

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Práva



Diplomová práce

**PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY NA PRACOVIŠTI
z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance**

Bc. Martina Píbilová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Píbilová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Pracovněprávní vztahy z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance

Název anglicky

Labor relations from the point of view of employers and employees

Cíle práce

Cílem teoretické části diplomové práce je komplexně zpracovat problematiku pracovněprávních vztahů na pracovišti z pohledu platné právní úpravy a jejich aplikaci v praxi.

Metodika

- vyhledání zdrojů a jejich prostudování s použitím metody analýzy právních textů
- setřídění teoretických poznatků dle předem stanovených klíčových znaků, literární rešerše
- zpracování teoretické části práce
- příprava podkladů pro praktickou část práce, sběr druhotných dat, příprava anketa
- zpracování praktické části práce
- vyhodnocení, diskuze, využití metody komparace a syntézy
- závěr

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

pracovní právo, pracovní poměr, pracovní vztahy, skončení pracovního poměru

Doporučené zdroje informací

BĚLINA, M. Pracovní právo. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-405-6., 496 s.

Galvas, M., Pracovní právo, V Brně, Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1872-6, 178 s

Kottnauer, A., Pracovní právo v praxi, Základně pracovníprávní vztahy a rekodifikace, V Praze, Leges, 2014, ISBN 878-80-7502-038-3, 368 s.

Pracovní právo v praxi, Jiří Kocourek, Tomáš Dobřichovský, C.H.Beck v Praze, 2016, ISBN 978-80-7400-616-6, 313 s.

Štěfko, M., Pracovní právo v kontextu občanského práva, V Praze, Auditorium, 2012, ISBN 978-80-87284-24-7, 312 s.

Zákon práce 2016 se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, Mgr. Zdeněk Schmied, JUDr. Ladislav Trylč, Anag, 2016, ISBN 878-80-7263-987-8, 167 s.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2017

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Pracovně právní vztahy na pracovišti z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala JUDr. Janě Borské za vstřícnost, cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly k vypracování diplomové práce. Poděkování patří také mé dceři Emičce a rodičům za podporu během studií.

Pracovně právní vztahy na pracovišti z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance

Souhrn

Cílem diplomové práce bylo komplexně zpracovat problematiku pracovně právních vztahů na pracovišti z pohledu platné právní úpravy v ČR a EU a její aplikace v praxi.

V praktické části, na základě získaných dat, byl zpracován přehled o nábory, fluktuaci zaměstnanců, způsobech ukončení pracovních poměrů, růstu počtu zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy za sledované období ve společnosti Madeta, konkrétně na závodě v Plané nad Lužnicí.

Autorka prostřednictvím výzkumného šetření dále zjišťovala spokojenost a možnosti motivace zaměstnanců v Madetě Planá nad Lužnicí. K vyhodnocení výzkumného šetření autorka využila kvalitativní metodu výzkumu, formou anonymního dotazníku, který byl rozdán všem zaměstnancům závodu. Na základě kvantitativního vyhodnocení dotazníku, při zvážení předem stanovených výzkumných otázek a v komparaci s teoretickou částí práce bylo zjištěno, že je v Madetě Planá nad Lužnicí poměrně vysoká fluktuace na dělnických pozicích. Kmenoví zaměstnanci jsou v zaměstnání spokojeni, i když se v důsledku koncentrace výroby a navyšování počtu pracovníků zvyšuje anonymita na pracovišti a zhoršují se mezilidské vztahy. Zaměstnanci závodu jsou nejvíce motivováni mzdou a finančními odměnami. Do budoucna by zaměstnanci uvítali bonusy v oblasti cestování, zdravotní péče a kultury.

. Na základě provedení přímého pozorování bylo zjištěno, že pracovníci středního managementu nejsou dostatečně zapojeni do oblasti samostatného rozhodování o výběru, hodnocení a motivaci svých podřízených.

Klíčová slova: zaměstnanec, zaměstnavatel, vedoucí zaměstnanec, mladistvý, cizinec, pracovní poměr, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, agenturní zaměstnání, výpověď, adaptace, motivace, stabilizace, fluktuace.

Labor relations at the workplace from the point of view of the employer and the employee

Summary

The aim of the thesis was comprehensively elaborate the issue of labor relations in the workplace from the point of view of the applicable legislation in the Czech Republic and the EU and its application in practice

In the practical part, was prepared a review from the data obtained during the monitored period in company Madeta in Planá nad Lužnicí, on recruitment, fluctuation of employees, types of termination of employment, the increasing of employees and average monthly salary.

In order to evaluate the research, the author used the qualitative method of research, a form questionnaire, which was distributed to all employees of the plant. Based on the quantitative evaluation of the questionnaire, considering the pre-determined research questions and the comparison with the theoretical part of the work, was found a relatively high fluctuation in working positions in Madeta Planá nad Lužnicí. The basic employees of the plant are satisfied with the job, although the concentration of production and the increase in the number of workers increase the anonymity in the workplace and the interpersonal relationships deteriorate. Employees of the race are the most motivated by wages and financial rewards.. In the future, employees would welcome bonuses in travel, healthcare and culture. On the basis of the observation made, it was found that middle managers are not sufficiently involved in the area of independent decision-making on the selection, evaluation and motivation of their subordinates.

Keywords: employee, employer, adolescents, youthful, foreigner, employment agreement, agency employment, dismissal, termination, adaptation, motivation, stabilization, fluctuation

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
2.2.1 Metodika teoretické části	15
2.2.2 Metodika aplikační části	16
3 Teoretická východiska	20
3.1 Právní úprava pracovněprávních vztahů	20
3.1.1 Prameny pracovního práva v ČR	20
3.1.2 Právní úprava v rámci EU.....	27
3.2 Pracovně právní vztah	31
3.2.1 Smluvní strany pracovněprávních vztahů.....	31
3.2.2 Vznik pracovního poměru	32
3.2.3 Pracovní poměr	34
3.2.4 Dohody konané mimo pracovní poměr	36
3.2.5 Agenturní zaměstnávání	40
3.3 Skončení pracovního poměru.....	42
3.3.1 Dohoda o skončení pracovního poměru - § 49	42
3.3.2 Výpověď	43
3.3.3 Okamžité zrušení pracovního poměru dle ust. § 55 ZP	45
3.3.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební dle ust. § 66 ZP	46
3.3.5 Skončení pracovní poměru na dobu určitou dle ust. § 65 ZP	46
3.3.6 Skončení pracovního poměru smrtí	47
3.4 Proces získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců	47
3.4.1 Definování požadavků na zaměstnance	47
3.4.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání	48
3.4.3 Metody získávání uchazečů	49
3.4.4 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání	50
3.4.5 Metody výběru zaměstnanců	52
3.4.6 Předběžná nabídka zaměstnání a potvrzení nabídky zaměstnání	52
3.4.7 Sledování nového zaměstnance	53
3.4.8 Plánování stabilizace zaměstnanců	53
3.4.9 Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců.....	53
4 Vlastní práce	56
4.1 Společnost MADETA.....	56

4.1.1	Historie a současnost společnosti	56
4.1.2	Závod Planá nad Lužnicí	57
4.2	Koncentrace výroby a potřeba nových pracovních sil.....	57
4.2.1	Zhodnocení zaměstnanosti a odměňování za období 2012-2017	58
4.2.2	Způsob získávání zaměstnanců na závodě v Plané nad Lužnicí.....	62
4.2.3	Výběr a pohovor s uchazečem	64
4.2.4	Nástup pracovníka a personální činnosti spojené s nástupem	65
4.2.5	Adaptace nových pracovníků.....	66
4.2.6	Motivace a rozvoj stávajících zaměstnanců na závodě	67
4.3	Metodologická část – kvantitativní výzkum	69
4.3.1	Cíl výzkumného šetření	69
4.3.2	Struktura pracovníků závodu Planá nad Lužnicí	69
4.3.3	Výzkumný vzorek.....	70
4.3.4	Zpracování dotazníku	70
4.3.5	Interpretace dotazníkového šetření.	71
5	Výsledky a diskuze	87
5.1	Výsledky dotazníkové šetření.....	87
5.2	Pozorování	91
	Závěr	93
	Seznam použitých zdrojů	96
	Přílohy.....	100
	Příloha 1 - Věková struktura zaměstnanců k 31.10.2017	100
	Příloha 2 - Interní personální směrnice	101
	Příloha 3 - Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	107
	Příloha 4 - Adaptační plán	110

Seznam grafů

Graf 1 - Průměrný výdělek v letech 2012 - 2017	60
Graf 2 - Růst počtu zaměstnanců od roku 2015 a předpoklad na r. 2018.....	62
Graf 3 - Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v Madetě Planá nad Lužnicí	71
Graf 4 - Doporučení zaměstnání v Madetě někomu ze svých známých.....	71
Graf 5 - Ohodnocení pracovního prostředí	72
Graf 6 - Atmosféra na pracovišti	72
Graf 7 - Oblasti vyžadující zlepšení	73
Graf 8 - Největší motivace zaměstnanců v Madetě Planá nad Lužnicí	73
Graf 9 - Spokojenost zaměstnanců s příplatky za směnnost.....	74
Graf 10 - Spokojenost zaměstnanců s motivační odměnou	75
Graf 11 - Spokojenost zaměstnanců se závodním stravováním	75
Graf 12 - Spokojenost zaměstnanců s možností nákupů produktů Madeta.....	76
Graf 13 - Spokojenost zaměstnanců s benefitem penzijního připojištění.....	77
Graf 14 - Spokojenost zaměstnanců s výhodnými mobilními tarify	77
Graf 15 - Nejžádanější oblasti benefitů	78

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Srovnání dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce	40
Tabulka 2 - Nejčastější metody získávání zaměstnanců.....	49
Tabulka 3 - Kritéria usnadňující posuzování výběru zaměstnanců.	51
Tabulka 4 - Validita různých metod výběru zaměstnanců	52
Tabulka 5 - Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců.	55
Tabulka 6 - Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců.	58
Tabulka 7 - Fluktuace zaměstnanců v letech 2012 - 2017.....	60
Tabulka 8 - Počet uzavřených DPČ a DPP v letech 2015 až 2017.....	61
Tabulka 9 - Struktura vzdělávacího programu pro střední management závodu	68
Tabulka 10 - Spokojenost zaměstnanců v závislosti na pohlaví.....	79
Tabulka 11 - Doporučení zaměstnání v závislosti na pohlaví	79
Tabulka 12 - Motivace vyšší mzdou v závislosti na pohlaví.....	79
Tabulka 13 - Celková spokojenost v závislosti na předchozím zaměstnání.....	80
Tabulka 14 - Doporučení zaměstnání v Madetě v závislosti na předchozím zaměstnání ...	81
Tabulka 15 - Motivace vyšší mzdou v závislosti na předchozím zaměstnání.....	81
Tabulka 16 - Spokojenost zaměstnanců v závislosti na pracovním zařazení	82
Tabulka 17 - Spokojenost zaměstnanců v závislosti na vzdělání	82
Tabulka 18 - Výběr benefitů v závislosti na pohlaví.....	83
Tabulka 19 - Výběr benefitů v závislosti na pracovním zařazení.....	84
Tabulka 20 - Výběr benefitů v závislosti na vzdělání	85
Tabulka 21 - Potřeba pochvaly vedoucího v závislosti na počtu odpracovaných let	86

Seznam použitých zkratk

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
NOZ	Zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ve znění platných právních předpisů
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PLS	Pracovně lékařské prohlídky
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
ÚP	Úřad práce
ZP	Zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění platných právních předpisů

1 Úvod

Počátky pracovního práva a právní úpravu nájmu lidské práce za peníze lze zaznamenat již v římském právu. Jednalo se o *locatio conductio operarum*, které je též označováno za předchůdce smlouvy služební, resp. pracovní (někdy též překládáno jako služební pracovní smlouva). Rovněž ve středověku lze v různých pramenech nalézt materiály, které by se daly považovat za pracovněprávní. Přesto nelze o vzniku moderního pracovního práva hovořit dříve, než v souvislosti se zásadními společenskými změnami, ke kterým došlo během průmyslové revoluce, a které byly spojeny se zrušením nevolnictví, rozpadem cechů a rozvojem továrenského způsobu výroby.¹

Ve střední Evropě se pracovní právo objevilo v 19. století v říšskoněmecké nauce. První, kdo vylíčil pracovní právo, byl berlínský profesor Walter Kaskel, který chápal pracovní právo jako zvláštní právo všech stavů, které z povolání konají práci námezdní na základě pracovních smluv. Pracovní právo k poměru pracovnímu, tj. k závislé práci zaměstnanců provizorně vymezoval prezident Dr. E. Hácha, který sám přiznává, že česká právní věda je v tomto oboru ve vleku německých poznatků. Statusovým definicím, které lze najít jak v českém, tak v německém právním prostředí je vyčítáno jednostranné zaměření na zaměstnance a k umělému vylučování zaměstnavatele z pracovního práva. Postupem času se vymezila definice vztahová, která charakterizuje pracovní právo jako právní odvětví, které upravuje pracovní poměr a též další vztahy, které úzce s pracovním poměrem souvisí.²

Předmětem regulace pracovního práva je pouze námezdní práce, která je vykonávána v podmínkách „podřízenosti a nadřízenosti“, tj. práce pod vedením a na účet toho subjektu, který ji organizuje, vytváří pracovní podmínky, odebírá výsledky práce, má z ní bezprostřední užitek a nese hospodářské riziko spojené s výkonem práce. Z toho důvodu hovoříme o závislé práci. Subjekt, který práci organizuje je vlastníkem výrobních prostředků a nazývá se zaměstnavatel a druhý subjekt, který práci vykonává a je za ni odměňován se nazývá zaměstnanec. Pracovní právo upravuje další vztahy, které bezprostředně souvisí s výkonem závislé práce. Jsou to vztahy vznikající na úseku

¹ ŠTEFKO, Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva*. vyd. Praha: Auditorium, 2012, 312 s. ISBN 9788087284247 s. 20-21

² ŠTEFKO, Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva*. vyd. Praha: Auditorium, 2012, 312 s. ISBN 9788087284247 s. 20-21

zaměstnanosti, vztahy mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi, vztahy odpovědnosti a náhrady za škody. Součástí se staly rovněž pracovníková výchova a vzdělávání.³

Z hlediska přístupu zaměstnavatele i zaměstnance musí na jedné straně v základních pracovněprávních vztazích existovat autonomie vůle, smluvní volnost i rovnost smluvních stran, kdy tyto strany se budou moci svobodně rozhodnout a vlastním právním jednáním nabývat práv a brát na sebe povinnosti.⁴

V diplomové práci se zaměřuji na pracovně právní vztahy ve společnosti Madeta Planá nad Lužnicí, která je ryze českou společností a během pěti let má projít rozsáhlou modernizací a restrukturalizací. V horizontálním srovnání daného časového období je zajímavé sledovat vývoj pracovně právních vztahů ve společnosti Madeta Planá nad Lužnicí, která se rozšiřuje z důvodu koncentrace výrob a svou velikostí a objemem výroby se má stát nejmodernější mlékárnou ve střední Evropě.

³ GALVAS, Milan. *Pracovní právo a 300 otázek a odpovědí*. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 3

⁴ KOTTNAUER, Antonín. *Pracovní právo v praxi. Základní pracovněprávní vztahy a rekodifikace*. vyd. Praha: Leges, 2014, s. 21

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je komplexně zpracovat problematiku pracovně právních vztahů na pracovišti z pohledu platné právní úpravy v ČR a EU a její aplikace v praxi se zaměřením na vznik pracovního poměru, pracovní vztahy založené dohodami a skončení pracovního poměru.

V praktické části práce je cílem, na základě získaných dat, zpracovat přehled o nástupech a fluktuaci zaměstnanců, růstu počtu zaměstnanců a výši průměrné mzdy za sledované období ve společnosti Madeta, konkrétně na závodě v Plané nad Lužnicí. Dalším cílem je zjistit způsoby ukončení pracovních poměrů ve společnosti Madeta Planá nad Lužnicí a provést porovnání jednotlivých typů pracovněprávních smluv s následným vyhodnocením výhodnosti pro zaměstnavatele a zaměstnance.

Dílním cílem diplomové práce je, na základě prostudování odborné literatury porovnat teoretické principy získávání nových pracovníků, způsoby jejich motivace, adaptace a stabilizace s praxí využívanou v Madetě Planá nad Lužnicí.

Výstupem práce je vyhodnocení získaných dat od společnosti Madeta Planá nad Lužnicí, za období posledních pěti let a na základě zjištění získaného z dotazníkového šetření potvrdit nebo vyvrátit stanovené výzkumné otázky, které se týkají spokojenosti a motivace zaměstnanců na závodě. Dalším výstupem diplomové práce je provést pozorování vedoucích pracovníků uvnitř závodu při zahájení procesu výběru, motivace a hodnocení zaměstnanců. Dílními cíli je zkoumání odpovědí na výzkumné otázky. Na základě zhodnocení výzkumného šetření a výsledků pozorování je autorkou navrženo doporučení zaměstnavateli, které povede k lepší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

2.2 Metodika

2.2.1 Metodika teoretické části

V úvodní části práce bude velmi podrobně analyzována platná právní úprava pracovně právních vztahů. Převážná část informací bude čerpána z platné právní úpravy ČR a EU, odborné literatury, judikatury a z komentářů k jednotlivým zákonům.

Po nastudování a provedení analýzy právních textů budou tyto zdroje rozděleny podle předem stanovených klíčových znaků.

Hlavními zdroji při zpracování problematiky pracovněprávních vztahů bude zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a směrnice EU týkající se zaměstnávání cizinců v ČR. Odkazy na zdroje, které budou v rámci práce použity, budou uvedeny v poznámce pod čarou.

V souvislosti s podáním uceleného výkladu dané problematiky budou v diplomové práci definovány pojmy jako je zaměstnanec, zaměstnavatel, cizinec, vedoucí pracovník, student, mladistvý. Práce bude velmi podrobně zkoumat vznik pracovního poměru, pracovní smlouvy založené dohodami konanými mimo pracovní poměr, agenturní zaměstnávání a způsoby skončení pracovního poměru.

K porovnání pohledu na teoretickou a na praktickou část bude prostudována odborná literatura zahrnující proces získávání, výběru, motivace, adaptace a stabilizace zaměstnanců.

2.2.2 Metodika aplikační části

Navazující aplikační část bude zaměřena na společnost Madeta, a. s., konkrétně na závod Planá nad Lužnicí. Ve sledovaném období pěti let budou shromážděny statistické údaje o počtu, procesu získávání, fluktuaci a mzdových podmínkách zaměstnanců. Diplomová práce bude hodnotit problematiku koncentrace výroby a potřebu nábory nových pracovníků do výroby.

Získaná statistická data budou dle časového horizontu tříděna do tabulky a budou sledována z pohledu:

- ✓ Nástupu pracovníků za dané období
- ✓ Fluktuace pracovníků za dané období
- ✓ Způsobu ukončení pracovních poměrů za dané období
- ✓ Využívání dohod konaných mimo pracovní poměr
- ✓ Celkového nárůstu počtu zaměstnanců

V dílčí části vlastní práce bude autorka v horizontu tří let podrobně zkoumat proces získávání, výběru, motivace a adaptace zaměstnanců v Madetě Planá nad Lužnicí.

V závěru diplomové práce bude proveden výzkum s cílem zjistit spokojenost a možnosti motivace zaměstnanců v Madetě Planá nad Lužnicí. Výzkum bude proveden kvalitativní metodou formou dotazníkového šetření s následným kvantitativním vyhodnocením.

Pro praktickou část budou využity následující techniky sběru dat:

1) Analýza dokumentu (období prosinec 2017 – leden 2018)

Pro analýzu dokumentu bude využita interní personální směrnice společnosti MADETA, a. s., závod Planá nad Lužnicí, zabývající se procesem výběru zaměstnanců, která definuje jednotný postup a obecné zásady při obsazování volných pracovních pozic, uzavírání pracovně právních smluv, adaptace a stabilizace zaměstnanců.

2) Sběr dat ✓ Zpráva o výsledcích hospodářské činnosti (rok 2012 – 2017)

✓ Mzdový systém EGJE (rok 2015 – 2017)

Shromážděná data budou využita pro stanovení průměrných výdělků za období v horizontu 5 let a k sestavení přehledu nástupů, výstupů zaměstnanců a způsoby ukončení pracovních poměrů za dané časové období. Získaná data budou využita k vytvoření přehledu počtu uzavřených pracovních smluv a dohod konaných mimo pracovní poměr za období 3 let. (mzdový program EGJE je na závodě v Plané používán od roku 2015).

3) Dotazníkové šetření (období prosinec 2017 – leden 2018)

V návaznosti na požadavek vedení společnosti, bude pro získání zpětné vazby v oblasti motivace, spokojenosti zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod v MADETĚ Planá nad Lužnicí, vypracován anonymní dotazník. Dotazník bude obsahovat 14 otázek a bude rozdělen do čtyř částí. První část bude zahrnovat otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců a bude se skládat z 5 otázek. Druhá část otázky bude zaměřená na motivaci zaměstnanců a bude se skládat se ze dvou otázek. Třetí část se bude zabývat zájmem zaměstnanců o benefity a bude se skládat se ze dvou otázek. Čtvrtá část bude zahrnovat 5 identifikačních otázek podle pohlaví, profese, vzdělání, místa výkonu práce a délky zaměstnání v Madetě. V dotazníku budou použity otázky, které jsou převážně uzavřené nebo polootevřené s možností doplnění volné odpovědi.

Anonymní dotazník bude rozdán všem zaměstnancům (367 zaměstnanců k datu zahájení výzkumu) v papírové podobě prostřednictvím mistrů jednotlivých středisek. Pro zvýšení motivace k vyplnění dotazníku bude vyhlášena soutěž o výhry (kosmetické balíčky, wellness poukázky) pro prvních deset vylosovaných zaměstnanců. Anonymita zaměstnanců bude zachována tím, že dotazník bude očíslován v pravém a levém horním rohu stejným číslem. Zaměstnanci budou upozorněni, aby si jedno číslo odtrhli a ponechali. V případě, že po ukončení slosování předloží zaměstnanec útržek se shodným číslem, které bude umístěno na nástěnce ve vrátnici závodu, tak obdrží výhru.

Metodika k naplnění výzkumných otázek.

Tyto otázky budou položeny podle stanoveného cíle prostřednictvím anonymního dotazníku a budou vyhodnocovány v rámci škály zvolených odpovědí. Výsledky budou zpracovány do přehledné tabulky, následně vyhodnoceny prostřednictvím statistického programu SPSS a graficky znázorněny. Vybrané okruhy výzkumných otázek (výzkumné otázky č. 5 až 10) budou vyhodnoceny v těchto křížových vazbách:

- ✓ spokojenost v závislosti na pohlaví, předchozím zaměstnání, vzdělání a pracovním zařazení
- ✓ oblasti výběru benefitů v závislosti na pohlaví, vzdělání a pracovním zařazení
- ✓ motivace v závislosti na pohlaví, předchozím zaměstnání a na počtu odpracovaných let v MADETĚ

Autorka bude vyhodnocovat následující výzkumné otázky:

1. Jsou zaměstnanci Madety Planá nad Lužnicí celkově v zaměstnání spokojeni?
2. Motivuje zaměstnance nejvíce mzda?
3. Jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s benefitem zvýhodněných nákupů produktů?
4. Uvítali by zaměstnanci benefity v oblasti zdravotní péče?
5. Jsou ženy v Madetě Planá nad Lužnicí spokojenější než muži?
6. Jsou zaměstnanci přecházející ze závodu Řípec a zaměstnanci, kteří pracovali před dvěma lety u jiné firmy spokojenější v zaměstnání než zaměstnanci ze závodu Planá nad Lužnicí?
7. Závisí spokojenost zaměstnanců na jejich vzdělání a pracovním zařazení?

8. Závísí oblasti výběru benefitů na pohlaví a vzdělání?
9. Je zájem ze strany zaměstnanců Madety Planá nad Lužnicí se dále vzdělávat?
10. Jsou zaměstnanci Madety Planá nad Lužnicí, kteří pracují ve společnosti více než pět let, motivováni pochvalou vedoucího?

4) Pozorování (období prosinec 2017 - únor 2018)

Pro vyhodnocení školení od společnosti Gnostika Consulting bude zvoleno pozorování vedoucích pracovníků uvnitř společnosti při zahájení procesu výběru, motivace a hodnocení zaměstnanců. Dále potom sdělování kritiky a pochvaly podřízenému zaměstnanci.

Pozorování bude provedeno ve třech různých termínech a budou hodnoceny následující situace:

- ✓ První situací bude hodnocení podřízeného pracovníka mistrem střediska
- ✓ Druhou situací bude doručení požadavku na obsazení pracovního místa
- ✓ Třetí situací bude sdělení zaměstnanci ukončení pracovního poměru

K vyhodnocení pozorování bude využito kvalitativní metody výzkumu přímého pozorování za účelem posouzení schopnosti pracovníků zvládat situace, ze kterých byli proškoleni.

Komparací výsledků z vyhodnocení výsledků zjištěných při dotazníkovém šetření a pozorování budou vyvozeny závěry a doporučení pro zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

3 Teoretická východiska

3.1 Právní úprava pracovněprávních vztahů

3.1.1 Prameny pracovního práva v ČR

Prvním pramenem pracovního práva se stala Listina základních práv a svobod, která v čl. 26 přiznává každému právo na svobodnou volbu povolání, ale dále již v sobě nezahrnuje záruku, že by jedinec vybrané povolání musel získat. Listina poskytuje ochranu existujícím pracovním vztahům tím, že v čl. 26 odst. 3 stanoví právo každého získávat prostředky na své životní potřeby prací s tím, že podle čl. 41 odst. 1 Listiny je možno domáhat se tohoto práva pouze v mezích zákona.⁵

Za základní jednotky pracovně právních vztahů jsou v ČR považovány tři následující zákony:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákoník práce upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Rovněž upravuje právní vztahy kolektivní povahy a podporuje vzájemné jednání odborových organizací a zaměstnavatelů. Zapracovává příslušné předpisy Evropské unie, upravuje některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení.⁶

Zákon rovněž obsahuje úpravu zásady rovné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty.⁷

⁵ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 3, ISBN 9788074006166

⁶ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 13

⁷ BOBEK, M., BOUČKOVÁ, P., KÜHN, Z. a kol., *Rovnost a diskriminace*, vyd. Praha : C.H. Beck, 2007, s. 205

Zák. č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti

Zákon o zaměstnanosti se vztahuje zejména na právní vztahy vznikající na poli k přístupu k zaměstnání, tj. před vznikem pracovního poměru.⁸

Zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a novela OZ

Občanský zákoník navazuje na zákoník práce a oba zákony spolu navzájem souvisí. Zrušením ustanovení § 4 zákoníku práce zrušil Ústavní soud delegační princip zákoníku práce k občanskému zákoníku a umožnil jeho nahrazení tradičním principem subsidiarity. To znamená, že ustanovení občanského práva jako obecný základ soukromého práva se uplatní všude tam, kde zákoník práce jako zvláštní předpis soukromého práva nemá svou speciální právní úpravu.⁹

Novela občanského zákoníku, která vstoupila v platnost 1.1.2014 s sebou přinesla řadu novinek, které se týkají oblasti pracovněprávní. Jednou z nich je tzv. příslib zaměstnání, neboli smlouva o smlouvě budoucí. Podle této smlouvy jsou smluvní strany zavázány k určitému datu (nejdéle do jednoho roku) uzavřít pracovní smlouvu. Tuto dohodu, která musí obsahovat náležitosti budoucí pracovní smlouvy jako je druh práce a délku úvazku lze uzavřít i ústně. Typickým příkladem pro pracovní právo může být zaměstnávání cizinců, kteří se sice uchází o konkrétní místo u zaměstnavatele, ale zatím jim nebylo uděleno povolení k pobytu, k zaměstnání nebo modrá karta.¹⁰

Dalším pojmem, který dosud nebyl upraven je tzv. „rodinný závod“ (ust. § 700 a násl.), tedy takový, v němž pracují manželé nebo alespoň jeden z nich a spolu s ním jejich příbuzní až do třetího stupně. Nadále však platí, že mezi manžely nebo partnery nemůže existovat pracovněprávní vztah.¹¹

Občanský zákoník trvá na písemném uzavření pracovní smlouvy, stejně tak ukončení pracovní smlouvy nebo odstoupení od smlouvy musí být písemné. Pokud bude

⁸ BOBEK, M., BOUČKOVÁ, P., KÜHN, Z. a kol., *Rovnost a diskriminace*, vyd. Praha : C.H. Beck, 2007, s. 205

⁹ ŠTEFKO Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva*. vyd. Praha: Auditorium, 2012, s. 114

¹⁰ ŠTEFKO Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva*. vyd. Praha: Auditorium, 2012, s. 225

¹¹ LORENCOVÁ Pavla. *Slíbili Vám zaměstnání a slib nesplnili? Máte právo se bránit*. www.finexpert.cz [online]. 2014, [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://finexpert.e15.cz/pracovni-pravo-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku>>

smlouva nejasná a nesrozumitelná, tak ji zaměstnanec bude moci napadnout v tříleté promlčecí lhůtě.¹²

Dle NOZ lze uzavírat pracovní smlouvy s mladistvými pouze po dosažení 15 let věku a ukončení povinné školní docházky. Zakazuje dětskou práci a zavádí právo rodičů nezletilého mladšího šestnácti let rozvázat tento pracovní poměr, je-li to v zájmu jeho vzdělávání nebo zdraví.¹³

Dosud měl nemocný zaměstnanec nárok na náhradu mzdy, kterou mu vyplácel zaměstnavatel, prvních 21 dnů trvání pracovní neschopnosti, poté dostával dávky nemocenského pojištění. Od roku 2014 mu přísluší náhrada mzdy jen za prvních 14 dnů pracovní neschopnosti, od 15. dne mu bude poskytována nemocenská. Stále však platí, že za první tři dny pracovní neschopnosti náhrada mzdy zaměstnanci nepřísluší.¹⁴

Důležité je zmínit odlišnou úpravu započtení pohledávek vůči mzdě, protože až polovina mzdy nebude chráněna před započtením pohledávek zaměstnavatele, k započtení jsou podle ust. § 1987 NOZ způsobilé pohledávky, které lze uplatnit před soudem, tedy nikoli pohledávky nejisté nebo neurčité. OZ nově neobsahuje zákaz započtení proti pohledávkám, které nelze postihnout výkonem rozhodnutí.¹⁵

Ust. § 1728 NOZ stanovuje povinnost stran sdělit si v průběhu procesu uzavírání smlouvy veškeré skutkové i právní okolnosti. Pokud některá ze stran tyto povinnosti poruší, jedná vůči druhé straně nepoctivě (ust. § 6 NOZ) a vznikne-li druhé straně v důsledku toho nějaká újma, má nárok na její náhradu (ust. § 2910 NOZ). Dalším momentem, který NOZ řeší, je, pokud zaměstnavatel i přes domluvu na poslední chvíli

¹² LORENCOVÁ Pavla. *Slíbili Vám zaměstnání a slib nesplnili? Máte právo se bránit.* www.finexpert.cz [online]. 2014, [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://finexpert.e15.cz/pracovni-pravo-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku>>

¹³ ŠTEFKO Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva.* vyd. Praha: Auditorium, 2012, s.111

¹⁴ LORENCOVÁ Pavla. *Slíbili Vám zaměstnání a slib nesplnili? Máte právo se bránit.* www.finexpert.cz [online]. 2014, [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://finexpert.e15.cz/pracovni-pravo-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku>>

¹⁵ LORENCOVÁ Pavla. *Slíbili Vám zaměstnání a slib nesplnili? Máte právo se bránit.* www.finexpert.cz [online]. 2014, [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://finexpert.e15.cz/pracovni-pravo-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku>>

¹⁶ LORENCOVÁ Pavla. *Slíbili Vám zaměstnání a slib nesplnili? Máte právo se bránit.* www.finexpert.cz [online]. 2014, [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://finexpert.e15.cz/pracovni-pravo-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku>>

obsadí pozici někým jiným, případně zaměstnanec i přes domluvu nakonec nenastoupí (výjimkou jsou vážné neovlivnitelné okolnosti, např. vážná nemoc).¹⁶

Zaměstnavatelé se v běžné praxi řídí dalšími zákony, nařízeními a vyhláškami, které upravují oblasti pracovněprávních vztahů:

Zák. č. 198/2009 Sb.

Antidiskriminační zákon, který byl přijat poslaneckou sněmovnou dne 17. 6. 2009, zakazuje diskriminaci v zaměstnání, v přístupu k zaměstnání a v přístupu ke vzdělání. Jasně definuje právní pojmy spojené s diskriminací. Tento zákon se stal zlomovým okamžikem pro zrovnoprávnění mužů a žen v ČR.¹⁷

Zák. č. 309/2006 Sb.

Zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.¹⁸

Zák. č. 258/2000 Sb.

Tento zákon zapracovává práva a povinnosti fyzických a právnických osob v oblasti ochrany a podpory veřejného zdraví, soustavu orgánů ochrany veřejného zdraví, jejich pravomoc a působnost.¹⁹

Zák. č. 251/2005 Sb.

Zákon o inspekci práce zabezpečuje výkon kontroly v pracovněprávních vztazích a pracovních podmínkách. Orgány inspekce práce udělují sankce za porušení stanovených povinností.²⁰

¹⁶ LORENCOVÁ Pavla. *Slíbili Vám zaměstnání a slib nesplnili? Máte právo se bránit.* www.finexpert.cz [online]. 2014, [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://finexpert.e15.cz/pracovni-pravo-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku>>

¹⁷ Antidiskriminační zákon (Zákon č. 198/2009 Sb.). www.zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>>

¹⁸ Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a zdraví při práci (Zákon č. 309/2006 Sb.). www.zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>>

¹⁹ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

Zák. č. 2/1991 Sb.

Zákon upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, případně za součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy.²¹

Zák. č. 174/1968 Sb.

Zákon o státním odborném dozoru nad bezpečností práce. Státní odborný dozor nad bezpečností vyhrazených technických zařízení vykonávají organizace státního odborného dozoru zřízené výhradně k tomuto účelu Ministerstvem práce a sociálních věcí. Je-li zřízeno více organizací státního odborného dozoru, vymezí jejich působnost Ministerstvo práce a sociálních věcí při jejich zřízení.²²

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Nařízení vlády o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy. Tento právní postup vymezuje ztížené pracovní prostředí a výši příplatků ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí.²³

Nařízení č. 564/2006 Sb.

Toto nařízení upravuje platové poměry zaměstnanců ve veřejných službách a správě.²⁴

²⁰ Zákon o inspekci práce. (Zák. č. 251/2005 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-251>>

²¹ Zákon o kolektivním vyjednávání. (Zák. č. 2/1991 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>>

²² Zákon o státním odborném dozoru (Zák. č. 174/1968 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>>

²³ Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (Nařízení č. 567/2006 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>>

²⁴ Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (Nařízení č. 564/2006 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564>>

Zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Tento zákon vznikl na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromí a upravuje práva a povinnosti při zpracování osobních údajů a stanoví podmínky, za nichž se uskutečňuje předání osobních údajů do jiných států.²⁵

Zák. č. 118/2000 Sb.

Právní předpis, který slouží k ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele. Cílem zákona je podle názvu ochránit zaměstnance, kterým zaměstnavatel neuhradil řádně a včas splatnou mzdu z důvodu platební neschopnosti.²⁶

Zák. č. 143/1992 Sb.

Tento právní předpis upravuje plat a odměňování za pracovní pohotovost v rozpočtových a dalších orgánech a organizacích.²⁷

Nařízení vlády č. 590/2006

Nařízení stanovuje okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, při kterých přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní volno, nebo pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu.²⁸

Nařízení vlády č. 178/2001 Sb.

Tímto nařízením se stanoví rizikové faktory pracovních podmínek, jejich členění, hygienické limity, způsob jejich zjišťování a hodnocení, minimální rozsah opatření k ochraně zdraví zaměstnanců, rozsah a bližší podmínky poskytování ochranných nápojů a hygienické požadavky na pracovní prostředí a pracoviště.²⁹

²⁵ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

²⁶ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

²⁷ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

²⁸ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

²⁹ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

Nařízení vlády č. 495/2001 Sb.

Nařízení upravuje bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků.³⁰

Nařízení vlády č. 290/1995 Sb.,

Toto nařízení stanovuje seznam nemocí z povolání.³¹

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb.

Stanovuje okruh důležitých osobních překážek v práci, při kterých přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní volno, nebo pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu.³²

Nařízení vlády č. 515/2004 Sb.

Nařízení o hmotné podpoře na vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek.³³

Vyhláška 288/2003 Sb.

Vyhláška vymezuje práce a pracoviště, které jsou zakázány těhotným ženám, kojícím ženám, matkám do konce devátého měsíce po porodu a mladistvým, a podmínky, za nichž mohou mladiství tyto práce konat z důvodu přípravy na povolání.³⁴

Vyhláška 519/2004 Sb.

Touto vyhláškou se stanovují formy rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a rovněž náklady na rekvalifikaci.³⁵

³⁰ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

³¹ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

³² GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

³³ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

³⁴ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

³⁵ GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 4 s.,

3.1.2 Právní úprava v rámci EU

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 96/71/ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb.

Právní akt se vztahuje na podniky usazené v některém členském státě, které vysílají v rámci nadnárodního poskytování služeb v souladu s odst. 3) pracovníky na území jiného členského státu. Pracovní smlouva se řídí právem země, v níž zaměstnanec při plnění smlouvy vykonává svou práci. Stejně tak se řídí předpisy o minimální mzdě a minimální délce placené dovolené.³⁶

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/94/ES o ochraně zaměstnanců v případě platební neschopnosti zaměstnavatele

Cílem této směrnice je ochránit zaměstnance a posílit práva zaměstnanců EU v případě platební neschopnosti podniků.³⁷

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/104/ES o agenturním zaměstnávání

Cílem této směrnice je zlepšit agenturní zaměstnávání tím, že budou uplatňovány rovné zásady rovného zacházení. Vztahuje se na zaměstnance, kteří mají pracovní smlouvu nebo jsou v pracovně právním vztahu s agenturou práce a jsou přiděleni uživatelům, aby pod jejich dohledem a vedením na přechodnou dobu pracovali. Vytváří ochranný rámec pro zaměstnance agentur práce, který respektuje rozmanitost trhů práce a vztahů mezi sociálními partnery.³⁸

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES o některých aspektech úpravy pracovní doby

Tato směrnice stanovuje minimální požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví pro úpravu pracovní doby. Vztahuje se na všechny odvětví činností veřejná i soukromá.

³⁶ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 96/71/ ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0067&rid=1>>

³⁷ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/94/ES o ochraně zaměstnanců v případě platební neschopnosti zaměstnavatele. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0094&rid=1>>

³⁸ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2008/104/ES o agenturním zaměstnávání. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0104&rid=1>>

Zahrnuje zejména minimální dobu denního odpočinku, odpočinku v týdnu, dovolenou za kalendářní rok, přestávky, maximální týdenní pracovní dobu a některé aspekty noční práce, práce na směny, rozvržení prací a pracovní doby.³⁹

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/38/ES o zřízení evropské rady zaměstnanců nebo vytvoření postupu informování zaměstnanců a projednání se zaměstnanci v podnicích působících na úrovni EU.

Zástupci zaměstnanců jednající na základě této směrnice požívají při výkonu svých funkcí stejnou ochranu a záruky jako zástupci zaměstnanců podle právních předpisů nebo zvyklostí země, ve které jsou zaměstnání. Nesmějí být na základě legitimního výkonu své činnosti diskriminováni a musí požívat přiměřenou ochranu před propouštěním a jinými sankcemi.⁴⁰

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/52/ES o minimálních normách pro sankce a opatření vůči zaměstnavatelům neoprávněně pobývajících státních příslušníků třetích zemí

Tato směrnice zakazuje zaměstnávání neoprávněně pobývajících státních příslušníků třetích zemí a stanovuje sankce, jež mají být v členských státech uplatňovány vůči zaměstnavatelům, kteří tento zákaz porušují.⁴¹

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/104/ES o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví pro používání pracovního zařízení zaměstnanci při práci

Na základě této směrnice je zaměstnavatel povinen přijmout nezbytná opatření k zajištění toho, aby pracovní zařízení dané k dispozici zaměstnancům v podniku nebo

³⁹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2003/88/ES o některých aspektech úpravy pracovní doby. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z:

< <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&rid=1>>

⁴⁰ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/38/ES o zřízení evropské rady zaměstnanců nebo vytvoření postupu informování zaměstnanců a projednání se zaměstnanci v podnicích působících na úrovni EU. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15].

Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0038&rid=1>>

⁴¹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/52/ES o minimálních normách pro sankce a opatření vůči zaměstnavatelům neoprávněně pobývajících státních příslušníků 3.zemí.

Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0052&rid=1>>

na závodě bylo vhodné pro vykonávanou práci, bez toho, aniž by byla ohrožena bezpečnost a zdraví zaměstnance.⁴²

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/41 EU o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné

Prostřednictvím této směrnice se stanoví rámec, na jehož základě má být v členských státech zavedena zásada rovného zacházení pro muže a ženy, kteří vykonávají samostatně výdělečnou činnost, nebo kteří přispívají k výkonu této činnosti. Zásada rovného zacházení se vztahuje na osoby samostatně výdělečně činné na jejich manželky, manželi a životní partnery. V případě, že nebude dodržena zásada rovného zacházení, tak by měly být poskytnuty vhodné prostředky právní ochrany.⁴³

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/98/EU o jednotném postupu vyřizování žádostí o povolení k pobytu a práci na území členského státu pro státní příslušníky třetích zemí a společném souboru práv pracovníků ze třetích zemí oprávněně pobývat v některém členském státě.

Předmětem směrnice je jednotný postup pro vyřizování žádostí a vydání jednotného povolení k pobytu pro státní příslušníky třetích zemí za účelem výkonu práce na území některého členského státu za podmínek dodržování zásady rovného zacházení.⁴⁴

⁴² Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/104/ES o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví pro používání pracovního zařízení zaměstnanci při práci. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15].

Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0104&rid=2>>

⁴³ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/41/EU o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]

Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0041&rid=9>>

⁴⁴ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2011/98/EU o jednotném postupu vyřizování žádostí o povolení k pobytu a práci na území členského státu pro státní příslušníky 3. zemí a společném souboru práv pracovníků zemí oprávněně pobývat v některém členském státě.

Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]

Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011L0098&rid=1>>

Nařízení Evropského Parlamentu a Rady č. 1381/2013, kterým se zavádí program Práva, rovnost, občanství pro období 2014 - 2020.

Ustanovení bodu č. 9 tohoto programu uvádí právo na důstojné zacházení na pracovišti a nutnost přijetí postupu, který umožní opatření týkající se rovnosti mužů a žen, zákaz diskriminace a boj proti nerovnostem na pracovišti a na trhu práce.⁴⁵

Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2014/36/EU o podmínkách vstupu a pobytu státních příslušníků třetích zemí za účelem zaměstnání jako sezónní pracovníci.

Touto směrnicí jsou upraveny podmínky vstupu a pohybu státních příslušníků třetích zemí za účelem zaměstnání jako sezónní pracovníci. Vymezuje pojem sezónní pracovník a také jejich práva.⁴⁶

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/54/EU o opatřeních usnadňující výkon práv udělených pracovníkům v souvislosti s jejich volným pohybem

Volný pohyb pracovníků dává všem občanům Unie, bez ohledu na jejich bydliště, právo odejít do jiného členského státu za účelem výdělečné činnosti. Tato směrnice je opatřením, které usnadňuje výkon práv udělených pracovníkům v souvislosti s jejich volným pohybem, zejména pokud jde o odměňování.⁴⁷

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/14/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro informování zaměstnanců a projednávání se zaměstnanci v EU.

Cílem této směrnice má být dosaženo zavedení obecného rámce, který zahrnuje zásady, definice a postupy pro informování zaměstnanců a projednávání se zaměstnanci v rámci Evropského společenství. Směrnice by měla posílit sociální dialog a důvěru uvnitř podniku. Zaměstnavatelé a zástupci zaměstnanců spolupracují tak, aby se dodržovaly

⁴⁵ Nařízení Evropského Parlamentu a Rady č. 1381/2013. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]
Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1381&rid=1>>

⁴⁶ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2014/36/EU o podmínkách vstupu a pobytu příslušníků 3. zemí za účelem zaměstnání jako sezónní pracovníci. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15]
Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0036&rid=1>>

⁴⁷ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2014/54/EU o opatřeních usnadňující výkon práv udělených pracovníkům v souvislosti s jejich volným pohybem. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15].
Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0054&rid=4>>

vzájemná práva a povinnosti s přihlédnutím na zájmy podniku, závodu, ale také zaměstnanců.⁴⁸

Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady 2016/344, kterým se zřizuje platforma pro posílení spolupráce při řešení problematiky nehlášené práce.

Nehlášená práce má vážné dopady na dotčené pracovníky, kteří se nacházejí v situaci, kdy musí akceptovat nejisté a někdy i nebezpečné pracovní podmínky, zejména nižší mzdu, porušování pracovních práv. Tato platforma by měla přispět k posílení spolupráce mezi členskými státy, výměně informací, vyhodnocení zkušeností s problematikou nehlášené práce.⁴⁹

3.2 Pracovně právní vztah

3.2.1 Smluvní strany pracovněprávních vztahů

V ust. § 6, § 7 a § 11 ZP se vymezují základní smluvní strany pracovněprávních vztahů:

- ✓ **Zaměstnanec**, kterým je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v pracovněprávním vztahu.
- ✓ **Zaměstnavatel**, kterým je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.⁵⁰
- ✓ **Vedoucí zaměstnanec**, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a vydávat k tomuto účelu závazné pokyny.⁵¹
- ✓ **Mladistvý - student** je takový občan, který je mladší 18 let, dle ust. § 350 ZP

⁴⁸ Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2002/14/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro informování zaměstnanců a projednávání se zaměstnanci v EU. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15].

Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0014&rid=11>>

⁴⁹ Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady 2016/344, kterým se zřizuje platforma pro posílení spolupráce při řešení problematiky nehlášené práce. Eur-lex.europa.eu [online]. [cit. 2017-09-15].

Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016D0344&rid=1>>

⁵⁰ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 13

⁵¹ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 13

Mladiství zaměstnanci nesmí, podle ust. § 79 ZP, u zaměstnavatele pracovat denně déle než 8 h a jejich týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout 40 h za týden. Zákon vymezuje práce, které jsou mladistvým zakázány v ust. § 245 a v ust. § 246 ZP Absolutní zákaz platí pro práci přesčas.⁵²

3.2.2 Vznik pracovního poměru

Postup před vznikem pracovního poměru upravuje ust. § 30 a ust. § 32 ZP. Výběr zaměstnanců, kteří se ucházejí o zaměstnání je v působnosti zaměstnavatele a zaměstnavatel smí vyžadovat před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci pouze údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.⁵³

Jedná se o následující údaje:

Příjmení, jméno, titul, datum a místo narození, rodinný stav, státní občanství, adresu trvalého pobytu, resp. jiná doručovací adresa, je-li odlišná od trvalého pobytu, rodné číslo dokladu o vzniku, změnách a skončení daného pracovního poměru nebo jiného pracovněprávního vztahu – ukládá se kopie pracovní smlouvy, její změny, potvrzená přihláška okresní správy sociálního zabezpečení, další smlouvy a dohody uzavřené se zaměstnancem (např. manažerská smlouva, dohoda o odpovědnosti za hodnoty svěřené zaměstnanci k vyúčtování, právní jednání, kterým byl pracovní vztah rozvázan (dohoda, výpověď), doklady o předchozím pracovním poměru a jeho rozvázení (zápočtová list), popř. pracovní posudek, údaje o dosažené kvalifikaci, fotokopie vysvědčení, osvědčení a diplomů, nebo výpisy z nich, údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu práce, tzv. lékařský posudek ze vstupní pracovně lékařské prohlídky, zdravotní průkaz, posudky z dalších preventivních či mimořádných prohlídek, doklad, zda se jedná o osobu se zdravotním postižením, údaje o zdravotní pojišťovně zaměstnance⁵⁴

⁵² JUDr. BĚLINA, Miroslav a kol. *Velké Komentáře Zákoník práce*. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012, s. 393

⁵³ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 19

⁵⁴ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 22

Osobní spis zaměstnance

Zaměstnavatel je povinen vést osobní spis zaměstnance, který obsahuje pouze písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon v pracovněprávním vztahu. Do spisu smí nahlížet pouze vedoucí zaměstnanci, personalisté, zaměstnanec a orgány inspekce práce, Úřadu práce České republiky, Úřad pro ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, policejní orgán, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby. Jednodušší je osobní evidence o zaměstnancích, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Zde je však nutné sledovat nepřekročení limitu počtu odpracovaných hodin zaměstnancem, a vést evidenci skutečně odpracované doby ve formě pravidelných výkazů.⁵⁵

Vstupní lékařská prohlídka

Vstupní lékařské prohlídce je povinen podrobit se každý uchazeč o zaměstnání před uzavřením pracovní smlouvy, stanoví-li tak zvláštní právní předpis a tímto obecným předpisem je **zák. č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách**. Pokud by se uchazeč o zaměstnání vstupní lékařské prohlídce nepodrobil, tak se na něj hledí jako na zdravotně nezpůsobilého pro výkon jakékoliv práce. Úhradu vstupní lékařské prohlídky provede sám uchazeč, pokud tak stanoví zákon v témže ustanovení. Pokud bude s uchazečem uzavřen pracovní poměr, popř. dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr, pro které vstupní lékařskou prohlídku absolvoval, je zaměstnavatel povinen mu uhradit výdaje, které na prohlídku vynaložil, nedohodnou-li se ohledně této úhrady jinak.⁵⁶

Pracovní podmínky a podmínky odměňování

Zaměstnavatel je povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které pro ni z pracovní smlouvy vyplývají, rovněž tak s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování. Ust. § 1728 a ust. §1729 OZ uvádí tzv. předmluvní odpovědnost a jedná se o korektnost při vyjednávání stran o smlouvě před jejím uzavřením. Strana, která jedná nepoctivě, nahradí druhé straně škodu z takového jednání, nanejvýš však v rozsahu, který odpovídá ztrátě z neuzavřené smlouvy.⁵⁷

⁵⁵ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 23

⁵⁶ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 23

⁵⁷ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 24

3.2.3 Pracovní poměr

Pracovní poměr je pracovněprávní vztah, který vzniká uzavřením pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní poměr vzniká na základě uzavřené pracovní smlouvy, nebo jmenováním.

Jmenováním na vedoucí pracovní místo nemusí být pracovní poměr přímo založen, neboť jmenováním může dojít i ke změně obsahu již existujícího pracovního poměru.

Pracovní poměr, který je založen jmenováním má odlišnou právní úpravu, protože zaměstnanci, kteří vykonávají jmenované funkce, mohou být podle ust. § 73 ZP a ust. § 74 ZP z tohoto vedoucího pracovního místa odvoláni, a to kdykoliv a z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.⁵⁸

Dalšími pracovněprávními vztahy jsou dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti.⁵⁹

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru a je uzavřena, jakmile se účastníci dohodnou na jejím obsahu. Je to oboustranné právní jednání a musí být vždy uzavřena písemně jinak je dle ust. § 582 odst. 1 OZ neplatná s důsledky podle ust. § 20 ZP. Pracovní smlouvu je nutné uzavřít před nástupem do práce, nejpozději však v den nástupu do práce, a to ještě před započítáním konání prací. Pracovní smlouva splňuje požadavky čl. 9 (zákaz nucených prací) a čl. 26 (svoboda volby povolání) Listiny základních práv a svobod.⁶⁰

V pracovní smlouvě se sjednává druh práce, který bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. Sjednaný druh práce vyžaduje bližší popis pracovních úkolů pro zaměstnance a nazývá se pracovní náplň. Pokud je v pracovní smlouvě uvedeno, že pracovní náplň je součástí pracovní smlouvy, musí být při každé změně dosaženo dohody. Pracovní náplň je závislá na sjednaném druhu práce a jejím účelem je bližší popis pracovních úkolů, činností a pracovních postupů.⁶¹

⁵⁸ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 24

⁵⁹ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 24

⁶⁰ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 24

⁶¹ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 25

Dále se v pracovní smlouvě sjednává místo výkonu práce, ve kterém má být práce vykonávána. Z hlediska práva na cestovní náhrady při cestách za účelem výkonu práce je nutné za pravidelné pracoviště považovat vždy jen jedno místo výkonu práce. Podstatnou náležitostí pracovní smlouvy je den nástupu do práce, a to z toho důvodu, že tímto dnem vzniká pracovní poměr.⁶²

V případě, že nejsou sjednány všechny podstatné náležitosti pracovní smlouvy, ale fyzická osoba přesto už začala pro zaměstnance s jeho souhlasem pracovat, vznikne tzv. faktický pracovní poměr, který je právním vztahem, kdy oběma účastníkům vzniknou povinnosti posuzované podle zákoníku práce. Fyzická osoba má nárok na odměnu za vykonanou práci. Protože však nejde o platně sjednaný pracovní poměr, tak se může stát, že nastane spor o to, zda pro něj neplatí ustanovení o skončení pracovního poměru, o délce výpovědní doby.⁶³

Důležitou součástí pracovní smlouvy je údaj o výši platu a délka zkušební doby:

Mzdový výměr

Dle ust. 113 odst. 4 ZP je zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy. V případě, že dojde ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.⁶⁴

Platový výměr

Dle ust. § 136 odst. 2 ZP je zaměstnavatel povinen v platovém výměru povinen uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen, a o výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčních poskytovaných složek platu. Termín a místo výplaty je nutné uvést v platovém výměru v případě, že tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených v platovém

⁶² Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 25

⁶³ KOTTNAUER, Antonín. *Pracovní právo v praxi. Základní pracovněprávní vztahy a rekonstrukce*. vyd. Praha: Leges, 2014, s. 146

⁶⁴ KOTTNAUER, Antonín. *Pracovní právo v praxi. Základní pracovněprávní vztahy a rekonstrukce*. vyd. Praha: Leges, 2014, s. 146

výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit včetně uvedení důvodů, nejpozději v den, kdy tato změna nabývá účinnosti.⁶⁵

Zkušební doba

Zkušební doba může být sjednána dle ust. § 33 odst. 3 ZP, a to i v případě jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Tato zkušební doba je sjednána vždy písemně a dle ust. § 34 odst.1 písm. c) ZP je možné zkušební dobu sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, popř. v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.⁶⁶

Zkušební doba nesmí být sjednána delší než 3 měsíce (u vedoucích pracovníků 6 měsíců) ode dne vzniku pracovního poměru. V případě, že by došlo k pozdějšímu prodloužení zkušební doby, bylo by toto ujednání neplatné. Zkušební doba nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru.⁶⁷

Odstoupení od smlouvy

Od uzavřené pracovní smlouvy lze odstoupit jen, bylo-li to smluvními stranami sjednáno a současně byly vymezeny důvody odstoupení od smlouvy. Bez ujednání lze od pracovní smlouvy odstoupit ze zákona, a to z jediného důvodu stanoveného v ust. § 34 odst. 3 ZP. V obou případech je však odstoupení nutno provést písemně, jinak se k němu nepřihlíží. Dle ust. § 37 je důležitou povinností informovat zaměstnance o pracovněprávním vztahu, a to do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. Jedná se o náležitosti, které pracovní smlouva neobsahuje, např. délka dovolené, výpovědní doby, stanovení týdenní pracovní doby a její rozvržení.⁶⁸

3.2.4 Dohody konané mimo pracovní poměr

Mezi základní pracovněprávní vztahy kromě pracovního poměru náleží další dva typy pracovněprávních vztahů, na jejichž základě může zaměstnanec vykonávat pro zaměstnance konkrétní práci. Ve vztahu k pracovnímu poměru jde o zvláštní, doplňkové

⁶⁵ KOTTNAUER, Antonín. *Pracovní právo v praxi*. Základní pracovněprávní vztahy a rekonstrukce. vyd. Praha: Leges, 2014, s. 146

⁶⁶ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 25

⁶⁷ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 25

⁶⁸ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 26

pracovněprávní vztahy, obecně nazývané dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr mohou existovat v souběhu s pracovním poměrem, ať již ve vztahu k témuž zaměstnavateli nebo k zaměstnavatelům různým. Práva a povinnosti, která jsou spojena s těmito dohodami, nejsou obecně vázány na existenci jiných pracovněprávních vztahů a posuzují se vždy samostatně.⁶⁹

Uzavření dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr by mělo přicházet v úvahu tehdy, jeli třeba zajistit mimořádné úkoly, jejichž zajištění formou pracovního poměru je z hlediska krátkosti potřebného časového období, nepravidelnosti výkonu takových prací ve vztahu k jinak běžně stanovenému rozsahu pracovní doby, neúčelné nebo nevhodné.⁷⁰

Základním a podle současné právní legislativy jediným kritériem pro odlišení dohody o provedení práce od dohody o pracovní činnosti, resp. pro rozhodování, o který typ z obou uvedených dohod má být uzavřen, je celkový časový rozsah práce (úkolů), která má být na základě této dohody provedena.⁷¹

Dohoda o provedení práce

Dle zákoníku práce lze uzavřít dohodu o provedení práce pouze v případě, že rozsah práce nepřekročí 300 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele. Tento rozsah není sám o sobě ohraničen žádným časovým úsekem, v němž může být uvedený rozsah práce vykonán. Zaměstnavatel by měl před uzavřením dohody o provedení práce provést kontrolu dosud uzavřených dohod o provedení práce se stejným zaměstnancem, aby mohlo být rozhodnuto, zda celkový časový rozsah prací, které byly na jejich základě vykonány v témže kalendářním roce, nepřesáhne 300 hodin. Doplnkovým kritériem pro sjednání dohody o provedení práce by měla být ta skutečnost, že by se mělo jednat o provedení prací směřujících ke konkrétnímu ucelenému výsledku, kterým je předchozí výkon činností završen. Při uzavření dohody o provedení práce se sjednává písemná forma a vždy musí být určen obsah a rozsah práce, který má být na základě dohody proveden a rovněž odměna za jeho splnění. Zároveň se sjednává doba, na kterou se dohoda uzavírá.⁷²

⁶⁹ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 52

⁷⁰ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 52

⁷¹ KOCOUREK Jiří, DOBŘIČOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s.169

⁷² KOCOUREK Jiří, DOBŘIČOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 170-172

Sociální a zdravotní pojištění u DPP

Pracovníci na dohodu o provedení práce nejsou **nemocensky pojištěni** – dohoda nezakládá účast na nemocenském pojištění zaměstnanců, tudíž se neodvádí **pojistné na sociální zabezpečení**. Dohoda o provedení práce taktéž nezakládá **účast na zdravotním pojištění**, neodvádí se zdravotní pojištění (pozor – musí být odváděno pojistné alespoň v minimální výši v rámci jiného pracovně právního vztahu, pokud nejde o osobu, za kterou platí pojištění stát, toto však není problém zaměstnavatele uzavírajícího DPP). Od ledna 2012 tato podmínka platí pouze u DPP, u kterých **vyplacená měsíční částka nepřekročí 10.000,- Kč. Z dohod nad 10.000 Kč měsíčně musí zaměstnanec či zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění.**

Jedná se o částku, která bude skutečně zúčtována, nikoli o částku, kterou předpokládá smlouva. Zaměstnavatel bude v těchto případech podávat oznámení o nástupu do zaměstnání OSSZ zpětně, tedy v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém účast na pojištění vznikla. U těchto zaměstnanců navíc vznikla navíc povinnost rozvrhnout pracovní dobu (pro případ pracovní neschopnosti) a také vydat po skončení pracovního poměru potvrzení o zaměstnání⁷³.

Z hlediska zdanění nastávají v praxi následující situace:

✓ Zaměstnanec podepíše u zaměstnavatele daňové prohlášení

V tomto případě bude odměna z dohod o provedení práce zdaněna zálohovou daní s možností uplatnění slev na dani (alespoň slevu na poplatníka, ale i další podle vašeho nároku).⁷⁴

✓ Zaměstnanec nepodepíše u zaměstnavatele daňové prohlášení

Odměna z dohod o provedení práce do výše měsíčního výdělku u jednoho zaměstnavatele 10 000 Kč se daní srážkovou daní (15 %). Tento příjem už nikde dále nevykazujete (např. pokud si děláte sami daňové přiznání, tak příjem neuplatníte, protože

⁷³ Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>

⁷⁴ Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>

už byl zdaněn). Při překročení limitu 10 000 Kč se odměna zdaňuje zálohovou daní, jejímž základem je superhrubá mzda. Slevy na dani se nedají uplatnit.⁷⁵

Dohoda o pracovní činnosti

V případě, že se jedná o provedení činností, jejichž výkon není vhodné zabezpečit v rámci pracovního poměru a jejichž rozsah ani obsahový charakter neodpovídají podstatě dohody o provedení práce, může být mezi zaměstnavatelem a fyzickou osobou, která má pracovněprávní způsobilost, uzavřena dohoda o pracovní činnosti. Dohodu o pracovní činnosti lze uzavřít i na výkon prací, které nepřesáhnou dobu 300 hodin v kalendářním roce. Lze ji uzavřít pouze na dobu nepřesahující v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Její uzavření musí mít písemnou podobu, musí obsahovat vymezení sjednaných prací, které je zaměstnanec povinen vykonávat, rozsah pracovní doby, délku trvání dohody a odměnu za výkon sjednaných prací. Stejně jako u pracovního poměru lze dohodu o pracovní činnosti uzavřít na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Jediným limitem v případě dohody o pracovní činnosti je stanovený maximální rozsah prací, jako je tomu, v případě dohody o provedení práce.⁷⁶

Sociální a zdravotní pojištění u DPČ

Z daňového hlediska se odvádí záloha na daň z příjmu ze závislé činnosti (obdobně jako u běžného pracovního poměru). Srážku a odvod provede zaměstnavatel. Osoby s příjmy podle dohody o pracovní činnosti budou muset v případě více příjmů v jednom měsíci podávat daňové přiznání.⁷⁷

Pracovníci činní na základě dohody o pracovní činnosti jsou nemocensky pojištěni v kalendářních měsících, ve kterých dosáhnou započitatelného příjmu za výkon práce, případně funkce, alespoň 2 500 Kč. Dále potom v případě, že zaměstnání nemá charakter nahodilého jednorázového zaměstnání, tzn. že trvá déle než 7 kalendářních dnů po sobě

⁷⁵ Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>>

⁷⁶ KOCOUREK Jiří, DOBŘIČOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 172-173

⁷⁷ Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>>

jdoucích. Sjednaný rozsah pracovní doby nesmí překročit polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Pokud nejsou splněny tyto dvě podmínky, není zaměstnanec nemocensky pojištěn, a tudíž se neodvádí pojistné na sociální zabezpečení.⁷⁸

Pracovníci činní na základě dohody o pracovní činnosti se považují za zaměstnance a zaměstnavatel za ně odvádí zdravotní pojištění, pokud tato dohoda zakládá účast na nemocenském pojištění.⁷⁹

Zaměstnavatel je povinen přihlašovat a odhlašovat zaměstnance na dobu, po kterou vykonává činnost na základě dohody o pracovní činnosti.⁸⁰

Tabulka 1 - Srovnání dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce

	DPC	DPP
Vznik	Písemná smlouva	Písemná smlouva
Náležitosti	Druh, rozsah, doba trvání, odměna	Druh, rozsah, doba trvání, odměna
Rozsah	Max. v průměru 20 hod. týdně	Max. 300 hodin ročně
Skončení		
Dohoda	Ano	Ano
Výpověď	Ano – 15 dní	Nutno sjednat
Okamžité zrušení	Nutno sjednat	Nutno sjednat
Překážky v práci	Možnost sjednat	Možno sjednat
Dovolená	Možno sjednat	Možno sjednat
Zdrav. a soc. poj.	Při odměně nad 2500 Kč/měsíc	Při odměně nad 10 000 Kč/měsíc
Náhrada škody	Ano	Ano
Evidence na ÚP	Ano	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.2.5 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je častým řešením problému zaměstnavatelů spočívající v nutnosti zvýšení počtu zaměstnanců, např. při zajištění výroby mimořádné zakázky, kterou není schopen pokrýt svými kmenovými zaměstnanci. Prostřednictvím agentury si může zajistit potřebný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací. Zároveň nemusí

⁷⁸ Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>>

⁷⁹ Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>>

⁸⁰ Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>>

přijímat do pracovního poměru další zaměstnance, pro které by následně po splnění zakázky musel propouštět. Agenturní zaměstnání je pronájmem pracovní síly jiným zaměstnavatelů, kteří tuto pracovní sílu využívají. Agentura práce je v tomto případě zaměstnavatelem, která na základě zvláštního povolení dočasně přiděluje svého zaměstnance k jinému zaměstnavateli, tzv. uživateli. Pravidla pro agenturní zaměstnávání upravuje zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“), společně se zákonem č. 262/2006 Sb., (dále jen „zákoník práce“).⁸¹

Smlouva se uzavírá mezi agenturou práce a uživatelem a další smlouva mezi agenturou práce a jejím zaměstnancem. Uživatelem je fyzická nebo právnická osoba, které agentura práce přidělí k výkonu práce svého zaměstnance na základě písemné dohody o dočasném přidělení. Dohoda o dočasném přidělení s uživatelem je uzavřena písemně a musí obsahovat údaje uvedené v ust. § 308 odst. 1 ZP. Dále musí dohoda obsahovat číslo a datum vydání rozhodnutí, kterým bylo agentuře vydáno povolení ke zprostředkování zaměstnání. Zaměstnanci vydá agentura písemný pokyn k výkonu práce u uživatele.⁸²

U téhož uživatele nemůže agentura práce přidělit téhož zaměstnance na dobu delší než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích. Uživatel není zaměstnavatelem dočasně přiděleného zaměstnance, ale po dobu dočasného přidělení ukládá uživatel zaměstnanci pracovník úkoly, řídí a kontroluje jeho práci. Vytváří mu příznivé podmínky na pracovišti, zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci a má povinnost ho informovat o nabídce volných pracovních míst, která se u něj vyskytnou. V souvislosti se zákazem diskriminace je povinností jak agentury práce, tak uživatele, aby pracovní a mzdové podmínky nebyly horší, než jsou nebo než by byly pracovní a mzdové podmínky srovnatelného zaměstnance. Za stejných podmínek musí být zaměstnancům agentury přiznány mzdové příplatky, odměny, bonusy, prémie, tzv. třinácté platy.⁸³

⁸¹ JUDr. BUKOVJAN Petr a kol. *Praktická personalistika*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 39-40

⁸² JUDr. BUKOVJAN Petr a kol. *Praktická personalistika*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 39-40

⁸³ JUDr. BUKOVJAN Petr a kol. *Praktická personalistika*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 39-40

Vzhledem k tomu, že agentura práce vyžaduje za své služby rovněž odměnu, je práce agenturního zaměstnance pro zaměstnavatele vždy dražší než za kmenového zaměstnance.⁸⁴

3.3 Skončení pracovního poměru

Ust. § 48 ZP vymezuje následující možnosti skončení pracovního poměru:

- ✓ dohodou,
- ✓ výpovědí,
- ✓ okamžitým zrušením
- ✓ zrušením ve zkušební době
- ✓ uplynutím doby, na kterou byl sjednán pracovní poměr na dobu určitou
- ✓ smrtí zaměstnance a smrtí zaměstnavatele – fyzické osoby⁸⁵

Zaměstnanec - cizinec

Osobě, která nemá českou státní příslušnost, končí pracovní poměr dnem, kterým má skončit její pobyt na území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, dnem právní moci rozsudku, ukládajícího jí trest vyhoštění z území České republiky, a uplynutím doby, na kterou jí bylo vydáno povolení k zaměstnání, zaměstnanecská karta nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem výkonu zaměstnání vyžadujícího vysokou kvalifikaci.⁸⁶

3.3.1 Dohoda o skončení pracovního poměru - § 49

V ust. § 49 ZP je uvedeno, že dohodou lze skončit pracovní poměr v jakémkoliv případě, a to za předpokladu, že se na jejím obsahu zaměstnanec i zaměstnavatel shodli. Jedná se vždy o dvoustranný právní úkon. Pracovní poměr dohodou lze skončit pouze písemnou formou a jako jediným obsahovým kritériem je určení dne skončení pracovního poměru.⁸⁷

⁸⁴ JUDr. BUKOVJAN Petr a kol. *Praktická personalistika*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 39-40

⁸⁵ Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 33

⁸⁶ KOCOUREK Jiří, DOBŘIČOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s.131.

⁸⁷ KOCOUREK Jiří, DOBŘIČOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016,

3.3.2 Výpověď

Výpověď – ust. § 50 ZP

Jedná se o jednostranný právní úkon směřující ke skončení pracovního poměru. Pracovní poměr může ukončit výpovědí zaměstnanec i zaměstnavatel. Výpověď musí být podána písemně a doručena druhému účastníku pracovní smlouvy. Výpověď může pracovníkovi předat osobně jeho nadřízený, personalista nebo může být zaměstnanci doručena do místa bydliště prostřednictvím České pošty. Odmítne-li zaměstnanec převzít listinu, kterou se mu zaměstnavatel nebo jeho zástupce pokusil doručit, nastává fikce doručení. Možnost dát výpověď, pokud se jedná o výpovědní důvody je omezena u běžného pracovního poměru pouze na straně zaměstnavatele. Ten může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů a podmínek, které jsou v zákoníku práce taxativně uvedeny. Důvody musí být ve výpovědi určeny tak, aby nemohlo dojít následně k jejich záměně.⁸⁸

Výpověď z organizačních důvodů – ust. § 52 písm. c) ZP

Organizační výpovědní důvody podle ust. § 52 písm. a) až c) ZP zahrnují možnost dát výpověď v případě, ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část a stane-li se zaměstnavatel pro zaměstnavatele nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně úkolů zaměstnavatele, jeho technického vybavení, o snížení stavu jeho zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách. O výběru zaměstnance, který je nadbytečným, rozhoduje výlučně zaměstnavatel. Soud není oprávněn v tomto směru rozhodnutí zaměstnavatele přezkoumávat.⁸⁹

Výpověď dle ust. § 52 písm. d) ZP

Podmínkou tohoto výpovědního důvodu je ta okolnost, kdy zaměstnanec pozbude vzhledem k svému zdravotnímu stavu dlouhodobě způsobilost k dalšímu výkonu dosavadní práce nebo takovou práci nesmí konat z důvodu nemoci z povolání nebo z důvodu ohrožení touto nemocí nebo proto, že dosáhl na dosavadním pracovišti nejvyšší

s. 137-138

⁸⁸ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 140

⁸⁹ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s.149-146

přípustné expozici, byla konstatována v zákoně uvedenými subjekty a takový posudek byl k dispozici v době podání výpovědi. Objektivní zdravotní stav zaměstnance naopak rozhodující není. Zaměstnavatel musí v písemném podání výpovědi přesně specifikovat výpovědní důvody.⁹⁰

Výpověď dle ust. § 52 písm. e) ZP

Na základě lékařského posudku lze uplatnit výpovědní důvod dle ust. § 52 písm. e) ZP. Tento důvod je dán, jestliže uvedený lékařská posudek konstatuje, že zaměstnanec vzhledem k svému zdravotnímu stavu ztratil dlouhodobě způsobilost vykonávat dosavadní práci. Nemusí se jednat o ztrátu absolutní, tedy trvalou.⁹¹

Výpověď dle ust. § 52 písm. f) ZP

Ustanovení tohoto paragrafu zahrnuje dva výpovědní důvody, tj. nesplňování kvalifikačních předpokladů a nesplňování požadavků zaměstnavatele stanovených pro řádný výkon práce sjednaných v pracovní smlouvě jako druh práce. Kvalifikačními předpoklady se rozumí předpoklady stanovené pro výkon určitého druhu práce právními předpisy. (např. stupně vzdělání). Nesplňování požadavků pro řádný výkon práce si stanovuje výhradně zaměstnavatel a může spočívat i v neuspokojivých pracovních výsledcích.⁹²

Výpověď dle ust. § 52 písm. g) ZP

Podle tohoto ustanovení lze dát zaměstnanci výpověď z důvodů souvisejících s porušováním pracovní kázně zaměstnancem.

- ✓ z důvodů, pro který by bylo možno zrušit okamžitě pracovní poměr
- ✓ pro závažné porušení pracovní kázně
- ✓ pro soustavné méně závažné porušení pracovní kázně, pokud byl zaměstnanec v posledních šesti měsících v souvislosti s porušením pracovní kázně na možnost výpovědi písemně upozorněn.

⁹⁰ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 146-147

⁹¹ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 147-148

⁹² KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s.148-149

Důvody, pro které lze zrušit pracovní poměr okamžitě:

- ✓ pravomocné odsouzení zaměstnance pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok
- ✓ pravomocné odsouzení zaměstnance pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šesti měsíců
- ✓ porušení pracovní kázně zaměstnancem zvlášť hrubým způsobem

Posouzení charakteru porušení pracovní kázně je závislé na konkrétní situaci a neupravuje je žádný právní předpis. Je třeba při něm přihlížet jak k objektivním okolnostem, tak k okolnostem na straně zaměstnance, který se porušení pracovní kázně dopustil.⁹³

Výpověď dle § 52 písm. h) ZP

Nově upravený výpovědní důvod umožňuje skončit zaměstnavateli pracovní poměr se zaměstnancem, který v době své dočasné pracovní neschopnosti, po kterou mu vzniká nárok na náhradu platu od zaměstnavatele místo nemocenského, porušil zvlášť hrubým způsobem povinnost zdržovat se v době dočasné pracovní neschopnosti v místě pobytu nebo dodržovat dobu a rozsah povolených vycházek. Výpověď z tohoto důvodu může být dána pouze do jednoho měsíce ode dne, kdy se zaměstnavatel o porušení povinností dozvěděl, nejpozději však do jednoho roku ode dne, kdy důvod pro výpověď vznikl⁹⁴

3.3.3 Okamžité zrušení pracovního poměru dle ust. § 55 ZP

V tomto případě se jedná se o výjimečný způsob skončení pracovního poměru a krajní řešení konfliktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Skončit pracovní poměr tímto způsobem může jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Zaměstnavatel může se zaměstnancem zrušit pracovní poměr okamžitě po porušení pracovní kázně zvlášť hrubým způsobem, dále potom z důvodu odsouzení zaměstnance pro úmyslný trestní čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok a také z důvodu

⁹³ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 150-153

⁹⁴ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 153

odsouzení zaměstnance pro úmyslný trestní čin spáchaný při plnění pracovních povinností k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců. Zaměstnanci neplyne žádná výpovědní doba a pracovní poměr končí doručením okamžitého zrušení pracovního poměru zaměstnanci. Zaměstnavatel může pracovní poměr se zaměstnancem zrušit okamžitě pouze ve lhůtě jednoho měsíce ode dne, kdy se o důvodu okamžitého zrušení dozvěděl, nejpozději do jednoho roku ode dne, kdy tento důvod vznikl.⁹⁵

Zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr u zaměstnavatele ve dvou případech. Za první, jestliže podle lékařského posudku nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení zdraví a zaměstnavatel zaměstnance do 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku nepřevodil na jinou práci a za druhé, jestliže zaměstnavatel zaměstnanci nevyplatil mzdu nebo náhradu mzdy do 15 dnů po její splatnosti. V případě, že zaměstnanec okamžitě zruší pracovní poměr, tak má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělků za výpovědní dobu, tj. za dva měsíce.⁹⁶

3.3.4 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době dle ust. § 66 ZP

Pokud je zaměstnanec ve zkušební době, tak má právo on i zaměstnavatel zrušit pracovní poměr bez udání důvodu. Zrušení ve zkušební době se doporučuje provést písemně.⁹⁷

3.3.5 Skončení pracovního poměru na dobu určitou dle ust. § 65 ZP

Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou končí uplynutím sjednané doby, a to i když bude zaměstnanec v této době v pracovní neschopnosti. Před uplynutím sjednané doby lze i tento pracovní poměr rozvázat stejnými způsoby, jako pracovní poměr na dobu neurčitou. Jestliže by však zaměstnanec s vědomím zaměstnavatele pokračoval ve výkonu práce podle pracovní smlouvy i po uplynutí sjednané doby trvání pracovního poměru, platí, že se tento pracovní poměr automaticky změnil na pracovní poměr na dobu neurčitou.⁹⁸

⁹⁵ KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, s. 153

⁹⁶ JUDr. KUBÍNKOVÁ, Marcela a kol.. *Sebeobrana zaměstnance aneb Jak přežít v zaměstnání*. vyd. Praha: SONDY, 2002, s. 100

⁹⁷ JUDr. KUBÍNKOVÁ, Marcela a kol.. *Sebeobrana zaměstnance aneb Jak přežít v zaměstnání*. vyd. Praha: SONDY, 2002, s. 101

⁹⁸ JUDr. KUBÍNKOVÁ, Marcela a kol.. *Sebeobrana zaměstnance aneb Jak přežít v zaměstnání*. vyd. Praha: SONDY, 2002, s. 101

3.3.6 Skončení pracovního poměru smrtí

V současné době je platná právní úprava obsažena v ust. § 342 ZP. Předmětné ustanovení stanovuje, že s výjimkou případu pokračování v živnosti podle ust. § 13 odst. 1 živnostenského zákona, smrtí zaměstnavatele pracovní vztah uvedený v ust. § 3 věte druhé zaniká.⁹⁹

Při skončení pracovního poměru vystavuje zaměstnavatel zaměstnanci zápočtový list, který obsahuje údaje o době trvání zaměstnání. Na vyžádání zaměstnavatel vystaví zaměstnanci potvrzení pro ÚP, které rovněž obsahuje údaj o době trvání pracovního poměru a také údaj o výši průměrného výdělku zaměstnance. Zápočtový list zaměstnavatel nevystavuje pouze v případě, pokud pracovní poměr zaměstnance skončil z důvodu hrubého porušení pracovní kázně a jednalo se o tzv. okamžité zrušení pracovního poměru.

3.4 Proces získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců

3.4.1 Definování požadavků na zaměstnance

Počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly vyplývat z plánu lidských zdrojů, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Často se však stává, že požadavky týkající se potřeby lidí vyplývají z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, rozšiřuje se výroba nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci.¹⁰⁰

Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst, profilů pracovních rolí a specifických požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů.¹⁰¹

Popis pracovních míst/profilů pracovních rolí

Popis pracovního místa/profil pracovní role vymezuje celkový účel pracovního místa/pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa/pracovní role a hlavní oblasti výsledků pracovního místa/pracovní role. Pro účely získávání zaměstnanců

⁹⁹ ŠTEFKO, Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva*. vyd. Praha: Auditorium, 2012, s. 204

¹⁰⁰ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 273

¹⁰¹ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 273

se popis pracovního místa/profil pracovní role doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim) nebo o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Připravený popis pracovního místa/profil pracovní role je východiskem pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance.¹⁰²

Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace pracovního místa, vymezuje znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očekávané od zaměstnance nebo vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností. Požadavky na zaměstnance se používají jako východisko pro vedení strukturovaných pohovorů a podporují využití takových metod výběru zaměstnanců, jako jsou psychologické testy nebo assessment centra.¹⁰³

3.4.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání

Analýza slabých a silných stránek

Oslovování uchazečů je především otázkou určení, posouzení a využití nejvhodnějších zdrojů uchazečů. Nezbytné je analyzovat faktory, které mohou uchazeče přilákat nebo odradit, tedy analyzovat silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. Součástí by měl být průzkum názorů stávajících zaměstnanců. Analýza by se měla zaměřit na skutečnosti jako jsou tradice značky, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště. Organizace musí zkoumat požadavky a potřeby uchazečů ve vztahu k tomu, co jim může ona sama nabídnout.¹⁰⁴

Analýza požadavků

Nejprve si musí organizace určit, která pracovní místa musíme obsadit a do kdy. Potom využijeme stávající popisy pracovních míst a specifikace požadavků na zaměstnance.

¹⁰² AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 273-274

¹⁰³ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 275

¹⁰⁴ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 275

Následně je důležité zvážit, kde vhodné uchazeče získáme, jestli to bude v naší organizaci, v jiné organizaci nebo v nějaké vzdělávací instituci a určíme, kde přesně můžeme vhodné uchazeče nalézt. Nakonec vymezíme podmínky zaměstnání (mzdu a zaměstnanecké výhody) a na základě analýzy silných a slabých stránek získávání zaměstnanců posoudíme, které faktory týkající se práce a organizace mohou přilákat vhodné uchazeče a tyto faktory vyzdvihneme v inzerci s nabídkou zaměstnání nebo při oslovování uchazečů jiným způsobem.¹⁰⁵

3.4.3 Metody získávání uchazečů

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Kromě toho je možné se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, nebo je možné získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Některé firmy využívají banku talentů, která v elektronické podobě uchovává podrobnosti o vhodných uchazečích. V případě, že vnitřní zdroje nejsou k dispozici, tak se využívají vnější zdroje uchazečů, přičemž se potenciální uchazeči mimo organizaci oslovují prostřednictvím rozmanitých metod.¹⁰⁶

Tabulka 2 - Nejčastější metody získávání zaměstnanců

1	Vlastní webové stránky	62 %
2	Zprostředkovatelské agentury	49 %
3	Doporučení od zaměstnanců	33 %
4	Profesní sociální sítě, např. LinkedIn	32 %
5	Pracovní servery	32 %
6	Inzerce v místních novinách	29 %
7	Úřady práce	19 %
8	Poradenské společnosti	17 %
9	Vzdělávací instituce	14 %
10	Inzerce v celostátních novinách	12 %
11	Sociální sítě	9 %

Zdroj: AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*, s. 276

¹⁰⁵ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978802479882 s. 275

¹⁰⁶ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978802479882 s. 276

3.4.4 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání

Na zveřejněnou nabídku zaměstnání uchazeči obvykle reagují odesláním žádosti o zaměstnání a životopisu. Uchazeči jsou požádáni, aby informace o svém vzdělání, kvalifikaci a zkušenostech poskytli ve standardizované podobě formou dotazníku. Je důležité, aby se zaměstnavatelé při tvorbě dotazníku rozhodli, která kritéria výběru budou uplatňovat a jak tato kritéria budou pomocí dotazníku posuzovat. Dotazy je nutné formulovat tak, aby byly jasné, relevantní a nediskriminační. Další informace o uchazečích lze získat využíváním sociálních sítí nebo osobních blogů. Z důvodu ušetření času mohou personalisté upřednostnit rozhodování na základě obdržených žádostí o zaměstnání a životopisů.¹⁰⁷

Došlé žádosti a životopisy uchazečů je nutné zpracovat, a to tak, že se obvykle vypracuje seznam došlých žádostí s uvedením jména uchazečů, data přijetí žádosti a poznámky o dalším postupu (odmítnutí, ponechání, pozvání k pohovoru, zařazení do užšího výběru, předložení nabídky k zaměstnání). Zpráva potvrzující přijetí žádosti by měla být zaslána každému uchazeči, pokud se uchazeče nerozhodneme okamžitě informovat o pozvání k pohovoru nebo o zamítnutí jejich žádosti.¹⁰⁸

Dalším postupem je rozřídění žádostí uchazečů dle následujících kritérií, které se provádí na základě porovnání dostupných informací o uchazečích a vymezených požadavků na zaměstnance.¹⁰⁹

¹⁰⁷ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 283

¹⁰⁸ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 283

¹⁰⁹ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 285

Tabulka 3 - Kritéria usnadňující posuzování výběru zaměstnanců.

Nezbytná kritéria	Potenciální uchazeč musí tato kritéria splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče
Velmi žádoucí kritéria	Potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude upřednostněn.
Žádoucí kritéria	Potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude vnímán pozitivně, ale nejde o splnění nezbytných nebo velmi žádoucích kritérií. Nicméně v případě, že větší počet uchazečů splní nezbytná a velmi žádoucí kritéria, může splnění žádoucích kritérií rozhodnout o závěrečném výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Zdroj: AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*, s. 285

Další vysoce strukturovanou metodou třídění žádostí uchazečů je zkoumání biodat, to znamená určených životopisných údajů, které se vztahují k vymezeným kritériím výběru zaměstnanců (dosažené vzdělání nebo dosavadní praxe) a naznačují, zda jedinci mohou být vhodnými uchazeči.¹¹⁰

Na základě provedené analýzy mohou být potenciální uchazeči rozděleni do tří kategorií:

- ✓ vhodní,
- ✓ přijatelní
- ✓ nevhodní

Ideální počet vhodných uchazečů na seznamu by měl být mezi čtyřmi až osmi. Větší počet než osm vhodných uchazečů znamená příliš času stráveného pohovory a snižuje efektivnost výběru.¹¹¹

¹¹⁰ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 285

¹¹¹ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 285

3.4.5 Metody výběru zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou prací vykonávat úspěšně. Posuzuje se přitom, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností a kvalifikace odpovídají požadavkům na zaměstnance. Pohovory obvykle probíhají formou diskuse tváří v tvář.¹¹²

Mezi metodami výběru zaměstnanců je možné volit, přičemž nejdůležitějším kritériem je schopnost metody nebo kombinace metod předpovídat budoucí výkon. Tato prediktivní validita je vyjádřena jako koeficient :

- ✓ hodnota 1,0 vyjadřuje skvělou prediktivní validitu,
- ✓ hodnota 0,0 vyjadřuje žádnou prediktivní validitu.¹¹³

Tabulka 4 - Validita různých metod výběru zaměstnanců

1	Testy inteligence a strukturované pohovory	0,63
2	Testy inteligence a nestrukturované pohovor	0,55
3	Assessment centra a strukturované pohovory	0,53
4	Testy inteligence	0,51
5	Strukturované pohovory	0,51
6	Nestrukturované pohovory	0,38
7	Assessment centra	0,37
8	Grafologie	0,02

Zdroj: AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. s.292

3.4.6 Předběžná nabídka zaměstnání a potvrzení nabídky zaměstnání

Po dokončení fáze pohovorů je možné učinit rozhodnutí o tom, kteří z uchazečů nejlépe splňují vymezené požadavky na zaměstnance a těmto uchazečům je možné učinit písemně nebo telefonicky předběžnou nabídku zaměstnání. Nabídka bývá podmíněna „příznivými referencemi“ a uchazeči by měli být informováni o tom, že reference budou získávány a posuzovány. Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je potvrzení

¹¹² AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 292

¹¹³ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 292

nabídky zaměstnání poté, co personalista získal uspokojivé reference a uchazeč absolvoval lékařskou prohlídku. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva.¹¹⁴

3.4.7 Sledování nového zaměstnance

Nový pracovník by se měl v průběhu adaptace v organizaci sledovat, aby zaměstnavatel zjistil, že se do nové organizace začlenil, a že novou práci zvládá. V případě, že se vyskytnou nějaké problémy, tak je mnohem lepší je rozpoznat a vyřešit již v počáteční fázi. Sledování nových zaměstnanců je také důležitým nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců. Přijetí nevhodného zaměstnance může mít řadu příčin, například nedostatečná specifikace požadavků na zaměstnance, nepromyšlené získávání zaměstnanců, nevyhovující inzerát, nevhodná metoda výběru zaměstnanců.¹¹⁵

3.4.8 Plánování stabilizace zaměstnanců

Odchody klíčových zaměstnanců mají nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Přitom většinou lidé, které si organizace přeje udržet, bývají často těmi, kteří s největší pravděpodobností sami odcházejí.¹¹⁶

3.4.9 Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců

Pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá v první řadě kariéra. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (ve věku 31-50 let) je důležitá možnost řídit svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v poslední fázi kariéry (ve věku nad 50 let) je důležitá jistota zaměstnání.¹¹⁷

Faktory, které souvisí se stabilizací zaměstnanců:

- ✓ image organizace
- ✓ efektivita získávání, výběru a rozmístování - dát lidem práci, která jim vyhovuje
- ✓ styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů

¹¹⁴ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 293

¹¹⁵ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 295

¹¹⁶ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 304

¹¹⁷ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 304

- ✓ příležitosti ke vzdělání a kariéře
- ✓ uznání a ocenění výkonu¹¹⁸

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z analýzy rizika odchodů zaměstnanců. Tato analýza by měla začínat tím, že se identifikují potenciální rizikové oblasti – zaměstnanci, kteří by mohli z organizace odejít a následně se pro každou z těchto oblastí odhadne pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou, závažnost dopadů ztráty zaměstnanců pro organizaci, obtížnost a náklady nahrazení ztráty zaměstnanců.¹¹⁹

Analýza rizika odchodů zaměstnanců by měla poskytnout rovněž informace o důvodech odchodů zaměstnanců, například: vyšší mzda, slibnější kariéra, větší jistota zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání, zajímavější náplň práce, příznivější pracovní podmínky, lepší pracovní vztahy, osobní důvody.¹²⁰

¹¹⁸ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 304-305

¹¹⁹ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 305

¹²⁰ AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 283

Tabulka 5 - Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců.

1.	Ujistit se, že zaměstnanci jsou vybírání a povyšování tak, aby předpoklady jednotlivců odpovídaly požadavkům vykonávané práce. Rychlé odchody mohou být důsledkem špatných rozhodnutí při výběru a povyšování zaměstnanců.
2.	Omezit odchody zaměstnanců, kteří si nemohou zvyknout na novou práci tím, že se jim nepomůže překonat jisté „adaptační krize“ a zajištění novým zaměstnancům náležité odborné zapracování a sociální začlenění.
3.	Vytvářet pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba, a ujistit se, že vytvořená pracovní místa podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
4.	Zabývat se systémy odměňování, které jsou nekonkurenceschopné, nespravedlivé nebo nepřiměřené.
5.	Podporovat rozvíjení společenských vazeb v organizaci.
6.	Podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a to uplatňováním politik, včetně politiky flexibilní práce, které budou respektovat potřeby zaměstnanců mimo práci.
7.	Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo vystavení zaměstnanců přílišnému stresu.
8.	Vybírat, informovat vzdělávat manažery a vedoucí týmu tak, aby si uvědomovali, jak mohou přispívat ke zlepšování stabilizace zaměstnanců tím, že budou uplatňovat vhodný styl řízení a vedení svých podřízených a týmů. Přitom platí, že lidé opouštějí spíše své manažery než své organizace.
9.	Uplatňovat politiky proti šikanování a obtěžování

Zdroj: AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. s.306

4 Vlastní práce

Prostřednictvím získaných dat a výzkumného šetření v diplomové práci analyzuji personální činnosti společnosti MADETA, závodu Planá nad Lužnicí v časovém horizontu 5 let a zjišťuji možnosti zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců na závodě.

4.1 Společnost MADETA

4.1.1 Historie a současnost společnosti

MADETA, a. s. je ryze česká mlékárna, která má již 110letou tradici a v ČR patří k největším zpracovatelům mléka. Zrodila kolem roku 1902 v Táboře jako Mlékařské družstvo Tábořské. Počáteční písmena tohoto názvu se zasloužila o vznik značky MADETA.¹²¹

MADETA prošla ve 20. století spoustou proměn a dnes je proslulá nejmodernějšími technologiemi a hlavně kvalitními výrobky. Výrobky MADETY byly oceněny mnoha cenami a jsou známé svou výbornou chutí v tuzemsku i v zahraničí.¹²²

Hlavní sídlo společnosti je v Českých Budějovicích, kde se nachází také administrativní zázemí MADETY. MADETU tvoří pět samostatných závodů, které jsou si velmi blízké značkou, firemní kulturou a kvalitou výrobků. Jsou to Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Řípec, Planá nad Lužnicí a Pelhřimov. Kromě závodů tvoří společnost ještě logistické centrum v Jesenicích u Prahy a společnost Milktrans.¹²³

Za rok provozy zpracují téměř 0,4 miliardy litrů mléka. Brány závodů opouští více než 250 druhů výrobků, jež tvoří celkový roční objem 396 900 000 ks.¹²⁴

Přibližně jedna čtvrtina produkce MADETY putuje do zahraničí, a to hlavně do Libanonu, Spojených arabských emirátů, států EU, Běloruska, Kazachstánu, Asie, Afriky a Ameriky.¹²⁵

¹²¹ MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].

Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/historie-soucasnost/>>

¹²² MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].

Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/historie-soucasnost/>>

¹²³ MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].

Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/historie-soucasnost/>>

¹²⁴ MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].

Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/historie-soucasnost/>>

¹²⁵ MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].

Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/historie-soucasnost/>>

4.1.2 Závod Planá nad Lužnicí

Závod Planá je největším výrobcem tvrdých přírodních a polotvrdých sýrů v České republice. Kromě výroby sýrů je závod Planá významný svou produkcí Jihočeského másla a Jihočeské pomazánky. Disponuje rovněž zařízením na zahušťování syrovátky, tzv. odparkou. Hlavním odběratelem zahuštěné syrovátky je německá firma Meggle, která ji dále upravuje a prodává k lékařským účelům.¹²⁶

V roce 2012 se z Prachatic do Plané přesunula výroba bílých sýrů jako jsou Akawi a Balkánský sýr. Sýr Akawi je důležitým vývozním artiklem do Arabských zemí.¹²⁷

Z ekonomických důvodů a z důvodů vysokých nákladů na údržbu všech závodů to byla právě Planá, která byla vedením společnosti vybrána jako klíčový závod, kam se bude soustředit přesun výrob ze závodu Řípec.

Koncentrace výrob ze závodu Řípec do Plané probíhala postupně ve třech etapách a po dokončení všech plánovaných stavebních úprav a vybavení nových hal moderními technologiemi se závod Planá stane nejmodernější mlékárnou ve střední Evropě.

4.2 Koncentrace výroby a potřeba nových pracovních sil

MADETA Planá nad Lužnicí je vzhledem ke své poloze významným zaměstnavatelem v Jihočeském regionu, který má v současné době kolem 362 zaměstnanců (stav platný k 31.12.2017). Z toho počtu bylo 117 mužů a 245 žen.¹²⁸ Důvodem převahy žen v dělnických pozicích je ta skutečnost, že na většině provozů se pracuje ve dvousměnném provozu. Na vedoucích pozicích však dominují rovněž ženy.

Z důvodu přesouvání výrob nejdříve ze závodu Prachatice a následně z Řípce vzrostla potřeba doplnit pracovníky, a to převážně na dělnických pozicích.

Závod se nachází v průmyslové oblasti Planá nad Lužnicí společně s mnoha dalšími firmami, které trpí nedostatkem pracovních sil a navzájem si v oblasti získávání lidských zdrojů konkurují.

¹²⁶ MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].
Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/kde-se-co-vyrabi/>>

¹²⁷ MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].
Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/kde-se-co-vyrabi/>>

¹²⁸ Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze mzdového systému EGJE k 31.12.2017.

Za poslední tři roky MADETA Planá nad Lužnicí musela z důvodu chybějících pracovních sil přistoupit k aktivnímu vyhledávání zaměstnanců a podniknout patřičné personální kroky, které by zamezily fluktuaci a oslovily uchazeče na trhu práce.

Důsledkem koncentrace a nestálým narůstáním počtu zaměstnanců se ve firmě začala projevovat anonymita a nedůvěra zaměstnanců. Malá mlékárna na jihu Čech se hodně rychlým tempem začala měnit v obrovský komplex, což se samozřejmě odrazilo na vztazích na jednotlivých pracovištích. Hodně těžce tento fakt nesli převážně zaměstnanci, kteří v Madetě strávili téměř polovinu života a mnozí z nich jsou zaměstnanci závodu již od vyučení. Průměrný věk na závodě je 42 let. (Příloha č. 1 - Věková struktura k 31.12.2017)

4.2.1 Zhodnocení zaměstnanosti a odměňování za období 2012-2017

Tabulka 6 - Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců.

	r. 2012	r. 2013	r. 2014	r. 2015	r. 2016	r. 2017
THP	2	1	2	3	2	3
Dělníci	66	24	43	58	77	86
z toho : výrobní	65	24	41	55	70	74
ostatní	1	0	1	2	1	4
údržboví	0	0	2	1	6	8
Celkem	68	25	46	61	79	89

Zdroj: Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze Zpráv o výsledcích hospodářské činnosti za rok 2012-2017, Madeta, závod Planá nad Lužnicí.

V roce 2012 došlo k navýšení pracovníků, z důvodu přesunu střediska Akawi a Balkánský sýr ze závodu Prachatice do Plané nad Lužnicí. Počet pracovníků odpovídal třísměnnému provozu. V roce 2013 došlo k postupnému snižování stavu zaměstnanců. Důvodem bylo zrušení třetí směny na sýrárně III (Akawi, Balkán), před uplynutím lhůty, na kterou byl úvazek sjednán. V roce 2014 vysoká potřeba pracovní síly a špatná nabídka ze strany uchazečů o zaměstnání vedlo vedení společnosti k oslovení personálních agentur. V prosinci byla uzavřena krátkodobá objednávka s agenturou Index Nosluš, s. r. o., která dodala jednoho pracovníka.¹²⁹

V roce 2015 opět průměrný počet zaměstnanců rostl. Poptávka po sýru bílého typu Akawi se zvýšila a opět se uskutečnil další nábor zaměstnanců na třetí směnu. Plánovaný

¹²⁹ Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze Zpráv o výsledcích hospodářské činnosti za rok 2012-2017, Madeta, závod Planá nad Lužnicí

rozjezd třetí směny se nakonec neuskutečnil a přijmutí pracovníci se přesunuli na ostatní střediska. V průběhu roku 2015 pokračovala spolupráce s personálními agenturami. Agenturní pracovníci byli především umístěni na sýrárně III, balení Akawi a máslárně. Tři z těchto pracovníků byli po vzájemné dohodě s agenturou bezplatně převzati do hlavního pracovního poměru.¹³⁰

V roce 2016 opět průměrný počet zaměstnanců vzrostl. Důvodem bylo stěhování výroby Blaťáckého zlata ze závodu Řípec. V květnu na nový provoz nastoupilo 18 pracovníků ze závodu Řípec a jeden pracovník z agentury Trenkwalder, a. s. V průběhu roku byla navázána spolupráce s agenturou NSE Solutions, s. r. o, která stále trvá. Celkem byl od každé agentury zaměstnán jeden pracovník.¹³¹

V roce 2017 byla dokončena koncentrace 2 etapy závodu Řípec a byla zahájena výroba plátkových sýrů v nové výrobní hale. Ze závodu Řípec přešlo 55 pracovníků. V průběhu roku vzrostl požadavek obchodu na výrobu plátkových sýrů a původní záměr vedení společnosti obsadit 5 výrobních linek ve dvousměnném provozu se ukázal být nedostačující. Koncem roku 2017 byl na personální oddělení vznesen požadavek nábory dalších pracovníků do třísměnného provozu. Kromě pracovníků ze závodu Řípec, nastoupilo na závod do Plané nad Lužnicí celkem 89 nových pracovníků. Vzhledem k obtížné situaci na trhu práce a nedostatku kvalifikované pracovní síly pokračovala Madeta ve spolupráci s personální agenturou NSE. Celkem bylo od personální agentury přijato 9 pracovníků. Z tohoto počtu byli tři pracovníci převzati do kmenového stavu a s 5 pracovníky byl ukončen pracovní poměr.

Madeta se dále snažila získávat pracovníky z Ukrajiny v rámci režimu Ukrajina a v současné době zaměstnává 6 pracovníků, kterým v tomto režimu vyřídila zaměstnaneckou kartu.¹³²

¹³⁰ Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze Zpráv o výsledcích hospodářské činnosti za rok 2012-2017, Madeta, závod Planá nad Lužnicí

¹³¹ Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze Zpráv o výsledcích hospodářské činnosti za rok 2012-2017, Madeta, závod Planá nad Lužnicí

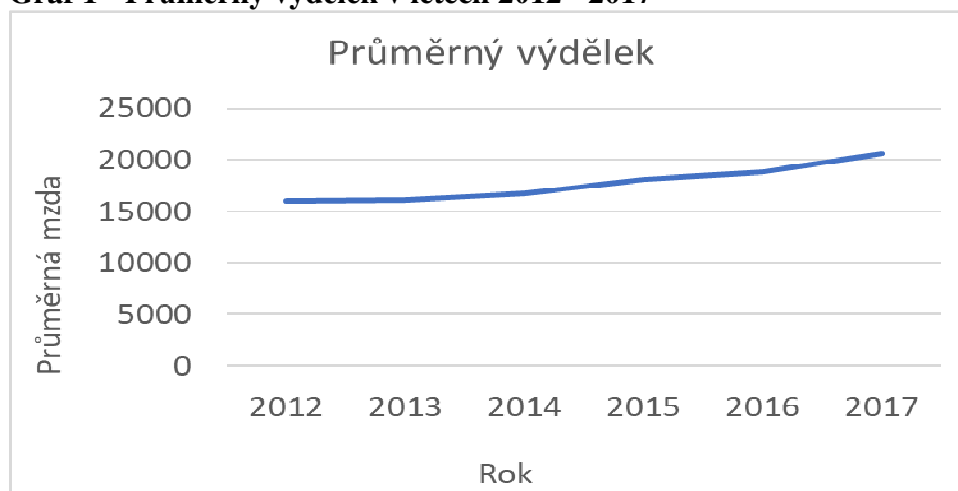
¹³² Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze Zpráv o výsledcích hospodářské činnosti za rok 2012-2017, Madeta, závod Planá nad Lužnicí

Tabulka 7 - Fluktuace zaměstnanců v letech 2012 - 2017

Způsob ukončení	2012	2013	2014	2015	2016	2017
dohodou	10	15	18	13	17	18
výpověď	0	0	5	2	4	6
zkušební doba	19	9	12	21	31	32
§ 52 nadbytečnost	1	0	0	0	0	0
organizační důvody	0	0	2	0	0	0
úmrť	0	0	1	0	0	0
doba určitá	1	10	10	8	6	12
odchod do důchodu	0	3	5	7	3	4
Celkem	31	37	53	51	61	72

Zdroj: Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze Zpráv o výsledcích hospodářské činnosti za rok 2012-2017, Madeta, závod Planá nad Lužnicí.

Graf 1 - Průměrný výdělek v letech 2012 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování. Čerpáno z dat získaných ze Zpráv o výsledcích hospodářské činnosti za rok 2012-2017, Madeta, závod Planá nad Lužnicí.

Vedení společnosti se snažilo motivovat pracovníky na dělnických pozicích vyšší mzdou a od roku 2015 došlo k jejímu viditelnému navýšení. V srpnu 2017 se navýšily mzdy stávajících pracovníků na dělnických pozicích o 7,5 %.

Základní nástupní mzda u kmenových zaměstnanců (dělnické pozice):

70,- Kč nástupní

+ 20 % prémie (pohyblivá složka mzdy)

1000,- Kč motivační odměna (po zkušební době)¹³³

Navýšení mzdy pokračuje v závislosti na adaptaci pracovníka.

¹³³ Vlastní zpracování. Čerpáno z údajů uvedených v Kolektivní smlouvě společnosti Madeta, a. s., 2017-2019, s. 11-12

Příplatky dle kolektivní smlouvy:

Příplatek za práci ve svátek ve výši 25 %

Příplatek za práci v sobotu a v neděli ve výši 25,- Kč/hod.

Příplatek za práci v odpolední směně ve výši 10,- Kč/hod.

Příplatek za práci v noci ve výši 20,- Kč/hod¹³⁴.

Dohody konané mimo pracovní poměr

Přestože firma preferuje smlouvy na hlavní pracovní poměr, tak vzhledem k nedostatku pracovníků uzavírala se zaměstnanci i DPP a DPČ dle potřeby. (Tabulka č. 8 - Počet uzavřených DPČ a DPP v letech 2015 až 2017). Dohody o provedení práce byly uzavírány převážně se studenty v letních měsících, kteří vykrývali dovolené kmenových zaměstnanců.

Převážná část dohod o pracovní činnosti je druhým pracovním poměrem kmenových zaměstnanců. Zaměstnanci si mají možnost touto cestou přivydělat o víkendových službách nebo v případě zajištění mimořádné výroby. Externí dohody o pracovní činnosti jsou uzavírány dlouhodobě se stálými brigádníky – studenty. U DPP a DPČ personalista sleduje výši dosaženého výdělku a mistří počet odpracovaných hodin.

Tabulka 8 - Počet uzavřených DPČ a DPP v letech 2015 až 2017

Nástupy	DPČ		DPP		Celkem dohody
	muži	ženy	muži	ženy	
2015	12	20	2	5	39
2016	4	6	17	17	44
2017	6	8	10	36	60

Zdroj: Vlastní zpracování. Čerpáno ze Mzdového programu EGJE Madeta, a. s.

Základní sazby odměny u DPČ a DPP (externí brigádníci):

80,- Kč nástupní

83,- Kč po zapracování

88,- Kč pro dlouhodobé brigádníky¹³⁵

¹³⁴ Vlastní zpracování. Čerpáno z údajů uvedených v Kolektivní smlouvě společnosti Madeta, a. s., 2017-2019, s. 11-12

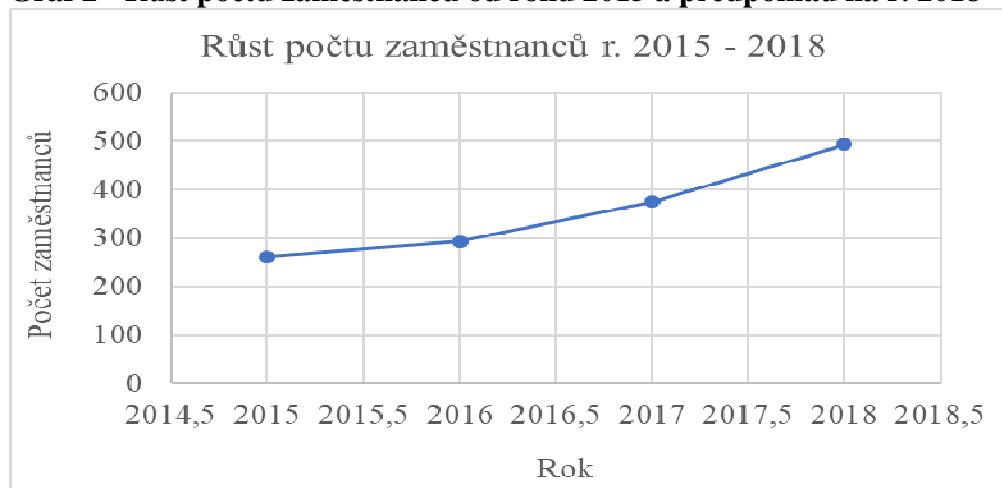
¹³⁵ Vlastní zpracování. Čerpáno z údajů uvedených v Kolektivní smlouvě společnosti Madeta, a. s., 2017-2019, s. 11-12

Odměna z dohod o provedení práce /pracovní činnosti je tvořena pouze jednou sazbou a není dělena na pevnou a pohyblivou část (prémie).

U externích brigádníků jsou kromě základní odměny vypláceny tyto příplatky:

- ✓ Příplatek za práci ve svátek ve výši 25 %
- ✓ Za so + ne, odpolední a noční směnu¹³⁶

Graf 2 - Růst počtu zaměstnanců od roku 2015 a předpoklad na r. 2018



Zdroj : Vlastní zpracování, Čerpáno ze Mzdového programu EGJE Madeta, a. s.

4.2.2 Způsob získávání zaměstnanců na závodě v Plané nad Lužnicí

Interní směrnice závodu (Příloha č. 2 – Personální směrnice MADETY Planá nad Lužnicí), která upravuje jednotný postup a posloupnost personálních činností, je závazná pro každého vedoucího pracovníka. Odpovědnost za zajištění personálních zdrojů má na závodě ředitel společně s personalistou a vedoucími jednotlivých středisek a oddělení, kteří v dlouhodobém horizontu plánují počet pracovníků potřebných na jednotlivá střediska, tak aby se zajistil bezproblémový chod výroby.¹³⁷

Potřeba nového zaměstnance vzniká uvolněním pracovního místa, odchodem zaměstnance nebo vznikem nového pracovního místa. Požadavky na obsazení volných

¹³⁶ Vlastní zpracování. Čerpáno z údajů uvedených v Kolektivní smlouvě společnosti Madeta, a. s., 2017-2019, s. 11-12

¹³⁷ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017.

pracovních míst předávají vedoucí jednotlivých oddělení personálnímu oddělení a řediteli závodu. (dále jen popis pracovního místa).¹³⁸

Při obsazování volného pracovního místa dávají vedoucí jednotlivých oddělení společně s ředitelem závodu a personalistou přednost výběru ze stávajících pracovníků závodu.¹³⁹

Při získávání nových pracovníků využívá MADETA Planá nad Lužnicí následující zdroje:

- ✓ Vybere z evidence uchazečů, vedené na personálním oddělení závodu (žádost o přijetí do pracovního poměru)
- ✓ Doporučení kandidátů stávajícími zaměstnanci firmy
- ✓ Spolupráce s Úřadem práce (hlášení volných pracovních míst, tvorba společensky účelných pracovních míst pro znevýhodněné uchazeče o zaměstnání)
- ✓ Inzerce na internetových stránkách Madety, Intranetu, časopisech a periodikách
- ✓ Facebook, LinkedIn
- ✓ Spolupráce se školami – Dny otevřených dveří, Burzy středních škol
- ✓ Burzy a Veletrhy práce
- ✓ Personální agentury
- ✓ Získávání pracovníků prostřednictvím režimu Ukrajina¹⁴⁰

Vzhledem k tomu, že na trhu práce není dostatečné množství kvalifikovaných českých pracovníků, využila MADETA Planá nad Lužnicí příležitosti, kterou jí nabídla Jihočeská Hospodářská Komora a v roce 2016 se zařadila do Režimu zvláštního zacházení pro kvalifikované zaměstnance z Ukrajiny. Celý projekt prioritně spočívá ve vytipování vhodných kandidátů z Ukrajiny (zájemců, kteří chtějí dlouhodobě pracovat pro společnost MADETA) a vyřízení zaměstnanecké karty těmto uchazečům. Zaměstnavatel (MADETA) prostřednictvím formuláře nahlásí Hospodářské komoře kandidáty, které si sám vyhledá. Hospodářská komora informuje o zařazení do Režimu Ukrajina příslušná ministerstva. Generální konzulát ve Lvově stanoví pevně termín pohovoru, tedy podání žádosti o zaměstnanecké karty, o kterém je MADETA (jako žadatel) informován emailem nebo telefonicky a zajistí předání tohoto termínu ukrajinským uchazečům. Zároveň

¹³⁸ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹³⁹ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁴⁰ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

uchazeče informuje o všech nezbytných dokumentech potřebných k hladkému vyřízení žádosti. V současné době má Madeta 6 pracovníků z Ukrajiny na zaměstnaneckou kartu a dalších 5 kandidátů, kteří jsou do režimu Ukrajina zařazeni. Celý proces je poměrně zdoluhavý, neboť s sebou přináší podání oficiální žádosti uchazečem na Generálním konzulátě ve Lvově.

4.2.3 Výběr a pohovor s uchazečem

Uchazeči jsou zváni k výběrovému řízení na základě předloženého životopisu personalistou. Pohovor s uchazeči vede personalista spolu s vedoucími jednotlivých oddělení. THP pracovníky vybírá ředitel závodu na základě předvýběru, který provede personalista.¹⁴¹

Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má personalista čtyři hlavní cíle:

- ✓ Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekávání a pracovních cílech
- ✓ Poskytnout uchazeči informace o společnosti, o práci na obsazovaném pracovním místě
- ✓ Informovat uchazeče o mzdových podmínkách a o firemních benefitech.
- ✓ Posoudit způsobilost uchazeče k výkonu daného povolání.¹⁴²

Na základě zjištěných informací při výběrovém řízení, kterého se zúčastní personalista, vedoucí oddělení a u THP pracovníků ředitel závodu je vybrán uchazeč, který bude přijat do pracovního poměru.¹⁴³

Personalista oznámí uchazeči nabídku na přijetí do pracovního poměru. V případě, že uchazeč nabídku přijme, zajistí mu vstupní prohlídku u smluvního lékaře PLS a vystaví uchazeči „Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci“. Po absolvování vstupní lékařské prohlídky se uchazeč dostaví na personální oddělení s lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti.¹⁴⁴

¹⁴¹ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁴² Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁴³ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁴⁴ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

Zaměstnanec na krátkodobou výpomoc (DPČ nebo DPP) zajišťuje personální oddělení podle požadavků výroby. Zaměstnanec vybírá na základě přijatých žádostí o přijetí do pracovního poměru nebo žádostí o brigádu.¹⁴⁵

4.2.4 Nástup pracovníka a personální činnosti spojené s nástupem

Personalista společně s mistry středisek zajistí pro nového zaměstnance vstupní čip, šatní a jídelní skříňku. Dále zajistí ve skladu MTZ pracovní obuv a oblečení včetně dalších OOPP podle pracovního zařazení zaměstnance.

Doklady při nástupu pracovníka

Pracovník před nástupem do pracovního poměru odevzdá tyto doklady:

- ✓ Zápočtový list z předchozího zaměstnání nebo potvrzení z Úřadu práce
- ✓ Výpis z rejstříku trestů, pokud nastupuje na místo, kde je hmotná odpovědnost
- ✓ Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti
- ✓ Platný potravinářský průkaz
- ✓ Oznámí zdravotní pojišťovnu
- ✓ Doloží doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání (VŠ diplom, maturitní vysvědčení, výuční list nebo jiná osvědčení o konání kurzů a školení)¹⁴⁶

Pracovník vyplní dále při nástupu následující doklady:

- ✓ Osobní dotazník, kde uvede číslo účtu, na který mu bude zasílána mzda
- ✓ Prohlášení k dani z příjmů fyzických osob a příslušné doklady
- ✓ Dohodu o srážkách ze mzdy.
- ✓ Vzdání se práva na přezkum lékařského posudku
- ✓ Informační souhlas - kamerový systém

Personalista seznámí zaměstnance s obsahem Kolektivní smlouvy a Pracovním řádem.

Oba tyto dokumenty zůstávají k nahlédnutí zaměstnancům na personálním oddělení.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁴⁶ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁴⁷ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

Pracovní smlouva, pracovní náplň a další doklady

Personalista sepíše pracovní smlouvu, kterou podepisuje ředitel závodu (v jeho nepřítomnosti jeho zákonný zástupce).

Při nástupu pracovníka do pracovního poměru předá personální oddělení zaměstnanci:

- ✓ Pracovní smlouvu
- ✓ Pracovní náplň
- ✓ Dohodu o hmotné odpovědnosti (pouze v případě, že zaměstnanec má vykonávat práci spojenou s hmotnou odpovědností za svěřené hodnoty)
- ✓ Mzdový výměr

Doklady se vyhotovují ve 2 výtiscích (1x závod, 1x pracovník)

Součástí pracovní náplně jsou stanovené zastupitelnosti jednotlivých pracovníků.¹⁴⁸

Vstupní školení BOZP

Personalista provede při nástupu zaměstnance vstupní školení BOZP na základě podkladů ke školení BOZP a sepíše se zaměstnancem „Záznam o školení zaměstnanců BOZP“, který uloží do osobní karty zaměstnance.¹⁴⁹

Osobní karta zaměstnance

Personální oddělení založí každému zaměstnanci osobní kartu, kde jsou shromážděny a archivovány všechny doklady a dokumenty zaměstnanců.¹⁵⁰

4.2.5 Adaptace nových pracovníků

V roce 2017 navrhlo personální oddělení adaptační plán pracovníků a také jejich pravidelné hodnocení. Rovněž také zdůraznilo vedení firmy, že je nutné o hodnocení pracovníků vést pravidelné záznamy.

Personální oddělení stanovilo v interní směrnici závodu způsob průběhu adaptačního plánu následovně:

V průběhu prvního pracovního dne proběhne rozhovor nadřízeného pracovníka s novým zaměstnancem, při kterém dojde k vysvětlení individuálního adaptačního plánu,

¹⁴⁸ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁴⁹ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁵⁰ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

jehož konkrétní podoba závisí na pozici a středisku. Zaměstnanec je nadřízeným pracovníkem formálně uveden pracoviště a seznámen s pracovním kolektivem. Kromě seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce podstoupí nový zaměstnanec nezbytná školení (PO, BOZP, Hygienické minimum, Pracovní postupy, Sanitační postupy, HACCP, Environmentální školení, Halal, Obrana proti poškození produktu). Vedoucí pracovník představí zaměstnanci pracovní místo, předá mu zařízení potřebná k výkonu práce a přidělí zaměstnanci první úkoly.¹⁵¹

Součástí adaptačního plánu jsou pravidelné rozhovory s nadřízeným (mistrem, vedoucím oddělení, ředitelem závodu). První den nástupu do zaměstnání absolvuje nový pracovník s nadřízeným úvodní rozhovor, při kterém si ujasní oboustranná očekávání a záměry do budoucna. V průběhu adaptace probíhají mezi nadřízeným a zaměstnancem zpětné vazební rozhovory, které jsou zaměřeny zejména na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní úkoly a jak je společnost spokojena s jeho pracovním chováním.¹⁵²

Rozhovor na konci adaptačního procesu je shodný s ukončením zkušební doby. Během tohoto rozhovoru se zhodnotí výsledky adaptace a pracovní výkon, stanoví se rozvojové cíle a dohodnuté úkoly na příští období. Adaptaci zajišťuje vedoucí zaměstnanec příslušného úseku ve spolupráci s personálním oddělením. Nezbytná je rovněž kontrola a hodnocení adaptačního procesu.¹⁵³

4.2.6 Motivace a rozvoj stávajících zaměstnanců na závodě

Koncentrace výroby do závodu Planá nad Lužnicí samozřejmě zatížilo i střední management závodu. Velké změny v inovacích a neustálý pohyb zaměstnanců znamenal potřebu rozvoje mistrů – tzv. team leaderů. Vedení firmy od těchto pozic očekávalo samostatnější rozhodování v personálních i výrobních otázkách. Z tohoto důvodu byl připraven rozvojový projekt, který v sobě zahrnoval interaktivní tréninky a online podporu. Před spuštěním samotného programu došlo k seznámení projektového manažera s výrobou a jejími specifiky. Celý projekt byl realizován vzdělávací společností Gnostika Consulting, s. r.o. a začal v září roku 2017. Do projektu bylo zapojeno celkem 30 zaměstnanců.¹⁵⁴

¹⁵¹ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁵² Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁵³ Vlastní zpracování. Interní personální směrnice závodu Planá nad Lužnicí, r. 2017

¹⁵⁴ Vlastní zpracování. Čerpáno z nabídky školení pro střední management vzdělávací společnosti

Tabulka 9 - Struktura vzdělávacího programu pro střední management závodu

Okruhy	Obsah školení
A. Moderní techniky vedení a řízení lidí, principy motivace	Vedení, řízení lidí, jak a komu delegovat, vnitřní motivace podřízených, důsledky neprofesionálního přístupu ve vedení.
B. Chytrá komunikace	Neverbální a nonverbální projevy, uplatnění asertivity v praxi, přijímání a adresování kritiky, koučování
C. Principy WIN-WIN jednání a řešení konfliktních situací	Techniky vyjednávání, vznik a význam konfliktu, techniky konstruktivního řešení konfliktů.
D. LEAN Myšlení	Zavedení zlepšování procesů do firemní kultury, odstranění plýtvání, techniky LEAN, strategické myšlení.
E. Praktické manažerské nástroje	Vedení porad a setkání pro řešení problémů, grafické nástroje pro kreativní řešení problémů.

Zdroj: Vlastní zpracování. Čerpáno z nabídky školení pro Střední management vzdělávací společnosti Gnostika, r. 2017.

Při závěrečném zhodnocení školení bylo konstatováno firmou Gnostika, že střední management MADETA Planá nad Lužnicí je pod výrazným tlakem, který je pravděpodobně způsoben častými změnami, rozšiřujícím se závodem, nižší kvalitou nových lidí a s tím spojenou fluktuací. Většina účastníků školení má však stále velkou motivaci všechny nároky, které jsou na ně kladené dobře zvládnout. Vedoucí pracovníci si uvědomují, že jejich důležitou rolí by mělo být vedení, řízení, kontrola, hodnocení, sdělování pochvaly, kritiky a motivace podřízených. Této činnosti je však dáván pouze malý prostor.¹⁵⁵

Přes počáteční nejistotu a napjatou atmosféru se podařilo lektorům ze vzdělávací společnosti Gnostika zaujmout vedoucí pracovníky praktickými ukázkami a názornými

Gnostika, r. 2017

¹⁵⁵ Vlastní zpracování. Čerpáno ze zprávy o školení pro střední management, zpracovanou vzdělávací společností Gnostika, r. 2017

příklady. K uvolnění atmosféry přispělo i to, že poslední dva okruhy byly realizovány mimo závod Planá nad Lužnicí.

Další vzdělávací aktivita, která je naplánována na rok 2018, bude realizována prostřednictvím POVEZ II a jedná se o personální minimum pro střední management závodu. Vedoucí pracovníci a mistři se v 6-ti okruzích seznámí se základy personalistiky a pracovního práva.

Prostřednictvím personálního oddělení byly od roku 2018 zavedeny hodnotící pohovory stávajících a nových zaměstnanců. Záznam o pohovoru, který probíhá vždy s přímým nadřízeným zaměstnancem je uložen na personálním oddělení v kartě zaměstnance. Cílem těchto pohovorů je zjistit, zda se práce zaměstnanců vyvíjí tím správným směrem. Účelem pohovorů je rovněž přispět k zamezení fluktuace nových pracovníků a stabilizaci těch stávajících.

4.3 Metodologická část – kvantitativní výzkum

4.3.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zmapovat spokojenost zaměstnanců v MADETĚ Planá nad Lužnicí a zjistit možnosti motivace zaměstnanců.

4.3.2 Struktura pracovníků závodu Planá nad Lužnicí

Na závodě v Plané nad Lužnicí převažují ženy. K 31.12.2017 měl závod 362 zaměstnanců, z toho 117 mužů a 245 žen. Ženy na závodě v Plané převládají rovněž na vedoucích pozicích. Organizační struktura závodu se skládá z oddělení ředitele závodu, v jehož čele stojí ředitel závodu, dále potom z výrobního, technického a ekonomického oddělení. Jednotlivá oddělení a střediska závodu organizačně zabezpečují vedoucí oddělení, vrchní mistři a mistři středisek. Na pozicích vedoucích výroby dominují 3 ženy, vedoucími technického a ekonomického oddělení jsou muži. Střední management (vedoucí oddělení a mistři výrobních středisek) tvoří 15 žen a 9 mužů. THP pracovníků je na závodě celkem 15 (z toho 13 žen a 3 muži).

4.3.3 Výzkumný vzorek

Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci závodu Planá nad Lužnicí. Nejprve byl proveden předvýzkum na 3 zaměstnancích, kterým byl dotazník předán k vyplnění v kanceláři personálního oddělení. Následně byl dotazník rozdán všem zbývajícím zaměstnancům. Vedoucím pracovníkům, střednímu managementu, THP pracovníkům byl dotazník rozdán prostřednictvím personálního oddělení a pracovníkům na dělnických pozicích prostřednictvím mistrů a vedoucích oddělení. Jednalo se tedy o kvalitativní výzkum s následným kvantitativním vyhodnocením.

4.3.4 Zpracování dotazníku

V diplomové práci byla k výzkumnému šetření použita dotazníková technika, jejímž cílem bylo zmapovat spokojenost zaměstnanců na závodě a zjistit možnosti motivace zaměstnanců.

Nejprve autorka stanovila výzkumné otázky, které mají být výzkumem vyvráceny nebo potvrzeny a na základě nich zkonstruovala otázky dotazníku. Otázky autorka formulovat tak, aby byly smysluplné, jednoduché a srozumitelné pro všechny respondenty. V dotazníku byly použity otázky uzavřené a polouzavřené. Vlastní šetření bylo provedeno v prosinci roku 2017 na závodě v Plané nad Lužnicí.

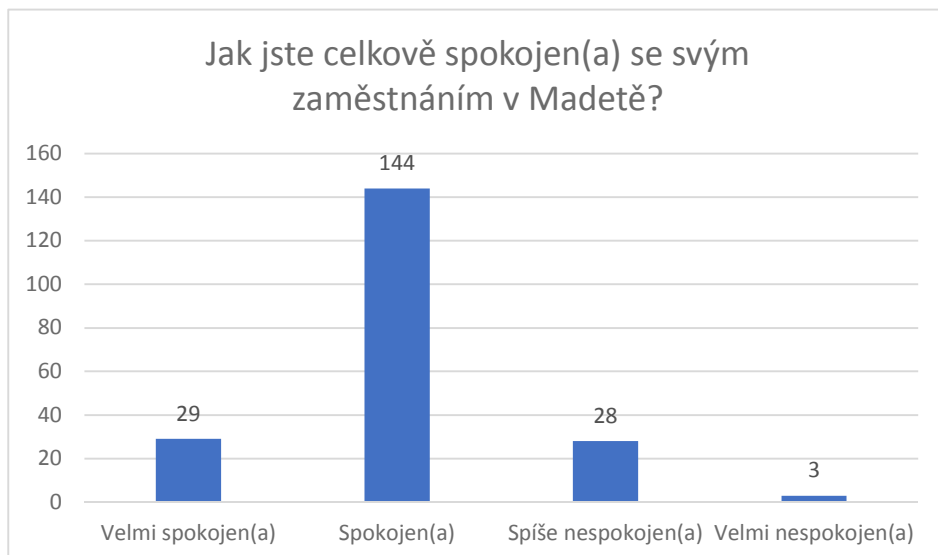
Zaměstnanci byli motivováni možností výhry kosmetických balíčků nebo wellness poukázek v případě, že budou chtít být zařazeni do slosování. Dotazník byl očíslován v pravém a levém horním rohu stejným číslem a zaměstnanci byli upozorněni na to, aby si jeden útržek s číslem ponechali a v případě vylosování stejného čísla předložili na personální oddělení. Vylosovaná čísla byla zveřejněna na vrátnici závodu. Tímto způsobem byla zachována anonymita pro vyplnění dotazníku a možnost zúčastnit se anonymně slosování.

Návratnost dotazníků byla více než 50 %. Zpět se vrátilo 204 vyplněných dotazníků a z toho do slosování bylo zařazeno 150 dotazníků. Zpracování dotazníků bylo provedeno do datové tabulky Excel, následně vyhodnoceno prostřednictvím statistického programu SPSS a graficky znázorněno. (Dotazník je přílohou diplomové práce č. 3).

4.3.5 Interpretace dotazníkového šetření.

Výzkumná otázka č. 1 – Jsou zaměstnanci závodu celkově v zaměstnání spokojeni?

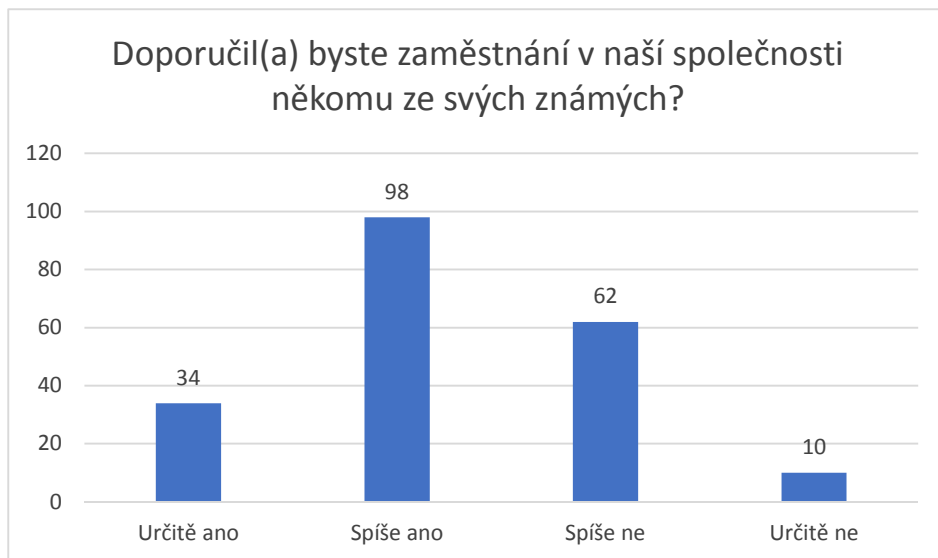
Graf 3 - Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v Madetě Planá nad Lužnicí



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Celkově je se svým zaměstnáním v Madetě velmi spokojeno 29 dotázaných zaměstnanců, 144 zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni, 28 je spíše nespokojeno a pouze 3 zaměstnanci jsou v zaměstnání velmi nespokojeni.

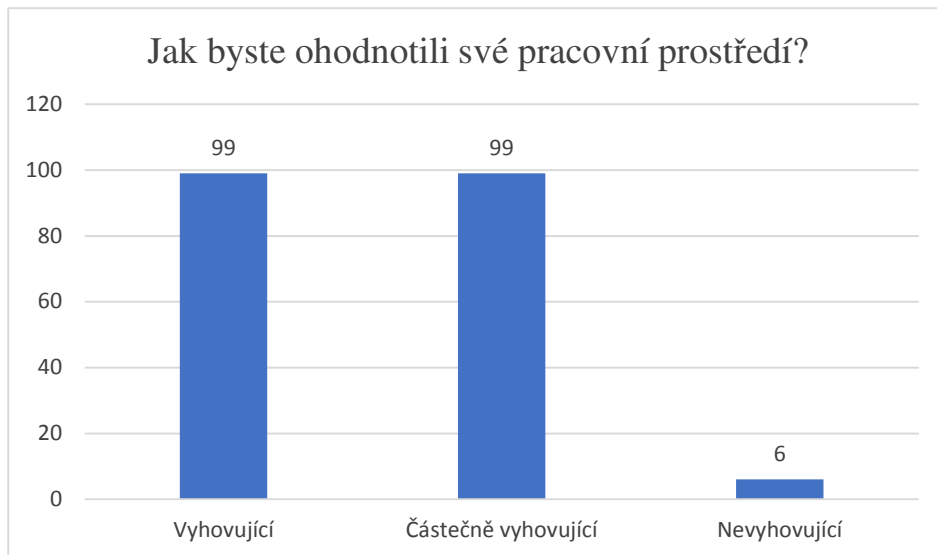
Graf 4 - Doporučení zaměstnání v Madetě někomu ze svých známých



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Ze zaměstnanců závodu by určitě zaměstnání v Madetě doporučilo svým známých 34 dotázaných respondentů, 98 spíše ano, 62 spíše ne a 10 zaměstnanců by určitě zaměstnání ve společnosti Madeta svým známým nedoporučilo.

Graf 5 - Ohodnocení pracovního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Pracovní prostředí ohodnotilo 99 zaměstnanců jako vyhovující, 99 jako částečně vyhovující a pouze 6 zaměstnanců označilo své pracovní prostředí jako nevhovující.

Graf 6 - Atmosféra na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Atmosféru za vynikající označilo 21 zaměstnanců závodu, 142 zaměstnanců označilo atmosféru jako dobrou, 28 zaměstnanců označilo atmosféru za špatnou a 13 velmi špatnou.

Graf 7 - Oblasti vyžadující zlepšení

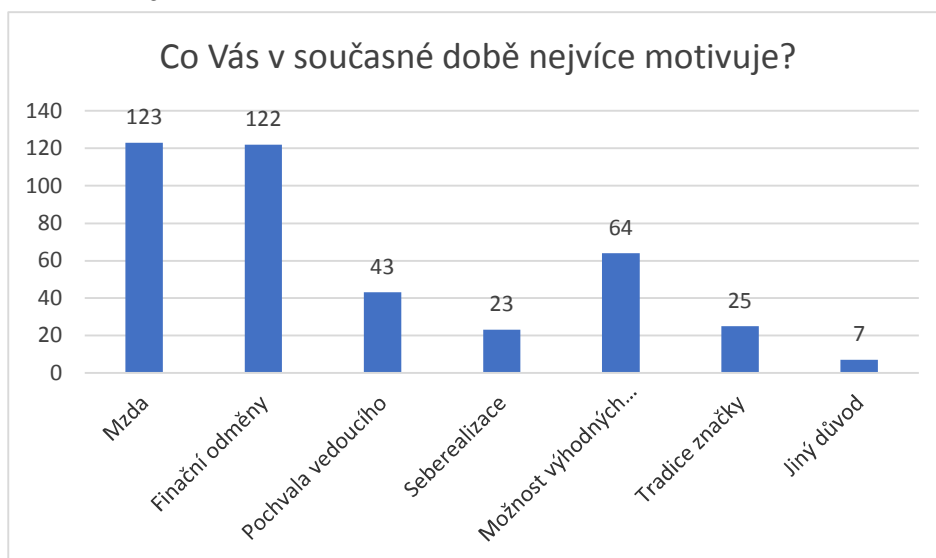


Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Na otázku možnosti zlepšení podmínek na pracovišti byl ze strany zaměstnanců kladen důraz na mezilidské vztahy a komunikaci nadřízených se zaměstnanci. Dále byla zmíněna informovanost, větší skladové prostory a lepší úroveň střediska údržby.

Výzkumná otázka č. 2 – Motivuje zaměstnance nejvíce mzda?

Graf 8 - Největší motivace zaměstnanců v Madetě Planá nad Lužnicí

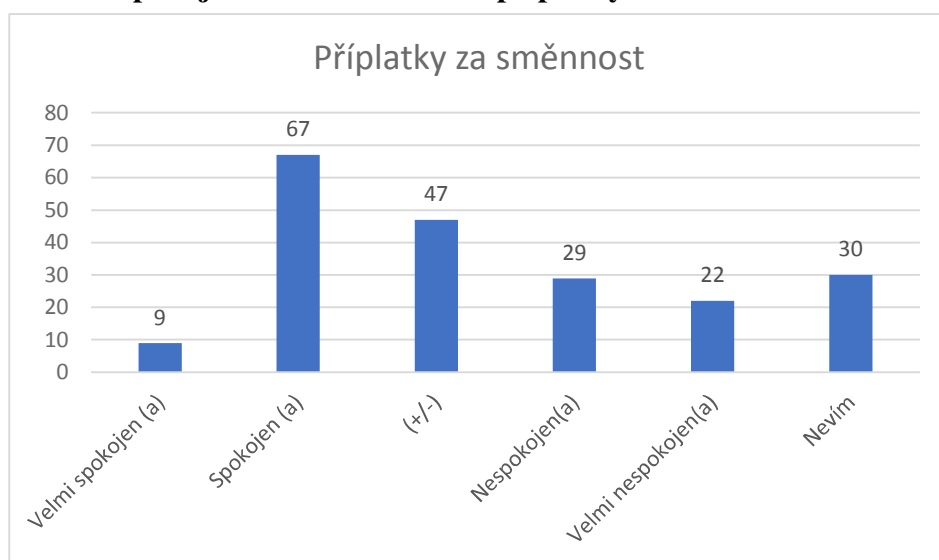


Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Z výsledků šetření vyplývá, že 123x se v dotazníku objevila jako největší motivace zaměstnanců mzda, 122x finanční odměny a 64x možnost výhodných nákupů produktů značky Madeta. Mezi jinými důvody motivace bylo uvedeno např. uznání za vykonanou práci, zvyšování kvalifikace.

Výzkumná otázka č. 3 – Jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s benefitem zvýhodněných nákupů produktů?

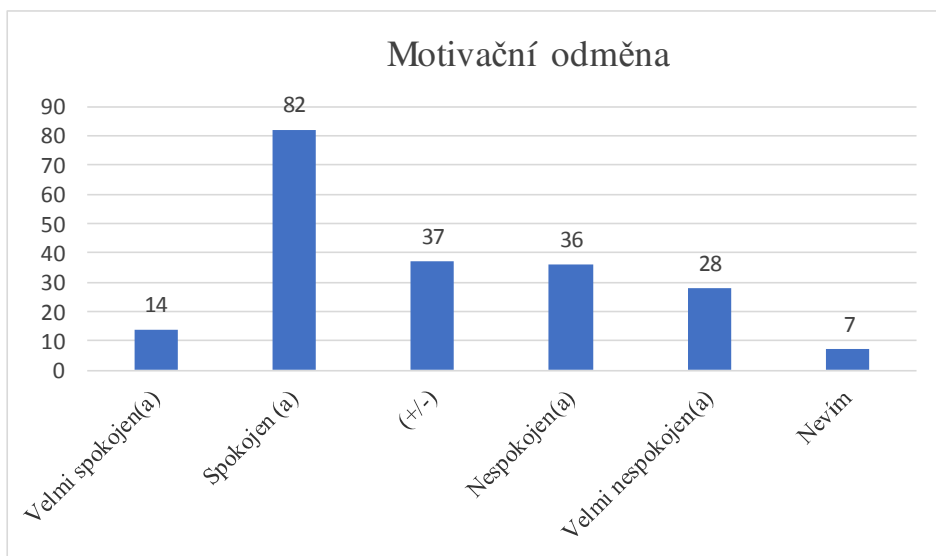
Graf 9 - Spokojenost zaměstnanců s příplatky za směnnost



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Úroveň spokojenosti zaměstnanců s příplatky za směnnost je uspokojivá. Z celkového počtu odevzdaných dotazníků 9 zaměstnanců uvedlo, že jsou s příplatky velmi spokojeni, 67 zaměstnanců je spokojeno, 47 není ani spokojeno, ale ani nespokojeno, 29 zaměstnanců je nespokojeno, 22 velmi nespokojeno a 30 zaměstnanců uvedlo nevím. V Madetě pracují zaměstnanci také v jednosměnném provozu, a z tohoto důvodu příplatky za směnnost nemají.

Graf 10 - Spokojenost zaměstnanců s motivační odměnou



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Většina zaměstnanců je s úrovní motivační odměny spokojena. Z celkového počtu 204 zaměstnanců jich je 14 velmi spokojeno, 82 spokojeno, 37 není ani spokojeno, ale ani nespokojeno, 36 zaměstnanců je nespokojeno, 28 zaměstnanců je velmi nespokojeno a 7 zaměstnanců odpovědělo, že neví. Motivační odměna činí pro zaměstnance měsíčně 1000,- Kč v případě, že dodrží podmínky uvedené v kolektivní smlouvě.

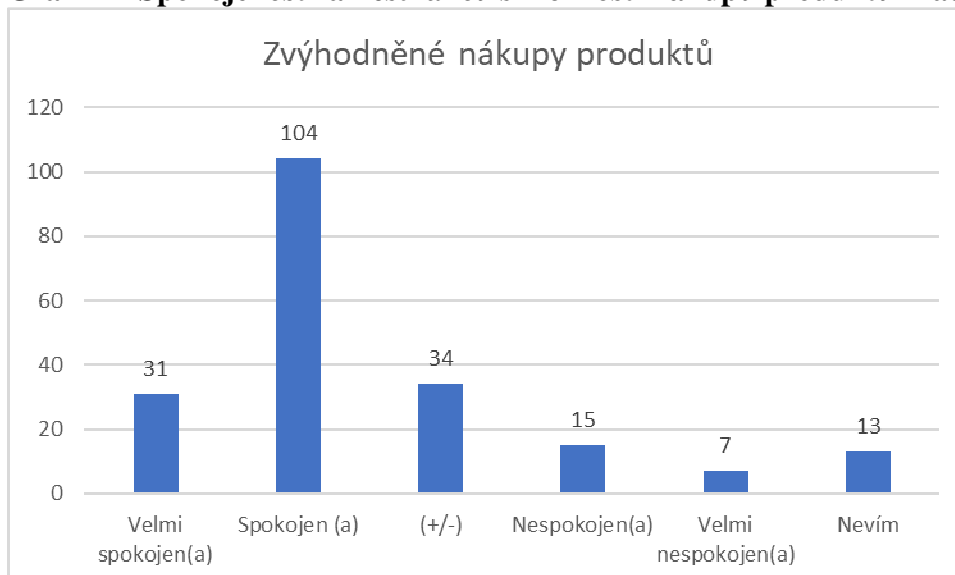
Graf 11 - Spokojenost zaměstnanců se závodním stravováním



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Zaměstnanci závodu Planá mají výhrady ke kvalitě závodního stravování a způsobu rozdělování stravenek. Z celkového počtu odevzdaných dotazníků 10 zaměstnanců odpovědělo, že je se závodním stravováním velmi spokojeno, 47 zaměstnanců je spokojeno, 37 není spokojeno, ale ani nespokojeno, 36 zaměstnanců je nespokojeno, 35 je velmi nespokojeno a 39 uvedlo, že neví. Zaměstnavatel dováží obědy do závodu Planá z Českých Budějovic, přičemž hodnota oběda činí 69,- Kč a z toho zaměstnavatel přispívá 29,- Kč. V případě, že zaměstnanec odebere měsíčně polovinu obědů, tak má nárok do zbytku dnů dokoupit si stravenky v hodnotě 80,- Kč, za které hradí 40,- Kč. Nárok na stravenky mají rovněž zaměstnanci pracující v noční směně.

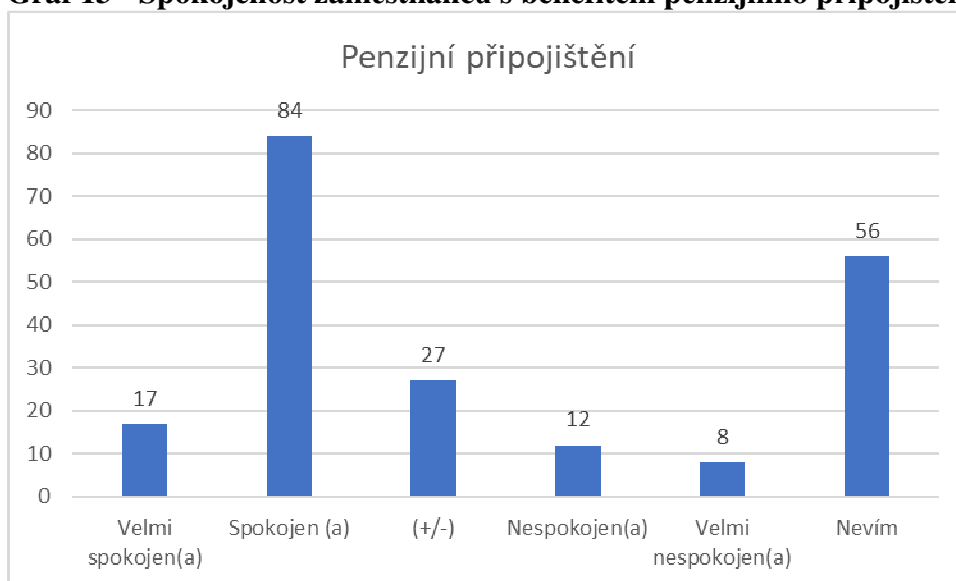
Graf 12 - Spokojenost zaměstnanců s možností nákupů produktů Madeta



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

S možností zvýhodněných nákupů produktů je velmi spokojeno 34 zaměstnanců, 104 zaměstnanců je spokojeno, 34 zaměstnanců není ani spokojeno, ale ani nespokojeno, 15 zaměstnanců je nespokojeno, 7 je velmi nespokojeno a 13 zaměstnanců odpovědělo, že neví. Dle výsledku lze usuzovat, že možnost zvýhodněných nákupů je pro zaměstnance závodu Madeta Planá nad Lužnicí jedním z nejvýznamnějších bonusů. Zaměstnanci mohou využívat této výhody dvakrát týdně v závodovém kiosku, nebo prostřednictvím závodové kantýny.

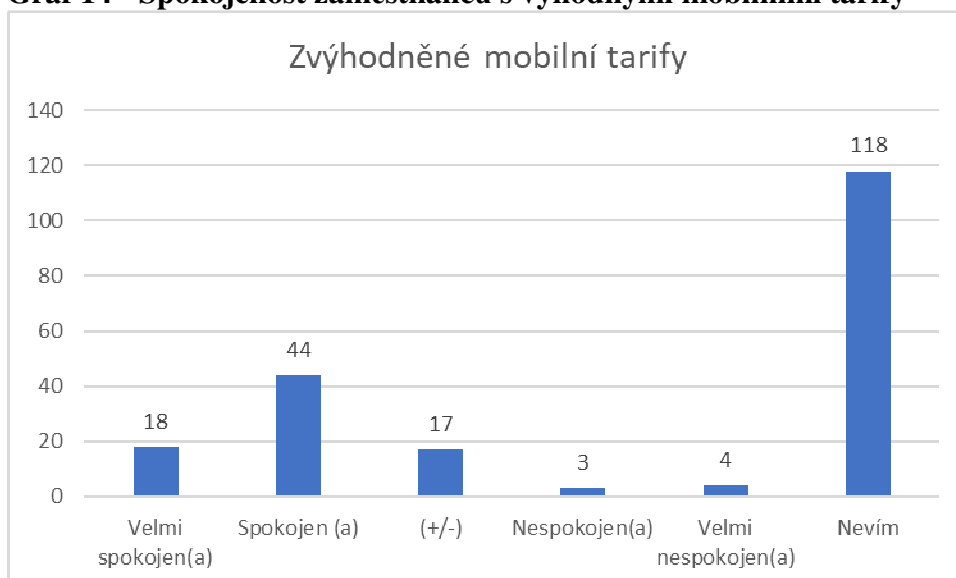
Graf 13 - Spokojenost zaměstnanců s benefitem penzijního připojištění



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Se zaměstnaneckým benefitem penzijního připojištění uvedlo 17 z dotázaných respondentů, že je velmi spokojeno, 84 spokojeno, 27 ani spokojeno, ale ani nespokojeno, 12 jejich nespokojeno, 8 velmi nespokojeno a 56 respondentů pravděpodobně penzijní připojištění vůbec nemá. Celkově zaměstnanci tento bonus ohodnotili kladně. Zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění každému zaměstnanci, který obdrží smlouvu na dobu neurčitou a výše příspěvku se odvíjí podle délky odpracovaných let.

Graf 14 - Spokojenost zaměstnanců s výhodnými mobilními tarify

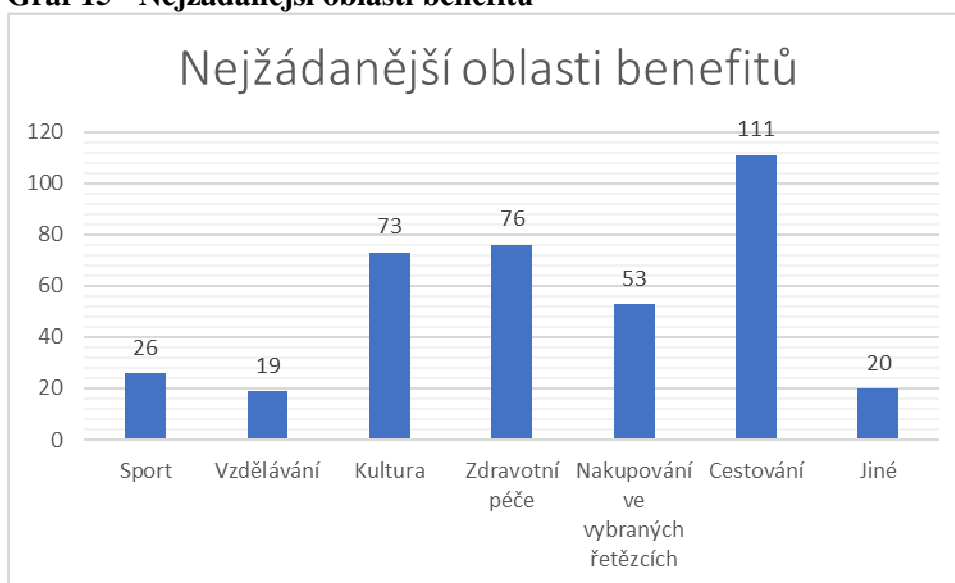


Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Z dotázaných respondentů 18 uvedlo, že jsou s bonusem velmi spokojeni, 44 spokojeni, 17 ani spokojeni, ale ani nespokojeni, 3 jsou nespokojeni, 4 jsou velmi nespokojených a 118 zaměstnanců zaměstnaneckých tarifů vůbec nevyužívá. MADETA, a. s. spolupracuje s operátorem Vodafone a důvodem, proč většina zaměstnanců tohoto benefitu nevyužívá, může být ta skutečnost, že mají tarif u jiného operátora za velmi podobnou cenu.

Výzkumná otázka č. 4 – Uvítali by zaměstnanci benefity v oblasti zdravotní péče?

Graf 15 - Nejžádanější oblasti benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Z výsledného grafu lze vyhodnotit, že nejvíce zaměstnanců by uvítalo benefity v oblasti cestování, a to celkem 111 zaměstnanců. Dále má 76 zaměstnanců zájem o benefity v oblasti zdravotní péče, 76 zaměstnanců o kulturu, 53 zaměstnanců o poukázky na nakupování ve vybraných řetězcích, 26 uvedlo zájem o benefity v oblasti sportu, 20 uvedlo jiné benefity, a to například masáže a balíčky pro zaměstnance. Nejméně zaměstnanců závodu má zájem o bonusy v oblasti vzdělávání.

Výzkumná otázka č. 5 – Jsou ženy v Madetě Planá spokojenější než muži?

Tabulka 10 - Spokojenost zaměstnanců v závislosti na pohlaví.

Spokojenost x Pohlaví		Pohlaví	
		Muž	Žena
Velmi spokojen(a)	Počet	12	17
	%	20,3%	11,7%
Spokojen(a)	Počet	38	106
	%	64,4%	73,1%
Spíše nespokojen(a)	Počet	7	21
	%	11,9%	14,5%
Velmi nespokojen(a)	Počet	2	1
	%	3,4%	,7%
Celkem	Počet	59	145
	%	100,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Tabulka 11 - Doporučení zaměstnání v závislosti na pohlaví

Doporučil(a) byste zaměstnání v naší společnosti někomu ze svých známých?		Pohlaví	
		Muž	Žena
Určitě ano	Počet	11	23
	%	18,6%	15,9%
Spíše ano	Počet	23	75
	%	39,0 %	51,7 %
Spíše ne	Počet	21	41
	%	35,6%	28,3%
Určitě ne	Počet	4	6
	%	6,8%	4,1%
Celkem	Počet	59	145
	%	100,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Tabulka 12 - Motivace vyšší mzdou v závislosti na pohlaví

Vyšší mzda x Pohlaví		Pohlaví		Celkem
		Muž	Žena	
Vyšší mzda	Počet	44	122	166
	%	26,5%	73,5%	100,0%
Celkem	Počet	44	122	166
	%	26,5%	73,5%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Tabulka č. 10 vyjadřuje, že jsou na závodě celkově obě pohlaví stejně spokojeni. Z celkového počtu 145 žen jich uvedlo 17, že jsou ve firmě velmi spokojeni, 106 je jich spokojeno, 21 spíše nespokojeno a pouze 1 žena je velmi nespokojena. Oproti tomu z celkového počtu 59 mužů jich 12 uvedlo, že jsou velmi spokojeni, 38 je jich spokojeno, 7 je jich spíše nespokojeno a 2 jsou velmi nespokojeni.

Vyšší procento žen než mužů by naopak doporučilo zaměstnání na závodě v Plané nad Lužnicí někomu ze svých známých. Důvodem vyšší fluktuace u mužů může být i to, že na dělnických pozicích dosahují stejné úrovně mezd jak muži, tak ženy. Rozdíly jsou pouze v příplatcích za směnnost.

Z tabulky č. 12 lze usoudit, že vyšší mzda by motivovala obě pohlaví stejně. (z celkového počtu 59 mužů jich zmínilo možnost motivace vyšší mzdou 44 a z celkového počtu 145 by motivovala vyšší mzda 122 žen).

Výzkumná otázka č. 6 – Jsou zaměstnanci ze závodu Řípec a zaměstnanci, kteří pracovali před dvěma lety u jiné firmy spokojenější v zaměstnání než zaměstnanci ze závodu Planá?

Tabulka 13 - Celková spokojenost v závislosti na předchozím zaměstnání

Jak jste celkově spokojena se zaměstnáním v Madetě?		Kde jste pracoval(a) před 2 lety?			Celkem
		závod Planá	závod Řípec	Jiná firma	
Velmi spokojen(a)	Počet	15	3	11	29
	%	12,3%	7,7%	25,6%	14,2%
Spokojen(a)	Počet	85	31	28	144
	%	69,7%	79,5%	65,1%	70,6%
Spíše nespokojen (a)	Počet	21	5	2	28
	%	17,2%	12,8%	4,7%	13,7%
Velmi nespokojen(a)	Počet	1	0	2	3
	%	0,8%	0,0%	4,7%	1,5%
Celkem	Počet	122	39	43	204
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Tabulka 14 - Doporučení zaměstnání v Madetě v závislosti na předchozím zaměstnání

Doporučil(a) byste zaměstnání v naší společnosti některému ze svých známých?		Kde jste pracoval(a) před 2 lety?			Celkem
		závod Planá	závod Řípec	Jiná firma	
Určitě ano	Počet	18	4	12	34
	%	14,3%	10,3%	27,9%	16,7%
Spíše ano	Počet	49	24	25	98
	%	40,2%	61,5%	58,1%	48,0%
Spíše ne	Počet	48	10	4	62
	%	39,3%	25,6%	9,3%	30,4%
Určitě ne	Počet	7	1	2	10
	%	5,7%	2,6%	4,7%	4,9%
Celkem	Počet	122	39	43	204
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Tabulka 15 - Motivace vyšší mzdou v závislosti na předchozím zaměstnání

Vyšší mzda		Kde jste pracoval(a) pře 2 lety			Celkem
		Závod Planá	Závod Řípec	Jiná firma	
Vyšší mzda	Počet	103	33	30	166
	%	62,00%	19,9%	18,1%	100,00%
Celkem	Počet	103	33	30	166
	%	62,00%	19,9%	18,1%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci, kteří přešli ze závodu Řípec do závodu Planá, jsou spokojenější než kmenoví zaměstnanci v Plané. Z celkového počtu 39 zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření a odevzdali dotazník jsou 3 velmi spokojeni, 31 je spokojeno, 5 je spíše nespokojeno a žádný pracovník není velmi nespokojen. Stejně tak zaměstnanci, kteří přešli do závodu Planá z jiných firem, jsou spokojenější než zaměstnanci ze závodu Planá. Z celkového počtu 43 pracovníků, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že před dvěma lety pracovali u jiné firmy je 11 velmi spokojeno, 28 spokojeno, 2 spíše spokojeni a 2 velmi nespokojeni. Z celkového počtu zaměstnanců 122, kteří uvedli, že před 2 lety pracovali na závodě v Plané je jich 15 velmi spokojeno, 85 spokojeno, 21 spíše nespokojeno a 1 pracovník je velmi nespokojen.

Důvodem vyšší spokojenosti zaměstnanců ze závodu Řípec a zaměstnanců přijatých z jiných firem je bezesporu jejich lepší motivace. Zaměstnance přecházející ze závodu Řípec jednoznačně motivovala dohoda o přestupu, která byla se zaměstnanci

uzavřena před nástupem na nové pracoviště a zahrnuje 3 body, při jejichž splnění dostanou zaměstnanci vyplacenou odměnu ve výši průměrného hrubého měsíčního výdělku. Zaměstnanci přecházející z jiných firem byli od počátku motivováni vyšší mzdou.

Výzkumná otázka č. 7 – Závísí spokojenost zaměstnanců na vzdělání a pracovním zařazení?

Tabulka 16 - Spokojenost zaměstnanců v závislosti na pracovním zařazení

Jak jste celkově spokojena se zaměstnáním v Madetě?		Jaké je Vaše pracovní zařazení?			Celkem
		Vedoucí pracovník	THP	Dělník	
Velmi spokojen	Počet	3	3	23	29
	%	14,3%	25,0%	13,5%	14,2%
Spokojen	Počet	15	9	120	144
	%	71,4%	75%	70,2%	70,6%
Spíše nespokojen	Počet	3	0	25	28
	%	14,3%	0,0%	14,6%	13,7%
Velmi nespokojen	Počet	0	0	3	3
	%	0,0%	0,0%	1,8%	1,5%
Celkem	Počet	21	12	171	204
	%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Tabulka 17 - Spokojenost zaměstnanců v závislosti na vzdělání

Jak jste celkově spokojena se zaměstnáním v Madetě?		Jaké je Vaše vzdělání?				Celkem
		ZŠ	SOU	SOS	VŠ	
Velmi spokojen	Počet	4	12	9	4	29
	%	28,6%	12,0%	11,7%	30,8%	14,2%
Spokojen	Počet	8	77	52	7	144
	%	57,1%	77,0%	67,7%	53,8%	70,6%
Spíše nespokojen	Počet	2	9	16	1	28
	%	14,3%	9,0%	20,8%	7,7%	13,7%
Velmi nespokojen	Počet	0	2	0	1	3
	%	0,0%	2,0%	0,0%	7,7%	1,5%
Celkem	Počet	14	100	77	13	204
	%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Z tabulky je zřejmé, že nejspokojenější na závodě v Plané jsou TPH pracovníci. Z 12 pracovníků, kteří odevzdali dotazník jsou 3 velmi spokojeni a 9 spokojeno. Žádný

z THP pracovníků není nespokojen. Z 21 vedoucích pracovníků jsou 3 velmi spokojeni, 15 je jich spokojeno a 3 vedoucí pracovníci jsou spíše nespokojeni. Ze 170 dělníků je jich 120 spokojeno, 23 velmi spokojeno, 25 spíše nespokojeno a 3 dělníci jsou velmi nespokojeni. Co se týče vzdělání, tak z tabulky č. 17 lze usoudit, že nejvíce spokojeni jsou na závodě lidé s vyučením. Z celkového počtu 100 pracovníků, kteří uvedli, že mají SOU je jich 12 velmi spokojeno, 77 spokojeno, 9 spíše nespokojeno a pouze 2 velmi nespokojeni. O trochu víc jsou nespokojeni lidé s odborným vzděláním s maturitou, protože 16 pracovníků ze 77 uvedlo, že jsou velmi nespokojeni.

Výzkumná otázka č. 8 – Zavisí oblasti výběru benefitů na pohlaví a vzdělání zaměstnanců?

Tabulka 18 - Výběr benefitů v závislosti na pohlaví

Vítané benefity		Pohlaví		Celkem
		Muž	Žena	
Sport	Počet	11	15	26
	%	19,3%	10,9%	
Vzdělávání	Počet	9	10	19
	%	15,8%	7,2%	
Kultura	Počet	11	62	73
	%	19,3%	44,9%	
Zdravotní péče	Počet	10	66	76
	%	17,5%	47,8%	
Nakupování ve vybraných řetězcích	Počet	18	35	53
	%	31,6%	25,4%	
Cestování	Počet	26	85	111
	%	45,6%	61,6%	
Celkem		57	138	195

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Zaměstnanci závodu by nejvíce uvítali benefity v oblasti cestování, kultury a zdravotní péče. Větší počet žen zmínil oblast kultury a zdravotní péče. (benefit cestování zmínilo v dotazníku 85 ze 138 dotázaných žen a 26 z 57 dotázaných mužů). Dále 66 žen má zájem o benefity z oblasti zdravotní péče a 62 žen má zájem o benefity z oblasti kultury. Naopak pouze 10 mužů má zájem o oblast kultury a 11 o oblast zdravotní péče. Celkem 18 mužů by benefity uvítali ve formě poukázek pro nakupování ve vybraných řetězcích.

Z tabulky č. 20 jsou vidět mírné rozdíly ve výběru benefitů v závislosti na vzdělání. Z celkového počtu 13 zaměstnanců se základním vzděláním má 6 zaměstnanců zájem o benefity v oblasti kultury a 5 zaměstnanců o benefity v oblasti nakupování. Zaměstnanci se SOU mají nejvíce zájem o cestování a kulturu, zaměstnanci se SOŠ o cestování a zdravotní péči a vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci o cestování a kulturu.

Výzkumná otázka č. 9 – Je zájem ze strany zaměstnanců závodu se dále vzdělávat?

Tabulka 19 - Výběr benefitů v závislosti na pracovním zařazení

Vítané benefity		Jaké je Vaše pracovní zařazení?			Celkem
		Vedoucí pracovník	THP	Dělník	
Sport	Počet	3	2	21	26
	%	15,0%	22,2%	12,7%	
Vzdělávání	Počet	2	3	14	19
	%	10,0%	33,3%	8,4%	
Kultura	Počet	8	0	65	73
	%	40,0%	0,0%	39,2%	
Zdravotní péče	Počet	5	3	68	76
	%	25,0%	33,3%	41,0%	
Nakupování	Počet	5	3	45	53
	%	25,0%	33,3%	27,1%	
Cestování	Počet	10	4	97	111
	%	50,0%	44,4%	58,4%	
Celkem		20	9	166	195

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Tabulka 20 - Výběr benefitů v závislosti na vzdělání

Vítané benefity		Jaké je Vaše vzdělání?				Celkem
		ZŠ	SOU	SOŠ	VŠ	
Sport	Počet	1	10	15	0	26
	%	7,7%	10,2%	20,8%	0,0%	
Vzdělávání	Počet	0	8	9	2	19
	%	0,0%	8,2%	12,5%	16,7%	
Kultura	Počet	6	43	19	5	73
	%	46,2%	43,9%	26,4%	41,7%	
Zdravotní péče	Počet	4	40	28	4	76
	%	30,8%	40,8%	38,9%	33,3%	
Nakupování	Počet	5	26	18	4	53
	%	38,5%	26,5%	25,0%	33,3%	
Cestování	Počet	5	59	41	6	111
	%	38,5%	60,2%	56,9%	50,0%	
Celkem		13	98	72	12	195

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Vzdělávat se má zájem pouze nepatrná část zaměstnanců. Z celkového počtu 20 vedoucích zaměstnanců mají zájem se dále vzdělávat pouze 2, z 9 THP pracovníků 3 zaměstnanci a ze 166 dělníků pouze 14. Oblast vzdělávání dopadla nejhůře ze všech možných poskytovaných benefitů. Z celkového počtu (19) zájemců o vzdělání mají 2 VŠ, 9 SOŠ a 8 SOU.

Výzkumná otázka č. 10 – Jsou zaměstnanci Madety Planá nad Lužnicí, kteří pracují ve společnosti více než 5 let, motivováni pochvalou vedoucího?

Tabulka 21 - Potřeba pochvaly vedoucího v závislosti na počtu odpracovaných let

Způsob motivace		Jak dlouho pracujete v Madetě				Celkem
		méně než rok	1-2 roky	2-5 let	více než 5 let	
Mzda	Počet	8	16	24	75	123
	%	42,1%	76,2%	61,5%	63,0%	
Finanční odměny	Počet	9	10	26	77	122
	%	47,4%	47,6%	66,7%	64,7%	
Pochvala vedoucího	Počet	8	4	6	25	43
	%	42,1%	19,0%	15,4%	21,0%	
Seberealizace	Počet	4	3	5	11	23
	%	21,1%	14,3%	12,8%	9,2%	
Zvýhodněné nákupy	Počet	9	7	15	33	64
	%	47,4%	33,3%	38,5%	27,7%	
Tradice značky	Počet	0	4	3	18	25
	%	0,0%	19,0%	7,7%	15,1%	
Celkem		19	21	39	119	198

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, r. 2018

Z celkového počtu 43 pracovníků, které motivuje pochvala vedoucího, je 25 zaměstnanců, kteří pracují ve firmě déle než 5 let, 6 zaměstnanců, kteří pracují v Madetě 2-6 let, 4 zaměstnanci 1-2 roky a 8 zaměstnanců méně než rok.

5 Výsledky a diskuze

5.1 Výsledky dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření na závodě v Plané nad Lužnicí bylo stanoveno 10 výzkumných otázek. Z celkového počtu výzkumných otázek bylo 8 potvrzeno a 2 otázky byly vyvráceny.

Výzkumná otázka č. 1 – Jsou zaměstnanci závodu v Plané nad Lužnicí celkově v zaměstnání spokojeni?

Potvrzena.

Z celkového počtu 204 odevzdaných dotazníků (Graf č. 3) bylo zjištěno, že je se svým zaměstnáním v Madetě velmi spokojeno 29 zaměstnanců, 144 zaměstnanců je spokojeno, 28 spíše nespokojeno a pouze 3 zaměstnanci jsou velmi nespokojeni.

Výzkumná otázka č. 2 – Motivuje zaměstnance nejvíce mzda?

Potvrzena.

Při vyhodnocování výsledků bylo zjištěno, že zaměstnanci 123x označili, že je v současné době nejvíce motivuje mzda, 122x označili finanční odměny a 64x označili možnost výhodných nákupů produktů značky Madeta (Graf č. 8). Mezi jinými důvody bylo uvedeno **např. uznání za vykonanou práci, zvyšování kvalifikace.**

Výzkumná otázka č. 3 – Jsou zaměstnanci závodu nejvíce spokojeni s benefitem zvýhodněných nákupů produktů?

Potvrzena.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že za největší benefit považují zaměstnanci možnost zvýhodněných nákupů produktů Madeta. Z celkového počtu 204 odevzdaných dotazníků je s tímto benefitem spokojeno 135 zaměstnanců (Graf č. 12).

Zaměstnanci mohou využívat této výhody dvakrát týdně v závodovém kiosku, nebo prostřednictvím závodové kantýny.

Výraznou spokojenost vykazuje benefit penzijního připojištění (Graf č. 13) a benefit motivačních odměn (Graf č. 10). Výhrady mají zaměstnanci k benefitu závodního stravování (Graf č. 11). Nejméně využívaným benefitem jsou zvýhodněné mobilní tarify. (Graf č. 14).

Výzkumná otázka č. 4 – Uvítali by zaměstnanci benefity v oblasti zdravotní péče?

Potvrzena.

Z výzkumného šetření a z grafu č. 15 je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců by uvítalo benefity v oblasti cestování, a to celkem 111 zaměstnanců. Dále má 76 zaměstnanců zájem o benefity v oblasti zdravotní péče, 76 zaměstnanců o kulturu, 53 zaměstnanců o poukázky na nakupování ve vybraných řetězcích, 26 uvedlo zájem o benefity v oblasti sportu, 20 uvedlo jiné benefity, a to například masáže a balíčky pro zaměstnance. Nejméně zaměstnanců závodu má zájem o bonusy v oblasti vzdělávání.

Výzkumná otázka č. 5 – Jsou ženy v Madetě Planá nad Lužnicí spokojenější než muži?

Vyvrácena.

Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že jsou na závodě obě pohlaví téměř stejně spokojeni. Z celkového počtu 145 žen jich uvedlo 17, že jsou ve firmě velmi spokojeni, 106 je jich spokojeno, 21 spíše nespokojeno a pouze 1 žena je velmi nespokojena. Oproti tomu z celkového počtu 59 mužů jich 12 uvedlo, že jsou velmi spokojeni, 38 je jich spokojeno, 7 je jich spíše nespokojeno a 2 jsou velmi nespokojeni (Tabulka č. 10).

Výzkumná otázka č. 6 – Jsou zaměstnanci ze závodu Řípec a zaměstnanci, kteří pracovali před dvěma lety u jiné firmy spokojenější v zaměstnání než zaměstnanci ze závodu Planá?

Potvrzena.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci, kteří přešli ze závodu Řípec do závodu Planá, jsou spokojenější než kmenoví zaměstnanci v Plané. Z celkového počtu 39 zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření a odevzdali dotazník jsou 3 velmi spokojeni, 31 je spokojeno, 5 je spíše nespokojeno a žádný pracovník není velmi nespokojen. Stejně tak zaměstnanci, kteří přešli do závodu Planá z jiných firem, jsou spokojenější než zaměstnanci ze závodu Planá. Z celkového počtu 43 pracovníků, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že před dvěma lety pracovali u jiné firmy je 11 velmi spokojeno, 28 spokojeno, 2 spíše spokojeni a 2 velmi nespokojeni. Z celkového počtu zaměstnanců 122, kteří uvedli, že před 2 lety pracovali na závodě v Plané, je jich 15 velmi spokojeno, 85 spokojeno, 21 spíše nespokojeno a 1 pracovník je velmi nespokojen (Tabulka č. 13).

Důvodem vyšší spokojenosti zaměstnanců ze závodu Řípec a zaměstnanců přijatých z jiných firem je bezesporu jejich lepší motivace. Jedním z motivačních hledisek pro zaměstnance přecházející z Řípce může být dohoda o přestupu, která byla se zaměstnanci z Řípce uzavřena před nástupem na nové pracoviště a zahrnuje v sobě 3 body, při jejichž splnění dostanou zaměstnanci vyplacenou odměnu ve výši průměrného hrubého měsíčního výdělku. Oproti tomu zaměstnanci, kteří přešli z jiných firem byli už v počátku motivovaní vyšší nástupní mzdou.

Výzkumná otázka č. 7 – Závisí spokojenost zaměstnanců na jejich vzdělání a pracovním zařazení?

Potvrzena.

Při vyhodnocení výzkumného šetření bylo zjištěno, že nejspokojenější jsou na Madetě v Plané TPH pracovníci. Z 12 pracovníků, kteří odevzdali dotazník jsou 3 velmi spokojeni a 9 spokojeno. Žádný z THP pracovníků není nespokojen. Z 21 vedoucích pracovníků jsou 3 velmi spokojeni, 15 je jich spokojeno a 3 vedoucí pracovníci jsou spíše nespokojeni. Ze 170 dělníků je jich 120 spokojeno, 23 velmi spokojeno, 25 spíše nespokojeno a 3 dělníci jsou velmi nespokojeni (Tabulka č. 16). Co se týče vzdělání, tak

z tabulky č. 17 lze usoudit, že nejvíce spokojeni jsou na závodě lidé s vyučením. Z celkového počtu 100 pracovníků, kteří uvedli, že mají SOU je jich 12 velmi spokojeno, 77 spokojeno, 9 spíše nespokojeno a pouze 2 velmi nespokojeni. O trochu více jsou nespokojeni lidé s odborným vzděláním s maturitou, protože 16 pracovníků ze 77 uvedlo, že jsou velmi nespokojeni.

Výzkumná otázka č. 8 – Závísí oblasti výběru benefitů na pohlaví a vzdělání zaměstnanců?

Potvrzena.

Zaměstnanci závodu by nejvíce uvítali benefity v oblasti cestování, kultury a zdravotní péče (Tabulka č. 18). Větší počet žen zmínil oblast kultury a zdravotní péče. (benefit cestování zmínilo v dotazníku 85 ze 138 dotázaných žen a 26 z 57 dotázaných mužů). Dále 66 žen uvedlo, že má zájem o benefity v oblasti zdravotní péče a 62 žen má zájem o benefity z oblasti kultury. Naopak pouze 10 mužů má zájem o oblast kultury a 11 mužů má zájem o oblast zdravotní péče. Celkem 18 mužů by benefity uvítali ve formě poukázek pro nakupování ve vybraných řetězcích.

Z tabulky č. 20 jsou vidět mírné rozdíly ve výběru benefitů v závislosti na vzdělání. Z celkového počtu 13 zaměstnanců se základním vzděláním má 6 zaměstnanců zájem o benefity v oblasti kultury a 5 zaměstnanců o benefity v oblasti nakupování. Zaměstnanci se SOU mají nejvíce zájem o cestování a kulturu, zaměstnanci se SOŠ o cestování a zdravotní péči a vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci o cestování a kulturu.

Výzkumná otázka č. 9 – Je zájem ze strany zaměstnanců se dále vzdělávat?

Vyvrácena.

Vzdělávat se má zájem pouze nepatrná část zaměstnanců. Z celkového počtu 20 zaměstnanců mají zájem se dále vzdělávat pouze 2 vedoucí pracovníci, z 9 THP pracovníků 3 zaměstnanci a ze 166 dělníků pouze 14 zaměstnanců (Tabulka č. 19). Oblast vzdělávání dopadla nejhůře ze všech možných poskytovaných benefitů. Z celkového počtu (19) zájemců o vzdělání mají 2 VŠ, 9 SOŠ a 8 SOU.

Výzkumná otázka č. 10 – Jsou zaměstnanci Madety Planá nad Lužnicí, kteří pracují ve společnosti více než 5 let, motivováni pochvalou vedoucího?

Potvrzena.

Z celkového počtu 43 pracovníků, které motivuje pochvala vedoucího, uvedlo tuto oblast motivace 25 zaměstnanců, kteří pracují ve firmě déle než 5 let, 6 zaměstnanců, kteří pracují v Madetě 2-5 let, 4 zaměstnanci 1-2 roky a 8 zaměstnanců méně než rok (Tabulka č. 21).

5.2 Pozorování

Pozorování (období prosinec 2017 - únor 2018)

Pro vyhodnocení školení od společnosti Gnostika Consulting bylo zvoleno přímé pozorování vedoucích pracovníků uvnitř společnosti při zahájení procesu vyhledávání, výběru, motivace, hodnocení a kritiky zaměstnanců. Cílem pozorování bylo vyhodnotit situace, ze kterých byli vedoucí pracovníci proškoleni, a které by na základě tohoto školení měli samostatně zvládat.

Pozorování bylo provedeno v následujících třech situacích:

✓ **První situace: Vedoucí střediska hodnotí svého podřízeného.**

Vedoucí střediska ohodnotila slovně svého podřízeného pracovníka na středisku sýrárny III. a sdělila mu pochvalu za dobře vykonanou práci. Pracovníkovi rovněž udělila za měsíc prosinec mimořádnou odměnu.

✓ **Druhá situace: Doručení požadavku na obsazení pracovního místa.**

V měsíci lednu požádal vedoucí pracovník personální oddělení o vypsání inzerátu na nabídku zaměstnání na pozici mistra střediska. Personalista pozici zveřejnil prostřednictvím internetových portálů a stránek MPSV. Do dvou dnů se vedoucí pracovník dostavil se závěrem, že se na vypsanou pozici přihlásil pracovník ze závodu. Vzhledem k tomu, že je personální směrnicí závodu nadefinován přesný postup při obsazování volných pracovních pozic a je tam zdůrazněno i to, že se při výběru zaměstnanců dává přednost pracovníkům uvnitř organizace, tak je nutné

konstatovat, že vedoucí pracovník nedodržel postup nadefinovaný směrnici a společnost zbytečně vynaložila náklady na inzerci.

✓ **Třetí situace: Sdělení zaměstnanci ukončení pracovního poměru nadřízeným pracovníkem.**

Koncem měsíce února bylo sděleno personálnímu oddělení ukončení pracovního poměru pracovníka, kterému končila smlouva na dobu určitou. Pracovník byl nadřízeným pracovníkem vyslán na personální oddělení k rozvázání pracovního poměru. Zaměstnanec zmínil na personálním oddělení, že s ním dosud nebyla celá záležitost projednána, a že vlastně neví, proč s ním má být pracovní poměr ukončen, a není si vědom, že by udělal cokoliv špatně.

Nadřízený pracovník od samého počátku nepostupoval v souladu s personální směrnici, ve které je zmínka o adaptačním procesu zaměstnanců. Pracovník nebyl v průběhu roku ani jednou hodnocen, a pokud ano, tak o tom nebyl žádný písemný záznam, o který by se mohl personalista při konfrontaci s pracovníkem opřít.

Závěr

Zadaný cíl práce byl naplněn tak, že v teoretické části byla velmi podrobně zpracována problematika pracovněprávních vztahů z pohledu platné právní úpravy ČR a EU. Na základě prostudování hlavních zdrojů zák. č. 262/2006 Sb., zák. č. 89/2012 Sb. a dalších pracovněprávních předpisů Evropského práva, je v práci detailně popsán vznik pracovního poměru, pracovní smlouvy založené dohodami konanými mimo pracovní poměr, agenturní zaměstnávání a způsoby skončení pracovního poměru. V návaznosti na dílčí cíl práce porovnat teoretické principy získávání nových pracovníků s praxí využívanou v Madetě Planá nad Lužnicí byl na základě prostudování odborné literatury „*Řízení lidských zdrojů*“ analyzován proces získávání, výběru, adaptace a motivace zaměstnanců.

Autorka získala za období od roku 2012 do roku 2017 vstupní data pro hodnocení koncentrace výroby a její dopady na personální činnost. Na základě shromážděných dat bylo zjištěno, že je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích. Nejvíce ukončených pracovních poměrů vzniklo ve zkušební době a dohodou. Počet zaměstnanců se od roku 2015 do roku 2017 navýšil o 130 zaměstnanců a po dokončení třetí etapy koncentrace je předpoklad navýšení pracovníků o dalších 130 pracovníků. Průměrná mzda se zvýšila od roku 2012 o 5000,- Kč, což je zhruba o 1000,- Kč ročně. Prostřednictvím mzdového programu EGJE bylo zjištěno, že v Madetě Planá nad Lužnicí je pro zaměstnavatele výhodnější uzavírat se zaměstnanci hlavní pracovní poměr než dohody konané mimo pracovní poměr. DPČ a DPP jsou uzavírány pouze jako 2. pracovní poměr s kmenovými zaměstnanci, kteří si chtějí přivydělat o víkendech nebo s externími brigádníky v době prázdnin. Během vstupních pohovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že většina z nich preferuje rovněž pracovní poměr před dohodami konanými mimo pracovní poměr. Z poznatků autorky vyplývá, že zaměstnanci, kteří mají z nějakého důvodu exekuci na plat – preferují dohody mimo pracovní poměr a ostatní mají zájem spíše o hlavní pracovní poměr. Zaměstnavatel si je vědom situace, že značka a tradice společnosti Madeta by měly zaručovat také stabilitu pracovního kádru, který se vytváří zejména pracovním poměrem.

Z nedůležitějších výsledků vyplynulo, že jsou zaměstnanci závodu se svým zaměstnáním spokojeni, ale uvítali by zlepšení pracovních vztahů na pracovišti a zlepšení komunikace s vedoucími. Shodně spokojenost vykazovali ženy i muži. Je však pravdou,

že závod Madeta Planá zaměstnává v převážně většině ženy než muže, a to v poměru 245:117. Vyšší spokojenost vykazovali zaměstnanci, kteří přešli do Plané ze závodu Řípec nebo ti, kteří před dvěma lety pracovali u jiné firmy. Nejvyšší spokojenost vykazovali THP pracovníci, z nichž žádný z dotázaných neuvedl, že by byl v zaměstnání nespokojen. Zaměstnance závodu nejvíce motivuje vyšší mzda, finanční odměny a dále potom možnost nákupu zvýhodněných produktů Madety. Zhruba 45 % dotázaných zaměstnanců vykazovalo výraznou spokojenost s benefitem penzijního připojištění a motivační odměnou. Naopak z výsledků dotazníkové šetření vyplynula nespokojenost zaměstnanců se závodním stravováním. Nejméně využívaným benefitem jsou zvýhodněné mobilní tarify. Pochvala vedoucího by motivovala spíše pracovníky, kteří pracují na závodě déle než 5 let.

Nejvíce zaměstnanců Madety Planá nad Lužnicí by uvítalo benefity v oblasti cestování, zdravotní péče a kultury. Vyšší procento žen než mužů preferuje oblast kultury a zdravotní péče a naopak muži projevili větší zájem o poukázky pro nákup v obchodních řetězcích. Nejmenší zájem projevili zaměstnanci o oblast vzdělávání.

Při pozorování vedoucích pracovníků, kteří měli hodnotit, motivovat, sdělovat pochvalu a kritizovat své podřízené zaměstnance byly zjištěny výrazné nedostatky. Vedoucí pracovníci ve dvou ze tří pozorovaných situací nedodrželi postup nadefinovaný interní personální směrnicí závodu. Příčinou selhání vedoucích středisek může být i nedostatečná motivace ze strany vedoucích oddělení nebo špatná komunikace.

Po podrobné analýze společnosti MADETA Planá nad Lužnicí, která byla prováděna v průběhu pěti let, je nutné konstatovat, že se závod rychlým tempem změnil z malé mlékárny na jihu Čech v obrovský komplex, který se potýká s nedostatkem pracovních sil a nekvalifikovanou pracovní silou. V souvislosti s rozšiřováním závodu je patrná i narůstající anonymita a zhoršující se mezilidské vztahy.

V důsledku tohoto zjištění navrhuji zaměstnavateli zaměřit se na stabilizaci stávajících kmenových zaměstnanců, podporu jejich kariérního růstu, vzdělávání a lepšímu platovému ohodnocení. Z výzkumného šetření vyplynulo, že pouze 10 % zaměstnanců středního managementu má zájem se dále vzdělávat. Zaměstnavatel by měl zvážit vyšší motivaci ve vztahu k dalšímu vzdělávání s tím, že další postup by byl vázán na absolvování školení na určitém stupni kariérního vývoje. Obává se však, pokud by došlo k vynucení této povinnosti, v konečném důsledku by došlo fakticky k destabilizaci

personálního kádru s tím, že by se mohl množit počet náhlých odchodů. Ve společnosti Madeta by tak měl být vypracován kariérní řád, který by zvýhodňoval ty pracovníky, kteří pracují u společnosti delší dobu a mají vzdělání a praxi, které odpovídá kvalifikačním požadavkům na jejich pozice. V souvislosti s množící se fluktuací je navrhováno zaměstnavateli podniknout kroky k jejímu, alespoň částečnému snížení tím, že personální oddělení vypracuje adaptační plán, který obdrží všichni vedoucí oddělení a středisek a při nástupu nového pracovníka budou veškeré záznamy adaptačního procesu zaznamenávat písemně. (Příloha č. 4 – Adaptační plán závodu). Závěrečné vyhodnocení bude provedeno na konci zkušební doby společně s personalistou.

S výše uvedenými poznatky byli seznámeni nadřízení pracovníci a vedení závodu zatím zvažuje využití poznatků získaných z provedeného výzkumu včetně navržených závěrů.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

KOCOUREK Jiří, DOBŘICHOVSKÝ, Tomáš. *Pracovní právo v praxi*, vyd. Praha: C.H. Beck, 2016, 332 s., ISBN 9788074006166

KOTTNAUER, Antonín. *Pracovní právo v praxi. Základní pracovněprávní vztahy a rekodifikace*. vyd. Praha: Leges, 2014, 368 s. ISBN 9788075020383

Mgr. SCHMIED, Zdeněk, JUDr. TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2016*. vyd. Praha: ANAG, 2016, 166 s., ISBN 9788072639878

BOBEK, M., BOUČKOVÁ, P., KÜHN, Z. a kol., *Rovnost a diskriminace*, vyd. Praha : C.H. Beck, 2007, 471 s., ISBN 9788071795841

ŠTEFKO Martin. *Pracovní právo v kontextu občanského práva*. vyd. Praha: Auditorium, 2012, 312 s., ISBN 9788087284247

GAVLAS Milan. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007, 192 s., ISBN 978-80-251-1872-6

JUDr. BĚLINA, Miroslav a kol. *Velké Komentáře Zákoník práce*. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012, 1616 s., ISBN 978-80-7179-251-2

JUDr. BUKOVJAN Petr a kol. *Praktická personalistika*. vyd. Praha: ANAG, 2016, 55 s. ISSN 2336-507

JUDr. KUBÍNKOVÁ, Marcela a kol.. *Sebeobrana zaměstnance aneb Jak přežít v zaměstnání*. vyd. Praha: SONDY, 2002, 151 s. ISBN 80-902766-9-5

AMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587

Internetové zdroje:

Antidiskriminační zákon (Zákon č. 198/2009 Sb.). *www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>>

Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a zdraví při práci (Zákon č. 309/2006 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>>

Zákon o inspekci práce. (Zák. č. 251/2005 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-251>>

Zákon o kolektivním vyjednávání. (Zák. č. 2/1991 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>>

Zákon o státním odborném dozoru (Zák. č. 174/1968 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>>

Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení stíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (Nařízení č. 567/2006 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>>

Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (Nařízení č. 564/2006 Sb.). *Www.zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 96/71/ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A31996L0071>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/94/ES o ochraně zaměstnanců v případě platební neschopnosti zaměstnavatele. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0094&rid=1>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2008/104/ES o agenturním zaměstnávání. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0104&rid=1>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2003/88/ES o některých aspektech úpravy pracovní doby. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&rid=1>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/38/ES o zřízení evropské rady zaměstnanců nebo vytvoření postupu informování zaměstnanců a projednání se zaměstnanci v podnicích působících na úrovni EU. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0038&rid=1>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/52/ES o minimálních normách pro sankce a opatření vůči zaměstnavatelům neoprávněně pobývajících státních příslušníků 3. zemí. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0052&rid=1>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/104/ES o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví pro používání pracovního zařízení zaměstnanci při práci. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0104&rid=2>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2009/41/EU o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0041&rid=9>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2011/98/EU o jednotném postupu vyřizování žádostí o povolení k pobytu a práci na území členského státu pro státní příslušníky 3. zemí a společném souboru práv pracovníků zemí oprávněně pobývat v některém členském státě. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011L0098&rid=1>>

Nařízení Evropského Parlamentu a Rady č. 1381/201. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1381&rid=1>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2014/36/EU o podmínkách vstupu a pobytu příslušníků 3. zemí za účelem zaměstnání jako sezónní pracovníci. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0036&rid=1>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2014/54/EU o opatřeních usnadňující výkon práv udělených pracovníkům v souvislosti s jejich volným pohybem. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0054&rid=4>>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2002/14/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro informování zaměstnanců a projednávání se zaměstnanci v EU. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0014&rid=11>>

Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady 2016/344, kterým se zřizuje platforma pro posílení spolupráce při řešení problematiky nehlášené práce. *Eur-lex.europa.eu* [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016D0344&rid=1>>

Ostatní

LORENCOVÁ Pavla. *Slíbili Vám zaměstnání a slib nesplnili? Máte právo se bránit.* www.finexpert.cz [online]. 2014, [cit. 2017-09-15].

Dostupné z: <<https://finexpert.e15.cz/pracovni-pravo-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku>>

Dohody o práci mimo pracovní poměr. www.ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2017-09-20].

Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/dohody-o-praci-mimo-pracovni-pomer/Dohoda-o-pracovni-cinnostinbsp%E2%80%93-DPC.html>>

MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].

Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/historie-soucasnost/>>

MADETA a.s. www.madeta.cz [online]. [cit. 2017-10-30].

Dostupné z: <<http://www.madeta.cz/o-nas/kde-se-co-vyrabi/>>

Přílohy

Příloha 1 - Věková struktura zaměstnanců k 31.10.2017

Věk	Počet
18-19	1
20-21	4
22-23	5
24-25	14
26-27	11
28-29	19
30-31	10
32-33	16
34-35	12
36-37	10
38-39	22
40-41	32
42-43	32
44-45	23
46-47	21
48-49	17
50-51	19
52-53	24
54-55	22
56-57	19
58-59	18
nad 60	11
Celkem	362

Zdroj : Vlastní zpracování, Mzdový program EGJE, 2017

Příloha 2 - Interní personální směrnice



MADETA, a. s.
závod Planá nad Lužnicí

INTERNÍ PERSONÁLNÍ SMĚRNICE

1.0 CÍL

Cílem směrnice je definovat jednotný postup a posloupnost činností v personální činnosti

2.0 ROZSAH

Tato směrnice platí pro všechna oddělení a střediska/oddělení závodu. Je závazná pro každého vedoucího pracovníka.

3.0 ODPOVĚDNOST

Ředitel závodu odpovídá za zabezpečení personálních zdrojů.

Personální oddělení odpovídá za vedení dokumentace vyplývající ze směrnic.

Pro účely této směrnice je pracovníkem myšlen zaměstnanec na HPP a dohody mimo pracovní poměr a dále pak agenturní zaměstnanec.

4.0 PERSONALISTIKA

4.1 Přijímání pracovníků

4.1.1 Požadavek na obsazení volného místa

Potřeba nového zaměstnance vzniká uvolněním pracovního místa, odchodem zaměstnance nebo vznikem nového pracovního místa. Za zajišťování potřeb pracovních sil odpovídá ředitel závodu společně s personálním oddělením závodu.

Požadavky na obsazení volného místa předají personálnímu oddělení a řediteli závodu vedoucí jednotlivých oddělení na základě předem stanovených nároků na pracovní místo (popis pracovního místa).

4.1.2 Získávání pracovníků

Při obsazování volného pracovního místa dávají vedoucí jednotlivých oddělení společně s ředitelem závodu a personalistou přednost výběru ze stávajících pracovníků závodu. Pokud není volné pracovní místo takto obsazeno:

- vybere se z evidence uchazečů, vedené na personálním oddělení závodu (žádost o přijetí do pracovního poměru (P11 – životopis)
- spolupráce s Úřadem práce
- spolupráce se školami
- inzeráty
- burzy práce
- personální agentury.

Personální oddělení zajistí uzavření smlouvy s personální agenturou schválenou ředitelem závodu. Na základě této smlouvy potom operativně zajišťuje pro závod agenturní zaměstnance podle potřeby provozu.

4.1.3 Výběr a pohovor s uchazečem

Uchazeči jsou zváni k výběrovému řízení na základě předloženého životopisu. Pohovor s uchazeči (dělnické pozice) vede personalista spolu s vedoucími jednotlivých oddělení.

THP pracovníky vybírá na základě předvýběru personalistou ředitel závodu.

Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, má čtyři hlavní cíle:

- a) získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekávaných a pracovních cílech
- b) poskytnout uchazeči informace o společnosti, o práci na obsazovaném pracovním místě
- c) informovat uchazeče o mzdových podmínkách a firemních benefitech
- d) posoudit způsobilost uchazeče k výkonu daného povolání

Na základě zjištěných informací při výběrovém řízení, kterého se zúčastní personalista, vedoucí oddělení a u THP pracovníků ředitel závodu je vybrán uchazeč, který bude přijat do pracovního poměru.

Personalista oznámí uchazeči nabídku na přijetí do pracovního poměru. V případě, že uchazeč nabídku přijme, zajistí mu vstupní prohlídku u smluvního lékaře PLS a vystaví uchazeči Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci. Po absolvování vstupní lékařské prohlídky se uchazeč dostaví na personální oddělení s Lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti.

Zaměstnanec na krátkodobou výpomoc (DPČ a DPP) zajišťuje personální oddělení podle potřeb výroby. Zaměstnanec vybírá na základě Žádosti o brigádu (P-11).

4.1.4 Nástup pracovníka

Personalista zajistí pro nového zaměstnance vstupní čip, šatní a jídelní skříňku. Dále zajistí ve skladu MTZ pracovní obuv a oblečení včetně dalších OOPP podle pracovního zařazení nového zaměstnance.

4.1.5 Doklady při nástupu pracovníka

Pracovník před nástupem do pracovního poměru odevzdá tyto doklady:

- Zápočtový list z předchozího zaměstnání nebo potvrzení z Úřadu práce
- Výpis z rejstříku trestů, nastupuje-li na místo s hmotnou odpovědností
- Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti
- platný Potravinářský průkaz
- oznámí zdravotní pojišťovnu
- diplom z VŠ, maturitní vysvědčení, výuční list nebo jiná osvědčení o konání kurzů a školení.

Pracovník vyplní při nástupu tyto doklady:

- Osobní dotazník (P – 15), kde uvede též číslo účtu, na který mu bude zaslána mzda
- Prohlášení k dani z příjmů fyzických osob a k tomu příslušné doklady
- Dohodu o srážkách ze mzdy.

Personalista seznámí zaměstnanec s obsahem Kolektivní smlouvy a Pracovního řádu, které zůstávají k nahlédnutí na personálním oddělení.

4.1.6 Pracovní smlouva, pracovní náplň a další doklady

Personalista sepíše pracovní smlouvu, kterou podepisuje ředitel závodu (v jeho nepřítomnosti jeho zákonný zástupce).

Podmínky pro uzavírání pracovní smlouvy jsou dány ustanovením § 33 a dalších paragrafů Zákoníku práce.

Při nástupu do pracovního poměru předá personální oddělení zaměstnanci:

- Pracovní smlouvu

- Pracovní náplň
- Dohodu o hmotné odpovědnosti – pokud má vykonávat práci spojenou s hmotnou odpovědností za svěřené hodnoty
- Mzdový výměr.

Doklady se vyhotovují ve 2 výtiscích (1 x závod, 1 x pracovník).

Součástí pracovní náplně jsou stanovené zastupitelnosti jednotlivých pracovníků.

Zastupitelnost THP pracovníků je řešena přílohou P – 14.

4.1.7 Osobní karta

Personální oddělení založí každému zaměstnanci OSOBNÍ KARTU, kde jsou shromážděny a archivovány všechny doklady a dokumenty zaměstnanců.

4.1.8 Vstupní školení (BOZP)

Personalista provede při nástupu zaměstnance vstupní školení BOZP na základě Podkladů ke školení BOZP. Po provedeném školení podepíše zaměstnanec Záznam o školení zaměstnanců BOZP, které personalista uloží do osobní karty zaměstnance.

4.1.9 Adaptační proces zaměstnanců

V průběhu prvního pracovního dne proběhne rozhovor nadřízeného pracovníka s novým zaměstnancem, při kterém dojde k vysvětlení individuálního adaptačního plánu, jehož konkrétní podoba závisí na pozici a středisku. Zaměstnanec bude nadřízeným formálně uveden na pracoviště a seznámen s pracovním kolektivem. Kromě seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce podstoupí nový zaměstnanec nezbytná školení (PO, BOZP, Hygienické minimum, Pracovní postupy, Sanitační postupy, HACCP, Environmentální školení, Halal, Obrana proti poškození produktu). Vedoucí pracovník představí zaměstnanci pracovní místo, předá mu zařízení potřebné k výkonu práce a přidělí první úkoly.

Součástí adaptačního plánu jsou pravidelné rozhovory s nadřízeným. První den nástupu do zaměstnání absolvuje nový pracovník s nadřízeným úvodní rozhovor, při kterém si ujasní oboustranná očekávání a záměry do budoucna. V průběhu adaptace probíhají mezi nadřízeným a zaměstnancem zpětné vazební rozhovory, které jsou zaměřeny zejména na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní úkoly a jak je společnost spokojena s jeho pracovním chováním.

Rozhovor na konci adaptačního procesu je shodný s ukončením zkušební doby. Během tohoto rozhovoru se zhodnotí výsledky adaptace a pracovní výkon, stanoví se rozvojové cíle a dohodnuté úkoly na příští období.

Adaptace je zajištěna vedoucím zaměstnancem příslušného úseku ve spolupráci s personálním oddělením. Nezbytná je kontrola a hodnocení adaptačního procesu.

4.2 Skončení pracovního poměru

4.2.1 Pracovní poměr může být rozvázáán:

- dohodou (§ 49 ZP)
- výpovědí (§ 50 až § 52 ZP)
- okamžitým zrušením (§ 55 a § 56 ZP)
- uplynutím sjednané doby (§ 65)
- zrušením ve zkušební době (§ 66).

4.2.2 Výpověď daná zaměstnavatelem

Při skončení pracovního poměru zaměstnavatelem je výpověď předána zaměstnanci na personálním oddělení nebo je zaslána prostřednictvím poštovních služeb upravených v § 336 ZP. Výpověď předává personalista na základě pokynů nadřízeného pracovníka zaměstnance.

4.2.3 Výpověď daná zaměstnancem

Ukončení pracovního poměru musí být vždy písemnou formou. Zaměstnanec doručí výpověď osobně nebo prostřednictvím pošty na personální oddělení, kde mu bude potvrzeno její přijetí.

Personální oddělení zajistí správnost a úplnost všech údajů v podané výpovědi (právní požadavky) a informuje příslušného vedoucího oddělení. U pracovníků, které chce společnost stabilizovat provede vedoucí oddělení společně s personalistou pohovor, s cílem dosáhnout zrušení žádosti.

4.2.4 Doklady k ukončení pracovního poměru

Před ukončením pracovního poměru předá personalista zaměstnanci Výstupní doklad k rozvázáání pracovního poměru (P-12). Po vyrovnání veškerých závazků vůči závodu – potvrzené na formuláři P-12 rozváže personalista se zaměstnancem pracovní poměr.

Personalista vydá tyto doklady:

- Rozvázáání pracovního poměru
- Potvrzení o zaměstnání – zápočtový list
- Potvrzení pro ÚP

- na žádost pracovníka posudek o pracovní činnosti
- Potravinářský průkaz.

Dokumenty Rozvázání pracovního poměru, Zápočtový list a Potvrzení pro ÚP se vyhotovují ve 2 výtiscích (1 x závod, 1 x pracovník).

4.3 Změny pracovního poměru

Jakákoli změna obsahu pracovní smlouvy se uskutečňuje jen tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a pracovník na její změně. Změna se musí provést písemně a to Dohodou o změně pracovní smlouvy.

Změny obsahu pracovní smlouvy je možno sjednat ve smyslu § 40 až § 47 ZP na dobu časově omezenou i na dobu neurčitou.

O změnách obsahu pracovní smlouvy (převedení, přeložení) rozhoduje ředitel závodu nebo jeho zákonný zástupce po dohodě s vedoucími oddělení a personalistou.

Pracovník při převedení na jinou práci obdrží:

- písemnou Dohodu o změně pracovní smlouvy podepsanou oběma stranami
- novou Pracovní náplň
- mzdový výměr odpovídající sjednanému druhu práce.

5.0 Historie změn

- řízení personalistiky převedeno do samostatné Směrnice pod evidenčním číslem 51-S-1802

(- Rozdělení původní směrnice 51-S-1801 na dvě samostatné směrnice : 51-S-1801 "Výcvik a vzdělávání pracovníků a 51-S-1802 "Personalistika"

Seznam příloh

Číslo	Popis
1	51-S-1801-P-01 Žádost o přijetí do prac. poměru
2	51-S-1801-P-02 Žádost o přijetí do prac. poměru (brigáda)
3	51-S-1801-P-03 Výstupní doklad k rozvázání prac. poměru
4	51-S-1801-P-04 Zastupitelnost TH pracovníků
5	51-S-1801-P-05 Osobní dotazník

Příloha 3 - Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců na závodě, který povede k následnému zlepšení motivace, hodnocení zaměstnanců, pracovních podmínek a zaměstnaneckých výhod. Odpovědi, které uvedete, jsou anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Vyplněný dotazník odevzdejte Vašemu nadřízenému (mistr střediska) nejpozději do 31. 1. 2018.

Instrukce : Zájemcům o slosování doporučujeme odtrhnout si jeden růžek s číslem v horním rohu dotazníku a uschovat si ho. Slosování proběhne po 31.1. 2018 a výsledky budou zveřejněny na nástěnce ve vrátnici závodu. Pokud předložíte útržek s vyhrávajícím číslem, tak obdržíte výhru ve formě wellness poukázky nebo kosmetického balíčku. (vyhrává prvních 10 vylosovaných čísel).

Zakroužkujte číslo zvolené odpovědi :

A) Spokojenost zaměstnanců

1. **Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v Madetě?**

1. Velmi spokojena
2. Spokojena
3. Spíše nespokojen(a)
4. Velmi nespokojen(a)

2. **Doporučil(a) byste zaměstnání v naší společnosti některému ze svých známých?**

1. Určitě ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Určitě ne

3. **Jak byste ohodnotili své pracovní prostředí?**

1. Vyhovující
2. Částečně vyhovující
3. Nevyhovující

4. **Jaká je celková atmosféra na pracovišti?**

1. Vynikající
2. Dobrá
3. Špatná
4. Velmi špatná

5. **Co by se na Vašem pracovišti mohlo/mělo zlepšit?**

.....

B) Motivace k práci pro firmu

1. Co Vás v současné době motivuje k lepším pracovním výkonům? (můžete označit více odpovědí)

1. Mzda
2. Finanční odměny
3. Pochvala vedoucího
4. Seberealizace
5. Možnost zvýhodněného nákupu produktů
6. Tradice značky
7. Něco jiného.....

2. Co by Vás mohlo více motivovat?

- 1) Zaměstnanecké benefity
- 2) Vyšší mzda
- 3) Výkonnostní odměny
- 4) Možnost kariérního postupu (přeřazení na jiné pracoviště)
- 5) Něco jiného.....

C) Zaměstnanecké benefity

1. Ohodnoťte na škále 1-6 úroveň Vaší spokojenosti s následujícími zaměstnaneckými výhodami:

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	velmi spokojen(a)	spokojen(a)	+ -	nespokojen(a)	velmi nespokojen(a)	nevím
příplatky za směnnost						
motivační odměna						
závodní stravování, stravenky						
zvýhodněné nákupy produktů						
penzijní připojištění						
zvýhodněné mobilní tarify						

2. V jakých oblastech byste benefity uvítali?

1. Sport (fitness poukázky)
2. Vzdělávání (poukázky na školení, jazykové kurzy)
3. Kultura (poukázky do divadla, na koncerty)
4. Zdravotní péče (příspěvek na léky, zubaře)
5. Nakupování ve vybraných obchodních řetězcích (poukázky)
6. Cestování (příspěvek na dovolenou, lázně, wellness)
7. Jiné.....

D) Doplnující otázky:

1. Jste

1. Muž
2. Žena

2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

1. Vedoucí pracovník/pracovnice (mistr, vedoucí, manažer)
2. THP pracovník/pracovnice
3. Dělník/Dělnice

3. Jaké je Vaše vzdělání?

1. Základní
2. SOU
3. SOŠ
4. VŠ

4. Kde jste pracoval(a) před 2 lety?

1. Závod Planá nad Lužnicí
2. Závod Řípec
3. Jiná firma

5. Jak dlouho pracujete v Madetě?

1. Méně než rok
2. 1-2 roky
3. 2-5 let
4. Více než 5 let

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha 4 - Adaptační plán



MADETA, a. s.
závod Planá nad Lužnicí

ADAPTAČNÍ PLÁN

Jméno pracovníka:		Nástup:	
Pozice:		Konec zkušební doby:	
Oddělení:		Vedoucí zaměstnanec:	

1. Seznámení s prostředím organizace
2. Osvojení jednotlivých pracovních činností
3. Seznámení s jednotlivými procesy ve společnosti v návaznosti na pracovní místo

Obsah	Cíl	Zodpovídá	Místo	Termín	Splněno
Seznámení se se závodem (Nástupní den)	Celopodniková orientace	Mistr Střediska	Kancelář mistrů		
Seznámení s nadřízeným, kolegy	Sociální adaptace	Mistr střediska	pracoviště		
Instruktaž na pracovišti	Pracovní adaptace	Mistr Střediska	pracoviště		
Seznámení se s adaptačním plánem	Pracovní adaptace	Mistr střediska	pracoviště		

✓ **Splněno**

Výrobní linka – středisko podpis

Přehled o základních pracovních činnostech	Seznámení se základními pracovními činnostmi na daném pracovním místě	Vedoucí zaměstnanec	
Podrobný postup při jednotlivých pracovních činnostech Výkon těchto činností pod dohledem, korekce postupů	Pracovní adaptace	Odborný garant	
Hodnocení průběhu adaptace	Odborný garant:		
	Vedoucí pracovník:		

ZÁZNAM Z ADAPTAČNÍCH POHOVORŮ

Jméno pracovníka:		Nástup:	
Pozice:		Konec zkušební doby:	
Oddělení:		Vedoucí zaměstnanec:	

1. Úvodní rozhovor – projednání adaptačního plánu, upřesnění očekávání

Hodnotitel: nadřízený	Datum:
	Vyjádření hodnotitele:
Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:

2. Rozhovor po 2 dnech a další – hodnocení průběhu adaptace

Hodnotitel: nadřízený	Datum:
Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotitele:
Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:

3. Rozhovor v závěru adaptace – zhodnocení výsledků adaptačního procesu

Hodnotitel: nadřízený, personalista	Datum:
Průběh adaptace Dostatečné množství informací, zaškolení Přístup garantů Časový harmonogram zaškolení	
Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotitele:

4. Spokojenost s pracovní náplní, osobní rozvoj, ostatní

Hodnotitel: nadřízený, personalista	Datum:
Spokojenost s pracovní náplní:	
Osobní rozvoj:	
Cíle:	
Ostatní (výhrady, připomínky):	
Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele: