

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium

2010 - 2013

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Petra Hornáková

Zásady pracovního práva a personální činnosti v podniku

**Praha 2013**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies

2010 - 2013

**BACHELOR THESIS**

Petra Horňáková

Principles of labor law and human resources activities in the  
company

**Prague 2013**

**The bachelor thesis work supervisor:**

Prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 25.02.2013

*Jméno a příjmení autorky*

Petra Horňáková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce panu Prof. JUDr. Vojtechu Tkáči, CSc. za odborné vedení, rady a za jeho vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům personálního oddělení České Zbrojovky a.s. Uherský Brod za jejich ochotu, čas a poskytnuté informace a materiály, které přispěly k vypracování této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá rozbořením pracovního práva, jeho popisem a vybranými odvětvími, které zahrnuje. Věnuje se hlavně problematice z oblasti zaměstnání v souvislosti s pracovním právem, a to z pozic personalisty, zaměstnavatele i zaměstnance. Dále se orientuje na předpisy a zásady, jenž pracovní právo ukládá. Práce obsahuje také poznatky například o průběhu procesu a metodách příjmu uchazečů o zaměstnání do organizace. Na závěr je popsán konkrétní příklad personálního oddělení vybrané firmy, jeho struktury, metodách a chodu.

## **Klíčové pojmy**

Lidské zdroje, motivace, organizace, personální činnost, pracoviště, pracovní právo, pracovní proces, smlouvy, vzdělávání, vztahy, zaměstnanec, zaměstnavatel, zásady práva.

## **Annotation**

This thesis deals with the analysis of labor law, its description and selected sectors, which includes. Is mainly devoted to the issue of employment in connection with labor law, and the positions of personnel worker, employers and employees. Also focuses on the rules and principles that labor law imposes. The work also includes such knowledge on the process and methods of reception of applicants for employment in the organization. Finally, it describes a specific example HR department selected company, its structure, and methods of operation.

## **Key words**

Human resources, motivation, organizations, personnel action, workplace, labor law, work process, contract, education, relationships, employee, employer, principles of law.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PRACOVNÍ PRÁVO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Systém a funkce pracovního práva .....	11
1.2 Prameny pracovního práva .....	12
<b>2 ZÁKLADNÍ ZÁSADY PRACOVNÍHO PRÁVA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Význam základních právních zásad.....	15
2.2 Závislá práce .....	16
2.3 Dobré mravy .....	16
2.4 „Co není zakázáno, je dovoleno“ .....	17
2.5 Zásada práva na práci a svobodnou volbu povolání .....	17
2.6 Zásada svobody práce (zákaz nucené práce nebo služeb) .....	18
2.7 Zákaz diskriminace a rovné zacházení .....	19
2.8 Zásada úplatnosti vykonávané práce a spravedlivé odměny .....	20
2.9 Zásada práva na svobodné sdružování s jinými (odborové sdružování) .....	21
2.10 Zásada bezpečné a hygienické práce a uspokojivých pracovních podmínek ....	21
<b>3 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY</b> .....	<b>23</b>
3.1 Pracovní poměr a jeho vznik, změna a zánik.....	23
3.2 Pracovní smlouvy .....	24
3.3 Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance .....	25
3.4. Odborové organizace .....	27
3.4.1 Kolektivní vyjednávání.....	28
3.4.2 Kolektivní smlouva.....	28
<b>4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>30</b>
4.1 Personální práce .....	32
4.2 Nástroje personální práce.....	33
4.2.1 Personální plánování.....	33
4.2.2 Analýza a vytváření pracovních míst.....	34
4.2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	35
4.2.4 Přijímání a orientace pracovníků .....	37
4.2.5 Hodnocení .....	37

4.2.6 Rozmíst'ování a uvolňování pracovníků.....	38
4.2.7 Odměňování pracovníků.....	39
4.2.8 Podnikové vzdělávání.....	39
4.2.9 Péče o pracovníky.....	41
4.3 Profil personalisty.....	42
<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>5 PŘÍPADOVÁ STUDIE.....</b>	<b>43</b>
5.1 Cíl průzkumu.....	43
5.2 Profil vybrané firmy.....	43
5.3 Metody sběru dat, otázky k průzkumu a hypotézy.....	44
5.4 Charakteristika personálního útvaru a struktura práce.....	51
5.5 Shrnutí.....	51
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>



# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce se staly zásady pracovního práva a personální činnosti podniku. Tato problematika byla zvolena z důvodů, jelikož je pro nás personální oblast velmi zajímavá a chtěli bychom se dozvědět a ujasnit si, co je obsahem pracovního práva, jelikož myslíme, že každý člověk by se měl v pracovním právu alespoň základně orientovat a znát svá práva a povinnosti, které mu náleží v pracovněprávních vztazích, aby byl schopen umět včas reagovat na případné nesrovnalosti.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat oblast pracovního práva, které je nutné nejdříve charakterizovat a popsat jeho význam a využití v pracovním procese. Také se budeme zabývat zjištěním, jaké práva a povinnosti má člověk v pracovněprávních vztazích, jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance a dále představíme a analyzujeme jednotlivé personální činnosti, které zahrnuje personální práce.

V první části práce představíme samotné pracovní právo, jeho funkce a systém, a také prameny v nichž je právo obsaženo. V další kapitole práce uvedeme jednotlivé základní zásady pracovního práva, jež jsou jeho nedílnou součástí. Základní zásady můžeme rozdělit na obecné, které nemusí být psané, ale jsou obecně platné pro všechny občany, jakož je například zásada spravedlnosti, ovšem některé zásady musí být vyjádřeny konkrétně k určitému právnímu odvětví a zvláště specifikovány a právě na tyto zásady je práce zaměřena. Každá z těchto základních zásad bude v práci rozebrána a vysvětlen její princip. V další části naší práce bude věnována pozornost pracovněprávním vztahům, kde budou představeni jejich účastníci a uvedeny jejich práva a povinnosti, jelikož tato oblast se samotným pracovním právem velmi souvisí, a také se týká personální oblasti, které se budeme věnovat v následující kapitole. Dále budeme věnovat pozornost oblasti řízení lidských zdrojů, z které pramení právě personální činnosti podniku, které se pokusíme v práci objasnit a rozebrat.

V závěru práce bude představena praktická část, která bude obsahovat případovou studii určitého podniku a bude zaměřena konkrétně na jeho personální oddělení, kde bude cílem prozkoumat a zjistit samotné fungování a chod tohoto úseku podniku, a také ověřit či vyvrátit předem stanovené hypotézy prostřednictvím řízeného rozhovoru aplikací průzkumných otázek na personální pracovnice daného podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PRACOVNÍ PRÁVO

Pracovní právo je jednou z oblastí právního řádu, které vzniklo z občanského práva a obsahuje prvky práv jak soukromého, tak i veřejného. Jeho předmětem je úprava pracovněprávních vztahů vznikajících mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Je upravováno zákony, nařízeními vlády, vyhláškami ministerstev, a také zahrnuje vnitřní předpisy a kolektivní smlouvy u některých zaměstnavatelů. České pracovní právo patří mezi právo kodifikované a psané.

Pracovní vztahy, které upravuje pracovní právo jsou:

- Pracovní poměr (vzniká uzavřením pracovní smlouvy, volbou či jmenováním)
- Dohoda o pracovní činnosti
- Dohoda o provedení práce.

Všechny tyto vztahy mohou vzniknout pouze se souhlasem obou stran, tedy jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Galvas (2002, s. 5) uvádí: „Pracovní právo je ta část pracovního řádu, která upravuje vztahy týkající se práce. Na jedné straně v nich vystupují lidé jako zaměstnanci a na druhé straně lidé a firmy (právnícké osoby) jako zaměstnavatelé. Aby mohlo dojít k vlastnímu pracovnímu procesu, setkávají se zaměstnanec a zaměstnavatel na trhu práce, za účelem navzájem se dohodnout na výkonu práce za určitých podmínek. Zaměstnanec je při výkonu práce závislý na zaměstnavateli - zaměstnavatel řídí práci, zajišťuje pracovní nástroje, suroviny, energie, odebírá výsledky práce (např. výrobky) a nese hospodářské riziko celé pracovní činnosti.“ Dle Galvase (1993) jsou předmětem pracovněprávních vztahů vztahy:

- vztahy, na jejichž základě dochází k výkonu práce za odměnu a za určitých pracovních podmínek,
- vztahy vznikající mezi kolektivem pracovníků a vedením organizace, mezi odborovou organizací a vedením organizace (kolektivní pracovní vztahy),
- vztahy směřující k ochraně základních pracovněprávních vztahů,
- vztahy mezi úřady práce, zaměstnavateli a občany (právo na zaměstnání).

## 1.1 Systém a funkce pracovního práva

Pracovní právo rozlišujeme do tří kategorií, z nichž má každá své odlišné subjekty.

- **Individuální pracovní právo** - pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, kde je základním pramenem zákoník práce.
- **Kolektivní pracovní právo** - vztahy mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi, které stanovuje zákon o kolektivním vyjednávání.
- **Oblast zaměstnanosti** – zahrnuje úpravu vztahů mezi zaměstnavateli a jinými orgány, například úřady práce či personálními agenturami. Zde je nejvýznamnějším pramenem zákon o zaměstnanosti.

### Funkce pracovního práva

Můžeme je definovat jako komplex specifických cílů pracovního práva v rámci společenských vztahů, které vznikají při výkonu práce či jiné vztahy s prací spojené.

Nejvýznamnější funkce pracovního práva vyznačuje tato triáda:

- **Ochranná funkce** – týká se jak zaměstnance, který je však slabším jedincem, tak zaměstnavatele. Má za úkol chránit zaměstnance před ohrožením jejich zdraví a životů při práci, před škodlivými vlivy práce a pracovního prostředí. Zaměstnanec je povinen chránit a vhodně zacházet s majetkem zaměstnavatele. Ochranná funkce určuje například délku pracovní doby, výši minimální mzdy a podobně.
- **Organizační funkce** – dovoluje zaměstnavateli organizovat a vést pracovní proces a podmínky jeho uskutečnění (zaměstnavatel určuje začátek a konec pracovní doby, směnnost, dovolené a další).
- **Výchovná funkce** – tato funkce spočívá v náležitém a svědomitém plnění pracovních úkonů, správném hospodaření s prostředky zaměstnavatele, dodržování tajemství a dobrých mravů. Podle Milana Galvase (1993) je výchovná funkce práva realizována díky vlivu donucovacích nařízení, které stanovují majetkové i morální postihy, nebo vlivem ustanovení, které slouží jako motivy pro žádané chování pracovníků, jež jsou odměny, vyznamenání, pochvaly a podobně.

## 1.2 Prameny pracovního práva

Za základní prameny pracovního práva považujeme formy, v nichž je právo obsaženo. Pramenem práva je tedy zdroj vysvětlující právo a jeho konkrétní obsah.

### **Formální prameny pracovního práva:**

- **Normativní právní akty** – mezi tyto akty řadíme Ústavu České republiky a její zákony, nařízení vlády, zákony, vyhlášky, směrnice či výnosy ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy.

Nejdůležitějším normativním pramenem českého pracovního práva je Ústava České republiky a zejména Listina základních práv a svobod jako součást ústavního pořádku České republiky.

### **Základními normativními prameny pracovního práva jsou:**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (k novele č. 365/2011 Sb.)

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.

### **Zvláštní zákony:**

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 195/1991 Sb., o odstupném poskytovaném při skončení pracovního poměru, ve znění pozdějších předpisů.

- **Kolektivní smlouvy** – jedná se o normativní smlouvy, jejichž ustanovení mají obecnou povahu, upravují právní vztahy a jsou pramenem pracovního práva pouze ve své normativní části. Kolektivní smlouvy dělíme na podnikové a smlouvy vyššího stupně, přičemž oboje mají normativní obsah.

- **Vnitropodnikové právní normy** – mezi ně řadíme pracovní řád, vnitropodnikové mzdové předpisy, vnitropodnikové normy spotřeby práce, vnitropodniková pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- **Technické normy** - právní předpisy, jejichž obsahem je bezpečnost práce, života a zdraví při práci.
- **Pravidla slušnosti a občanského soužití** - mají povahu norem morálních, jsou využívány ve spolupráci s normami právními.
- **Mezinárodní smlouvy** - jsou zvláštními prameny pracovního práva, které jsou sjednávány mezi subjekty mezinárodního práva, či jsou výsledkem mezinárodních organizací, jsou tedy pramenem mezinárodního práva. Setkáváme se s mezinárodními smlouvami bilaterálními a smlouvami multilaterálními. Tyto smlouvy určují například cizincům stejná práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích, jako mají občané České republiky.

**Dokumenty mezinárodní organizace práce a její úmluvy** - (mezinárodní zkratka the International Labour Organisation = ILO, česká zkratka MOP). ILO byla založena 1919 jako organizace prosazující sociální spravedlnost a mezinárodně uznávané pracovní právo. O několik let později jí byla udělena Nobelova cena míru. Tato organizace usiluje o pokrok v oblastech strategií, vzdělávání a školení, formuluje mezinárodní přístupy a programy přispívající ke zlepšení pracovních a životních podmínek.

**Dokumenty Organizace spojených národů** - Všeobecná deklarace lidských práv z roku 1948, která obsahuje práva, jež se užívají v pracovněprávních vztazích.

**Dokumenty Rady Evropy** - Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod z roku 1950.

#### **Významné evropské předpisy:**

Směrnice č. 2006/54 Evropského parlamentu a Rady, o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání.

Směrnice Rady č. 2000/43, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ.

Směrnice Rady č. 91/533, o povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o podmínkách pracovní smlouvy nebo pracovního poměru.

Směrnice Rady č. 94/33, o ochraně mladistvých pracovníků.

## 2 ZÁKLADNÍ ZÁSADY PRACOVNÍHO PRÁVA

Právní zásady, nebo-li také principy obvykle nalézáme v textech právních norem, nebo mohou být výsledky specifických právních tradic a zvyklostí. Základní zásady pracovního práva jsou obecné právní myšlenky zabývající se jeho problematikou, vymezeny v konkrétních právních předpisech, a také je chápeme jako určitá pravidla chování s normativním charakterem. Tyto normy jsou obecně závazné a pro společenské vztahy mají velký význam. Zásady, které jsou obsaženy v mezinárodních aktech nazýváme Zásady mezinárodního pracovního práva, jež jsou obvykle obsaženy v úmluvách Mezinárodní organizace práce.

Existují zásady, které jsou obecně platné pro celý právní systém a jeho právní odvětví. Mezi takové obecně právní zásady řadíme například zásady spravedlnosti, humanismu, demokracie, rovnosti občanů před zákonem a podobně. Setkáme se však také se zásadami platnými zvláště pro každé specifické právní odvětví, které vznikly z postupného zkoumání a vývoje jednotlivých odvětví. Zásady Galvas (1993, s. 20-21) popisuje jako: „Základní zásady právního odvětví mají proto charakter vědeckého poznatku, který nemá normativní charakter. Slouží jako základ dalšího poznání i pro pedagogický proces. Jako výsledek vědeckého poznání jsou však využitelné především v legislativě tím, že ji orientují na řešení konkrétních problémů v duchu obecnějších principů, na nichž je právní odvětví budováno a které je třeba v zájmu zachování vnitřní jednoty odvětví, respektovat.“ Hlavními zdroji zásad pracovního práva jsou především Listina základních práv a svobod, zákoník práce a zákon o zaměstnanosti.

Zákoník práce upravuje převážnou část českého individuálního pracovního práva, především pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Nejvíce se zákoník věnuje úpravě záležitostí souvisejícími s pracovním poměrem, jimiž jsou například pracovní smlouva, vznik, změna a skončení pracovního poměru, pracovní řád, mzda, pracovní doba a doba odpočinku a mnoho dalších.

Listina základních práv a svobod je součástí ústavního pořádku České republiky. Základní práva a svobody obsažené v Listině vyjadřují vztah mezi státem a občanem. Práv a svobod zakotvených v Listině se zpravidla může domáhat každý, ale některá práva a svobody jsou ovšem vázána na státní občanství. Listina ukládá, že všechna základní práva a svobody jsou nezadatelná, nezcižitelná, nepromlčitelná a nezrušitelná, a také jsou pod ochranou soudní moci. Listina má čtyřicet čtyři článků členěných do šesti hlav. Hlava první se zabývá obecnými ustanoveními, hlava druhá vymezuje lidská práva a základní svobody, hlava třetí determinuje práva národnostních a etnických menšin, následná hlava čtvrtá se zabývá hospodářskými, sociálními a kulturními právy, hlava pátá vymezuje právo na soudní a jinou právní ochranu a poslední hlava šestá obsahuje společná ustanovení.

## 2.1 Význam základních právních zásad

Právní zásady mají především interpretační a také aplikační význam. Jelikož mají právní zásady normativní povahu, je nutné k nim při posuzování dodržování práv a povinností v rámci pracovně právních vztazích přihlížet. Základní právní zásady by měly být základními interpretačními pravidly pro aplikaci právních norem zákoníku práce, pro realizaci smluvní vůle účastníků v mezích zásady „Co není zakázáno, je dovoleno“, i pro použití právních norem občanského zákoníku v pracovně právních vztazích. Při aplikaci práva je jejich význam podstatný především při překonávání mezer v zákoně či právu, na něž můžeme narazit například při soudním rozhodování, jež můžeme překonat způsoby:

- **Analógia legis (analógie zákona)** - na skutkovou podstatu zákonem neřešenou se aplikuje právní norma, která je obsažena ve stejném zákoně a která upravuje skutkovou podstatu nejpodobnější.
- **Analógia iuris (analógie práva)** - jestliže nelze postupovat dle výše zmíněné analógie legis, je možná aplikace právních zásad příslušného právního odvětví, či obecných právních zásad, které obsahuje celý právní řád.

Interpretace neboli výklad právních předpisů je velmi důležitou právní disciplínou, jelikož ze samotného znění textu právních předpisů nelze ve složitějších případech jednoznačně vyčíst, jaké právní normy na daný případ dopadají.

Interpretace práva zahrnuje funkci poznávací, díky níž můžeme zjistit skutečný obsah právní normy, dále funkci praktickou, jelikož právo je interpretováno hlavně kvůli tomu, aby bylo poté aplikováno, je tedy nutné nejprve zjistit obsah a význam právní normy a až poté lze právo aplikovat.

Právní zásady můžeme rozdělit na obecné, jež uvádím jako první tři ze zásad a na ty, které se vztahují k určitému právnímu odvětví, jež za nimi následují.

## **2.2 Závislá práce**

Závislou prací se dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce Hlava první § 2 a § 3 rozumí ta práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele a dle jeho pokynů, přičemž zaměstnanec vykonává práci osobně za mzdu, plat či odměnu za práci na zodpovědnost a náklady zaměstnavatele, ve vymezené pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, případně na jiném smluveném místě. Závislá práce může být vykonávána výhradně v základním pracovně právním vztahu, jímž je pracovní poměr a pracovní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

## **2.3 Dobré mravy**

Zásada dobrých mravů patří mezi obecné právní zásady, jež je uplatňována v případech, kdy je do aplikace práva zapojována morálka. Dobré mravy jsou jakýmsi pomyslným měřítkem etického hodnocení a souladu s obecně uznávanými pravidly slušnosti a poctivého jednání. Zásada rozporu s dobrými mravy „Contra bonos mores“ je uplatňována tedy, jestliže se výkon práva dostane do rozporu se všeobecně uznávaným míněním, které je mezi lidmi přijímané a které určuje, jak v takovém případě jednat, aby byl výkon práv v souladu s obecnými morálními zásadami společnosti. Dobré mravy zahrnují všeobecně platné hodnoty a morální normy, které však nejsou zákonem přesně definovány, jsou ale všeobecně přijímány a respektovány. Za rozpor s dobrými mravy je možné považovat například rozdílné zacházení se zaměstnancem za to, že se zákonným způsobem domáhá svých práv, vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Nutností je ovšem posuzovat každý případ porušení dobrých mravů v právních úkonech individuálně.



## **2.4 „Co není zakázáno, je dovoleno“**

Z této obecné právní zásady vyplývá, že cokoliv, co není v rozporu se zákonem může být dohodnuto či smlouveno v oblasti pracovněprávních vztahů, jestliže to není zároveň v rozporu se Zákoníkem práce a Listinou základních práv a svobod. Toto má význam především při tvorbě interních předpisů vydávaných zaměstnavatelem (pracovní řád). V zákoníku práce nalezneme ustanovení, z něhož vyplývá, že práva a povinnosti mohou být upravena odchylně od zákoníku práce prostřednictvím smlouvy a že dohodnuto může být cokoliv, co není v rozporu se zákonem. Jakubka (2010, s. 19) uvádí však stav, kdy není možné odchylně se od zákoníku práce: „Možnost odchýlení se od zákoníku práce však není neomezená. Souvisí to s rozlišováním právních norem na kogentní a dispozitivní. Kogentní právní norma obsahuje taková pravidla, která nelze smluvním ujednáním účastníků pracovněprávních vztahů vyloučit ani změnit. Výčet ustanovení od kterých se nelze odchylně, upravuje § 363 zákoníku práce. Ostatní právní normy jsou v zásadě takzvanými normami dispozitivními, což znamená, že strany pracovněprávního vztahu mohou odchylnou právní úpravu sjednat dle vlastního uvážení a na základě shodného projevu vůle obou stran. Odchýlení od zákoníku práce není možné, pokud to zákoník práce výslovně zakazuje, nebo pokud z povahy jeho ustanovení vyplývá, že není možné se od něj odchylně.“

## **2.5 Zásada práva na práci a svobodnou volbu povolání**

Tato zásada obsahuje poznatky o právu každého člověka na práci, tedy možnost uplatnění jeho vlastních schopností, prostřednictvím kterých má možnost získat prostředky pro uspokojení jeho životních potřeb. Také zároveň stanovuje svobodnou volbu povolání, spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky a ochranu proti nezaměstnanosti. Zásada práva na práci a svobodnou volbu povolání je vyjádřena v Listině základních práv a svobod Hlava čtvrtá článek 26, jež uvádí právo každého občana na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat či provozovat jinou hospodářskou činnost a zároveň uvádí právo každého na získávání prostředků pro své životní potřeby prací. Občané, jenž nemohou dané právo bez své viny vykonávat zajistí v přiměřeném rozsahu stát.

Právo na práci zahrnuje také nejen právo práci dostat, čili získat nějaké zaměstnání, ale také právo práci si udržet a právo na ekonomické zabezpečení, jestliže občan není schopen práci vykonávat z důvodů vážné nemoci či stáří, nebo z jiných příčin.

## **2.6 Zásada svobody práce (zákaz nucené práce nebo služeb)**

Základní zásada svobody práce, uváděná často též jako zásada smluvní volnosti či svobody pracovní smlouvy je definována v článku 9 oddíl první v Listině základních práv a svobod tak, že nikdo nesmí být podroben nuceným pracím nebo službám. Listina však také uvádí možné výjimky, kdy se tyto ustanovení nevztahují na:

- práce ukládané podle zákona osobám ve výkonu trestu odnětí svobody, nebo osobám vykonávajícím jiný trest nahrazující trest odnětí svobody,
- vojenskou službu nebo jinou službu stanovenou zákonem namísto povinné vojenské služby,
- službu vyžadovanou na základě zákona v případě živelních pohrom, nehod, nebo jiného nebezpečí, které ohrožuje životy, zdraví nebo značné majetkové hodnoty,
- jednání uložené zákonem pro ochranu života, zdraví nebo práv druhých.

Tato zásada je také součástí Úmluv Mezinárodní organizace práce ratifikovaných Českou republikou, a to konkrétně vyjádřená v Úmluvě č. 29 pod názvem „Nucená práce“ a v Úmluvě č. 105 s názvem „Odstranění nucené práce“. Projevem svobody práce je i smluvní autonomie vůle stran při utváření obsahu pracovněprávních vztahů či volnosti uzavírání smluv (obsah pracovní smlouvy je věcí dohody). Smluvní volnost je ovšem vymezena na uchování minimálních pracovních podmínek pro ochranu zaměstnance.

Termínem nucená práce rozumíme veškeré vykonávané činnosti, jenž osoba činí proti své vůli, a to z vůle osoby jiné. Takovéto jednání často pramení z obav nepříznivých následků v případě odmítnutí vykonat nucenou práci a často hraničí až s vydíráním. Zásada svobody práce je vyjádřena také tím, že pracovněprávní vztah může vzniknout pouze se souhlasem obou stran, tedy zaměstnavatele i zaměstnance.

## 2.7 Zákaz diskriminace a rovné zacházení

Tato zásada určuje zajištění stejných možností přístupu k zaměstnání, rovné zacházení občanů v rámci pracovněprávních vztahů a stejnou odměnu za tutéž vykonanou práci. Tuto problematiku upravuje Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a také o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), jehož obsahem je rovné zacházení, zákaz diskriminace a postupy při porušení práv a povinností v této oblasti. Tato zásada je vyjádřena také v mezinárodním pracovním právu a v konvencích Mezinárodní organizace práce v Úmluvě č. 111 s názvem „Diskriminace (zaměstnání a povolání), a rovněž Listinou základních práv a svobod, která říká, že: „Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.“

Za diskriminaci je považováno odlišné zacházení či znevýhodňování s jednou osobou méně příznivým způsobem, než-li s osobou druhou, a to za stejných podmínek ve srovnatelné situaci. Za diskriminaci nelze považovat například zákaz některých prací těhotným ženám a mladistvím. Naopak, je nutností, aby zaměstnavatel tyto rizikové skupiny pracovníků chránil. Za diskriminaci nejsou považovány ani situace, při kterých je vyžadován výhradně určitý typ člověka, například požadavky na minimální věk či dosavadní praxi. Takovéto rozlišování či postupy jsou možné, jestliže jsou objektivně odůvodněny cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.

S projevy diskriminace se můžeme setkat na pracovišti nejčastěji v situacích nerovnoprávnosti platových podmínek mužů a žen za stejně vykonanou práci, či přiřazování určitých druhů úkolů a prací odlišným etnickým skupinám, nebo také při přijímání zdravotně postižených lidí do pracovního poměru, jelikož tito lidé jsou často odmítáni a jsou jim tedy odpírána práva na spravedlivé zacházení, práva na zaměstnání a další, často z důvodů nezávažnosti a neochoty nalézt a zrealizovat nezbytná opatření vyhovující jejich specifickým potřebám. Diskriminace je dělena do dvou skupin, a to na přímou diskriminaci a nepřímou, přičemž je za ni považováno porušení práv na rovné zacházení, přístup či příležitosti a rozumí se jí rovněž také obtěžování, pronásledování, šíření pomluv s úmyslem poškodit určitého pracovníka, hanlivé poznámky na jeho osobu, zesměšňování, sexuální obtěžování či samotné navádění k diskriminaci. Dalšími obvyklými důvody vedoucími k diskriminaci jsou různé odlišnosti (rasové, věkové, odlišnosti, pohlaví, sexuální orientace, víry, zdravotní postižení a jiné).

V Zákoníku práce a jeho všeobecných ustanoveních Shmied (2012) je uvedeno: „Přímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy je, bylo, nebo by bylo, na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů se zaměstnancem zacházeno nevýhodněji či výhodněji než s jiným zaměstnancem.

Nepřímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů. Nepřímou diskriminací z důvodů zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání.“

## **2.8 Zásada úplnosti vykonávané práce a spravedlivé odměny**

Zásada spravedlivé odměny za vykonanou práci je rovněž obsažena v Zákoníku práce a v seznamu Úmluv Mezinárodní organizace práce ratifikovaných Českou republikou a to Úmluvou č. 95 ve znění „Ochrana mzdy“, Úmluvou č. 100 ve znění „Rovnost v odměňování“ a Úmluvou č. 26 ve znění „Mechanismus stanovení minimální mzdy“. Zásadu také nalezneme v článku 28 Hlava čtvrtá Listiny základních práv a svobod. „Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon“.

Tato další zásada hovoří o základním právu zaměstnance na obdržení spravedlivé odměny v pracovněprávním vztahu za vykonanou práci. V podstatě to znamená, že práce vykonávaná v pracovněprávních vztazích musí být vždy odměňována mzdou, platem nebo jinou odměnou, a to všem zaměstnancům stejně spravedlivě. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který stanovuje obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody se rozumí poskytování mzdy a platu podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Odměna z dohody je formulována jako peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce, nebo dohody o pracovní činnosti.

## **2.9 Zásada práva na svobodné sdružování s jinými (odborové sdružování)**

Zásada práva na svobodné sdružování s jinými na ochranu svých hospodářských a sociálních zájmů je vyjádřena opět jak v Listině základních práv a svobod v Hlavě čtvrté článku 27, tak i v Úmluvách Mezinárodní organizace práce č. 11 „Svoboda sdružování, č. 87 Svoboda sdružování a ochrana práva organizovat se, č.98 Právo organizovat se a kolektivně vyjednávat, č. 135 Zástupci pracovníků a č. 154 O podpoře kolektivního vyjednávání.“ Jedná se o realizaci práva na vytváření odborových organizací zaměstnanci a svazů zaměstnavatelů. Odborové organizace jsou zakládány jako dobrovolná zájmová sdružení zaměstnanců, které mají za cíl ochraňovat v pracovněprávních vztazích zaměstnanecké zájmy. Odborové organizace vznikají nezávisle na státu. Jejich omezování i zvýhodňování některé z nich je nepřípustné. Právo na stávkou je zaručeno za podmínek stanovených zákonem. Prostřednictvím odborových organizací se realizuje i takzvané právo participace, jež znamená právo účasti odborové organizace na chodu podniku.

## **2.10 Zásada bezpečné a hygienické práce a uspokojivých pracovních podmínek**

Následující zásada hovoří o povinnostech zaměstnavatele, jenž má povinnost zajistit v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jak svým zaměstnancům, tak i ostatním fyzickým osobám na pracovišti bezpečnou a zdraví neohrožující práci a vytvořit takové pracovní podmínky, jenž neohrožují jejich život a zdraví. Zaměstnavatel by měl případným rizikům předcházet přijímáním různých opatření. Listina základních práv a svobod uvádí ve své Hlavě čtvrté článku 29 opatření vůči zaměstnávání mladistvých osob, žen a zdravotně postižených osob, jež mají právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a na zvláštní pracovní podmínky. Také těhotným ženám je Zákoníkem práce a Listinou zaručena zvláštní péče v pracovněprávních vztazích a přiměřené pracovní podmínky odpovídající jejich stavu. Zásady bezpečné a hygienické práce stanovují také Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 148, č. 155, č. 159 a další.

Zaměstnavatel by se měl snažit identifikovat rizika možného ohrožení zdraví zaměstnanců, zjistit jejich příčinu a přijmout dostatečné opatření k jejich odstranění a zabránění opětovného výskytu. Jestliže tato opatření nelze žádným způsobem odstranit, je zaměstnavatel nucen přijmout opatření alespoň na snížení rizik na minimální úroveň. Také je povinen zajistit, aby případné stroje a technické zařízení, přístroje a nářadí v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byly schváleny jako vhodné pro používání k práci, zajištěním pravidelných kontrol a revizí. Často se také setkáváme s obecnými pravidly, které lze také považovat jistým způsobem za zásady pracovního práva, jakož jsou práva a povinnosti na plnění svědomité, řádné a produktivní práce, péče a prospěch o majetek organizace, péče o kvalifikaci zaměstnanců, péče o uspokojování kulturních potřeb pracovníků a další.

### 3 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Pracovněprávní vztahy jsou upravovány prostřednictvím pracovního práva, a také je ovlivňují jeho základní pracovněprávní zásady, například při stanovení různých pracovních podmínek při uzavření pracovní smlouvy, nebo při vymezení práv a povinností zaměstnance a zaměstnavatele. Na území České republiky jsou tyto vztahy upravovány základním právním předpisem jímž je Zákoník práce. Subjekty pracovněprávních vztahů jsou osoby fyzické (zaměstnavatel, zaměstnanec, potencionální uchazeč o zaměstnání) či osoby právnické (zaměstnavatel, odborové organizace či stát). Obsahem pracovněprávních vztahů jsou práva a jim odpovídající povinnosti jejich subjektů. Tyto vztahy můžeme rozdělit do tří kategorií, jenž jsme uvedli již na počátku práce:

- **Individuální pracovněprávní vztahy** - pracovněprávní vztahy vzniklé mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- **Kolektivní pracovněprávní vztahy** - vztahy mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi.
- **Oblast zaměstnanosti** – zaměstnavatelé a jiné orgány, např. personální agentury, úřady práce a další.

Zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovnocenné zacházení se všemi zaměstnanci, včetně sjednaných pracovních podmínek, a to odměňování za práci, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace.

#### 3.1 Pracovní poměr a jeho vznik, změna a zánik

Jedná se o smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kde je předmětem pracovní činnost vykonávaná zaměstnancem za mzdu, případně plat. Pracovní poměr se zakládá dle zákoníku práce pracovní smlouvou, volbou či jmenováním. Takovýto pracovní poměr musí být sjednán dle zákoníku práce České republiky vždy písemnou formou, a to na dobu neurčitou (kde není známa doba ukončení pracovního poměru), nebo na dobu určitou (zde je stanoveno, kdy bude pracovní poměr ukončen). Dále je také možné stanovení zkušební doby, která nesmí ovšem přesáhnou lhůtu tří měsíců, může být však dohodnuta i kratší.

Zákoník práce umožňuje uzavírat za stanovených podmínek i tzv. dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, kam řadí dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Dále můžeme rozdělit pracovní poměr podle druhu zaměstnavatele, kterým může být osoba fyzická, nebo právnická.

### **Změna pracovního poměru**

Změna pracovního poměru může nastat jedině v případě dohodnutí jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Mezi tyto změny řadíme například převedení na jinou práci či pracovní cestu a přeložení.

### **Skončení pracovního poměru**

Pracovní poměr může zaniknout jedině způsoby uvedenými v Zákoníku práce, kterými jsou dohoda, odstoupení od pracovní smlouvy, výpověď, okamžité zrušení pracovního poměru, zrušení ve zkušební době či uplynutí doby pracovního poměru, jestliže byl sjednán na dobu určitou. Pracovní poměr cizinců končí dnem, kdy jim končí soudním či policejním rozhodnutím pobyt na území České republiky.

## **3.2 Pracovní smlouvy**

Nejčastějším způsobem založení pracovního poměru je jeho založení pracovní smlouvou. Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, který musí splňovat určité formální a obsahové náležitosti. Především je povinností zaměstnavatele uzavřít pracovní smlouvu písemně. Pracovní smlouva musí obsahovat údaje o druhu práce na kterou je zaměstnanec přijímán (funkce, činnost), místo výkonu práce a den nástupu do práce, kterým vzniká pracovní poměr. Pokud tyto důležité údaje pracovní smlouva neobsahuje, stává se smlouva neplatnou. Ve pracovní smlouvě lze také dohodnout i další podmínky, jakož jsou například vybavení pracoviště, pracovní náplň, mzdové podmínky, upravení pracovní doby a jiné.



### **3.3 Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance**

Před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatele se zaměstnancem je zaměstnavatel povinen zaměstnance seznámit s právy a povinnostmi, které z pracovní smlouvy vyplívají, také s mzdovými podmínkami, za nichž má práci vykonávat a podobně. Zaměstnanec by měl být také informován o možnostech stravování, sportovního a kulturního využití či zdravotní péče.

#### **Zaměstnavatel je povinen:**

Před nástupem zaměstnance do práce seznámit ho s pracovním řádem a dalšími vnitřními platnými předpisy sloužícími k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a také s kolektivní smlouvou, také je povinen přidělovat zaměstnanci práci dohodnutou v pracovní smlouvě, platit zaměstnanci za odvedenou práci mzdu, či plat., dodržovat poskytování přestávek zaměstnanci a dohlédnout na to, aby zaměstnanec vykonával takovou práci, jakou dovoluje jeho zdravotní stav. Zaměstnavatel je dle zákoníku práce povinen zajistit podrobení zaměstnance před uzavřením pracovní smlouvy vstupní lékařské prohlídce.

#### **Zaměstnanec je povinen:**

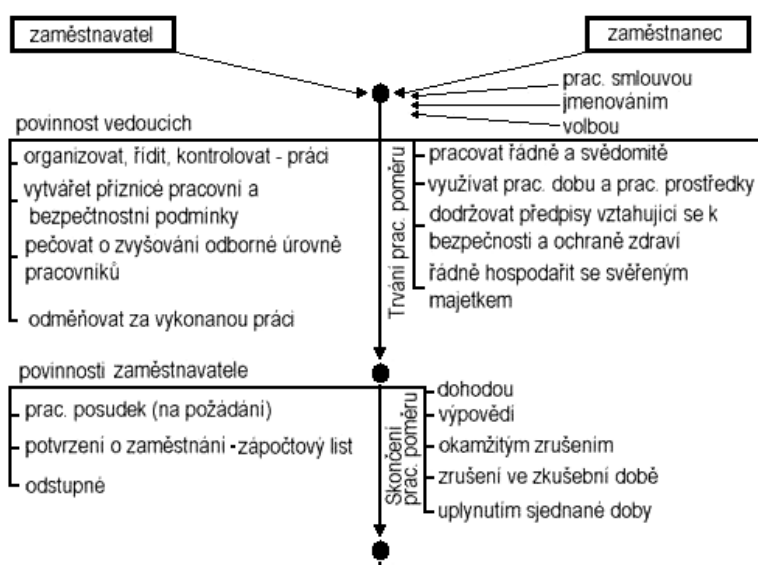
Řádně a svědomitě vykonávat zadanou práci v určeném rozsahu v pracovní době, kterou musí dodržovat a v této době musí být zaměstnanec na svém pracovišti. Jestliže je zaměstnanec vědoucím pracovníkem, je odpovědný za řízení a kontrolu jeho podřízených. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, což je odměna za vykonanou práci v pracovním poměru, vyplácená zaměstnavatelem zaměstnanci ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně) zpětně a nesmí být nižší než minimální mzda. V oblasti pracovněprávních vztahů se setkáme také s mnohými druhy vnitřních předpisů (interními normativními akty), jež podrobněji upravují práva a povinnosti pracovníků v organizaci. Mezi takovéto vnitřní předpisy řadíme například organizační řád, požární a poplachové směrnice, bezpečnostní předpisy, pracovní řád a podobně.

Pracovní řád je zvláštní druh vnitřního předpisu, který vydává zaměstnavatel (se souhlasem odborové organizace, pokud v podniku působí) k tomu, aby blíže specifikoval ustanovení zákoníku práce, tedy práva a povinnosti zaměstnanců, a to dle zvláštních podmínek u konkrétního zaměstnavatele. Řád nesmí upravovat výše mezd a platů a nesmí ukládat další nové povinnosti.

Vydání pracovního řádu je ze strany zaměstnavatele dobrovolné, avšak obce, kraje, příspěvkové organizace a další jsou povinni pracovní řád vydávat. Pracovní řád je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny jeho zaměstnance. Nabývá účinnosti dnem, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen. V jeho obsahu nalezneme například informace a ustanovení o pracovním poměru, mzdě, pracovní době, dovolené či o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Do mzdy se nezahrnují příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek či ve zdraví škodlivém prostředí. Na rozdíl od platu je vyplácena v soukromém sektoru (zpravidla jsou zaměstnavateli podnikatelé), zatímco plat náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí, především státním zaměstnancům (policie, soudci, vojáci, duchovní činitelé). Máme tyto druhy mzdy:

- **Časová mzda** - mzdová forma, při níž je výdělek pracovníka závislý na množství odpracovaného času.
- **Úkolová mzda** - mzdová forma, kdy je výdělek závislý na počtu jednotek vykonané práce.
- **Podílová mzda** - mzdová forma, která se uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách. Podílová mzda je zcela nebo z části závislá na obratu nebo dosaženém zisku zaměstnavatele nebo jeho příslušné části.
- **Smíšená mzda** – kombinace více druhů mezd.

Obrázek 1: Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem



Zdroj: <[http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=podnikove\\_cinnosti\\_-\\_personalistika](http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=podnikove_cinnosti_-_personalistika)>

### 3.4. Odborové organizace

Jedná se o zvláštní subjekt pracovního práva, jež je zároveň zájmovou organizací zaměstnanců, která vzniká prostřednictvím Listiny základních práv a svobod, která stanovuje, že každá osoba má právo svobodně se sdružovat s jinými osobami za účelem ochrany svých sociálních a hospodářských zájmů. Odbory vznikají nezávisle na státu, doručení oznámení o založení odborové organizace Ministerstvu vnitra. Mohou z velké části ovlivňovat podmínky všech zaměstnanců.

Práva odborové organizace:

- Právo na informace
- Právo na projednání
- Právo na spolurozhodování
- Právo kontroly.

Galvas (2002, s. 7) uvádí: „Podmínkou je, že odborovou organizaci zakládají nejméně tři zaměstnanci. Odbory vznikají svobodně z rozhodnutí zaměstnanců a zaměstnavatelé nemají právo jejich vznik nikterak ovlivnit. Počet odborových organizací působících u jednoho zaměstnavatele není omezen. Odbory však musí zaměstnavateli prokázat, že u něj působí[...]Odborové orgány mají právo účastnit se pracovněprávních vztahů za podmínek stanovených zákonem. Především mají právo na informace o chodu zaměstnavatele, jeho ekonomické situaci apod. Mohou se podílet na tvorbě pracovních podmínek (pracovní doba, její začátek a konec, přestávky v práci, dovolená na zotavenou atd.), nejvýznamnějším nástrojem který k tomu mají, je kolektivní smlouva.“ Odborové organizace mají právo vykonávat kontrolu nad dodržováním pracovněprávních předpisů (především zákoníku práce), předpisů o zaměstnanosti, vnitřních předpisů a závazků vyplývajících z kolektivních smluv a právo kontroly nad stavem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### **3.4.1 Kolektivní vyjednávání**

Kolektivní vyjednávání znamená jednání o výši mezd a dalších pracovních podmínkách zaměstnanců mezi zaměstnavatelem a odbory, upravovaný Zákonem o kolektivním vyjednávání. Bez odborové organizace tedy nelze kolektivní vyjednávání vést. Výsledkem úspěšného jednání je kolektivní smlouva, která se vztahuje i na zaměstnance, kteří nejsou členy žádné odborové organizace. Obě smluvní strany jsou povinny zahájit jednání o nové kolektivní smlouvě nejpozději šedesát dnů před ukončením platnosti staré kolektivní smlouvy. V této oblasti se setkáme se zvláštními druhy překážek v práci jimiž jsou stávka a výluka.

V případě stávky se jedná o částečné nebo úplné přerušení práce zaměstnanci. Stávku vyhláší odborová organizace, která rovněž předává zaměstnavateli seznam stávkujících zaměstnanců. Po dobu stávky nenáleží stávkujícím mzda, náhrada mzdy, ani nemocenské dávky. V průběhu stávky zaměstnavatel nesmí přijímat žádnou náhradu za účastníky stávky.

Výluka je opakem stávky, jelikož ji vyhláší zaměstnavatel, který musí odborové organizaci oznámit tři pracovní dny předem, vůči kterým chce výlučku uplatnit. Výlučka je považována za překážku v práci na straně zaměstnavatele a po její dobu přísluší zaměstnanci náhrada mzdy pouze ve výši poloviny průměrného výdělku dle zákona o kolektivním vyjednávání.

### **3.4.2 Kolektivní smlouva**

Jedná se o společnou smlouvu mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem, jejímž obsahem jsou pracovní a mzdové podmínky zaměstnanců. Kolektivní smlouvy upravují individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a práva a povinnosti smluvních stran. Kolektivní smlouva se týká pracovních práv a podmínek všech zaměstnanců u jednoho zaměstnavatele, včetně těch, kteří nejsou členy odborů. Subjekty jsou odborová organizace a zaměstnavatel, jelikož právě jim na základě kolektivní smlouvy vznikají práva a povinnosti. Pro jedno období může být uzavřena pouze jedna kolektivní smlouva, působí-li tedy u zaměstnavatele více odborových organizací, musí se dohodnout pouze na jedné smlouvě.

Rozlišujeme dva druhy kolektivních smluv:

- **Podnikové kolektivní smlouvy** – smlouvy uzavírané mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací působící u zaměstnavatele.
- **Kolektivní smlouvy vyššího stupně** – smlouvy uzavírané mezi svazy zaměstnavatelů a odborovými svazy.

Kolektivní smlouva musí být uzavřena písemně a podepsána účastníky na téže listině, pokud tak učiněno není, smlouva se stává neplatnou. Účastníci jsou povinni nejpozději do patnácti dnů od podepsání seznámit s jejím obsahem zaměstnance a uzavírá se na dobu určitou, nebo neurčitou s výpovědní dobou šesti měsíců. Při uzavírání podnikové kolektivní smlouvy je potřeba respektovat vyšší kolektivní smlouvu, což je kolektivní smlouva uzavřená na úrovni celého odvětví. Podniková kolektivní smlouva může poskytovat mzdu a další podmínky pouze nad rámec vyšší kolektivní smlouvy, v opačném případě jsou příslušné části kolektivní smlouvy neplatné. Vyšší kolektivní smlouva může také stanovovat maximální možnou výši mezd.

## 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Společnost (organizace, firma, podnik) může dobře fungovat jedině v případě, jestliže dokáže zajistit, využívat a udržet správné fungování materiálních, finančních a lidských zdrojů. Jestliže chce být společnost úspěšná, musí si nejprve uvědomit hodnoty a význam lidských zdrojů, jelikož právě ty jsou nejdůležitější složkou, jež ovlivňují její samotné fungování a konkurenceschopnost, a také uvádí do pohybu zbylé zdroje. Organizace se tedy musí s lidskými zdroji naučit správně hospodařit, vhodně je motivovat, formovat a pečovat o ně. Pojem lidské zdroje představuje každého člověka s jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi, které si s sebou přináší do organizace ve které pracuje. Právě lidské zdroje ovlivňují výsledky práce a hodnotu organizace nejvíce. Podle Koubka (1995) je řízení lidských zdrojů jak nový název, tak zároveň nové pojetí personalistiky, které vyjadřuje její novodobou pozici v systému řízení organizace.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje rozvoj a vedení řízených lidí, plánování, organizování, rozhodování, řešení problémů a kontrolu, včetně zpětné vazby. Můžeme je také definovat jako odraz toho, jak by se s pracovníky mělo v zájmu organizace zacházet. Základním cílem řízení lidských zdrojů je schopnost organizace plnit své cíle a poslání prostřednictvím využití lidského potenciálu, prostřednictvím efektivního získávání, rozmístování, formování, hodnocení a odměňování pracovníků a v neposlední řadě věnovat péči jejich rozvoji. Řízení lidských zdrojů se zabývá:

- prosperitou, stabilitou a konkurenceschopností organizace,
- spokojeností pracovníků a příznivým sociálním klimatem organizace,
- aktivitou, kvalitou, flexibilitou a zainteresovaností pracovníků.

Koubek (1995, s. 11) píše: „Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Jakubka (2010, s. 13-14) rozděluje personalistiku dle historického vývoje na:

- „**Personální administrativa** – je chápána jako souhrn činností, které jsou spojeny se zaměstnáváním jiných osob, s pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činnosti.
- **Personální řízení** – vychází z předpokladu, že významnou konkurenční výhodou je pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. V důsledku toho je prosazována aktivní role personální práce.
- **Řízení lidských zdrojů** – představuje nejnovější koncepci personální práce. Práce s lidmi se stává základem řízení organizace a dovršuje se tak přechod personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční.“

Matějka (2002, s. 74) specifikuje řízení lidských zdrojů tvrzením: „Na rozdíl od prosté personalistiky, jež je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, můžeme o ŘLZ uvažovat jako o komplexní starosti a péči o lidský faktor v podniku. Z toho vyplývá, že k základním prvkům ŘLZ patří takové činnosti jako personalistika, systémy hodnocení, motivačně-stabilizační programy, rozvojové vzdělávací projekty, sociálně rozvojové programy, plánování lidských zdrojů v rámci personálních strategií, v neposlední řadě i tvorba samotných personálních strategií atd.“ Armstrong (2002) uvádí, že hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů jsou organizace (její podoba, rozvoj, vytváření pracovních úkolů, míst a rolí), zaměstnanecké vztahy, řízení (management) znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovní vztahy.

## 4.1 Personální práce

Personální práce neboli personalistika je velmi odborná, náročná a odpovědná práce. Je oblastí řízení organizace zaměřující se na člověka a vše s ním spojené v rámci pracovního procesu. Weihrich (1993, s. 342) uvádí: „Manažerská funkce personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením. Týká se to jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně.“

Struktura práce na osobním/personálním oddělení, kde personalisti působí vychází zejména z nástrojů personální práce, jež zahrnují analýzu pracovních míst (vytváření popisů pracovních míst, případně jejich aktualizace), personální plánování (plánování potřeby pracovníků), získávání, výběr, přijímání (nábor pracovníků, realizace přijímacího řízení), rozmísťování pracovníků (příprava nabídky o volných pracovních místech, volba metod výběru potencionálních uchazečů, zařazení na konkrétní pracovní místo), hodnocení, uvolňování zaměstnanců (skončení pracovního poměru), odměňování (podmínky pro odměňování), podnikové vzdělávání (analýza potřeb osobního i kolektivního vzdělávání a jejich rozvoj) a další administrativu (správa podnikové personální databáze). Personální útvar se podílí na řízení lidských zdrojů, zajišťuje odborné, poradenské, kontrolní a organizační činnosti v personální práci jako jsou dovolené, včasné vyplácení mezd, pracovní neschopnost či přefazování pracovníků na jiné pozice a podobně. K zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýze dat souvisejícími s pracovními místy, pracovníky a jejich prací slouží personální informační systém, z něhož jsou informace poskytovány příslušným osobám. Chromá (1993, s. 41) definuje: „Personální činnost podniku zahrnuje získávání pracovníků, rozmísťování pracovníků, výběr pracovníků pro určité práce, evidenci pracovníků, péči o pracovníky do skončení pracovního poměru, tedy činnosti, které se týkají zajištění pracovníků potřebných k zabezpečení podnikových činností a plnění cílů podniku. Tuto činnost zajišťuje personální útvar.“



## 4.2 Nástroje personální práce

Nástroje personální práce vychází v podstatě z činností vykonávaných personálním útvarem, který je zajišťuje, organizuje, řídí a kontroluje. Koubek (1995, s. 301) uvádí: „Personální útvar plní roli organizátora kolektivního vyjednávání, pořizuje a uchovává zápisy a dokumenty, zpracovává informace o jednáních, dbá na dodržování zákonů a pravidel a odbornou radou pomáhá vedoucím pracovníkům při jejich aktivitách v oblasti pracovních vztahů. Důležitou roli hraje při přípravě pracovní smlouvy či pracovního řádu, vykonává řadu administrativních a kontrolních činností...“ Další činnosti vykonávané personálním útvarem zahrnují následující procesy:

### 4.2.1 Personální plánování

Personální plánování je jedna z personálních činností, jejímž úkolem je zajištění potřebného množství, tedy kvantity zaměstnanců v organizaci a zároveň také zajištění jejich kvality, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců odpovídaly požadavkům pracovních míst, a to vše ve správný čas s úměrnými náklady. Weihrich (1993, s. 118-121) klasifikuje personální plánování jako: 1) smysl či poslání, 2) úkoly či cíle, 3) strategie, 4) taktiky, 5) postupy, 6) pravidla, 7) programy, 8) rozpočty ... Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů...Plánování staví mosty mezi tím kde jsme, a tím kam chceme jít.“ Dle Koubka (1995) oblasti personálního plánování zahrnují plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje, tedy kariéry jednotlivých pracovníků.

Personální plánování se musí zabývat:

- Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém množství?
- Kdy tyto pracovníky bude organizace potřebovat?
- Kolik z nich již v současné době v organizaci pracuje?
- Jak by měla organizace řešit rozdíly mezi potřebou a stávajícím stavem pracovníků? (přijmout nové pracovníky, či rekvalifikovat stávající pracovníky)
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku?
- Jaké změny nastanou na trhu práce?

Obrázek 2: Plány jako základ managementu



Zdroj: Weihrich (1993, s. 119)

#### 4.2.2 Analýza a vytváření pracovních míst

Analýza pracovních míst patří mezi klíčové personální činnosti. V podstatě se jedná o přesnou profilaci pracovních míst a vytyčení specifických požadavků na budoucího pracovníka i na plnění pracovních úkolů. Nabídka pracovního místa je obvykle rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část popisu práce (ve které je uveden název práce či funkce, jakou povahu mají její úkoly a povinnosti) a na část identifikující požadavky na budoucího pracovníka (fyzické a duševní požadavky, vzdělání, kvalifikace, dovednosti, dosavadní pracovní zkušenosti a praxe, charakteristiku osobnosti a postojů, jimiž jsou například schopnosti vedení týmu, vlastní iniciativa či kreativita). Koubek (1995, s. 72) uvádí: „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“

Cílem takovéto analýzy je vytvoření přesného obrazu potřeb pro pracovní místo, které mimo to souvisí i s následným vytvářením (design) pracovních míst či změnou profilu pracovního místa (redesign). Důležitá je kvalita informací o pracovním místě.

Popis místa nesmí být nijak idealizovaný, ale přesný, reálný a aktuální. Matějka (2002, s. 19-20) píše: „Tvorba nabídky je typická přípravná činnost, kterou by měl zajistit personální útvar ve spolupráci s příslušným odborným útvarem, ve kterém se pracovní místo nabízí. Společně by měly vypracovat nabídku, která bude následně vhodným způsobem zveřejněna.“ S tímto výrokem plně souhlasím, jelikož jedině přímý nadřízený pro danou pozici nejlépe ví, jakého pracovníka potřebuje a měl by se tedy na jeho výběru alespoň částečně podílet. Koubek (1995, s. 98) uvádí: „Při analýze pracovních míst a zpracovávání popisů a specifikací pracovních míst hrají personální útvar a personalisté, popřípadě jimi najatí externí odborníci naprosto rozhodující roli. Plánují a organizují celý proces a v podstatě rozhodují a volbě zdrojů informací o pracovních místech, o volbě metod získávání informací i metod analýzy těchto informací. Do jejich kompetence patří i rozhodování o formální a do značné míry i obsahové stránce popisů a specifikací pracovních míst.“

#### **4.2.3 Získávání a výběr pracovníků**

V procesu získávání pracovníků se nejprve musíme zamyslet, o jakého pracovníka máme zájem, jelikož vybrat správného člověka a dosadit ho na správné místo je velmi těžký úkol. Získávání pracovníků můžeme rozdělit na dvě možnosti. Jedna z nich je ta, že podnik získává lidské zdroje z vnějšího prostředí (úřady práce, volné pracovní síly na trhu práce, agentury práce, studenti, ženy v domácnosti, čerství absolventi škol, důchodci, zaměstnanci jiných podniků a další). Druhou možností je, že podnik získává lidské zdroje ze svých vlastních řad zaměstnanců (podnikové databáze), a to například tím, že současný zaměstnanec doplnil či prohloubil své dosavadní vzdělání a může tedy začít vykonávat náročnější práci. Nejčastější je však právě kombinace vnějších i vnitřních zdrojů uchazečů.

Zaměstnance by měla organizace získávat s vlastnostmi a zájmy slučujícími se s cíli a zaměřením dané společnosti, aby tito lidé uznávali stejné hodnoty jako organizace a její firemní kulturu. Velmi záleží na informovanosti o volných pracovních pozicích, a také na prezentaci a tvorbě takovéto nabídky zaměstnání.

Vhodné kandidáty můžeme získat přímým oslovením, nejčastěji však zveřejněním nabídky zaměstnání na příslušných místech (úřady práce, podnikové informační tabule, internet, novinové inzerce).

V nabídce zaměstnání by neměly být však uváděny pouze požadavky, ale podnik by měl také něco potencionálním uchazečům nabízet (odpovídající mzda, benefity, zázemí silné společnosti). Podnik by měl také nejprve oslovit s nabídkou volných pracovních míst své zaměstnance a až poté širokou veřejnost. Dále by nemělo docházet k diskriminaci pohlaví, věku, rasy a podobně. V dnešní době je poměr uchazečů o zaměstnání versus volná pracovní místa velmi disproportionální, jelikož na jedno pracovní místo připadají někdy až desítky uchazečů. Záleží ovšem také na situacích v jednotlivých krajích naší republiky, proto by pracovní nabídka měla přilákat co nejméně uchazečů, ovšem s co nejkvalitnějšími schopnostmi. Správný výběr zaměstnanců by měl zajistit, aby v jednotlivých pracovních činnostech pracovali lidé znalí, jak s odbornými, tak i osobními předpoklady. Při výběru zaměstnanců využíváme několika metod.

Obvykle začínáme posouzením žádosti o pracovní místo, životopisu, případně motivačního dopisu a také ostatních dokumentů, zahrnující například školní vysvědčení, či různých doporučení a hodnocení z předchozích pracovišť. Z následujících dokumentů má personální pracovník možnost vyčíst osobní údaje, nejvyšší dosaženou úroveň vzdělání uchazeče, stupeň jeho jazykových znalostí, dosavadní pracovní zkušenosti a jejich charakteristiku, jeho zdravotní stav, řidičské oprávnění, reference od bývalých zaměstnanců, trestní rejstřík a podobně. Dalšími metodami jsou metoda rozhovoru a metoda pozorování. Wehrich (1993, s. 365) uvádí: „Obvykle je nejprve třeba na základě současných a budoucích požadavků stanovit kritéria výběru. Tato kritéria zahrnují požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti. V dalším kroku je uchazeč požádán, aby vyplnil žádost (tento krok může být vynechán, jestliže se jedná o uchazeče z vlastní firmy). Následuje orientační pohovor s cílem vyhledat nejslibnější kandidáty. Dále je možné získávat dodatečné informace, umožňující si ověřit kvalifikační způsobilost kandidátů pro uvažovanou pozici. Dalším krokem bývá formální rozhovor, kterého se zúčastňuje zástupce vedení firmy, budoucí nadřízený a případně další zúčastněné osoby. Následující krok slouží ke kontrole a ověření získaných informací o kandidátovi (může být doplněno i lékařským vyšetřením). V posledním kroku je buď kandidátovi nabídnuta práce, nebo je mu sděleno, že pro uvažovanou pozici nebyl vybrán.“

#### **4.2.4 Přijímání a orientace pracovníků**

Proces přijímání pracovníka následuje po tom, co byl vybraný uchazeč informován o přijetí na danou pracovní pozici v organizaci a tuto nabídku přijal. Následně uchazeč poskytne personálnímu pracovníkovi své osobní údaje a společně vyplní a uzavřou pracovní smlouvu, případně je již nový zaměstnanec odeslán na zdravotní prohlídku. Personalista ho nadále seznámí s právy a povinnostmi, formou odměny, pracovním řádem, případně s kolektivní smlouvou a dalšími nutnými předpisy a zajistí mu školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Následně zařadí údaje o novém pracovníkovi do personální evidence. Poté personální pracovník odvede zaměstnance na jeho budoucí pracoviště, kde ho seznámí a předá jeho přímému nadřízenému, který ho postupně důkladně seznámí s pracovním místem, pracovním kolektivem, náradím, přístroji a dalším vybavením pracoviště a určí, na koho se obrátit v případě otázek a potíží. Cílem orientace je seznámení a rychlá adaptace s pracovním prostředím a spolupracovníky, což umožňuje naplno vykonávat danou práci při plném výkonu zaměstnance.

#### **4.2.5 Hodnocení**

Hodnocení pracovníků je vhodným způsobem zjištění kvality zaměstnanců pro zaměstnavatele a rovněž v něm také zaměstnanec odhalí, jak je s jeho prací zaměstnavatel spokojen. Takovéto hodnocení zaměstnanců vypovídá nejčastěji o vztazích s ostatními zaměstnanci, o kvalitě vykonávané práce a plnění úkolů. Každý jednotlivý pracovník má právo být informován o výsledcích svého osobního hodnocení a může se k nim vyjadřovat. Jestliže hodnocení ukáže nechvalné výsledky o zaměstnanci, je třeba aby se spolu pokusili zaměstnanec a zaměstnavatel nalézt vhodné způsoby k jejich zlepšení. Osobní hodnocení má za úkol zjistit silné a naopak i slabé stránky pracovníka. Hodnotit pracovníky můžeme neformálně, což znamená v podstatě obvyklé průběžné hodnocení pracovníka při provádění jeho pracovní činnosti a toto hodnocení nebývá zaznamenáváno. Druhou možností je hodnocení formální, jež je prováděno obvykle ve stanoveném periodickém cyklu.

K tomuto osobnímu hodnocení náleží příslušné dokumenty, které jsou uchovávány a zařazovány do osobních složek zaměstnanců obvykle na personálním oddělení a později slouží k zjištění a orientaci schopností jednotlivých zaměstnanců, například z důvodu jejich povýšení. Pracovníky hodnotí zpravidla jejich přímý nadřízený, který si dle hodnocení může udělat úsudek o dalším plánování budoucích pracovních sil, tedy o tom, jaké zaměstnance a s jakými schopnostmi bude příště potřebovat. Nejdůležitější je ovšem hodnotit přesně a spravedlivě.

#### **4.2.6 Rozmíst'ování a uvolňování pracovníků**

Při rozmíst'ování je důležité, aby profil pracovníka (jeho dosavadní vzdělání a praxe) alespoň přiměřeně odpovídaly profilu a povaze pracovního místa. Dědina (2005, s. 229) upřesňuje: „Nejpřesněji lze rozmíst'ování pracovníků definovat jako kvalitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy.“ Rozmíst'ování pracovníků v rámci vnitřní mobility podniku má několik způsobů pohybu. Prvním pohybem je povýšení pracovníka, dále převedení pracovníka na jinou práci a nakonec přeřazení pracovníka na jinou funkci. V procesu uvolňování pracovníků máme několik forem. Podle Dědiny (2005) je prvním způsobem uvolňování pracovníků v rámci vnější podnikové mobility je propouštění, které může být zapříčiněno ze strany zaměstnavatele, který se rozhodl například snížit výrobu, nebo ze strany zaměstnance, který porušil pracovní kázeň. Druhým způsobem je penzionování, při němž je pracovníkům, kteří již dosáhli důchodového věku ukončen pracovní poměr, avšak potřebným pracovníkům, kteří již dosáhli důchodového věku je nabídnuta možnost pokračování v práci, ovšem pouze při jejich souhlasu. Dalšími možnostmi jsou rezignování, které je osobním rozhodnutím zaměstnance a úmrtí.

#### **4.2.7 Odměňování pracovníků**

Za odměnu lze považovat nejen peníze či plat (viz kapitola 3.3 Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance), ale také různé zaměstnanecké výhody, které nejsou vyjádřeny v peněžité formě, mezi které patří například placená dovolená, výhodná cena stravného, slevy pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky na kulturní a sportovní vyžití či rekreace, zapůjčení firemního automobilu pro pracovní účely i nad jejich rámec (pro své soukromé účely), firemní mobil, oděvy, poukázky, dárky při výročí firmy a podobně. Dále mohou být zaměstnanecké výhody vyjádřeny formou povýšení, uznání před kolektivem, pověřováním důležitými úkoly a mnohými dalšími způsoby. Koubek (2004, s. 159) uvádí: „Odměňování má dvojí úlohu:

1. Podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na budoucnost).
2. Oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost).“ Dle Koubka (2003) interpersonální vztahy osob v podnicích ovlivňuje právě vzájemně uspokojivý a vhodný systém odměňování, za jehož pomoci dosahuje podnik potřebné produktivity.

Právě odměny jsou častou motivací pro pracovníky, aby vynaložili své úsilí a snahu, musí být však dostatečně atraktivní, aby je zaujaly. Adair (2004, s. 14) vysvětluje: „Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu. Nicméně slova motiv nebo motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede vás to jednat, a to určitým způsobem.“

#### **4.2.8 Podnikové vzdělávání**

Vzdělávání jako takové je nedílnou součástí života každého člověka. Jelikož se stále zvyšují a mění požadavky a nároky na člověka, musíme tedy i my své znalosti, schopnosti a dovednosti aktualizovat, rozvíjet a učit se, aby byl člověk zaměstnatelný a hlavně pro to, aby si své zaměstnání byl schopen vůbec udržet.

Jestliže chceme v podniku rozvinout systém vzdělávání zaměstnanců, jeden z prvních kroků by měl vést k analýze vzdělávacích potřeb, za pomoci jejíchž metod určíme vzdělávací potřeby zaměstnanců. Mezi základní nástroje analýzy patří například rozvojová centra, dotazníky, strukturované rozhovory, modelové situace a další analytické metody. Prostřednictvím analýzy můžeme identifikovat reálné potřeby ve vzdělávací oblasti podniku a s pomocí této analýzy můžeme vytvořit vzdělávací program založený na skutečných potřebách podniku i jeho zaměstnanců. Tento druh vzdělávání je v podnicích čím dál tím více rozšířenějším trendem, o kterém však můžeme spekulovat, jelikož na jedné straně stojí nákladnost a realizace, jež mohou podniky odradit, na straně druhé však stojí riskantní investice do schopností a znalostí svých zaměstnanců, která se může podniku vyplatit. Jako příklad můžeme uvést to, že podnik raději v mnoha případech vyškolí a doučí svého dosavadního zaměstnance, který již zná firmu a ztotožňuje se s její firemní kulturou, než aby přijal zaměstnance nového z externích zdrojů. Můžeme říci, že firemní vzdělávání je cestou k udržení si pracovního místa a také je často realizováno jako nástroj pro kariérní postup. Obvykle se jedná o aktivity zaměřené na konkrétní problematiku a „ušité účastníkovi na míru.“ Dle Koubka (2003) by si měl každý zaměstnanec prohlubovat své dosavadní znalosti a zručnosti plynoucí z jeho vlastního zájmu, jelikož jedině tak bude zaměstnatelný. Osvojení si těchto dalších schopností by mělo být podníceno a motivováno hlavně nároky a požadavky na konkrétní pracovní místo a podnik.

Podnikové vzdělávání může být realizováno ve dvou oblastech:

- Odborné vzdělávání zahrnující orientaci pracovníků (adaptace nového pracovníka na pracovní prostředí, spolupracovníky), doškolení (prohloubení dosavadní kvalifikace) a přeškolení (rekvalifikaci).
- Oblast rozvoje, která je zaměřena na rozvoj znalostí, dovedností a zručností, které již nejsou nezbytné k výkonu dosavadní pracovní činnosti, ale které jsou motivovány samotným pracovníkem.

Vzdělávat můžeme pracovníky jak nové, tak i stávající a to metodami vzdělávání pracovníků na pracovišti, které zahrnují counselling, pracovní porady, instruktáž, asistování, mentoring, rotace práce a vzdělávání mimo pracoviště, jimiž jsou například workshop, brainstorming, hraní rolí, semináře či přednášky.



#### 4.2.9 Péče o pracovníky

Koubek (2003, s. 195) uvádí: „Lidský potenciál jako zdroj pracovní síly je nejdůležitější složkou v podniku, proto je nutné dopřát pracovníkům co nejlepší péči, aby byli spokojeni a podnik se vyhnul zbytečné fluktuaci zaměstnanců. Tato péče se týká pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržování pracovní doby, přestávek, možnosti stravování či služeb pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. Jednak je úroveň péče o pracovníky jedním z nejeftivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků a vytváření harmonických pracovních vztahů v podniku, jednak soustavně vzrůstá tlak státu, odborů i mezinárodních organizací na rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.“

Ministerstvo práce a sociálních věcí uvádí jako příslušnou péči o zaměstnance:

- Pracovní podmínky zaměstnanců (zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, dodržování doby odpočinku a zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči, dále je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům šatny či jiné úložné prostory podobně). Do péče o zaměstnance se prolíná také bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- Odborný rozvoj zaměstnanců (zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace).
- Stravování zaměstnanců (zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, mimo zaměstnance na pracovní cestě. Zaměstnancům se poskytuje stravování, pokud to bylo dohodnuto v kolektivní smlouvě, nebo ve vnitřním předpisu).
- Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (upravené pracovní podmínky pro zaměstnance se zdravotním postižením, zaměstnankyně, těhotné ženy, matky malých dětí).

### 4.3 Profil personalisty

Personální pracovník je člověk, který je neustále v kontaktu s lidmi, a to jak ze strany vedení a veřejnosti, tak především ze strany zaměstnanců podniku. Jelikož denně vyřizuje desítky telefonátů a dostává se do řešení záležitostí jak z pracovního, tak i osobního hlediska zaměstnanců, měl by proto ovládat řečnické umění, znalost pravopisu, mít všeobecný přehled, smysl pro odpovědnost, znalost struktury podniku a být ztotožněný s firemní kulturou. Jeho vlastnostem by měla dominovat rozhodná povaha se schopností řízení, diplomacie, organizace, empatie, vlídnost a přátelskost. Správný personalista musí zvládat školení pracovníků, využívat intuice pro správné odhadnutí zájmu uchazeče o pracovní místo a musí být schopný operativně řešit konflikty. Dbá na dodržování zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, lidských práv a pracovních podmínek (orientace a znalost legislativy, trhu práce, teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, znalost technologií, které daný podnik využívá).

Vzdělání personálního pracovníka obvykle pramení z oblasti lidských zdrojů, vzdělávání dospělých, pracovního práva či psychologie. Vedoucí personálního útvaru bývá obvykle členem nejvyššího vedení organizace. Personální pracovník musí také působit reprezentativně, jelikož prezentuje při setkávání s lidmi samotný podnik a jedná v jeho jménu. V dnešní době existuje řada vzdělávacích institutů a vysokých škol, které nabízejí studijní obory zaměřené právě na oblast personální práce a výuku budoucích personálních pracovníků.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 5 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Případová studie této práce bude zaměřena na průzkum vybrané firmy a jejího personálního oddělení, jenž bude sloužit k lepšímu pochopení teoretické části práce a aplikace personálních činností v praxi.

Pro případovou studii práce byla zvolena firma s názvem Česká zbrojovka a. s. se sídlem v Uherském Brodě, z důvodu, jelikož je to jedna z největších firem v našem okolí, zaměstnávající přes tisíc zaměstnanců a právě na ně bude tato část také zaměřena.

### 5.1 Cíl průzkumu

Jak jsme již zmiňovali výše, Česká zbrojovka zaměstnává poměrně velký počet zaměstnanců, jedná se aktuálně asi okolo jednoho tisíce pět set zaměstnanců a právě z toho důvodu byla daná firma zvolena, jelikož předpokládáme, že má bohaté zkušenosti s činnostmi v personální oblasti.

Cílem našeho průzkumu bude zjistit, jakým způsobem funguje personální oddělení České zbrojovky, co je v kompetenci personálních pracovníků a jak zde probíhá personální řízení. Také se zaměříme na vztahy firmy se zaměstnanci, budeme se zajímat o oblast motivace zaměstnanců, a také například prozkoumáme, co nám tato firma jako potenciálnímu uchazeči o zaměstnání může nabídnout.

### 5.2 Profil vybrané firmy

Česká zbrojovka byla založena již roku 1936 jako akciová společnost, působící v oblasti výroby ručních palných zbraní. Původně byl podnik zaměřen pouze na výrobu ručních vojenských zbraní, s postupem času byla však výroba rozšířena o zbraně sportovní a civilní. Tato firma je jedním z největších světových producentů ručních zbraní, jež jsou prodávány přibližně do sta zemí světa. Pro zlepšení kvality a vlastností zbraní Česká zbrojovka ročně investuje do nákupu nejlepších technologií, strojů a výpočetní techniky. Kromě zbrojních produktů se Česká zbrojovka zabývá výrobou také nezbrojních produktů a jejich příslušenstvím.

Mezi zbrojní produkty patří zejména pistole, vzduchové zbraně, malorážky, brokovnice, kulovnice, zbraně pro sport a hobby (lovecké zbraně, pro ozbrojené složky, armádu, policii). Z nezbrojní produkce je to automobilová výroba, letecká výroba, výroba nářadí, povrchová úprava, tepelné zpracování, slévárna přesného lití-menší odlitky a další.

### **5.3 Metody sběru dat, otázky k průzkumu a hypotézy**

Před samotným průzkumem v České zbrojovce jsme si stanovili několik hypotéz, které se budeme snažit potvrdit, či vyvrátit prostřednictvím metody řízeného rozhovoru s personálními pracovníky této firmy. Naší snahou bude získat co nejvíce informací o každé z hypotéz, abychom mohli vyvodit kýžený výsledek.

#### **Průzkumné otázky**

##### **Kolik zaměstnanců má v současné době Česká zbrojovka?**

Firma Česká zbrojovka má v současné době okolo 1500 zaměstnanců, z nichž je 1300 zaměstnanců zaměstnáno přímo Českou zbrojovkou, přičemž zbylých 200 zaměstnanců je zaměstnáno prostřednictvím personální agentury Trenkwalder a. s., která zde figuruje jako zprostředkovatel zaměstnání.

##### **Vyžaduje podnik nějaké specifické požadavky na uchazeče o pracovní pozice?**

Jako specifický požadavek této firmy můžeme uvést požadavek čistého trestního rejstříku uchazeče o zaměstnání, jelikož se jedná o firmu, která vyrábí a produkuje do celého světa velké množství hlavně ručních palných zbraní. Tudíž z tohoto důvodu je pro firmu důležité, aby jejich zaměstnanci nebyli v minulosti nijak trestně stíháni. Myslíme si, že je to velmi vhodný způsob prevence, jak předejít případným možným problémům se zaměstnanci v této oblasti.

Dalším specifickým požadavkem je samozřejmě při nástupu do pracovního poměru absolvování firmou požadované vstupní lékařské prohlídky, na jejímž základě je určeno, zda je osoba schopná vykonávat přidělenou pracovní činnost a vykonávat práci v daném pracovním prostředí. Posledním požadavkem je samozřejmě příslušná kvalifikace, praxe a případná jazyková znalost pro danou pozici.

## **Jaké metody využívá Česká zbrojovka při přijímacím řízení a jakými způsoby informujete o nabídce volných pracovních pozic?**

Při přijímacím řízení využívají personální pracovnice České zbrojovky při přijímání potenciálního nového zaměstnance kombinaci metod pohovoru a testů. Nejprve je zrealizováno první kolo výběrového řízení, kde na základě doložených osobních dokumentů každého uchazeče (motivační dopis, strukturovaný životopis, případně doporučení z jiných zaměstnání) jsou vybráni uchazeči, jenž splňují podmínky pro danou pracovní pozici. S každým z těchto uchazečů je postupně proveden rozhovor a následně jsou podrobeni testům, které zahrnují jak všeobecné znalosti, tak i ty odborné, z dané oblasti. Na základě jejich výsledků je určen nejlepší uchazeč, ovšem je-li uchazečů s odpovídajícími znalostmi více, je zrealizováno další kolo výběrového řízení. Jestliže nejlepší uchazeč vyhovuje požadavkům firmy na pracovní pozici, je mu nabídnuta pracovní smlouva, pokud ovšem i přes své výsledky nevyhovuje, je vyhlášeno zcela nové přijímací řízení.

Volné pracovní pozice jsou nejprve vyvěšeny na vnitropodnikové informační tabuli, která je umístěna u hlavního vchodu v podniku, kde má možnost každý zaměstnanec tuto informaci postřehnout a přečíst si ji. Jestliže nikdo ze zaměstnanců nejeví zájem o volnou pracovní pozici, jsou poté místa uveřejněna na internetových stránkách firmy pro veřejnost, a také prostřednictvím agentury Trenkwalder na úřadě práce.

## **Jaké benefity podnik nabízí svým zaměstnancům?**

Z průzkumu na personálním oddělení jsme zjistili, že firma Česká zbrojovka zahrnuje mezi své nabízené benefity zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění v základní výši čtyři sta korun a výše, dle počtu odpracovaných let v této firmě, dále příspěvek na ubytování, možnost využití u některých pracovních pozic podnikový automobil a podnikový mobilní telefon. Dále mezi benefity můžeme zahrnout možnost stravování se zaměstnanců v podnikové jídelně, která prezentuje pestrou nabídku jídel, kde si zaměstnanci mohou vybrat ze tří hlavních chodů v čase oběda a zaměstnanci přicházející na odpolední směny mohou využít nabídky večeří, které si vyzvedávají při příchodu do práce v podnikové jídelně.

### **S jakými vnitřními předpisy se v podniku můžeme setkat?**

Setkat se zde můžeme s vnitřními předpisy jakož jsou organizační řád, pracovní řád, požární řád a požární poplachové směrnice, bezpečnostní předpisy a provozní řady pro určité objekty i činnosti. Vnitřní předpisy v podniku vytváří vždy příslušný odpovídající úsek.

### **Jaké mzdové formy se v podniku vyskytují?**

V podniku nalezneme mzdové formy dvou typů, a to formu mzdy časové, kdy jsou zaměstnanci odměňováni dle počtu odpracovaného času a formu mzdy úkolové, kde závisí výdělek na počtu jednotek vykonané práce.

### **Jaké firemní vzdělávání poskytuje podnik svým zaměstnancům?**

Z firemního vzdělávání si zde zaměstnanci České zbrojovky mohou vybrat pro svůj rozvoj z několika druhů jazykových kurzů, jimiž jsou kurzy francouzského, španělského, německého či anglického jazyka. Výuka jazyků je rozdělena do několika skupin (začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí a pokročilí). Tyto kurzy jsou roční a jsou dotovány projekty, jimiž jsou Evropský sociální fond v České republice a jeho Operační program pro lidské zdroje a zaměstnanost. Evropský sociální fond v České republice je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním posláním je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

Dále firma zajišťuje kurzy pro rozvoj svých zaměstnanců dle skupin, a to odborné, zákonné, kurzy kvality, certifikace, hardware, informační technologie, software, CNC či zbožíznalství.

### **Působí v podniku nějaká odborová organizace?**

Z řízeného rozhovoru s personálními pracovníci jsme zjistili, že v podniku působí jedna odborová organizace, kterou využívá asi sedm set kmenových zaměstnanců České zbrojovky.

Členství v odborové organizaci přináší zaměstnancům různé výhody, jakož jsou například slevy na tuzemské i zahraniční zájezdy, slevy na koncerty, představení, bruslení a mnoho dalších akcí.

## **Hypotézy**

**Domníváme se, že v podniku preferují raději doškolení či rekvalifikaci stávajícího zaměstnance, před příjmem zaměstnance nového.**

Personální pracovnice nám jednoznačně potvrdila, že se v České zbrojovce snaží v rámci možností umožňovat růst svých zaměstnanců, a také zvyšování jejich kvalifikace. Pokud je tedy nutné obsadit volnou pracovní pozici, nejprve jsou dány příležitosti stávajícím zaměstnancům, kteří by byli vhodní pro danou pozici, nebo by případným doškolením či rekvalifikací mohli na této pracovní pozici pracovat. Pokud ovšem pozice vyžaduje určitého specialistu s odpovídajícími specifickými znalostmi, dovednostmi a praxí, kterého nelze vybrat z vnitřních podnikových zdrojů, je v tomto případě nutné obrátit se na externí zdroje, z nichž je budoucí pracovník vybrán.

**Domníváme se, že zaměstnanci nemají možnost dozvědět se o minulém, současném či budoucím stavu činnosti podniku a jeho následném směřování.**

Česká zbrojovka umožňuje svým zaměstnancům průběžné seznámení s celkovým chodem a činností firmy, s jejími úspěchy a zdary, co se v vydařilo a co naopak ne. K této prezentaci informací využívá podnik svého vnitropodnikového časopisu Zbrojovák, který je sice pouze občasník, ale informace v něm obsažené jsou vždy shrnuty za několik jednotlivých období. Tento interní časopis je vydáván samotnou Českou zbrojovkou, kde v čele redakční rady stojí personální a bezpečnostní ředitel, spolu s ním vedoucí Personálního odboru a personální pracovnice.

Dále se nejen zaměstnanci, ale i široká veřejnost může informovat o aktuálních akcích a novinkách jak z oblasti výzkumu, vývoje a výroby, tak z oblasti využití produktů České zbrojovky na jejich internetových stránkách [www.czub.cz](http://www.czub.cz), kde mohou nalézt také prezentaci produktů samotných, historii a vývoj firmy, kontakty a mnoho dalších.

V prosinci minulého roku se navíc konala přednáška organizovaná etapově pro všechny zaměstnance podniku, uskutečněná pod samotným vedením generálního ředitele České zbrojovky, kdy při této příležitosti představil zaměstnancům minulý a současný stav činností firmy a jako hlavnímu bodu přednášky doplněnou prezentacemi se věnoval představení budoucích strategií firmy v následujících několika obdobích, jakým směrem by se měl podnik ubírat. Na konci této přednášky bylo zaměstnancům vřele poděkováno za jejich dosavadní vykonanou práci a každý z nich obdržel malý věcný dárek.

Z těchto vyčerpávajících odpovědí personální pracovnice můžeme tedy usoudit, že se naše hypotéza nepotvrdila a můžeme tedy konstatovat, že zaměstnanci české zbrojovky mají dostatečné možnosti k přístupu informací ohledně činností a produktivity podniku, ovšem za podmínek jejich samotné aktivity, jenž spočívá v jednoduchém zájmu podnikový časopis si přečíst, či navštívit prostřednictvím internetu jejich firemní stránky.

### **Domníváme se, že v podniku není dostatečně podnícena motivace pracovníků.**

V České zbrojovce nalezneme hned několik motivačních programů. Velkou motivací pro zaměstnance může být motivační program „Zlepšovací návrh.“ Tyto návrhy mohou zaměstnanci podávat svým nadřízeným, prostřednictvím nichž mohou zlepšit, usnadnit práci, či přímo snížit výdaje firmě. Pokud je takovýto zlepšovací návrh uznán, je jeho navrhovatel řádně oceněn. Tyto návrhy však musí splňovat určité kritéria a je řádně zaznamenáno, co je považováno za zlepšovací návrh a co naopak již ne.

Za zlepšovací návrh se pokládají technická, výrobní či provozní zdokonalení, jakož i řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví a životního prostředí při práci. Nabídku zlepšovacího návrhu mohou podávat jak jednotlivci, tak i skupinky zaměstnanců. Zlepšovací návrh nemůže vzniknout, brání-li zlepšovatel práva z patentu, nebo zapsaného průmyslového vzoru. Z tohoto programu pramení:

### **Titul „zlepšovatel či zlepšovatelka roku“**

Tento titul obdrží ta osoba, jejíž zlepšovací návrh dosáhl největších skutečných úspor za jeden rok realizace ze všech zlepšovacích návrhů.



Ocenění zlepšovatelé obdrží finanční odměnu - za první místo třicet tisíc korun, za druhé místo dvacet dva a půl tisíce korun a za třetí místo patnáct tisíc korun.

### **Nejproduktivnější dílna a odbor**

Tento titul obdrží jedna dílna a jeden odbor za největší počet přijatých zlepšovacích návrhů a k tomu finanční odměnu sedm a půl tisíce korun případně dílně a ta samá částka i odboru.

### **Losování šťastných šest**

Toto losování probíhá dvakrát ročně, přičemž je vylosována trojice zlepšovatelů, jejichž zlepšovací návrh byl přijat. Každý z nich obdrží finanční částku dva a půl tisíce korun.

### **Inovační zlepšení**

Zde budou odměny zlepšovací návrhy, jenž nemají žádný finanční přínos, ale jejich přínosem je zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek a podobné, odměnou ve výši sedm set padesát korun.

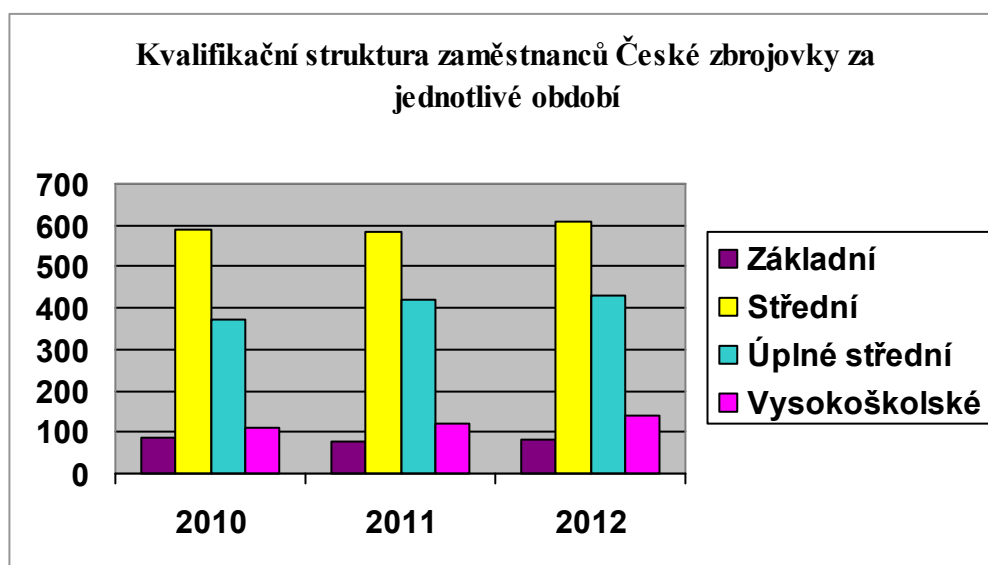
Nově vzniklým motivačním programem je program „Moje pracoviště = Moje vizitka.“ Tento program byl spuštěn v třetím čtvrtletí roku 2012 ve Výrobním úseku a má za úkol motivovat zaměstnance výrobního úseku, aby udržovali výborný stav svého pracoviště, vše měli pečlivě a svědomitě uklizeno, přičemž přihlášená pracoviště budou každý měsíc hodnocena. Spolupracovníci z vítězných pracovišť budou odměněni v podobě finanční odměny, a to ve výši - první místo pět tisíc korun, druhé místo dva tisíce korun a třetí místo jeden tisíc korun. Tomu pracovišti, které bude během tří měsíců roku odměněno opakovaně je vypsána odměna ve výši deset tisíc korun. Každému z vítězů náleží také speciální osobní vizitka. Výsledky soutěže budou zveřejňovány na informačních tabulích výrobních provozů. Tato hypotéza se tedy nepotvrdila, jelikož z odpovědi soudíme, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni.

**Domníváme se, že v ČZ se celková úroveň vzdělání za poslední dva roky zvýšila.**

K následující hypotéze jsme vytvořili graf, který ukazuje rozdíly mezi roky 2010, 2011 a 2012 v oblasti vývoje vzdělání zaměstnanců České zbrojovky.

V roce 2011 se nejvíce zvýšení projevilo oproti roku 2010 v oblasti úplného středního vzdělání a naopak počet zaměstnanců se vzděláním základním rapidně poklesl. Střední a vysokoškolské vzdělání v obou letech je poměrně na stejné číselné úrovni. Ovšem rok 2012 s sebou přinesl větší zaznamenané změny, a to nejvíce v oblasti vysokoškolského vzdělání. Počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců České zbrojovky se vyšplhal v roce 2012 na počet 141 zaměstnanců, oproti roku 2011, kdy bylo těchto zaměstnanců pouze 121 a roku 2010 s počtem 112 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

Graf 1: Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: Česká zbrojovka a. s.

Z grafu je tedy patrné, že během postupu let se vzdělání zaměstnanců v podniku zvyšuje. Myslíme si, že je to velmi dobrá známka toho, že se podnik rozvíjí dobrým směrem a obohacuje se o vzdělanější a kvalifikovanější pracovníky, kteří jsou schopni plnit i složitější zadané úkoly a řízení a fungování podniku je tak v rukou odborníků.

## **5.4 Charakteristika personálního útvaru a struktura práce**

Organizační struktura České zbrojovky se skládá z nejdříve postaveného generálního ředitele, pod nímž je celá řada dalších jednotlivých ředitelů, zaměřených na konkrétní oblasti firmy, jakož jsou (výrobní, finanční, obchodní, technický ředitel, dále ředitel řízení kvality, ředitel auto a aero a nakonec personální a bezpečnostní ředitel).

Personální a bezpečnostní ředitel je nejvyšším článkem v personální oblasti. Pod jeho funkcí náleží personální odbor, který je pověřen řízením a pod který spadá samotné personální oddělení.

### **Struktura práce na osobním oddělení**

- Uzavírá dohody o setrvání pracovního poměru,
- provádí výběr, přípravu a rozmisťování zaměstnanců,
- vyřizuje posudky zaměstnanců,
- provádí nábor zaměstnanců do pracovního poměru,
- eviduje uchazeče o zaměstnání,
- vyřizuje záležitosti související s převedením pracovníků na jinou práci,
- řídí a eviduje zahraniční služební cesty,
- organizuje nástupní školení nově přijatých zaměstnanců,
- vyřizuje penzijní připojištění zaměstnanců.

## **5.5 Shrnutí**

Průzkum na personálním oddělení firmy České zbrojovky a.s. probíhal metodou řízeného rozhovoru, přičemž byly námi jako tazateli kladeny otázky a personální pracovnice na ně odpovídaly. U aplikace hypotéz v této práci jsme nekladli přímo hypotézy formou otázek, ale snažili jsme se, abychom se dozvěděli co nejvíce informací kolem každé hypotézy a informací s ní související. Využili jsme také metodu pozorování, díky níž jsme zjistili, že vystupování personálních pracovníků v této firmě je na výborné úrovni, rovněž jako jejich odborné vyjadřování a komunikační dovednosti. Obě personalistky působily při rozhovoru kvalifikovaně, dokázaly výborně reagovat a odpovídat na naše otázky.

Také nesmíme opomenout jejich vstřícnost a chuť zapojit se do našeho průzkumu a ochotu poskytnout materiály potřebné k vypracování této části práce.

Průzkumem jsme se ujistili, že pro tuto firmu je její personální oddělení velmi důležité, jelikož sem denně zavítá mnoho pracovníků s nejrůznějšími žádostmi a personální pracovnice musí tedy nejen všem těmto požadavkům věnovat náležitou pozornost, ale také zároveň vyřizovat desítky telefonátů a zvládat další aktivity.

Celkově mohu zhodnotit personální oddělení České zbrojovky velmi pozitivně, jelikož průzkum dokazuje, že mají personalistky o své práci přehled a díky praktické části práce si utvrzujeme, že personální práce je velmi důležitou a nepostradatelnou činností v organizacích.

## ZÁVĚR

Jelikož byly naším tématem základní pracovněprávní zásady a samotné pracovní právo je velmi obsáhlé, pro lepší orientaci jsme nejprve nastínili alespoň základní náležitosti pracovního práva, jimiž jsou systém a funkce pracovního práva a jeho prameny, abychom se dále dopracovali k jeho samotným základním zásadám, z nichž každá má svůj určitý význam, jenž je důležitý hlavně při překlenování mezer v právu či v zákoně.

Také jsme se zabývali pracovně právními vztahy, jenž patří neodmyslitelně k pracovnímu právu a prolínají se také do personální oblasti. Práce byla zaměřena rovněž na personální činnosti v podnicích, které se zdárně podařilo rozebrat a každou jednotlivou činnost analyzovat. Při těchto analýzách jsme se dozvěděli, jakým způsobem činnosti probíhají a co je jejich hlavní podstatou.

Poslední část práce byla věnovaná průzkumu personálních činností v praxi, zaměřená na konkrétní firmu, kde jsme se snažili zjistit, jakým způsobem v této firmě personální oddělení funguje, co je v kompetenci personálních pracovníků a jaké znalosti by měl správný personální pracovník o podniku mít. Všechny naše kladené cíle byly tedy zdárně splněny, ovšem některé oblasti práce by mohly být v budoucnu předmětem ještě hlubšího a odbornějšího zkoumání, a to především oblast jednotlivých personálních činností.

V závěru práce bychom rádi uvedli, že jak teoretická, tak i praktická část této bakalářské práce byly velkým zdrojem obohacení o mnoho nových informací a přispěly k našemu očekávanému rozvoji znalostí v této oblasti, což bylo naším hlavním cílem.

## SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY

- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- CHROMÁ, Danuše et al. *Základy podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1993, 128 s. ISBN 80-7168-359-0.
- DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 340 s. ISBN 8024713004.
- GALVAS, Milan et al. *Pracovní právo*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 1993, 299 s. ISBN 80-85765-07-1. Učebnice právnické fakulty.
- GALVAS, Milan. *Pracovní právo: Vzory smluv a dokumentů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 247 s. ISBN 80-7226-817-1.
- HŮLA, Libor. *Pracovněprávní minimum pro mistry a střední management po novele zákoníku práce od 1.1.2001*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2000, 111 s. ISBN 80-85856-86-7.
- JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi: Komplexní průvodce s řešením problémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2113-2.
- JOUZA, Ladislav. *Personální smlouvy a podání podle zákoníku práce s komentářem*. Ostrava: Montanex, 1996, 115 s. ISBN 80-85780-60-7.
- KOHOUTEK, Rudolf a ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KOTTNAUER, Antonín a TÝC, Jiří. *Smlouvy a jiná ujednání v pracovním právu*. Olomouc : Anag, 1998. 151 s. ISBN 80-85646-66-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích: Druhé, přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- MATĚJKA, Marek a VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 196 s. ISBN 80-247-0215-0.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 272 s. ISBN 978-80-247-4091-1.
- NOLČ, Jiří. *Jaká práva mám v zaměstnání?*. Praha: Computer Press, 2003, 86 s. ISBN 80-7226-847-3.
- SCHMIED, Zdeněk a JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2012 s výkladem*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 104 s. ISBN 978-80-247-4031-7.
- SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: Rady a tipy pro uchazeče*. Praha: Grada Publishing, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0612-1.
- ZBOŘIL, František. *Průvodce právem v ČR z pohledu občana*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1998, 424 s. ISBN 80-85839-23-7.

## SEZNAM ODBORNÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY

- MARTIN, David, M. *Personalistika od A do Z : [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]. [Překlad z angl. Jiří Bláha, Aleš Matejčičuk, Zdeňka Kaňáková]*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management. Překlad z angl. Václav Dolanský*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Kolektivní pracovní právo [online]. 2013 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <<http://www.odbory-online.cz/>>.

Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky – Ústavní zákony [online]. 1995-2013 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <<http://www.psp.cz/>>.

## PŘÁVNÍ PŘEDPISY

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (k novele č. 365/2011 Sb.)

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 195/1991 Sb., o odstupném poskytovaném při skončení pracovního poměru, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.

Všeobecná deklarace lidských práv z roku 1948.

Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod z roku 1950.

Směrnice č. 2006/54 Evropského parlamentu a Rady, o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání.

Směrnice Rady č. 2000/43, zavedení zásady rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ.



Směrnice Rady č. 91/533, o povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o podmínkách pracovní smlouvy nebo pracovního poměru.

Směrnice Rady č. 94/33, o ochraně mladistvých pracovníků.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 111, diskriminace.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 11, svoboda sdružování.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 87, svoboda sdružování a ochrana práva organizovat se.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 98, práva organizovat se kolektivně vyjednávat.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 29, nucená práce.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 154, o podpoře kolektivního vyjednávání.”

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 135, zástupci pracovníků.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 95, ochrana mzdy.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 105, odstranění nucené práce.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 100, rovnost v odměňování.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 26, mechanismus stanovení minimální mzdy.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 148, o ochraně pracovníků proti nebezpečím z povolání způsobeným znečištěním vzduchu, hlukem a vibracemi na pracovištích.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 155, o bezpečnosti a zdraví pracovníků a o pracovním prostředí.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 159, o pracovní rehabilitaci a zaměstnávání invalidů.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.....	26
Obrázek 2: Plány jako základ managementu.....	34

### Seznam grafů

Graf 1: Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	50
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b> – Vzor pracovní smlouvy.....	I
<b>Příloha B</b> – Vzor kolektivní smlouvy (vyššího stupně nebo podnikové).....	II

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Vzor pracovní smlouvy

Pracovní smlouva B/I

### 10. Vzor pracovní smlouvy

<b>PRACOVNÍ SMLOUVA</b>	
<p><b>Zaměstnavatel</b> [uvést jeho přesný název, sídlo a IČO, (jméno a bydliště)], zastoupený (uvést v případě, že to přichází v úvahu), a</p> <p><b>zaměstnanec</b> (uvést jeho jméno a příjmení, datum narození, adresu jeho bydliště, rodné číslo a číslo občanského průkazu),</p> <p>uzavírají tuto pracovní smlouvu:</p> <p>Zaměstnanec bude u zaměstnavatele pracovat v pracovním poměru jako (uvést např. soustružník, účetní materiálového zásobování, právník, pracovník zaměstnanecké agendy). (Jestliže se o tom účastníci pracovní smlouvy dohodnou lze uvést i) Součástí této pracovní smlouvy je pracovní náplň.</p> <p>Místem výkonu práce je (uvést obec, ve které má zaměstnavatel sídlo, jeho organizační jednotku nebo jinak vymezené místo).</p> <p>Pravidelným pracovištěm pro účely cestovních náhrad je (uvést v případě, že se o tom účastníci dohodnou).</p> <p>Dnem nástupu do práce je (uvést dohodnutý den nástupu do práce).</p> <p>Pracovní poměr se sjednává (uvést, zda jde o pracovní poměr na dobu neurčitou, popř. uvést, že jde o pracovní poměr sjednaný na určitou dobu; v tom případě je třeba vymežit období, na které se pracovní poměr sjednává).</p> <p>Sjednává se zkušební doba v trvání 3 měsíců (v případě, že má být sjednána zkušební doba kratší, je třeba uvést její délku, jestliže nemají účastníci o sjednání zkušební doby zájem, ujednání o ní se neuvede).</p> <p>Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci měsíční mzda ve výši (uvést příslušnou částku) Kč měsíčně hrubého (v případě, že se na tom účastníci dohodnou, je možné též uvést, že se mzda sjednává s přihlédnutím k případné práci přesčas). Dnem výplaty mzdy je (uvést v případě, že se o tom účastníci dohodnou).</p> <p>Sjednává se kratší pracovní doba v délce (uvést příslušný údaj) hodin týdně (uvede se v případě, že o to projeví účastníci zájem).</p> <p>Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi a s pracovními a mzdovými podmínkami.</p> <p>Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývající z pracovního poměru se řídí zákoníkem práce a dalšími právními předpisy.</p> <p>Tato smlouva je sepsána ve dvou stejnopisech, z nichž jeden převzal zaměstnanec.</p> <p>V ..... dne .....</p> <p>Zaměstnavatel <span style="float: right;">Zaměstnanec</span></p>	

Zdroj: KOTTNAUER, A. 1998, 65s.

## 5. Vzor kolektivní smlouvy (vyššího stupně nebo podnikové)

### KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

(uvést o jakou kolektivní smlouvu se jedná)  
uzavřená mezi těmito smluvními stranami:

(Zde budou uvedeny

- v případě kolektivní smlouvy vyššího stupně organizace zaměstnavatelů a odborový orgán, které ji uzavírají, a osoby, které jsou přítom oprávněny smluvní stranu zastupovat,
- v případě kolektivní smlouvy podnikové zaměstnavatel a odborová organizace, které ji uzavírají, a osoby, které jsou přítom oprávněny smluvní stranu zastupovat.)

#### Hlava I

#### Základní ustanovení

##### Čl. 1

#### Rozsah působnosti

(V tomto článku bude zejména uvedeno

- v případě kolektivní smlouvy vyššího stupně, pro koho je na straně organizace zaměstnavatelů závazná; mohou to být všichni současní členové organizace zaměstnavatelů, ale mohou to být jen někteří z těchto členů, uvedení např. v příloze smlouvy,
- v případě kolektivní smlouvy podnikové, pro koho je závazná u zaměstnavatele, u něhož působí více odborových organizací.)

##### Čl. 2

#### Doba platnosti kolektivní smlouvy

(V tomto článku je třeba uvést dobu platnosti kolektivní smlouvy.)

##### Čl. 3

#### Možnost změny kolektivní smlouvy

(V tomto článku je možno uvést ty části kolektivní smlouvy, které bude možné i v době účinnosti kolektivní smlouvy z určitých důvodů a na základě jednání změnit. Při změně kolektivní smlouvy předem předvídané se postupuje jako při sjednávání a uzavírání kolektivní smlouvy.)

##### Čl. 4

#### Vzájemné vztahy zaměstnavatelů a odborových orgánů (organizací)

(V tomto článku je vhodné zejména dohodnout

- kolektivní nástroje a způsoby spolupráce smluvních stran v otázkách stanovených pracovněprávními předpisy, např. rozsah informací, které bude poskytovat zaměstnavatel odborové organizaci o svém hospodaření, lhůty, ve kterých bude zaměstnavatel informovat odborovou organizaci o nově přijatých zaměstnancích atd.,

- zda zaměstnavatel poskytne odborové organizaci provozní místnost bezplatně nebo za úplaty a v jaké výši, a také jaké bude vybavení provozní místnosti,
- případné prominutí refundování náhrady mzdy, poskytované funkcionářům odborové organizace, či pojistných a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti s těmito náhradami spojených.)

## **Hlava II Odměňování**

### **Čl. 5**

#### **Mzdy (Platy)**

(V tomto článku, resp. člancích je vhodné řešit u zaměstnavatele, provozujícího podnikatelskou činnost, jednak otázku celkového vývoje mezd, jednak mzdový systém platný u zaměstnavatele. U zaměstnavatele neprovozujícího podnikatelskou činnost je řešení těchto otázek velmi omezeno rozpočtem a pracovněprávními předpisy.

Rovněž je možné dohodnout bližší úpravu zjišťování průměrného výdělku včetně vymezení delšího rozhodného období (předchozího kalendářního roku) pro zjišťování průměrného výdělku pro účely náhrady škody při pracovních úrazech nebo nemocech z povolání.

V samostatném článku je možné vymežit vážné provozní důvody, pro které zaměstnavatel nemůže přidělovat zaměstnanci práci, a při nichž přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku; toto ujednání je vhodné jen pro kolektivní smlouvu podnikovou.)

### **Čl. 6**

#### **Výplata mzdy (Výplata platu)**

(V tomto článku je vhodné dohodnout termín výplaty mzdy /platu/ a způsob jejich výplaty.)

## **Hlava III Ostatní pracovněprávní otázky**

### **Čl. 7**

#### **Pracovní doba**

(V tomto článku je možno u zaměstnavatele, provozujícího podnikatelskou činnost, zejména dohodnout zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy.)

### **Čl. 8**

#### **Dovolená na zotavenou**

(V tomto článku je možno u zaměstnavatele, provozujícího podnikatelskou činnost, dohodnout prodloužení dovolené na zotavenou o další týdny.)

**Čl. 9**

**Pracovní volno**

(V tomto článku je možno u zaměstnavatele, provozujícího podnikatelskou činnost, dohodnout poskytování pracovního volna s náhradou mzdy nebo bez ní nad rámec pracovněprávních předpisů z důvodu

- jiných úkonů v obecném zájmu,
- výkonu služby v ozbrojených silách nebo civilní služby,
- školení a studia při zaměstnání (jen v kolektivní smlouvě vyššího stupně),
- důležitých osobních překážek v práci.

U zaměstnavatele neprovozujícího podnikatelskou činnost, je možno dohodnout nad rámec pracovněprávních předpisů jen pracovní volno bez náhrady platu.

Dále je možné v tomto článku řešit i poskytování náhrady mzdy při prostojích, přerušení práce, způsobené povětrnostními vlivy, a v případě vážných provozních důvodů.)

**Čl. 10**

**Náhrady výdajů**

(V tomto článku je možné řešit odchylky od úpravy cestovních náhrad, pokud to zákon o těchto náhradách připouští, a poskytování náhrad za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce, pokud je zaměstnanec používá se souhlasem zaměstnavatele.)

**Čl. 11**

**Kvalifikace**

(V tomto článku je možné dohodnout u všech zaměstnavatelů další důvody, kdy z důvodu nesplnění závazku zaměstnance, vyplývajícího z dohody podle § 143 ZP setrvat po určitou dobu v pracovním poměru, nebude zaměstnanec povinen nahradit náklady vzniklé zaměstnavateli.)

**Hlava IV**

**Sociální záležitosti**

**Čl. 12**

**Stravování**

[V tomto článku je možné dohodnout (u všech zaměstnavatelů, s výjimkou zaměstnavatelů, kteří jsou rozpočtovými nebo příspěvkovými organizacemi) v plném rozsahu vymezení okruhu zaměstnanců a bývalých zaměstnanců, kterým se poskytne stravování, organizaci tohoto stravování, způsob jeho provádění a financování zaměstnavatelem.]

**Čl. 13**

**Jednorázové odškodnění pozůstalých**

(V tomto článku je možné dohodnout u všech zaměstnavatelů vyšší částky jednorázového odškodnění poskytovaného podle § 200 odst. 1 ZP pozůstalým po zaměstnanci, který zemře následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání.)

Čl. 14

Sociální fond

(Fond kulturních a sociálních potřeb)

(V tomto článku je možné dohodnout způsob tvorby příslušného fondu.)

**Hlava V**

**Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

(V článcích této hlavy by měla být věnována pozornost zejména

- otázkám výchovy zaměstnanců v záležitostech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci /dodržování právních a ostatních předpisů a používání osobních ochranných pracovních prostředků/,
- organizaci poskytování osobních ochranných pracovních prostředků,
- zajištění informovanosti zaměstnanců o zásadách první pomoci,
- případným opatřením investičního charakteru na tomto úseku,
- zdravotním prohlídkám zaměstnanců včetně úhrady nákladů spojených s jejich provedením zaměstnavatelem.)

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

Smluvní strana

Smluvní strana

**Přílohy kolektivní smlouvy**

(- Přehled zaměstnavatelů, pro které je kolektivní smlouva závazná, u kolektivní smlouvy vyššího stupně,

- bližší úprava mzdových otázek,
- rozpočet sociálního fondu nebo fondu kulturních a sociálních potřeb.)

**Poznámka ke vzoru**

Uvedený vzor vychází ze zásady, že v kolektivní smlouvě by neměla být znovu opakována kogentní ustanovení zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů. Je to jednak zbytečné, jednak dochází k nepřesnostem, které u méně informovaných zaměstnanců mohou vyvolat pochybnosti, co vlastně platí.

Vzor je koncipován jak pro kolektivní smlouvy vyššího stupně, tak pro kolektivní smlouvy podnikové. Do příslušného typu kolektivní smlouvy lze zařadit jen takovou úpravu, kterou může obsahovat; to platí zejména u kolektivní smlouvy vyššího stupně.



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Petra Horňáková

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Zásady pracovního práva a personální činnosti podniku

**Rok:** 2013

**Počet stran textu bez příloh:** 45

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 21

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.