislost.

Tabulka četností: více vyhovuje (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw)				
Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četnost	Kumulativní rel.četnost
rovnoměrná	57	57	57,00000	57,0000
konto	41	98	41,00000	98,0000
ChD	2	100	2,00000	100,0000

Obr. 9.30 – Tabulka výsledků preference rozvržení pracovní doby

Statist. : více vyhovuje(2) x celková spokojenost(4) (List1 v dij			
Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	2,482080	df=3	p=,47854
M-V chí-kvadr.	3,579514	df=3	p=,31059
Fí	,1591457		
Kontingenční koeficient	,1571678		
Cramér. V	,1591457		

Obr. 9.31 – Tabulka vztahu preference rozvržení pracovní doby a celkové spokojenosti

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	0,28
ovlivnění rozvržení	0,35
spravedlivost rozvržení	0,09
oznámení změn	0,24

Obr. 9.32 – Tabulka vztahu preference rozvržení pracovní doby a jednotlivých oblastí konta pracovní doby

9.2.1 Zjištění míry spokojenosti s kontem pracovní doby a jejím vlivem na celkovou pracovní spokojenost

Míru spokojenosti s jednotlivými otázkami na konto pracovní doby znázorňuje obrázek č. 9.32. Hodnoty byly zjištěny pomocí průměru odpovědí v dotazníku, kdy byla ke každé odpovědi přiřazena odpovídající číselná hodnota (spokojen/a – 1, spíše spokojen/a – 2, spíše nespokojen/a – 3, nespokojen/a – 4). Platí tedy, že čím nižší hodnota, tím vyšší spokojenost.

Vztah byl vypočítán podle Spearmanova koeficientu. Všechny hodnoty vyšly kladné, proto se jedná o přímou úměru, kdy s rostoucí spokojeností s kontem pracovní doby roste i celková spokojenost

Proměnná	Popisné statistiky (List1 v diplomova prace_vyzkum.stw)	
	Průměr	Sm.odch.
rozvržení pracovní doby	2,010101	0,897786
ovlivnění rozvržení	2,434343	1,126323
spravedlivost rozvržení	1,919192	0,778234
oznámení změn	1,785714	0,888065

Obr. 9.33 – Tabulka spokojenosti s otázkami na konto pracovní doby

Míra spokojenosti s rozvržením pracovní doby dosahuje hodnoty 2,01, což je spíše spokojen/a. Vliv této míry na celkovou pracovní spokojenost je přitom slabý.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x rozvržení pracovní doby(4) (L		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	18,31146	df=9	p=,03173
M-V chí-kvadr.	21,79160	df=9	p=,00956
Spearmanovo poř. R	,225795	t=2,2486	p=,02680

Obr. 9.34 – Tabulka vztahu spokojenosti s rozvržením pracovní doby a celkovou spokojeností

Míra spokojenosti s možností ovlivnění pracovní doby dosahuje hodnoty 2,43, což je dolní hranice kategorie spíše spokojen/a. Vliv této míry na celkovou spokojenost je slabý.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x ovlivnění rozvržení(4) (List1 v		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	11,93268	df=9	p=,21713
M-V chí-kvadr.	13,99740	df=9	p=,12242
Spearmanovo poř. R	,2261489	t=2,2865	p=,02440

Obr. 9.35 – Tabulka vztahu spokojenosti s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby a celkovou spokojeností

Míra spokojenosti se spravedlivostí rozvrháváním pracovní doby mezi zaměstnance dosahuje hodnoty 1,91, spadá do kategorie spíše spokojen/a. Vliv této míry na celkovou spokojenost je slabý.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x spravedlivost rozvržení(4) (Lis		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	21,74164	df=9	p=,00973
M-V chí-kvadr.	21,80370	df=9	p=,00952
Spearmanovo poř. R	,2349414	t=2,3805	p=,01924

Obr. 9.36 – Tabulka vztahu spokojenosti se spravedlivostí rozvrhování pracovní doby a celkovou spokojeností

Míra spokojenosti s časem oznámení změn v pracovní době dosahuje hodnoty 1,78, spadá do kategorie spíše spokojen/a. Vliv této míry na celkovou spokojenost je středně silný.

Statist.	Statist. : celková spokojenost(4) x oznámení změn(4) (List1 v		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	18,92811	df=9	p=,02581
M-V chí-kvadr.	16,95006	df=9	p=,04950
Spearmanovo poř. R	,3178014	t=3,2841	p=,00143

Obr. 9.37 – Tabulka vztahu spokojenosti se spravedlivostí rozvrhování pracovní doby a celkovou spokojeností

Největší vztah má s celkovou pracovní spokojenost čas oznámení změn v rozvržení pracovní doby. Ostatní faktory mají všechny s celkovou spokojeností slabý vztah.

9.2.2 Vliv vnitřních faktorů na spokojenost s kontem pracovní doby

Ženy ve všech otázkách na spokojenost s kontem pracovní doby dosahují vyšší spokojenosti než muži. Vztah pohlaví se spokojenost je silný v případě možného ovlivnění rozvržení pracovní doby. V ostatních dílčích otázkách se jedná o středně silnou souvislost.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum)				
Nejmenší N ze všech proměn.: : 98				
pohlaví	rozvržení pracovní doby Průměr	ovlivnění rozvržení Průměr	spravedlivost rozvržení Průměr	oznámení změn Průměr
muž	2,309091	2,909091	2,145455	2,018182
žena	1,636364	1,840909	1,636364	1,488372

Obr. 9.38 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na pohlaví

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	0,42
ovlivnění rozvržení	0,5
spravedlivost rozvržení	0,33
oznámení změn	0,37

Obr. 9.39 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a pohlavím

Nebyl prokázán vztah mezi věkem a spokojeností s kontem pracovní doby.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum) Nejmenší N ze všech proměn.: : 98				
věk	rozvržení pracovní doby Průměr	ovlivnění rozvržení Průměr	spravedlivost rozvržení Průměr	oznámení změn Průměr
26-35 let	2,055556	2,277778	1,796296	1,759259
25 a méně let	2,300000	2,600000	2,400000	1,900000
36-45 let	1,944444	2,500000	1,888889	2,000000
46-55 let	1,764706	2,764706	2,058824	1,588235
Vš.skup.	2,010101	2,434343	1,919192	1,785714

Obr. 9.40 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	-0,14
ovlivnění rozvržení	0,1
spravedlivost rozvržení	0,01
oznámení změn	-0,01

Obr. 9.41 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a věkem

Ve vztahu soužití s dítětem a spokojeností s kontem pracovní doby byl u spokojenosti s rozvržením pracovní doby, s možností ovlivnění pracovní doby a oznámením změn rozvržení pracovní doby zjištěn slabý vztah. Možnost ovlivnění pracovní doby se soužitím s dítětem nijak nespojuje.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum) Nejmenší N ze všech proměn.: : 98				
soužití s dítětem	rozvržení pracovní doby Průměr	ovlivnění rozvržení Průměr	spravedlivost rozvržení Průměr	oznámení změn Průměr
ne	2,090909	2,472727	2,018182	1,851852
ano	1,880952	2,333333	1,785714	1,666667
0	2,500000	3,500000	2,000000	2,500000

Obr. 9.42 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na soužití s dítětem

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	0,2
ovlivnění rozvržení	0,12
spravedlivost rozvržení	0,2
oznámení změn	0,2

Obr. 9.43 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a soužitím s dítětem

Středně silný vztah existuje mezi vzděláním a spokojeností pouze možnosti ovlivnění rozvržení pracovní doby. Ostatní složky spokojenosti s kontem pracovní doby mají se vzděláním slabý vztah. Jedná se o nepřímou úměru, tedy s rostoucím vzděláním klesá spokojenost.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum)				
Nejmenší N ze všech proměn.: : 98				
vzdělání	rozvržení pracovní doby Průměr	ovlivnění rozvržení Průměr	spravedlivost rozvržení Průměr	oznámení změn Průměr
vysoškolské	1,857143	1,928571	1,500000	1,285714
středoškolské s maturitou	1,942308	2,307692	1,961538	1,764706
vyučení/á	2,166667	2,800000	2,033333	2,033333
základní	3,000000	3,500000	2,000000	2,000000
vyšší odborné	1,000000	3,000000	2,000000	2,000000

Obr. 9.44 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na vzdělání

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	-0,17
ovlivnění rozvržení	-0,28
spravedlivost rozvržení	-0,19
oznámení změn	-0,24

Obr. 9.45 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a vzděláním

Všechny složky spokojenosti s kontem pracovní doby vykazují s oddělením středně silnou souvislost.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum)				
Nejmenší N ze všech proměn.: : 98				
oddělení	rozvržení pracovní doby Průměr	ovlivnění rozvržení Průměr	spravedlivost rozvržení Průměr	oznámení změn Průměr
TRANSPORT	3,333333	3,333333	2,666667	2,000000
CENTRÁLNÍ SKLAD 1	2,125000	2,625000	1,982143	1,803571
0	1,500000	3,000000	2,000000	1,500000
CENTRÁLNÍ SKLAD 2	2,142857	2,714286	1,571429	2,285714
ŘÍZENÍ TOKU ZBOŽÍ	1,600000	1,600000	1,900000	1,666667
IT	1,500000	1,500000	1,500000	1,500000
TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	2,000000	3,000000	2,333333	2,333333
ODDĚLENÍ BEZPEČNOSTI	2,000000	2,400000	2,000000	1,600000
VEDENÍ	1,500000	1,625000	1,500000	1,375000
VRATNÉ OBALY	1,666667	2,000000	1,666667	1,666667

Obr. 9.46 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na oddělení

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	0,3
ovlivnění rozvržení	0,4
spravedlivost rozvržení	0,3
oznámení změn	0,3

Obr. 9.47 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a oddělením

Vztah jednotlivých pozic se spokojeností s kontem pracovní doby je silný s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby. S ostatními složkami se jedná o středně silnou souvislost.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum)				
Nejmenší N ze všech proměn.: : 98				
pozice	rozvržení pracovní doby Průměr	ovlivnění rozvržení Průměr	spravedlivost rozvržení Průměr	oznámení změn Průměr
disponent dopravy	3,500000	3,500000	3,000000	2,500000
pracovník vychystávky zboží	2,222222	3,166667	2,111111	2,111111
řidič VZV	2,562500	2,437500	2,250000	2,000000
0	2,000000	2,136364	1,636364	1,454545
vedoucí úseku	1,000000	1,000000	1,000000	2,000000
kontrolor kmenových dat	2,000000	2,500000	2,000000	1,000000
kontrolor příjmu zboží	1,818182	3,090909	1,909091	2,090909
vedoucí oddělení	1,250000	1,000000	1,250000	1,250000
výpočetní technik	2,000000	2,000000	2,000000	2,000000
technik	2,000000	3,000000	2,333333	2,333333
pracovník bezpečnosti	1,500000	2,250000	1,750000	1,500000
odborný asistent	1,000000	1,500000	1,000000	1,000000
trainee	2,000000	3,000000	2,000000	1,000000
pracovník koordinace zásob zboží	1,600000	1,400000	1,800000	1,250000
pracovník centrálního řízení skladu	1,500000	2,000000	2,250000	2,250000
zpracovatel dat	1,666667	2,000000	1,666667	1,333333

Obr. 9.48 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na pozici

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	0,39
ovlivnění rozvržení	0,5
spravedlivost rozvržení	0,44
oznámení změn	0,35

Obr. 9.49 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a pozicí

Mezi senioritou a spokojeností s kontem pracovní doby existuje žádná nebo slabá souvislost.

Rozkladová tabulka popisných statistik (List1 v diplomova prace_vyzkum)				
Nejmenší N ze všech proměn.: : 98				
délka zaměstnání	rozvržení pracovní doby Průměr	ovlivnění rozvržení Průměr	spravedlivost rozvržení Průměr	oznámení změn Průměr
1-3 roky	2,066667	2,066667	1,933333	1,600000
méně než 1 rok	2,111111	3,000000	2,111111	2,055556
6-10 let	1,793103	2,241379	1,862069	1,793103
4-5 let	2,108108	2,459459	1,864865	1,722222

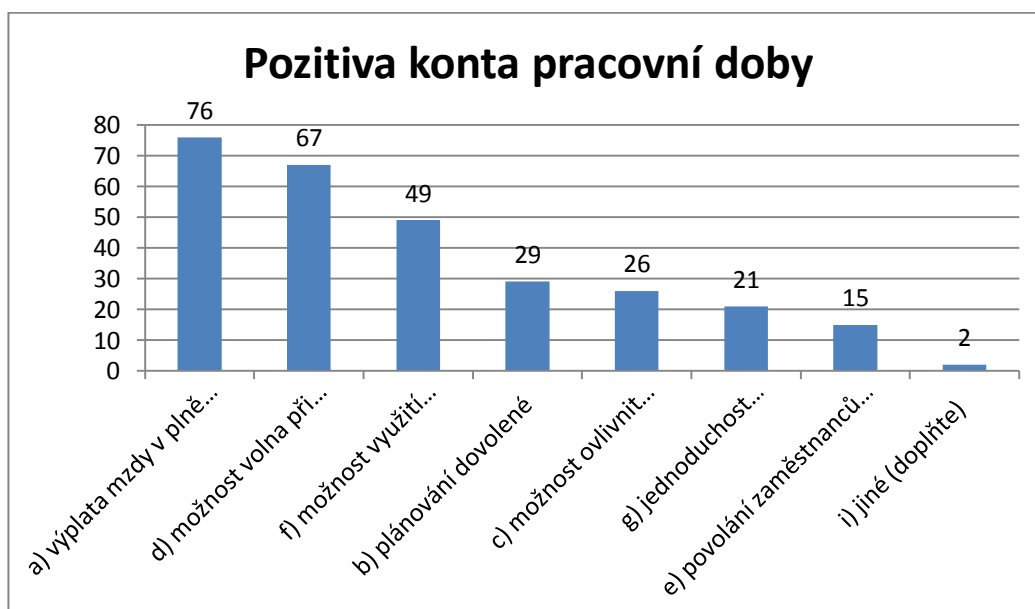
Obr. 9.50 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na senioritě

	síla vztahu
rozvržení pracovní doby	-0,12
ovlivnění rozvržení	-0,16
spravedlivost rozvržení	-0,08
oznámení změn	-0,03

Obr. 9.51 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a senioritou

9.2.3 Pozitiva a negativa konta pracovní doby

Následující graf a tabulka zaznamenávají četnosti jednotlivých odpovědí na nejdůležitější pozitiva konta pracovní doby. Nejvíce respondentů označilo za nejdůležitější pozitiva výplata mzdy v plné výši každý měsíc, možnost volna při nečekaných událostech a možnost využití minusových hodin v případě nedostatku dovolené. Varianta i) jiné byla zvolena jen dvakrát, odpovědi jsou zaneseny v Obr. 9.53.



Obr. 9.52 – Graf četností kategorií pozitiv konta pracovní doby

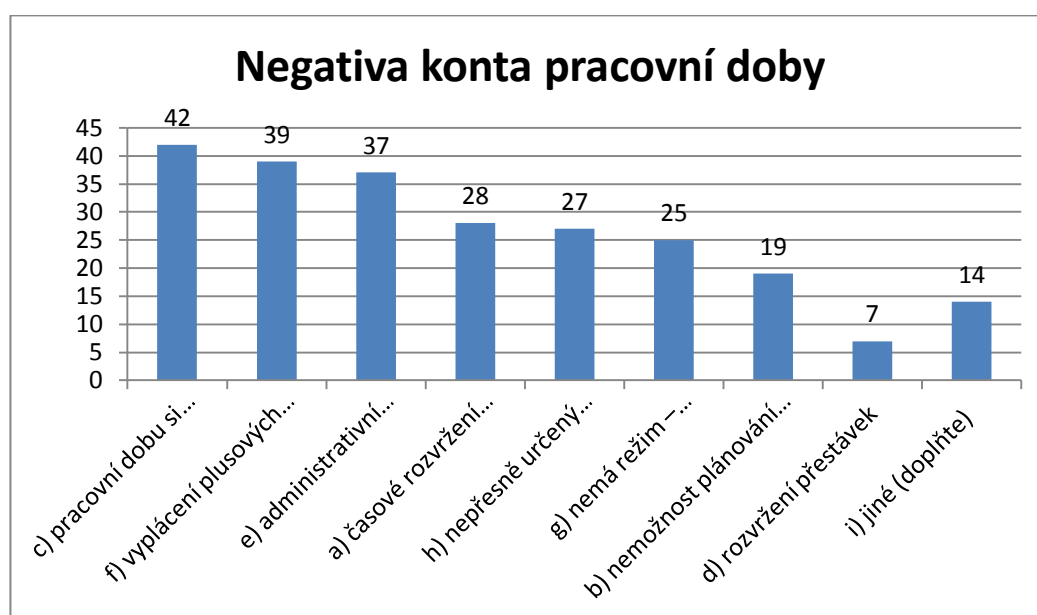
varianta odpovědi	Četnost
a) výplata mzdy v plné výši každý měsíc	76
b) plánování dovolené	29
c) možnost ovlivnit rozvržení vlastní pracovní doby	26
d) možnost volna při nečekaných událostech (nemoc apod.)	67
e) povolání zaměstnanců do práce podle aktuální potřeby	15
f) možnost využití minusových hodin v případě nedostatku dovolené	49
g) jednoduchost plánování směn	21
i) jiné (doplňte)	2

Obr. 9.53 – Tabulka četností kategorií pozitiv konta pracovní doby

i) jiná (doplňte)
a) je lež, není 100 procent
žádná pozitiva nevidím

Obr. 9.54 – Tabulka odpovědí i) jiná pozitiva

Následující graf a tabulka zaznamenávají četnosti jednotlivých odpovědí na nejdůležitější negativa konta pracovní doby. Nejčetnějšími odpověďmi byly pracovní dobu si neplánuji sám, ale plánuje ji vedoucí, vyplácení plusových hodin jednou ročně a administrativní náročnost. Nejméně četná byla varianta rozvržení přestávek. Varianta i) byla zvolena čtrnáctkrát, odpovědi jsou zaneseny v tabulce 9.56.



Obr. 9.55 – Graf četností kategorií negativ konta pracovní doby

varianta odpovědi	četnost
a) časové rozvržení pracovní doby – špatná doprava	28
b) nemožnost plánování dovolené	19
c) pracovní dobu si neplánuji sám, ale plánuje ji vedoucí	42
d) rozvržení přestávek	7
e) administrativní náročnost (docházkové listy apod.)	37
f) vyplácení plusových hodin jednou ročně	39
g) nemá režim – rozvržení pracovní doby postrádá pravidelnost	25
h) nepřesně určený konec pracovní doby	27
i) jiné (doplňte)	14

Obr. 9.56 – Tabulka četností kategorií negativ konta pracovní doby

i) jiná (doplňte)
konto pracovní doby nefunguje jako konto pracovní doby
nemám problém s kontem pracovní doby
žádné proplácení půusových hodin (4. odpověď)
možnost zaměstnavatele nařídít minusové hodiny
netýká se mě
nemám žádní negativa, jezdím autem
ředitel
konto prac. Doby nefunguje jako konto prac. Doby
nemám problém s kontem pracovní doby
žádné proplácení půusových hodin (4. odpověď)
možnost zaměstnavatele nařídít minusové hodiny
netýká se mě
nemám žádní negativa, jezdím autem
ředitel

Obr. 9.57 – Tabulka odpovědí i) jiná negativa

9.3 Ověření platnosti hypotéz

H1: Mladší pracovníci jsou v zaměstnání méně spokojeni než starší pracovníci.

Mezi věkem a celkovou spokojeností existuje slabý vztah. S rostoucím věkem se však snižuje míra pracovní spokojenosti. *Hypotéza se nepotvrdila.*

H2: Ženy jsou v zaměstnání spokojenější než muži.

Mezi pohlavím a celkovou spokojeností existuje středně silný vztah. Středně silná souvislost je s možnostmi vzděláváním a platem. *Hypotéza se potvrdila.*

H3: Pracovníci s vyšším vzděláním jsou spokojenější než pracovníci s vyšším vzděláním.

Mezi vzděláním a celkovou pracovní spokojeností neexistuje žádný vztah. Existuje sice slabá souvislost se spokojeností s pracovním prostředím a možnostmi kariérního postupu, ale s vyšším vzděláním tato spokojenost klesá. *Hypotéza se nepotvrdila.*

H4: Zaměstnanci s vyšší senioritou jsou spokojenější než noví zaměstnanci.

Mezi senioritou a celkovou pracovní spokojeností existuje slabý vztah. S rostoucí senioritou roste celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

H5: Spokojenost s finančním ohodnocením pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mezi spokojeností s finančním a celkovou pracovní spokojeností existuje středně silný vztah. S rostoucí spokojeností s finančním ohodnocením roste celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila*

H6: Pracovníci na méně atraktivních pozicích jsou méně spokojení než pracovníci na atraktivních pozicích.

Mezi zastávanou pracovní pozicí a celkovou pracovní spokojeností existuje středně silný vztah. Nelze však určit, zda jsou méně spokojení pracovníci na neatraktivních pozicích. *Hypotéza se nepotvrdila.*

H7: Možnost kariérního postupu pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mezi celkovou spokojeností a možností kariérního postupu existuje středně silná souvislost. S rostoucí spokojeností s možnostmi kariérního postupu roste celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

H8: Možnosti vzdělávání pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost.

Mezi možnostmi vzdělávání a pracovní spokojeností existuje silná souvislost. S rostoucí spokojeností se vzděláváním roste celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

H9: Spokojenost se stylem řízení pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mezi stylem řízení organizace a celkovou spokojeností existuje slabá souvislost. S rostoucí spokojeností se stylem řízení roste celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

H10: Spokojenost s vedoucím pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností s vedoucím je středně silná. S rostoucí spokojeností s vedoucím roste celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

H11: Spokojenost se spolupracovníky pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností se spolupracovníky existuje středně silná souvislost. S rostoucí spokojeností se spolupracovníky roste celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

H12: Nepříznivé fyzické pracovní prostředí negativně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mezi fyzickými pracovními prostředími a celkovou spokojeností existuje středně silná souvislost. S rostoucí spokojeností s pracovními prostředími roste

celková pracovní spokojenost. Tedy i s klesající spokojeností s pracovním prostředím klesá celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

H13: Nepříznivá organizace práce negativně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Mezi organizací práce a celkovou spokojeností existuje středně silná souvislost. S rostoucí spokojeností s organizací práce roste celková pracovní spokojenost. Tedy i s klesající spokojeností organizací práce klesá celková pracovní spokojenost. *Hypotéza se potvrdila.*

9.4 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření

Úvodem výzkumu bylo stanoveno pět hlavních cílů výzkumu:

1. zjištění míry celkové pracovní spokojenosti,
2. zjištění míry dílčí pracovní spokojenosti,
3. zjištění, zda se pracovní spokojenost liší dle vnějších a vnitřních charakteristik,
4. zjištění míry spokojenosti s kontem pracovní doby,
5. zjištění vlivu spokojenosti s kontem pracovní doby na celkovou spokojenost.

Prvním cílem bylo zjištění míry celkové pracovní spokojenosti, ta dosáhla hodnoty 1,78. Jedná se o průměr všech jednotlivých odpovědí na otázku o celkové spokojenosti v dotazníku. Podle jeho škály by bylo možné tuto hodnotu posoudit jako horní hranici spíše spokojen. Jedná se o pozitivní odpověď, která odráží trend převažující spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Celková pracovní spokojenost je ovlivňována spokojeností s dílčími faktory. Zjištění hodnot dílčích faktorů bylo druhým cílem výzkumu.

Nejvyšší spokojenost zaměstnanců je v oblasti spokojenosti s pracovním kolektivem. Spokojenost se spolupracovníky dosáhla hodnoty 1,62 a spokojenost s vedoucím pracovníkem 1,76. Nižších hodnot na úrovni spíše spokojen dosahují faktory fyzické pracovní prostředí, plat, vzdělávání, organizace práce a možnost kariérního postupu. Přesto se ale stále jedná o pozitivní odpovědi.

Nejnižší hodnocení získal styl řízení společnosti, hodnotu 2,53. Což je možné považovat jako horní hranici spíše nespokojen, nachází se tedy již

na hranici negativní. Na celkovou pracovní spokojenost má však styl vedení, ze všech ostatních faktorů, nejslabší vliv.

Největší vliv na celkovou pracovní spokojenost má možnost vzdělávání, platové ohodnocení, spokojenost s vedoucím a organizace práce jako celek.

Zaměstnanci jsou s možnostmi vzdělávání sice spíše spokojeni, ale návrhy na zlepšení této oblasti padly i v otevřené otázce „Co doporučujete v organizaci změnit?“. Navrhnuta byla možnost nabídky rozmanitějšího školení, například jazykové kurzy, i pro řádové zaměstnanec, ne jenom vedoucí pracovníky.

Třetím cílem výzkumu bylo zjištění, zda se pracovní spokojenost liší dle vnějších a vnitřních charakteristik. Podkapitola 9.1.3 obsahuje poměrně rozsáhlé a detailní výsledky. Ty jsou v tomto rozsahu uveřejněny právě pro potřeby společnosti XY. K co možná nejpřesnějšímu identifikování možných zdrojů pracovní nespokojenosti a jejich optimálnímu řešení.

Ženy zde vykazují ve všech faktorech pracovní spokojenosti vyšší hodnoty než muži. Muži jsou tedy celkově nespokojenější a to hlavně s finančním ohodnocením a stylem řízení. Tyto faktory dosahují přelomu hodnoty spíše spokojen a spíše nespokojen.

Mezi věkem a pracovní spokojenost neexistuje žádný vztah. Všechny hodnoty se u jednotlivých věkových kategorií pohybují přibližně na stejné úrovni. Spíše nespokojeny jsou však všechny kategorie se stylem řízení. Pouze kategorie do 25 let dosáhla poměrně nízké hodnoty 2,40 ve faktoru finanční ohodnocení. Pravděpodobně se zde ale odráží nástupní plat, nízké pracovní zkušenosti a nedosažení vyššího vzdělání.

Mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a spokojeností s vnějšími faktory také neexistuje žádná souvislost. Opět ale napříč všem vzdělanostním kategoriím dosahují stejné hodnoty spíše nespokojen ve stylu řízení. Slabý vztah existuje pouze se spokojeností s možností kariérního postupu, která se zvyšujícím se vzděláním klesá.

Středně silná souvislost existuje mezi pracovní spokojeností a oddělením. Nejsilnější je zejména v otázce fyzických pracovních podmínek. Nejméně spokojeným oddělením je tak technické zabezpečení. Odpovídá to předpokladu

teorie, že nepříznivé a špinavé pracovní prostředí, v tomto případě dílna, má negativní vliv na pracovní spokojenost. Nejspokojenějšími odděleními jsou IT a vedení.

Mezi pracovní pozicemi a pracovní spokojeností existuje ve většině faktorů také středně silná souvislost. Jedná se hlavně o faktory jako plat, fyzické pracovní prostředí, možnost kariérního postupu a možnosti vzdělávání. Nejméně spokojeni jsou pracovní na pozici technik a disponent dopravy. Technické oddělení bylo zmíněno už jako nejméně spokojené oddělení. Dosahuje hodnoty spíše nespokojen ve většině vnějších faktorů: možnosti vzdělávání, kariérní postup, styl řízení, plat a při hodnocení zaměstnavatele jako celku, ve smyslu loajality a setrvání ve společnosti, je také spíše nespokojen.

Nejvíce spokojeni pak trainee a pracovník koordinace zásob zboží.

Seniorita a pracovní spokojenost nejsou v žádné souvislosti nebo u některých faktorů slabé. Napříč všemi kategoriemi je společná nízká spokojenost (spíše spokojen/spíše nespokojen) se stylem řízení organizace.

Čtvrtým cílem výzkumu bylo zjištění míry spokojenosti s kontem pracovní doby. Byla zjišťována pomocí pěti otázek týkajících se spokojenosti s kontem: spokojenosti s možností ovlivnění pracovní doby, spravedlivosti rozvržení pracovní doby, časem oznámení změn, a zda zaměstnanec preferuje konto pracovní doby nebo rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu.

Vypočtením průměrů odpovědí na otázky spokojenost s rozvržením pracovní doby, spokojenost se spravedlivostí rozvržení pracovní doby a spokojenost s časem oznámení změn v rozvržení pracovní doby byla u všech zjištěna míra spokojenosti spíše spokojen, pouze u spokojenosti s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby hodnota 2,4, tedy přelom spíše spokojen a nespokojen.

Na otázku preference konta pracovní doby nebo rovnoměrně rozvržení pracovní doby odpovědělo 41 respondentů pro konto a 57 pro rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu. Preference má s celkovou spokojeností slabou závislost.

Faktory spokojenosti s kontem pracovní doby mají na celkovou spokojenost slabý vliv a jeden středně silný vliv. Tím byl zjištěn poslední cíl

práce, že kontem pracovní doby je spíše slabým faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Celková spokojenost s faktory spokojenosti s kontem pracovní doby je pak na úrovni spíše spokojen.

Pro možnost detailnějšího přehledu byl určen i vztah mezi spokojeností s kontem pracovní doby a vnitřními faktory pracovní spokojenosti. Ty mohou posloužit společnosti XY k identifikaci nedostatků na konkrétních místech a tak k větší možnosti jejich optimalizace.

Ženy stejně jako u faktorů pracovní spokojenosti, tak i u faktorů spokojenosti s kontem pracovní doby, vykazují vyšší spokojenost než muži. Teoreticky to tedy odpovídá předpokladu, že ženy preferují flexibilní pracovní úvazky, z důvodu možnosti věnovat se potomkům. Vztah vyšší spokojenosti v případě soužití s dítětem je ale dle výzkumného šetření slabý, ve spokojenosti s možností ovlivnění pracovní doby dokonce žádný. Přitom možnost ovlivnění pracovní doby ve prospěch rodiny je dle teorie stěžejní.

Mezi věkem a spokojeností s kontem pracovní doby nebyl prokázán žádný vztah. Všechny kategorie však dosahují nejnižší hodnoty ve spokojenosti s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby.

Mezi vzděláním a spokojeností s kontem pracovní doby existuje u většiny faktorů slabý vztah, pouze u možnosti ovlivnění rozvržení pracovní doby je vztah středně silný. Jedná se však o nepřímou úměru, kdy s vyšším vzděláním klesá spokojenost.

Vztah spokojenosti s kontem pracovní doby a oddělením je středně silný. Nejméně spokojeným oddělením je Transport a technické zabezpečení.

Vztah spokojenosti s kontem pracovní doby a pozicí je ve většině faktorů středně silný, v možnosti ovlivnění pracovní doby silný. Pravděpodobně se jedná o souvislost s většími pravomocemi některých pozic, tudíž možností si sám rozvrhnout pracovní dobu dle vlastních potřeb. Nejméně spokojenými pozicemi s kontem je disponent dopravy a technik

Mezi senioritou a spokojeností s kontem pracovní doby neexistuje žádná nebo slabá souvislost.

Za tři nejdůležitější pozitiva konta pracovní doby byla respondenty označena: výplata mzdy v plné výši každý měsíc, možnost volna při nečekaných událostech a možnost využití minusových hodin v případě nedostatků dovolené.

Za tři nejdůležitější negativa konta pracovní doby byla respondenty označena: pracovní dobu si neplánuji sám, ale plánuje ji vedoucí, vyplácení plusových hodin jednou ročně a administrativní náročnost.

Hlavní oblastí, na kterou by se měla pobočka společnosti XY zaměřit ve snaze zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců je především způsob řízení. Ten vychází z výsledků otázek o spokojenosti s řízením, spokojenosti s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby a negativ konta pracovní doby. Může se jednat například o přehodnocení rozdělování úkolů a pravomocí nebo umožnění oboustranné komunikace mezi vedením a pracovníky. To může probíhat například zavedením oběžníku informujícím zaměstnance o aktuálních tématech nebo schůzí s prostorem na diskuzi. Tímto může být posílen pocit zaměstnanců v angažování ve společnosti a tím zvýšena jejich spokojenost.

Další oblastí vhodnou k zaměření jsou vzdělávací možnosti v organizaci, například nabídkou nejen školeních povinných pro výkon práce, ale také dobrovolných založených na zájmu zaměstnanců.

Větší pozornost by měla zaměřena na oddělení Technické zabezpečení a jeho pracovníky. To ve většině faktorů vykazovalo hodnoty spíše nespokojen.

Celková spokojenost s Kontem pracovní doby a jeho faktory se pohybuje na hodnotách spokojen, převažuje tedy pozitivní trend. Jediným faktorem, který vykazuje nejnížší naměřenou míru spokojenosti nespokojen je možnost ovlivnění rozvržení pracovní doby. Zde má bohužel společnost omezené možnosti. Je v objemu práce závislá na dodavatelích, proto je plánování pracovní doby často nepředvídatelné.

Nespokojenost s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby se může teoreticky pojit také s celkovou nižší spokojeností s řízením organizace, tedy z nízké možnosti zapojení zaměstnanců do procesů ve společnosti XY.

10 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou konta pracovní doby po jeho právní a sociologické stránce. Položila jsem si dva cíle. Prvním byla sumarizace dostupných poznatků o kontu pracovní doby a druhým cílem bylo zjištění míry spokojenosti pracovníků pobočky společnosti XY, která konto pracovní doby využívá.

Pro splnění prvního cíle se v poměrně rozsáhlé míře věnuji ukotvení pracovní doby, protože je stěžejní pro pochopení konta pracovní doby, a ukotvení a vysvětlení samotného konta pracovní doby. Jelikož ani jeden z těchto institutů rozvržení pracovní doby není ukotven teoreticky, je celá tato část založená na výkladu pracovního práva.

Druhý cíl práce se týká sociologické stránky rozvržení pracovní doby. Byl proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců pobočky společnosti XY se zaměřením právě na konto pracovní doby. V tomto výzkumu byla zjištěna pozitivní spokojenost zaměstnanců jak s obecnými faktory pracovní spokojenosti, celkovou spokojeností, tak i s faktory spokojenosti s kontem pracovní doby. Vliv konta na celkovou spokojenost je však spíše slabý.

Přestože v pracovní spokojenosti společnosti převažuje pozitivní trend, byly v závěrečném shrnutí výsledků výzkumu identifikovány oblasti s nižší pracovní spokojeností, na které by se měla společnost zaměřit ve snaze zvyšování pracovní spokojenosti a úrovně jejich zaměstnanců.

Výzkum byl proveden na zadání společností XY a byl vypracován zejména pro praktické využití společností XY při optimalizaci nedostatků způsobujících pracovní nespokojenost.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Bc. Martina Škrobáčková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Univerzity Palackého v Olomouci

Název diplomové práce: Spokojenost zaměstnanců společnosti XY
se zaměřením na konto pracovní doby

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 160 893

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 40

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, pracovní doba, konto
pracovní doby, spokojenost zaměstnanců

Tato magisterská diplomová práce se věnuje spokojenosti zaměstnanců společnosti XY a zaměřuje se na institut rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby, který společnost využívá. Práce obsahuje teoretické a právní ukotvení problematiky pracovní doby a konta pracovní doby. Vyústěním je pak teoretické ukotvení a výzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti XY se zaměřením na spokojenost s kontem pracovní doby.

Seznam grafů a tabulek

- Obr. 1.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti (str. 57)
- Obr. 7.2 Graf – Počet zaměstnanců (str. 68)
- Obr. 7.1 Schéma liniové organizační struktury (str. 68)
- Obr. 7.3 Graf – Věková struktura zaměstnanců (str. 69)
- Obr. 7.4 Tabulka – Věková struktura zaměstnanců (str. 69)
- Obr. 7.5 Graf – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (str. 70)
- Obr. 7.6 Tabulka – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (str. 70)
- Obr. 7.7 Graf – Počty zaměstnanců na jednotlivých odděleních (str. 71)
- Obr. 7.8 Tabulka – Počty zaměstnanců na jednotlivých odděleních (str. 71)
- Obr. 8.1 – Graf rozložení výzkumného souboru podle pohlaví (str. 80)
- Obr. 8.2 – Graf rozložení výzkumného souboru podle věku (str. 80)
- Obr. 8.3 – Graf rozložení výzkumného souboru podle soužití ve společné domácnosti s dětmi (str. 81)
- Obr. 8.4 – Graf rozložení výzkumného souboru podle nejvyššího dosaženého vzdělání (str. 81)
- Obr. 8.5 – Graf rozložení výzkumného souboru podle oddělení (str. 82)
- Obr. 8.6 – Graf rozložení výzkumného souboru podle zastávané pozice (str. 82)
- Obr. 8.7 – Graf rozložení výzkumného souboru podle délky zaměstnání ve společnosti (str. 8)
- Obr. 9.1 – Tabulka výsledků spokojenosti s jednotlivými vnějšími faktory a celkové spokojenosti (str. 84)
- Obr. 9.2 – Graf výsledků spokojenosti s jednotlivými vnějšími faktory a celkové spokojenosti (str. 85)
- Obr. 9.3 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a možnostmi vzdělávání (str. 85)
- Obr. 9.4 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a možnostmi kariérního postupu (str. 86)
- Obr. 9.5 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a vnímáním zaměstnavatele jako dobrého (str. 86)
- Obr. 9.6 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a stylem řízení (str. 86)
- Obr. 9.7 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a organizací práce (str. 86)
- Obr. 9.8 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a vztahy se spolupracovníky (str. 87)
- Obr. 9.9 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a vztahy se spolupracovníky (str. 87)
- Obr. 9.10 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a platovým ohodnocením (str. 87)
- Obr. 9.11 – Tabulka s výpočtem vztahu mezi celkovou spokojeností a pracovním prostředím (str. 87)
- Obr. 9.12 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na pohlaví (str. 89)
- Obr. 9.13 – Tabulka vztahu mezi pohlavím a spokojeností (str. 89)
- Obr. 9.14 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na věku (str. 90)

Obr. 9.15 – Tabulka vztahu mezi věkem a spokojeností (str. 90)
Obr. 9.16 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na soužití s dětmi (str. 91)
Obr. 9.17 – Tabulka vztahu mezi soužitím s dítětem a spokojeností (str. 91)
Obr. 9.18 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na vzdělání (str. 92)
Obr. 9.19 – Tabulka vztahu mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a spokojeností (str. 92)
Obr. 9.20 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na oddělení (str. 93)
Obr. 9.21 – Tabulka vztahu mezi oddělením a spokojeností (str. 94)
Obr. 9.22 – Tabulka s celkovým průměrem spokojenosti na jednotlivých odděleních (str. 94)
Obr. 9.23 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na pracovní pozici (str. 95)
Obr. 9.24 – Tabulka vztahu mezi zastávanou pozicí a spokojeností (str. 96)
Obr. 9.25 – Tabulka s celkovým průměrem spokojenosti na zastávaných pozicích (str. 96)
Obr. 9.26 – Tabulka výsledků míry spokojenosti s vnějšími faktory a celkovou spokojeností v závislosti na senioritě (str. 97)
Obr. 9.27 – Tabulka vztahu mezi senioritou a spokojeností (str. 97)
Obr. 9.28 – Tabulka odpovědí na otázku „Co doporučujete v organizaci změnit?“ (str. 98)
Obr. 9.29 – Tabulka výsledků znalosti konta pracovní doby (str. 98)
Obr. 9.30 – Tabulka výsledků preference rozvržení pracovní (str. 99)
Obr. 9.31 – Tabulka vztahu preference rozvržení pracovní doby a celkové spokojenosti (str. 99)
Obr. 9.32 – Tabulka vztahu preference rozvržení pracovní doby a jednotlivých oblastí konta pracovní doby (str. 99)
Obr. 9.33 – Tabulka spokojenosti s otázkami na konto pracovní doby (str. 100)
Obr. 9.34 – Tabulka vztahu spokojenosti s rozvržením pracovní doby a celkovou spokojeností (str. 100)
Obr. 9.35 – Tabulka vztahu spokojenosti s možností ovlivnění rozvržení pracovní doby a celkovou spokojeností (str. 100)
Obr. 9.36 – Tabulka vztahu spokojenosti se spravedlivostí rozvrhování pracovní doby a celkovou spokojeností (str. 101)
Obr. 9.37 – Tabulka vztahu spokojenosti se spravedlivostí rozvrhování pracovní doby a celkovou spokojeností (str. 101)
Obr. 9.38 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na pohlaví (str. 101)
Obr. 9.39 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a pohlavím (str. 102)
Obr. 9.40 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti (str. 102)
Obr. 9.41 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a věkem (str. 102)
Obr. 9.42 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na soužití s dítětem (str. 102)

- Obr. 9.43 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a soužitím s dítětem (str. 103)
- Obr. 9.44 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na vzdělání (str. 103)
- Obr. 9.45 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a vzděláním (str. 103)
- Obr. 9.46 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na oddělení (str. 104)
- Obr. 9.47 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a oddělením (str. 104)
- Obr. 9.48 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na pozici (str. 105)
- Obr. 9.49 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a pozicí (str. 105)
- Obr. 9.50 – Tabulka výsledků míry spokojenosti skontem pracovní v závislosti na senioritě (str. 105)
- Obr. 9.51 – Tabulka vztahu spokojeností s kontem pracovní doby a senioritou (str. 106)
- Obr. 9.52 – Graf četností kategorií pozitiv konta pracovní doby (str. 106)
- Obr. 9.53 – Tabulka četností kategorií pozitiv konta pracovní doby (str. 106)
- Obr. 9.54 – Tabulka odpovědí i) jiná pozitiva (str. 107)
- Obr. 9.55 – Graf četností kategorií negativ konta pracovní doby (str. 107)
- Obr. 9.56 – Tabulka četností kategorií negativ konta pracovní doby (str. 107)
- Obr. 9.57 – Tabulka odpovědí i) jiná negativa (str. 108)

Seznam literatury a ostatních zdrojů

Literatura

ABSAR, M. N., AKHTER, S., AZIM, M. T., BALASUNDARAM, N.: *Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh*. Bulletin, 2, 2010, s. 31-42.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J.: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-2511-518-3.

BÁNOVCOVÁ, L., MAREŠ, P.: *Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí 1967-2002*. Sociální studia, 8, 2002, s. 39-51. ISSN 1803-6104.

BĚLINA, M., DRÁPAL, L. A KOLEKTIV: *Zákoník práce: komentář*. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2012. 1616 s. ISBN 978-80-7179-251-2.

BĚLINA, M. A KOLEKTIV: *Pracovní právo*. 5. vyd. Praha: C.H. BECK, 2012. 599 s. ISBN 978-80-7400-405-6.

BOOTH, A., OURS, J.: *Jobsatisfaction and family happiness: The part-time work puzzle*. The Economic Journal, 118, 2008, s. F77–F99.

BŠLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.

DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DOVIČOVIČOVÁ, K., GRÖPEL, P.: *Pracovní flexibilita ako nástroj vyšovania rovnováhy životných oblastí*. Československá psychologie, 1, 2012, s. 56–63.

DUDOVÁ, R., HASTRMANOVÁ, Š., HAŠKOVÁ, H., MAŘÍKOVÁ, H., VÍZNEROVÁ, H., VOHLÍDALOVÁ M.: *Sociologické studie: Souvislosti proměn pracovního trnu a soukromého, rodinného a partnerského života*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 166 s. ISBN 978-80-7330-119-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., DUŠKOVÁ, L., SVOBODOVÁ, L. a kolektiv: *Svět práce a kvalita života: Vliv změn světa práce na kvalitu života*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 115 s. ISBN 80-86973-08-5.

GALVAS, M. a kolektiv: *Pracovní právo*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 752 s. ISBN 978-80-210-5852-1.

GOGOVÁ, R., HŮRKA, P., ÚLEHLOVÁ, H.: *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. 295 s. ISBN 978-80-7263-759-1.

HAŠKOVÁ, H., LINKOVÁ, M.: *Podmínky na trhu práce a jejich dopad na fungování rodiny*. In: Čermáková, M.: *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. 1. vyd. Praha: AVČR, 2002. 115 s. ISBN 80-73300-26-5.

HOSKOVEC, J., RIEGEL, J., RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J.: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

HUBÍK, S.: *Hypotéza: Metodologický nástroj výzkumu ve společenských vědách*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2006. 80 s. ISBN 80-7040-842-1.

JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L.: *Zákoník práce*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. 159 s. ISBN 978-80-7263-709-6.

JUROVSKÝ, A.: *Osobnosť človeka pri práci*. 1. vyd. Bratislava: ROH, 1980. 240 s.

KELLER, J.: *Soumrak sociálního státu*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 168 s. ISBN 80-86429-41-5.

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, T.: *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Uiverzita Komenského, 2002. 192 s., ISBN 80-223-1731-4 .

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. 87 s. ISBN 978-80-87007-71-6.

NEŠČÁKOVÁ, L., JAKUBKA, J.: *Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2012. 240 s. ISBN 978-80-247-4037-9.

PAUKNEROVÁ, D. A KOLEKTIV: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLASOVÁ, B. *Zaměstnavatelé jako aktéři řešení rizika nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem*. In Winkler, J.; Klímplová, L. (eds.). *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 37-60 s. ISBN 978-80-87029-49-7.

PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VYSOKAJOVÁ, M., KAHLE, B., RANDLOVÁ, N., HŮRKA, P., DOLEŽÍLEK, J.: *Zákoník práce: Komentář*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 741 s. ISBN 978-80-7357-723-0.

Právní předpisy

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah důležitých osobních překážek v práci.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

BRAUCHLI, G.: *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [citováno 2012-27-11] 2012. Dostupné z <<http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>>.

KADLECOVÁ, T.: *Konto pracovní doby – atraktivní pro zaměstnavatele, méně už pro zaměstnance* [citováno 2013-03-03]. Dostupné z <<http://www.epravo.cz/top/clanky/konto-pracovni-doby-atraktivni-pro-zamestnavatele-mene-uz-pro-zamestnance-46917.html>>.

KEJHOVÁ, H.: *Konto pracovní doby pomůže udržet místa, i když se firmě nedaří* [citováno 2013-03-03]. Dostupné z <<http://hn.ihned.cz/c1-51373170-konto-pracovni-doby-pomuze-udrzet-pracovni-mista-i-kdyz-se-firme-nedari>>.

KUČERA, L.: *Konto pracovní doby* [citováno 2013-03-03]. Dostupné z <<http://cristal.grafia.cz/files/8849826.pdf>>.

Liniová organizační struktura [citováno 2013-03-03]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>>.

PALÁN, Z. *Andragogický slovník*. [elektronická rozšířená verze]. Praha: Academia, 2002 [citováno 2012-27-11]. Dostupné z <<http://www.andromedia.cz/andra.php>>.

Interní materiály společnosti XY

Základní informace XY

Konto pracovní doby

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník

Číslo dotazníku: (nevyplňujte) ...

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

únor/březen 2013

Společnost XY Česká republika v.o.s.

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci při šetření spokojenosti zaměstnanců, která je náplní mé diplomové práce. Má pomoci získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců ve společnosti a výsledky budou využity jako podklad pro případné zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců ve firmě.

Vámi vyplněné dotazníky nebudou nikam dále distribuovány a vedení podniku bude předáno pouze souhrnné zhodnocení výsledků.

Šetření je přísně anonymní a získané údaje nemohou být spojovány s Vaší osobou.

Děkuji za Vaši vstřícnost a spolupráci.

Martina Škrobáčková

NÁVOD K VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Zakroužkujte variantu odpovídající Vaší spokojenosti.

Příklad:

- 1. Jak jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávání v organizaci?**
(užitečnost organizovaných školení, profesní rozvoj)
 - a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a

- 1. Jak jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávání v organizaci?**
(užitečnost organizovaných školení, profesní rozvoj)
 - a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a

- 2. Jak jste spokojen(a) s možnostmi kariérního postupu?**
(možnost povýšení)
 - a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a

- 3. Považujete společnost XY za dobrého zaměstnavatele?**
(míra loajality, zda byste doporučil/a jako zaměstnavatele, zda chce ve společnosti setrvat dlouhodobě)
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 4. Jak jste spokojen(a) s celkovým stylem řízení?**
(rozdělování úkolů, rozdělování pravomocí, organizace práce, kontrolování výsledků, komunikace, informovanost ze strany vedení, naslouchání připomínkám zaměstnanců)
 - a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a

- 5. Pokud byste měl(a) zhodnotit organizaci práce jako celek**
(kam patří jasnost zadávaných úkolů, dostatek času na práci, informace a vybavení potřebné pro kvalitní provedení práce) **pak byste s ní byl/byla:**
 - a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a

- 6. Jak jste spokojen(a) se spolupracovníky?**
(vzájemná důvěra, spravedlivé a férové jednání, vstřícnost a ochota pomoci, diskriminace na pracovišti)
 - a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a

- 7. Jak jste spokojen(a) s přímým nadřízeným?**
(vzájemná důvěra, spravedlivé a férové jednání, vstřícnost a ochota pomoci, diskriminace na pracovišti)
- a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a
- 8. Jak jste spokojen(a) se svým platovým ohodnocením?**
- a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a
- 9. Jak jste spokojen(a) s pracovním prostředím?**
(hluk, osvětlení, teplota, vlhkost, prašnost)
- a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a
- 10. Jaká je vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti?**
- a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a

11. Co doporučujete ve společnosti změnit?

.....
.....
.....
.....

PRACOVNÍ DOBA

- 12. Víte co je konto pracovní doby?**
- a) ano
 - b) ne
- 13. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby?**
- a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a
- 14. Máte možnost ovlivnit rozvržení pracovní doby?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 15. Je pracovní doba rozvrhována spravedlivě?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 16. Jsou Vám změny v rozvržení pracovní doby oznámeny v dostatečném předstihu?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 17. Vyberte 3 pro Vás nejdůležitější pozitiva konta pracovní doby:**
- a) výplata mzdy v plně výši každý měsíc
 - b) plánování dovolené
 - c) možnost ovlivnit rozvržení vlastní pracovní doby
 - d) možnost volna při nečekaných událostech (nemoc apod.)
 - e) povolání zaměstnanců do práce podle aktuální potřeby
 - f) možnost využití minusových hodin v případě nedostatku dovolené
 - g) jednoduchost plánování směn
 - h) jiné (doplňte)

.....
.....
.....
.....

18. Vyberte 3 pro Vás nejdůležitější negativa konta pracovní doby:

- a) časové rozvržení pracovní doby – špatná doprava – směny jsou rozvrženy mimo dopravní špičku
- b) nemožnost plánování dovolené
- c) pracovní dobu si neplánuji sám, ale plánuje ji vedoucí
- d) rozvržení přestávek
- e) administrativní náročnost (docházkové listy apod.)
- f) vyplácení plusových hodin jednou ročně
- g) nemá režim – rozvržení pracovní doby postrádá pravidelnost
- h) nepřesně určený konec pracovní doby
- i) jiné (doplňte)

.....
.....
.....
.....

19. Jaký způsob rozvržení pracovní doby Vám více vyhovuje?

- a) konto pracovní doby
- b) pravidelně rozvržená pracovní doba

ÚDAJE O PRACOVNÍKOVÍ

20. Jakého jste pohlaví?

- a) žena
- b) muž

21. Kolik je Vám let?

- a) 25 let a méně
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

22. V případě, že máte děti, žijete s nimi ve společné domácnosti?

- a) ano
- b) ne

23. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučený/á
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

24. Jakou zastáváte ve společnosti pozici?

.....

25. Na jakém oddělení pracujete?

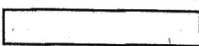
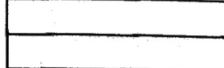
- a) VEDENÍ
- b) CENTRÁLNÍ SKLAD 1
- c) CENTRÁLNÍ SKLAD 2
- d) IT
- e) TRANSPORT
- f) TECH. ZABEZPEČENÍ
- g) MEZINÁRODNÍ DISTRIBUCE ZBOŽÍ
- h) ŘÍZENÍ TOKU ZBOŽÍ
- i) ODDĚLENÍ BEZPEČNOSTI
- j) VRATNÉ OBALY

26. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 rok – 3 roky
- c) 4 roky – 5 let
- d) 6 let – 10 let
- e) 11 a více let

Příloha č. 2 – Docházkový list

Z docházkového listu byly vymazány všechny interní informace a informace, které by mohly vést k identifikaci společnosti XY.

Docházkový list													
Jméno:						měsíc:							
odd./úsek:						úvazek:							
Odpovědnost a podpis:													
Plán pracovních směn - Harmonogram včetně změn provedených nejpozději 7 dnů předem, s harmonogramem a každou jeho změnu musí být zaměstnanec seznámen prokazatelně týden předem							Odchýlky od plánu					Podpis zaměstnance	
Datum	Pracovní doba		Plán hod.	Přestávka 1		Přestávka 2		Směna		Počet hod. skut.	Rozdíl +/- hodin		Noční
	začátek	konec		od	do	od	do	od	do				
1.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
2.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
3.	6:00	14:30	8,00					0:00			-8,00		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
4.													
5.				4:00	4:30			0:00	8:30	8,00	8,00		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
6.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
7.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30			6:00	16:00	9,50	1,50		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
8.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
9.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
10.	6:00	14:30	8,00					0:00			-8,00		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
11.													
12.				10:00	10:30			4:30	15:00	10,00	10,00		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
13.	6:00	14:30	8,00					0:00			-8,00		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
14.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
15.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30			6:00	15:00	8,50	0,50		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
16.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30			6:00	16:30	10,00	2,00		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
17.	6:00	14:30	8,00	12:00	12:30			6:00	17:30	11,00	3,00		Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
18.													
19.													
20.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
21.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
22.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
23.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
24.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			
25.													
26.													
27.	6:00	14:30	8,00					DO		8,00			Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
28.	6:00	14:30	8,00					DO		8,00			Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
29.	6:00	14:30	8,00	10:00	10:30					8,00			Potvrzuji, že tato změna se mnou byla dohodnuta
Týdenní počet hodin			1.tyden	2.tyden	3.tyden	4.tyden	5.tyden	6.tyden	1,00				
Týdenní počet hodin			24,00	43,50	37,50	40,00	24,00						
										Plán hodin celkem:		168,00	
										Počet odpracovaných hodin celkem:		169,00	
										Z toho noční:		0,00	
										Odpracovaná doba víkend:		18,00	
										Práce ve svátek:			
<p style="font-size: small;">Za možnost noc svých podpisem dále potvrzuji, že všechny ostatní změny, než výše uvedené, mi byly oznámeny nejméně jeden týden před každým obdobím, na které byla pracovní doba v rámci kontiny pracovní doby rozvržena.</p>													
													
podpis zaměstnance						podpis nadřízeného							