

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Martina Štefanová**

**Personalistika a odměňování v mezinárodní  
výrobní společnosti**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART-TIME) STUDIES

2014 – 2016

**DIPLOMA THESIS**

**Martina Štefanová**

**Human resources and salaries in international  
manufacturing company**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 2. 2016

.....

Martina Štefanová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za poskytnuté rady a konzultace ke zpracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se v teoretické části zabývá vysvětlením pojmu personalistiky a jejím historickým vývojem až po současnost. Definuje personální řízení, personální činnosti, zabývá se péčí o zaměstnance a popisuje odměňování ve společnosti s uvedením základní pracovněprávní legislativy. Praktická část je věnována konkrétní výrobní společnosti a analýze personalistiky a jejich postupů společně s nastíněním pravidel pro odměňování. Cílem práce je přiblížit personální práci ve společnosti, porovnat ji s aktuální legislativou a na základě metody dotazníkového šetření zjistit spokojenost jednotlivých zaměstnanců jak se zaměstnavatelem, tak se svou pozicí ve společnosti a současným odměňováním.

## **Klíčová slova**

Benefit, mzda, odměňování, personalistika, personální řízení, spokojenost, vzdělávání, zaměstnanec, zákoník práce.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with explanation of name human resources and describe historical evolution to present in teoretical part. It define HR management, HR activities. It deals with personal care and describe remuneration in the company. The work mentions basic Czech laws in human resources. In practical part work informs about specific manufacturing company and its procedures and analyze human resources and salaries in the company with their rules. The aim of the work is detect human resources in the company and compare with valid legislation. The questionnaire method finds an employees satisfaction in the company, the satisfaction with their position and with the salaries in the company.

## **Key words**

Benefit, education, employee, human resources, HR management, Labour Code, remuneration, salary, satisfaction.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ V PERSONALISTICE.....</b>	<b>11</b>
1.1 Historický vývoj personalistiky do 19. století.....	11
1.2 Historický vývoj personalistiky ve 20. století.....	13
<b>2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>16</b>
2.1 Personální úkoly.....	17
2.1.1 Role personalistů.....	18
2.1.2 Personální činnosti.....	19
2.1.3 Pracovněprávní vztahy.....	20
2.1.4 Prameny pracovního práva.....	22
2.2 Vznik pracovního poměru.....	24
2.2.1 Pracovní smlouva.....	25
2.2.2 Povinnosti při vzniku pracovního poměru.....	27
2.2.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	29
2.3 Personální plánování.....	30
2.4 Nábor zaměstnanců.....	32
2.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	33
2.4.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	34
2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	36
2.6 Odměňování zaměstnanců.....	37
2.7 Vzdělávání zaměstnanců.....	39
2.8 Péče o zaměstnance.....	40
2.9 Skončení pracovního poměru.....	42
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>3 PRŮZKUM: PERSONALISTIKA VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>45</b>
3.1 Vymezení cíle a hypotézy.....	47
3.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	48
3.3 Metodika šetření.....	49
3.4 Časová organizace průzkumu.....	49
<b>4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>50</b>
4.1 Personální oddělení ve společnosti.....	53
4.2 Pracovněprávní náležitosti.....	55

4.3 Nábor, výběr zaměstnanců a vznik pracovního poměru.....	59
4.4 Hodnocení zaměstnanců.....	61
4.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	63
4.6 Péče o zaměstnance.....	67
4.7 Odměňování ve společnosti.....	69
<b>5 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM.....</b>	<b>71</b>
<b>6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....</b>	<b>81</b>
<b>7 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....</b>	<b>85</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>94</b>



## ÚVOD

Personální práce a odměňování ve společnosti je jedna z hlavních činností práce se zaměstnanci. Spokojenost a péče o zaměstnance je nejdůležitější faktor pro jejich motivaci a samotnou produktivitu práce. Na dnešním trhu práce je nutné se odlišit od konkurence a nabízet budoucím i stávajícím zaměstnancům v oborech, které jsou odborné a specifické, více než jen samotnou mzdu. Mnohé společnosti to již vědí a dávají tak péči o samotné zaměstnance stále větší význam. Z tohoto důvodu je specifikace personalistiky a odměňování aktuálním tématem všech zaměstnavatelů.

Jedním z cílů této práce je posoudit a zanalyzovat personální práci a odměňování ve vybrané strojírenské výrobní společnosti. Odborné společnosti napříč republikou mají v současné době stále menší možnost nalézt vhodné odborné a specializované zaměstnance v oboru strojírenství z důvodu jejich nedostatku na trhu práce, a proto se více musí zaměřit na ty stávající zaměstnance a zajistit tak jejich současnou spokojenost v zaměstnání. Mezi druhý cíl patří zjistit spokojenost zaměstnanců pomocí metody dotazníkového šetření a na základě výsledků a jejich hodnocení stanovit možnosti k zlepšení. Tato metoda je nejučinnější nástroj jak zjistit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a může tak zajistit účinnou zpětnou vazbu pro zaměstnavatele. Výsledky, názory a případné připomínky zaměstnanců se tak po odsouhlasení vedením společnosti mohou konkrétně aplikovat v uvedené společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou část a na praktickou část. Teoretická část se zabývá personalistikou z pohledu historického vývoje až po současnost. Vymezuje personální pojmy, jako je personální řízení, personální úkoly a personální plánování. Zaměřuje se na pracovní právo, na samotný nábor a přijímání zaměstnanců, péči o zaměstnance, jejich následnou motivaci vzděláváním a odměňováním, až po skončení pracovního poměru. V praktické části je posuzována konkrétní výrobní společnost na Příbramsku, společnost Wheelabrator Czech s.r.o., kde jsou analyzovány a popsány současné postupy a pravidla řízení lidských zdrojů a přiblíženy samotné vnitřní stanovy společnosti. Personální práce je tak porovnána z hlediska platných legislativních zákonů a vnitřních předpisů společnosti, zda podle nich postupuje a řídí se jimi. Ve společnosti je nutné zjistit samotnou spokojenost zaměstnanců, která je nástrojem pro zaměstnavatele k docílení vyšší spokojenosti, zjistit zpětnou vazbu pro vedení společnosti a nastítnit možné nedostatky či návrhy pro jejich vyšší spokojenost a udržitelnost ve specializovaných odborných pozicích ve společnosti. Komplexní spokojenost je posuzována metodou dotazníkového šetření, které zajistí

transparentnost výsledků a anonymitu zaměstnanců v případě výhrad a nespokojenosti. Zaměstnanci se tak mohou vyjádřit k samotné spokojenosti se zaměstnavatelem, jejich spokojenosti se svou pozicí ve společnosti, mohou se vyjádřit i na svého nadřízeného a na kolektiv v rámci oddělení. Důležitý je také názor i na péči ze strany zaměstnavatele, zda jsou či nejsou s ní spokojeni, popř. mohou navrhnout nové postupy a nápady pro zlepšení. Dotazníkovým šetřením je tak posuzována široká oblast spokojenosti se zaměstnavatelem a s dílčími částmi zaměstnání u společnosti. Je nutné se věnovat i tématu odměňování, zda zaměstnanci si myslí, že jsou adekvátně ohodnoceni na své pozici. Souhrnně tak zaměstnanci mohou uvést svůj názor, připomínky a náměty na celé zaměstnávání ve společnosti.

Výsledky z dotazníkového šetření a názory samotných zaměstnanců jsou pro zaměstnavatele obrovským přínosem z důvodu zpětné vazby napříč společnostmi. V současné době žádnou komplexní studii či průzkum nemá a na základě nedostatku odborných pozic na trhu práce je pro zaměstnavatele názor samotných zaměstnanců naprosto klíčovým. Zaměstnanci jsou totiž ti, kteří společnost táhnou dopředu a bez nich by společnost nemohla být takovou společností, jaká je v současnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ V PERSONALISTICE

V praxi i v odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení, nejmoderněji také řízení lidských zdrojů. Často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii se přece jenom rozlišuje. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.

Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce. Věnuje tedy zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázené s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly, a to především v bezprostředním zázemí podniku. Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery.<sup>1</sup>

### 1.1 Historický vývoj personalistiky do 19. století

Personální práce, jak ji známe v dnešní době, má kořeny v minulosti a první písemnost o pracovněprávních vztazích nalezneme již za Václava II. jako horní zákoník, který vznikl v roce 1305. Horní zákoník – *ius regale montanorum* (IRM), byl napsán latinsky a poté byl přeložen do češtiny. Obsahoval čtyři knihy, první kniha byla z hlediska pracovněprávního hlediska nejdůležitější, jelikož obsahovala druhy úřadů a předmět jejich činnosti, úkoly práva a povinnost důlních zaměstnanců a sociálních skupin. Zde bylo jasně stanoveno, jaký úřad má přesně vymezené pravomoci. Druhá kniha se

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.

zaměřuje na kutací právo. Třetí kniha pojednává o propůjčkách dolů a čtvrtá kniha obsahuje procesní právo. IRM byl od svého vydání až do 16. století základní normou, která určovala charakter báňsko-právního systému. Až během 16. století pozbyla některá ustanovení platnosti a byl definitivně zrušen horním zákoníkem z roku 1854.

Mimo oblast těžby rud byly v tuto dobu uzavírány smlouvy čelední, tovaryšské a učednické, které byly uzavírány na dobu určitou jednoho roku a to vždy do sv. Martina, kde začínaly a i končily. Čelední smlouvy byly později zastřešeny čeledním řádem a při ucházení se o práci se museli prokazovat tzv. fedrovním listem. Čeled' pracovala za stravu, ubytování a oděv. Čelední řády byly vydávány do zrušení poddanství. Tovaryšské a učednické smlouvy byly upraveny právem cechovním v cechovních řádech. K výrazným změnám došlo při zrušení nevolnictví v roce 1781 za vlády Josefa II. Tímto nenastal masový příliv obyvatelstva do měst, ale začala se více rozvíjet průmyslová výroba. Za vlády Josefa II. se objevuje již počátek ochranného zákonodárství, kdy bylo vydáno několik patentů a nařízení směřující především k ochraně zaměstnaných dětí.<sup>2</sup>

Od 18. století dochází k rozvoji manufaktur. Pracovní poměry dělníků byly v podstatě ponechány na vůli zaměstnavatelů. Teprve na přelomu 18. a 19. století začaly být vydávány předpisy, které je upravily. První moderní úpravu pracovních vztahů najdeme v obecném zákoníku občanském z roku 1811, kde byla upravena námezdní smlouva, jejímž předmětem bylo konat práci za úplatu, nebo zhotovit dílo. Novela z roku 1916 rozdělila námezdní smlouvu na služební smlouvu a smlouvu o dílo. Služební smlouvou se zaměstnanec zavazoval, že bude pro zaměstnavatele v určitém čase a určitým způsobem podle pokynů zaměstnavatele konat služby, smlouvou o dílo se zaměstnanec zavázal k provedení díla za mzdu. V 19. století se kladl důraz na státní sociální politiku a významným zákonem, jak již bylo uvedeno, roce 1854 byl horní zákon a živnostenský řád z roku 1859. Horní zákon obsahoval především ustanovení směřující k ochraně zdraví horníků. Živnostenský řád omezoval zaměstnávání dětí do 12 let a pracovní dobu dětí zkrátil na 8 hodin denně. Od 80. let 19. století činila pracovní doba dospělých 11 hodin.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> GALVAS, M. a kolektiv. *Pracovní právo*. 2. vyd. Brno: Doplněk, 2004, s. 32. ISBN 80-7239-173-9.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 35.

## 1.2 Historický vývoj personalistiky ve 20. století

První světová válka ovlivnila postavení zaměstnanců se zhoršující ekonomickou situací a po vzniku samostatného Československa došlo k úpravě legislativy v pracovní oblasti i sociálního zabezpečení. Bylo zřízeno ministerstvo sociální péče, do jehož kompetence náležela péče o mládež, o válečné poškozence a jejich pozůstalé. Středem mezinárodní pozornosti se stal zákon č. 91/1918 Sb., o pracovní době, kterým Československo uzákonilo osmihodinovou pracovní dobu. Významnou roli sehrávaly pro úpravu pracovních poměrů a péči o zaměstnance kolektivní smlouvy.

Významný vliv i u nás mělo ve dvacátých a třicátých letech 20. století vědecké řízení. V roce 1920 byl založen samostatný vědecký ústav pro otázky moderního řízení Masarykova akademie práce, naši odborníci se zasloužili o uspořádání I. mezinárodního kongresu pro vědecké řízení v Praze v roce 1924. Značný význam v šíření vědeckého řízení v ČSR měl Tomáš Baťa, který má ve vývoji personalistiky své neopominutelné místo, ovlivněný řízením Henryho Forda. Baťův systém řízení se vyznačoval decentralizací finanční odpovědnosti (systém dílenské samosprávy – relativně samostatných dílen jako účelně hospodářských středisek) a ovlivňováním k atmosféře soutěživosti, vysoké osobní a skupinové výkonnosti a kvalitě a efektivnosti práce. V pracovních skupinách panovala vůdčí týmová atmosféra. Personální a sociální politika, kterou Baťa uplatňoval, byla významnou oblastí jeho systému řízení. Jedná se zejména o odměňování (hmotná zainteresovanost vybraných skupin zaměstnanců, jejich podíl na zisku a ztrátě a dobré výdělky), o stimulaci vertikální mobility a vytváření vnitropodnikové soudržnosti (vztah a vazby zaměstnanců k podniku). Zaměřil se na potřeby svých zaměstnanců, na jejich vzdělávání, bydlení, stravování, na zdravotní péči, dopravu do zaměstnání a volný čas.<sup>4</sup>

Ministerstvo sociální péče připravilo zákon, který zavedl státní podporu pro nezaměstnané a demobilizované vojáky. Uchazeči museli požádat o práci na příslušném všeobecném ústavu pro zprostředkování práce nebo v odborové zprostředkovatelně práce. Když zprostředkovatelna neobstarala nezaměstnanému přiměřené zaměstnání, vydala mu o tom potvrzení a uchazeč mohl nárok na podporu uplatnit. Nárok na podporu ale neměli všichni zaměstnanci, např. zemědělství a lesní dělníci a domácí čeleď byli vyloučeni. V roce 1921 byl uzákoněn Gentský systém, který vzhledem k velké nezaměstnanosti vstoupil v platnost v roce 1925. Tento systém znamenal, že péče

---

<sup>4</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 69. ISBN 978-80-247-3269-5.

o nezaměstnané se dostala do rukou odborových organizací. Nárok na podporu se odvíjel od členství v odborové organizaci, které muselo být aspoň šestiměsíční. Výplata podpory byla upravena ve stanovách odborové organizace, ale přímo zákonem byly stanoveny některé důvody, které nárok na příspěvek vylučovaly.<sup>5</sup>

V průběhu druhé světové války byly učiněny zásahy odpovídající okupační politice, regulace pracovního trhu (všeobecná pracovní povinnost pro muže ve věku 16 – 25 let) a mobilizace pracovních sil – systém totálního nasazení. Po druhé světové válce byly protektorátní předpisy zrušeny, výkon práce však byl regulován dekretem prezidenta republiky o všeobecné pracovní povinnosti. Po roce 1948 došlo k zásadním změnám v právní úpravě i přístupu zaměstnavatelů, velmi problematická byla úprava rozmisťování pracovních sil. Nedostatky v některých regionech byly řešeny administrativními metodami, státní orgány prováděly nábor pro nejdůležitější odvětví a organizace, absolventi vysokých škol byli závazně umisťováni na dobu tří let. Monopol komunistických orgánů na obsazování funkcí ve státních, hospodářských, kulturních institucích a společenských organizacích byl jedním z nosných sloupů komunistického režimu. Útvary kádrové a personální práce zajišťovaly kádrovou politiku a personální administrativu. Kádry byli funkcionáři jak Komunistické strany Československa, tak i dalších společenských organizací, státní či hospodářské správy. Kádrová politika, kterou KSČ zabezpečovala, lze definovat jako veškerou činnost, aby na všech rozhodujících místech ve společnosti i správě byli lidé, kteří plní její záměry. Komunistická strana prováděla výběr, přípravu, rozmisťování a kontrolu. Při posuzování kádrů měl prvořadé místo jejich vztah k politice komunistické strany. Tato kádrová politika patřila k rozhodujícím nástrojům komunistické strany při ovládnutí společnosti a systém nomenklatury i kádrové a personální útvary ke klíčovým mechanismům fungování totalitního režimu v Československu.<sup>6</sup>

Po únoru 1948 začalo být právo přebudováno podle socialistických principů. V oblasti pracovního práva to znamenalo na jedné straně násilné rozmisťování pracovních sil, na druhé straně se od konce 50. let zlepšovaly pracovní podmínky a to úpravou svátkového práva a dovolené, úpravou bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP), úpravou odpovědnosti podniku při pracovních úrazech a nemocech z povolání a ochranou těhotných žen a matek. V 60. letech 20. století tvořilo pracovní právo nesourodý, těžko přehledný a do budoucna těžko použitelný komplex právních norem. Problémy přinášela zejména rozdílná právní úprava týkající se úpravy pracovních poměrů různých skupin

---

<sup>5</sup> GALVAS, M. a kolektiv. *Pracovní právo*. 2. vyd. Brno: Doplněk, 2004, s. 37. ISBN 80-7239-173-9.

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 71. ISBN 978-80-247-3269-5.

zaměstnanců. Proto začaly v tomto období práce na novém zákoníku, který nabyl účinnosti 1. 1. 1966. Zákoník práce č.65/1965 Sb. byl kodifikací pracovního práva v tehdejší Československu. Obsahoval 83 zrušených zákonů, vládních nařízení a vyhlášek, z nichž některé pocházely ještě z 19. století.<sup>7</sup>

V sedmdesátých letech se vláda pokusila o administrativní řešení s hospodaření s lidmi. Podniky připravovaly návrhy plánů práce a plánů zaměstnanosti, stát na základě návrhů schvaloval a přiděloval limity počtu pracovních sil v okresech, limity přijímaných absolventů škol, učňů i limity celkového počtu přijímaných pracovníků. Plnění úkolů bylo kontrolováno komplexním hodnocením. Individuální plány rozvoje i komplexní hodnocení se týkaly spíše politické angažovanosti, než skutečného přínosu pracovníka. Tento systém byl platný až do roku 1989. Na počátku devadesátých let měla personalistika u nás v důsledku předchozích desetiletí velice nízkou prestiž, což ovlivňovalo pozici personalistů ve struktuře organizace. Význam personálního řízení byl podceňován, personální práce byla mnohde realizována pouze na úrovni personální administrativy. V průběhu devadesátých let se u nás rozvíjela teorie i praxe personálního řízení, obor se hlásil k tradicím české personalistiky za první republiky. Odborníci i praktici vycházeli ze zkušeností zahraniční podnikové praxe. Personalisté se vzdělávali v rámci školního vzdělávání i v rámci dalšího vzdělávání. Významný vliv na personalistiku v našich organizacích měla i certifikace systému managementu.<sup>8</sup>

Po roce 1989 dochází vlivem politické a společenské situace k postupnému přizpůsobování potřebám tržního hospodářství, soukromého podnikání a tím i ke vzniku nových právních forem zaměstnavatelů. Podnikatelé mohou nabývat majetek v jakémkoliv rozsahu, zaměstnávat neomezený počet zaměstnanců. Ústavním zákonem č. 100/1990 Sb. je vytvořen jednotný systém vlastnictví a všem vlastníkům zajištěno stejné postavení a rovnocenná ochrana. Novelu zákoníku práce vytvářely větší prostor ke kolektivnímu vyjednávání. Dochází k omezení integrace státu do pracovněprávních vztahů. Odstranění rozdílů v právní úpravě mezi různými formami zaměstnavatelů, zaměstnavateli právnických osob je provedeno novelou z roku 1994. Postupně se rozvíjí tři základní složky pracovního práva – individuální pracovní právo, kolektivní pracovní právo a oblast zaměstnanosti.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> ŠÍMA, A., SUK, M. *Základy práva pro střední a vyšší odborné školy*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 197. ISBN 80-79-876-29.

<sup>8</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 72. ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>9</sup> KUBÍNKOVÁ, M. a kol. *Nový zákoník práce*. Praha: Sondy s.r.o., 2006, s. 414. ISBN 80-86846-15-6.

## 2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Současná personální práce či personalistika nabývá na významu společností a firem. Personalistika je oblast řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ovšem tyto pojmy mají dvojnásobný význam. V prvním významu označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu označují odlišné vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují manažeři, ve větších organizacích s větším počtem lidí zpravidla s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb.<sup>10</sup>

O lidech, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů, se často mluví jako o lidských zdrojích. Organizace potřebuje lidské zdroje, stejně jako potřebuje materiální, finanční nebo informační zdroje. Ovšem, lidské zdroje rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů, a proto je jim přisuzován zvláštní význam. Lidské zdroje bývají považovány za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace. Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí a výkon lidí určuje výkon organizace a výsledek podnikání.<sup>11</sup>

Řízení lidských zdrojů či personální řízení tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, a protože lidské zdroje jsou pro podnik ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 16. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 13-14. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>12</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 7. ISBN 978-80-87071-89-2.



## 2.1 Personální úkoly

Personalista neboli podporovatel personálních služeb pracuje na personálním oddělení a úzce spolupracuje s ostatními manažery podniku. Personalista popř. při větším podniku personální manažer tvoří management společnosti a spolurozhoduje o personálním řízení. Úkolem řízení lidských zdrojů (personálního oddělení) v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů a tím zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.<sup>13</sup>

Tomuto úkolu samozřejmě slouží také personální práce a to tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylepšuje. Nejedná se pouze o to, najít pro určitou práci vhodného člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími vlastnostmi, ale také najít pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonané práce a také pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Personalista usiluje o optimální využívání pracovníků podniku a jejich pracovních schopnostech, formuje pracovní skupiny či týmy a usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale dává se ohled i na jejich osobnost a charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny i jejich členů a v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny. Personalista zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. V personální práci musíme mít neustále na paměti, že člověk je pro nás nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je potřeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu podniku, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží na jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. V neposlední řadě je úkol personalisty dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 8. ISBN 978-80-87071-89-2.

<sup>14</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 78. ISBN 80-247-0602-4.

### 2.1.1 Role personalistů

Personalisté mají mnoho rolí dle postavení daného personalisty v organizaci, na očekávání manažerů týkajících se toho, čím by měla personální práce, personální útvar a personalisté přispívat k fungování organizace a na schopnosti daného personalisty působit na lidi, ovlivňovat a demonstrovat, že jím poskytnuté služby, vedení a rady představují přidanou hodnotu. V praxi se setkáváme nejčastěji s těmito hlavními rolemi personalistů:

- a) role partnera v podnikání – jako partneři v podnikání mají personalisté spoluzodpovědnost za úspěchy podniku spolu s liniovými manažery,
- b) role stratéga – jako stratégové se personalisté zabývají dlouhodobými problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů,
- c) intervenční role – personalisté mají velmi dobré podmínky pro to, aby pozorovali a analyzovali, co se stalo v jejich organizaci. Mohou získávat poněkud, nezaujatý, nestranný, i když empatický pohled na to, co se děje s procesy v organizaci a jaký to má vliv na lidi,
- d) role inovátora – potřeba inovace by měla vycházet z analýzy a diagnózy identifikující potřeby podniku a problémy, na které je třeba se zaměřit. Inovace by měla uspokojit konkrétní potřeby podniku,
- e) role interního konzultanta – jako interní konzultanti působí personalisté podobně jako externí konzultanti pro řízení tak, že spolupracují se svými kolegy na analyzování a diagnostikování problémů a navrhování řešení,
- f) monitorovací role – při monitorovací personální politice organizace týkající se lidí, plní personalisté choulostivou a dokonce obtížnou úlohu. Nejsou tu proto, aby dozírali na to, co dělají linioví manažeři, ale je ještě třeba zajišťovat, aby personální politika a postupy byly uskutečňovány s dostatečnou mírou důslednosti,
- g) reaktivní a proaktivní role – personalisté mohou zastávat hlavně reaktivní roli. Reagují na žádosti o služby nebo rady. Zabezpečují administrativní systémy vyžadované managementem. Na strategičtější úrovni na sebe berou proaktivní roli. Působí jako partneři v podnikání, vytvářejí strategie lidských zdrojů a působí jako interní konzultanti.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 85, 101-105. ISBN 80-247-0469-2.

## 2.1.2 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností, které jsou nedílnou součástí práce každého personalisty a jsou to:

- a) vytváření a analýza pracovních míst – definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností pro jednotlivé pracovníky. Zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikaci pracovních míst a aktualizace těchto materiálů,
- b) personální plánování – odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personální rozvoje pracovníků,
- c) získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – činnosti k zajištění volných pracovních míst a přilákání dostatečným množstvím odpovídajících uchazečů o práci a vybrání a přijetí takových jedinců s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech,
- d) hodnocení pracovníků – činnosti k hodnocení výkonu pracovníků mající zajistit jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení,
- e) rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci a propouštění,
- f) odměňování – hmotné i nehmotné ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- g) vzdělávání a rozvoj pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
- h) pracovní vztahy – organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (odbory), pořizování a uchování zápisů z jednání, zpracování informací o jednáních, dohodách, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky a mezi pracovníky navzájem, řešení konfliktů, komunikace aj.,
- i) péče o pracovníky – činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky,

stravování, aktivity volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků,

- j) personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím, řadovým zaměstnancům, popř. orgánům mimo firmu – úřadům práce, orgánům státní statistiky aj.), vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků.<sup>16</sup>

### 2.1.3 Pracovněprávní vztahy

Pracovněprávní vztahy jsou takové vztahy, které jsou spojené s výkonem práce. Jsou to právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, které nazýváme pracovněprávní. Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.<sup>17</sup>

Zaměstnanec musí splňovat podmínky pracovněprávní způsobilosti stanovené v § 35 Občanského zákoníku. Jde jednak o podmínku věkovou (dosažení 15 let věku) z hlediska možnosti sjednání pracovněprávního vztahu s fyzickou osobou, jednak o podmínku ukončení povinné školní docházky z hlediska možnosti výkonu práce v pracovněprávním vztahu. Ze skutečnosti, že s fyzickou osobou, která dosáhla 15 let věku, zaměstnavatel nesmí sjednat jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni ukončení povinné školní docházky, vyplývá, že žáci základních škol plnící povinnou školní docházku nemohou konat práci v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli (v pracovním poměru, ani na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr). Tyto osoby mohou vykonávat jen uměleckou, kulturní, reklamní nebo sportovní činnost za podmínek stanovených v § 121 – 124 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti v platném znění.<sup>18</sup>

Zaměstnavatel je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatelem může být jak právnická osoba (např. obchodní společnost), tak osoba fyzická, může jím být také stát (Česká

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 17-18. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>17</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 6. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3148-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06.pdf>

<sup>18</sup> Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, § 34. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, s. 1026-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2012/sb0033-2012.pdf>

republika, která jedná v pracovněprávních vztazích prostřednictvím organizační složky státu). Na straně zaměstnavatele může vůči zaměstnanci vystupovat vždy pouze jediný právní subjekt, v témže pracovněprávním vztahu nemůže mít zaměstnanec více než jednoho zaměstnavatele.<sup>19</sup>

Pracovněprávní vztahy vznikají při výkonu závislé práce. Závislá práce je definována zákoníkem práce a je to taková práce, která je vykonávána:

- a) ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance,
- b) jménem zaměstnavatele,
- c) podle pokynů zaměstnavatele,
- d) výlučně osobně zaměstnancem,
- e) za mzdu, plat nebo odměnu za práci,
- f) na náklady zaměstnavatele,
- g) na odpovědnost zaměstnavatele,
- h) v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele,
- i) popřípadě na jiném dohodnutém místě.

Závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu, není-li upravena zvláštními právními předpisy. Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Pracovněprávní vztahy se řídí zákoníkem práce. Pokud nelze použít zákoník práce řídí se občanským zákoníkem a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů. Odchylná úprava práv nebo povinností v pracovněprávních vztazích nesmí být nižší nebo vyšší, než je právo nebo povinnost, které stanoví zákoník práce nebo kolektivní smlouva jako nejméně nebo nejvýše přístupné. K odchylné úpravě může dojít smlouvou i vnitřním předpisem, ale k úpravě povinností zaměstnance však smí dojít jen smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Za závislou práci považují také případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení (jako agentura práce) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zavazuje zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u jiného zaměstnavatele.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 7. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3148-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06.pdf>

<sup>20</sup> Tamtéž, § 2-4a, 307a, s. 3148-3241.

## 2.1.4 Prameny pracovního práva

Pracovní právo je souhrn právních norem o pracovních vztazích s výkonem práce souvisejících. Pracovním vztahem je především pracovní poměr. S výkonem práce také souvisí například dovolená, ochrana zdraví při práci a odpovědnost pracovníka za škodu. K hlavním pramenům pracovního práva náleží:

- a) listina základních práv a svobod,
- b) zákoník práce,
- c) zákon o zaměstnanosti,
- d) občanský zákoník.

Dále pak mezinárodní smlouvy a kolektivní smlouvy. Zákoník práce připouští možnosti odlišných právních úprav některých pracovních vztahů.<sup>21</sup>

Mezi základní vnitrostátní prameny pracovního práva se silou ústavního zákona řadíme Ústavu České republiky a Listinu základních práv a svobod. Listina ve svých ustanoveních upravuje práva a svobody, která jsou výchozí pro postavení účastníků pracovního procesu. Velice důležitým ustanovením je čl. 9 LZPS, kterým je zakázána nucená práce. V Ústavě se setkáme s úpravou pracovního práva a jeho účastníků v úvodních ustanoveních a hlavě čtvrté.<sup>22</sup>

Právními předpisy v rámci pracovního práva je základním kamenem zákoník práce, který upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy související s výkonem závislé práce, zpracovává příslušné předpisy Evropské unie, upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů. V české legislativě se zákoník práce poprvé objevil v roce 1965. Zákoník práce č. 65/1965 Sb. s účinností od 1. 1. 1966 byl zcela odlišný od současného zákoníku práce z hlediska pracovněprávních vztahů a celý dokument provázela základní myšlenka „co není dovoleno, je zakázáno“.<sup>23</sup>

K 1. lednu 2007 nabyl účinnosti zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb. Tímto zákonem byl zrušen zákoník práce č. 65/1965 Sb., který platil celých 41 let. S novelou zákoníku práce dochází ke zrušení několika samostatných zákonů, které si

---

<sup>21</sup> JAKUBKA, J. *Zákoník práce: Stručný komentář, nejčastější omyly z praxe*. 5. vyd. Olomouc: Anag, 2009, s. 143. ISBN 978-80-7263-491-0.

<sup>22</sup> BĚLINA, M., et al. *Pracovní právo*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 55. ISBN 978-80-7179-672-5.

<sup>23</sup> NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012, s. 19. ISBN 978-80-247-4091-1.

vynutily historické události po roce 1989. Tyto zákony souvisely s minulou právní úpravou a po novelizaci tyto oblasti byly zahrnuty do zákoníku práce či jiných předpisů. V souvislosti s přijetím zákona č. 262/2006 Sb. došlo ke zrušení uvedených zákonů:

- a) zákon č. 1/1992 o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku,
- b) zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových organizacích a orgánech,
- c) zákon č. 119/1992 Sb. o cestovních náhradách,
- d) zákon č. 120/1990 Sb., kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli,
- e) nařízení vlády č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce a některé další zákony,
- f) vyhláška č. 18/1991 Sb., o jiných úkonech v obecném zájmu.<sup>24</sup>

Současný zákoník práce, který má taktéž č. 262/2006 Sb., nabyl účinnosti 1. 1. 2012. Jeho tvorba a schvalování bylo značně ovlivněno tehdejší politickou situací, kdy snahou vládnoucí politické strany bylo získání voličských preferencí díky schválení nového zákoníku práce. Na rozdíl od předchozího zákoníku práce je současný zákoník práce postaven na myšlence „co není zakázáno, je dovoleno“. V praxi to znamená, že co není výslovně zákoníkem práce zakázáno, je možné realizovat. Za důležitou lze také považovat snahu provázat občanský zákoník se zákoníkem práce. Postupem času byl princip delegace nahrazen principem subsidiarity. V praxi to pak znamená, že již nevyužíváme občanský zákoník v pracovněprávní praxi jen v případech, kdy tak stanoví zákoník práce, ale v případech, kdy zákoník práce danou problematiku neřeší nebo kdy zákoník práce tato ustanovení nemá.<sup>25</sup>

Od 1. 1. 2014 dostává zákoník práce legislativně technické změny v důsledku vstupu v účinnost zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Zákoník práce byl novelizován zákonem č. 303/2013 Sb., který přinesl věcné změny. Nejaktuálnější novela zákoníku práce č. 262/2006 Sb. je účinná od 1. 10. 2015 a to zákonem č. 205/2015 Sb., která je důležitá i pro oblast bezpečnosti práce, kde se dotýká odškodňování pracovních úrazů a upravuje dohody o provedení práce.

---

<sup>24</sup> KUBÍNKOVÁ, M. a kol. *Nový zákoník práce*. Praha: Sonda s.r.o. 2006, s. 13. ISBN 80-86846-15-6.

<sup>25</sup> NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012, s. 19. ISBN 978-80-247-4091-1.

## 2.2 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr je smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jehož předmětem je pracovní činnost, kterou se zaměstnanec zavazuje za mzdu, popř. plat, pro zaměstnavatele vykonávat. Sjednává se podle platných právních norem, v České republice podle ustanovení zákoníku práce. Může být uzavřen jak na dobu neurčitou, kdy vzniká trvalý pracovní poměr, tak i na dobu určitou, po jejímž uplynutí skončí.

Pracovní poměr, jakožto pracovněprávní vztah je zejména charakterizován svými prvky, jimiž jsou subjekty, obsah a objekt. Subjekty pracovního poměru jsou zaměstnanec a zaměstnavatel, obsahem vzájemná práva a povinnosti jeho účastníků a objektem je osobní výkon práce zaměstnance pro zaměstnavatele za mzdu. Díky pracovnímu poměru se realizuje účast fyzické osoby, zaměstnance v pracovním procesu na straně jedné a na straně druhé si tak zaměstnavatel zaopatřuje potřebnou pracovní sílu. Pro pracovní poměr je typické, že se jedná o vztah závazkový, neboť je zde právě závazek na straně zaměstnance vykonávat pro zaměstnavatele práci a závazek zaměstnavatele využít v dohodnutých mezích zaměstnancovu pracovní sílu.<sup>26</sup>

Pracovní poměr vzniká dvěma způsoby a to buď pracovní smlouvou, výjimečně jmenováním. Jmenováním na vedoucí pracovní místo se zakládá pouze u vedoucího organizační složky, organizačního útvaru organizační složky státu, organizačního útvaru státního podniku, organizačního útvaru státního fondu, příspěvkové organizace, organizačního útvaru v Policii České republiky. Jmenování provede ten, kdo je k tomu příslušný podle zvláštního právního předpisu.<sup>27</sup>

Pracovní smlouva je nejobvyklejší způsob vzniku pracovního poměru. Je to dvoustranné právní jednání, jehož formální a obsahové náležitosti stanoví zákon. Musí být uzavřena v písemné formě, a to minimálně ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec, druhé zaměstnavatel. Pracovní poměr ani jiný druh základního pracovněprávního vztahu nemůže být mezi manžely nebo registrovanými partnery. Aby byla pracovní smlouva považována za písemně uzavřenou, musí být oběma smluvními stranami podepsána buď předem (a to jakkoliv dluho dopředu), nebo v den nástupu zaměstnance do práce.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z., HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, 2010, s. 53 – 56. ISBN 978-80-7380-243-1.

<sup>27</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 33. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3148-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06.pdf>

<sup>28</sup> ŠUBRT, B. et al. *Abeceda mzdové účetní*. 25.vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 44. ISBN 978-80-7263-922-9.



### 2.2.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je zaměstnavatelem uzavřena písemně, a to bez ohledu na to, na jak dlouhou dobu se pracovní poměr uzavírá, a jedno vyhotovení pracovní smlouvy je povinen vydat zaměstnanci. Nedodržení písemné formy sice nemá za následek neplatnost pracovní smlouvy, ale způsobuje neplatnost některých ujednání. Pracovní smlouva musí ze zákona obsahovat tři povinné náležitosti formulované naprosto určitě tak, aby nebyl možný jejich dvojitý výklad. Jedná se o:

- a) druh práce,
- b) místo nebo místa výkonu práce,
- c) den nástupu do práce.

Ostatní náležitosti pracovní smlouvy jsou na dohodě obou stran. Doporučuje se v pracovní smlouvě uvést i sjednání pravidelného pracoviště pro účely cestovních náhrad. Pokud pracoviště pracovní smlouva nemá, pak je pro tyto účely pravidelným pracovištěm místo výkonu práce. V pracovní smlouvě lze dohodnout i další podmínky, na kterých mají účastníci zájem a které nejsou v rozporu s obecně závaznou právní úpravou.<sup>29</sup>

Druh práce vymezuje okruh pracovních úkolů, které má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. Druh práce je nutné sjednat dostatečně určitě, aby nevznikaly pochybnosti o tom, jaké pracovní úkoly je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci přidělovat. Sjednaný druh práce zpravidla doplňuje pracovní náplň, podrobnější vymezení pracovních úkolů zaměstnance, které nebývá součástí pracovní smlouvy. Místo výkonu práce vymezuje buď pracoviště zaměstnavatele, popřípadě jiné dohodnuté místo, na kterém má zaměstnanec sjednanou práci vykonávat. Místo výkonu práce je opět nutné sjednat dostatečně určitě, aby nevznikaly pochybnosti o tom, na jakém pracovišti je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci přidělovat sjednanou práci. Den nástupu do práce určuje den vzniku pracovního poměru. Od tohoto dne zaměstnavatel a zaměstnanec uplatňují práva a plní povinnosti vyplývající z pracovního poměru. V pracovní smlouvě sjednáváme den nástupu do práce zpravidla tak, že uvedeme určitý kalendářní den, jak den pracovní, tak i den pracovního klidu.

---

<sup>29</sup> D'AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. 5 vyd. Olomouc: Anag, 2014, s. 340-341. ISBN 978-80-7263-869-7.

Mimo tyto tři podstatné náležitosti může pracovní smlouva obsahovat další ujednání, na nichž mají zaměstnavatel a zaměstnanec zájem a jež nejsou v rozporu s právními předpisy. Pracovní smlouva může obsahovat ujednání:

- a) o zkušební době,
- b) o době trvání pracovního poměru,
- c) o kratší pracovní době,
- d) o pracovní pohotovosti,
- e) o mzdě,
- f) o dovolené,
- g) o vysílání na pracovní cesty,
- h) o pravidelném pracovišti,
- i) o konkurenční doložce, aj.

Zkušební doba slouží zaměstnavateli i zaměstnanci k posouzení předností a nedostatků sjednaného pracovního poměru a popřípadě zrušit pracovní poměr ve zkušební době, a to z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zkušební dobu je možné sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu práce. Zkušební doba musí být sjednána písemně. Sjednaná doba nesmí být delší než:

- a) 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru u zaměstnance,
- b) 6 měsíců po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance.

Sjednaná zkušební doba nesmí být dodatečně prodlužována a nesmí být sjednána na dobu delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru.<sup>30</sup>

Doba trvání pracovního poměru může být na dobu neurčitou nebo na dobu určitou. Nebyla-li výslovně sjednána doba trvání pracovního poměru, platí, že pracovní poměr byl sjednán na dobu neurčitou. Doba trvání pracovního poměru mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje rovněž i jeho prodloužení.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 93-96. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>31</sup> D'AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. 5 vyd. Olomouc: Anag, 2014, s. 341. ISBN 978-80-7263-869-7.

### 2.2.2 Povinnosti při vzniku pracovního poměru

Podle ustanovení zákoníku práce je zaměstnavatel povinen před uzavřením pracovního poměru seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci. Jde o to, aby fyzická osoba ucházející se u zaměstnavatele o práci měla aspoň základní přehled o podmínkách, za nichž má práci vykonávat.

Zaměstnavatel má povinnost podle zákoníku práce v případech stanovených zvláštním právním předpisem zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila lékařské prohlídce. Tato povinnost je blíže rozvedena v ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, které se zabývá právě vstupní lékařskou prohlídkou, a v ustanovení vyhlášky č. 79/2013 Sb., dle kterého se vstupní lékařská prohlídka provádí za účelem zajištění, aby k výkonu práce nebyla zařazena osoba ucházející se o zaměstnání, jejichž zdravotní způsobilost neodpovídá zařazení k předpokládané práci. U fyzické osoby nastupující do pracovního poměru musí zaměstnavatel zajistit vstupní lékařskou prohlídku vždy, bez ohledu na rizikovitost práce, která má být v jeho rámci vykonávána.

Vstupní lékařská prohlídka je prohlídkou, kterou zabezpečuje zaměstnavatel v rámci pracovněprávních služeb ve smyslu zákona o specifických zdravotních službách, a to především u svého smluvního poskytovatele tzv. závodního lékaře. Zmíněným zákonem je ale zároveň připuštěno, aby se uchazeč o zaměstnání podrobil vstupní lékařské prohlídce u svého praktického lékaře, u něhož je registrovaný. Tato možnost je přitom podmíněna tím, že jde o práce zařazené pouze do kategorie první podle zákona o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Je třeba zdůraznit, že zaměstnavatel nesmí připustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti. Pokud jde o úhradu nákladů spojených se vstupní lékařskou prohlídkou, platí pro ni samostatná úprava ze zákona o specifických zdravotních službách. Pokud však pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vznikne, má povinnost ji uhradit zaměstnavatel pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015, s. 117-120. ISBN 978-80-7478-692-1.

V případě, že zaměstnanec nebo zaměstnavatel si pracovní poměr rozmyslí, lze od něho odstoupit. Může se tak ale stát jen v případě, že je to mezi smluvními stranami dohodnuto nebo důvod k takovému postupu upravuje zákon, konkrétně občanský zákoník. Možnost odstoupení od pracovní smlouvy je přitom ustanovením zákoníku omezena jen do okamžiku, než zaměstnanec nastoupil do práce. Odstoupení musí být písemné, jinak se k němu nepřihlíží.<sup>33</sup>

Pokud zaměstnanec nastoupí do práce, vznikají zaměstnavateli z hlediska pracovněprávního vztahu povinnosti. Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru, to platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat jméno a sídlo zaměstnavatele, bližší určení druhu a místa výkonu práce, údaj o délce dovolené, údaj o výpovědních lhůtách, o týdenní pracovní době, mzdy popř. platu a způsobu odměňování, údaj o kolektivních smlouvách. Při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

Od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015, s. 121. ISBN 978-80-7478-692-1.

<sup>34</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 37-38, §103. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3148-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06.pdf>

### 2.2.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Zaměstnavatel mimo základního pracovněprávního vztahu může uzavřít se zaměstnancem dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a to dohodu o provedení práce a dohodu o provedení činnosti. Tyto dohody jsou brány mimo pracovní poměr, tedy lze je sjednat i s jiným zaměstnavatelem, než kde má zaměstnanec uzavřenou pracovní smlouvu. Tyto dohody však mají limitující parametry, které jsou dány zákoníkem práce.

U dohody o provedení práce je určený rozsah práce, na který se dohoda uzavírá a ten nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce, na který se dohoda uzavírá, se nezapočítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uváděna doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. V dohodě se sjednává dle zákoníku práce i výše odměny a podmínky pro její poskytování. Ostatními dalšími náležitostmi se zákoník práce nezabývá. Z povahy věci má dohoda přinejmenším obsahovat i vymezení pracovního úkolu a předpokládaný rozsah práce. Výše odměny je smluvní záležitostí, věcí dohody zaměstnavatele a zaměstnance, ale zaměstnavatel musí respektovat sazbu minimální mzdy.<sup>35</sup>

Dohoda o pracovní činnosti je na místě použít pokud dohoda o provedení práce je málo a pracovní poměr je moc. Dohodu o pracovní činnosti lze uzavřít se zaměstnancem samozřejmě i tehdy, jestliže rozsah práce nebude přesahovat v tomtéž kalendářním roce 300 hodin. Na základě této dohody však není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. I když to zákoník práce výslovně neuvádí, je podle povahy činnosti zpravidla potřeba v dohodě uvést místo výkonu práce, které může být určeno podobným způsobem jako v pracovní smlouvě. Toto ujednání se nemůže měnit jednostranným opatřením, nýbrž vždy vzájemnou dohodou.

Dohoda o provedení práce i dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřeny písemně, jedno vyhotovení obdrží zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> *Práce, mzdy a odvody bez chyb, pokut a penále*. Český Těšín: Poradce s.r.o., 2015, č. 5-6/2015. ISSN 1801-9935.

<sup>36</sup> NEŠČÁKOVÁ, L., JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2012 v praxi*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 67. ISBN 978-80-247-4037-9.

## 2.3 Personální plánování

Personální plánování zaměstnanců slouží k dosahování strategických cílů organizace tím, že umožňuje zaměstnavateli stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. Současně slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců tím, že umožňuje zaměstnavateli plánovat personální rozvoj zaměstnanců, kariéru zaměstnanců i následnictví v manažerských funkcích.<sup>37</sup>

Personální plánování zaměstnanců zahrnuje:

- a) plánování potřeby pracovníků,
- b) plánování potřeby pokrytí pracovníků,
- c) plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Plánování se nemůže omezit jen na to, že na základě podnikových výrobních cílů naplánuje potřebu pracovníků. Musí také odhalit zdroje pracovních sil, jasně říci, kde se tyto pracovníci vezmou, zda z vnitřních či vnějších zdrojů. Personální plánování je vlastně plánováním pracovních míst, tedy plánováním poptávky po pracovních silách, zatímco plánování potřeb pokrytí pracovních sil je předvídání nabídky pracovních sil v podniku i mimo něj a stanovením cest, jak zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil pro podnik.<sup>38</sup>

Personální plánování je proces, který obsahuje čtyři základní funkce a to analýzu stávající situace, předvídání budoucí situace, stanovení cílů a realizace stanovených cílů. Analýzou stávající situace je zhodnocení lidských zdrojů – odhad dovedností a schopností pracovníků. Předvídání budoucí situace, stanovení cílů, jakož i realizace stanovených cílů zahrnuje několik oblastí. Jde zejména o oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, formování a využívání pracovních schopností lidí, formování pracovních týmů, a oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí, přičemž prioritním úkolem personálního plánování je zajistit sladění plánu personálu s cíli podniku.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 60. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>38</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 31-34. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>39</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 45. ISBN 978-80-87071-89-2.

Modelový postup plánování zaměstnanců vychází z plánovaného cíle organizace (plánovaného objemu produkce). Na základě plánovaného objemu produkce se odhaduje celková potřeba zaměstnanců a pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Přitom se počítá se skutečným stavem zaměstnanců, předpokládanými nástupy zaměstnanců a předpokládanými odchody zaměstnanců. Výsledkem porovnání odhadu celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů je stanovení čisté potřeby zaměstnanců, která může být nulová, kladná (nedostatek zaměstnanců) nebo záporná (nadbytek zaměstnanců). Na základě stanovení čisté potřeby zaměstnanců se navrhuje řešení předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců.

Systémové plánování zaměstnanců spojené se systémovým řešením předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců je nástrojem strategického řízení organizace. Umožňuje zaměstnavateli řídit a vést zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace.

V případě nedostatků zaměstnanců je v první řadě je vyřešit v rámci vnitřních zdrojů a to vhodnou integrací pracovních úkolů, využitím práce přesčas, popř. zavedením vhodné techniky, která nahradí chybějící práci. V případě, že potřeba přetrvává, můžeme využít potenciál vnějších zdrojů a obsadit volná místa buď v pracovním poměru či na základě dohod o provedení práce nebo dohod o provedení činnosti. Můžeme volná místa obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci z agentur práce nebo je zajistit dodavatelským způsobem.

V případě nadbytku zaměstnanců řešíme tuto situaci omezením obsazováním volných míst, úpravou pracovní doby, ukončení dočasně přidělených zaměstnanců agentur práce, zrušíme dohody o pracích mimo pracovní poměr či skončíme pracovní poměry. Nejdříve ty, co jsou ve zkušební době, poté doby určité, a poté výpovědi či hromadným propouštěním. Zaměstnavatel může využít možnosti náhrady mzdy nejméně ve výši 60% průměrného výdělku, pokud je nadbytek zaměstnanců pouze přechodný.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 61-66. ISBN 978-80-247-4151-2.

## 2.4 Nábor zaměstnanců

Nábor, výběr a přijímání pracovníků je další důležitá součást personální práce v podniku. Je důležité zvolit vhodný počet potřebných spolupracovníků, vybrat si z nabídky uchazečů o zaměstnání ty, kteří budou pro firmu vhodní. Nábor pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Úkolem je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku bude nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa a přispěje k harmonizaci mezilidských vztahů na pracovišti. Je potřeba si uvědomit, že výběr je oboustranný, podnik si vybírá uchazeče, ale i uchazeč si vybírá podnik.<sup>41</sup>

Výběr zaměstnanců je využíván nejen formou výběrového řízení, ale i povyšováním svých schopných podřízených, které je jednodušší než samotné výběrové řízení, zejména proto, že znáte kladné i záporné stránky vámi vytypovaného zaměstnance. Výběr zaměstnance z vlastních řad je tak nejefektivnějším nástrojem pro obsazení volného pracovního místa. Je potřeba brát na vědomí, že každý člověk má hranice svých schopností, tedy jsou jedinci, kteří z řadového zaměstnance to dotáhli až na ředitele firmy. Ale jsou i takové případy, kdy například výborný šéf oddělení, povýšený na šéfa úseku, zcela na tomto místě nevhodný a neví si s funkcí rady. Proto je nutné zjistit, jaké jsou ambice dotyčného zaměstnance a v případě vlastních řad je potřeba si ho po nějakou dobu vyzkoušet, zda onu funkci zvládne, popřípadě z jeho strany, zda má o uvedenou funkci zájem a bude ho naplňovat, tedy informovanost o vypsání místa a specifikace pracovního místa je na místě z obou stran. Při výběru zaměstnance je potřeba se soustředit na to, jak se o danou pozici zaměstnanec zajímá, zda se ptá na práci nebo na výhody funkce a zjišťovat následnou schopnost převzít odpovědnost a schopnost samostatného rozhodování.<sup>42</sup>

V případě, že není vhodný adept, či uchazeč o volnou pozici z vnitřních zdrojů je nutné na základě plánování zaměstnanců a analýzy pracovních míst přistoupit k náboru zaměstnance z vnějších zdrojů. Tento celý proces obsazování volného pracovního místa vychází z mnoha kroků, které je potřeba zajistit, a to samotné získávání a výběr zaměstnanců, na které navazuje přijímání a adaptace zaměstnanců.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 60. ISBN 978-80-87071-89-2.

<sup>42</sup> HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008, s. 38. ISBN 978-80-247-2475-1.

<sup>43</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 68. ISBN 978-80-247-4151-2.



### 2.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je úvodní etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči. Postup získávání zaměstnanců zahrnuje posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo, zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa, stanovení metod získávání zaměstnanců, formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání a předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání. Uspokojit musíme plánovanou i neplánovanou potřebu obsadit volné pracovní místo. Plánovaná potřeba vychází z odhadu současné potřeby zaměstnanců, neplánovaná vyplývá z neočekávaného uvolnění pracovního místa, například v důsledku neočekávaného skončení pracovního poměru zaměstnance.

Popis a specifikace volného pracovního místa je výsledkem analýzy volného pracovního místa a obsahuje údaje o volném místě (název, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky) a údaje o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování či motivace). Na základě specifikace pracovního místa můžeme sestavit vhodné metody k získávání zaměstnanců. Mezi používané metody získávání zaměstnanců jsou inzerce na internetu (webové stránky zaměstnavatele, pracovní servery, úřady práce, školy, personální agentury), inzerce na intranetu, místní vývěsce, úřední desce či nástěnce, inzerce v tisku, rozhlasě či televizi, spolupráce s personálními agenturami, prezentace na veletrhu pracovních příležitostí, doporučení současného zaměstnance, přímé oslovení zaměstnanci nebo se uchazeči nabízejí sami.<sup>44</sup>

Samotný výběr zaměstnance je druhou etapou procesu, kdy je získán vhodný počet uchazečů o zaměstnání. Výběr se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru společnosti. Je to specifický způsob zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci zahrnující hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů popř. assessment centrum a zkoumání referencí. Při zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnávání uplatňujeme pozitivní přístup. Nezjišťujeme, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, proč uchazeče o zaměstnání odmítnout. Naopak zjišťujeme, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání splňují, proč uchazeče o zaměstnání přijmout. Pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance.

---

<sup>44</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 72-75. ISBN 978-80-247-4151-2.

Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisu nám umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě a rozhodnout, kteří uchazeči budou pozváni k výběrovému pohovoru.

Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru. Výběrový pohovor je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je ověřit a doplnit rozhodné údaje, posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů, informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání a zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání. Je žádoucí, aby se výběrového pohovoru účastnil manažer, který je potenciálním nadřízeným, jelikož právě manažer má rozhodovat o přijetí, nebo odmítnutí posuzovaného uchazeče o zaměstnání. Zpravidla se používá strukturovaný výběrový pohovor, kdy si předem připravíme a naplánujeme otázky a modelové odpovědi a všem uchazečům položíme stejné otázky, které potom hodnotíme. Používá se rovněž nestrukturovaný výběrový pohovor, který se vede bez zvláštní přípravy, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Otázky se volí podle aktuálního vývoje výběrového pohovoru a reakcí uchazeče o zaměstnání. Na výběrovém pohovoru může nastat i testování, které zahrnuje testy inteligence, osobnosti a schopností.<sup>45</sup>

#### **2.4.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců je třetí etapou procesu obsazování volných pracovních míst, který navazuje na výběr zaměstnanců a již je rozhodnuto o přijetí pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání, který splnil stanovené požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě a akceptoval předloženou nabídku zaměstnání. Účelem přijímání zaměstnanců je uzavřít odpovídající pracovněprávní vztah s vybraným uchazečem o zaměstnání. Zaměstnavatel obsazuje volné pracovní místo v základním pracovněprávním vztahu tedy v pracovním poměru, popř. na základě dohody

---

<sup>45</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 67-69. ISBN 978-80-87071-89-2.

o provedení práce či provedení činnosti. Další možností je dočasně přidělený zaměstnanec agentury práce či dočasně přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele. Na základě podepsání pracovní smlouvy vznikne pracovní poměr mezi uchazečem a zaměstnavatelem, který se datem nástupu stává zaměstnancem.

Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je poslední etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Účelem adaptace zaměstnanců je formální i neformální informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného pracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.

Adaptace formou adaptačního programu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance. Informování přijatého zaměstnance zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě, to znamená informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách práce. Informování provádí personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec a to jak ústně, tak písemně na základě tzv. orientačních brožur. Odborné zapracování znamená přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahoval požadovaného výkonu. Odborné zapracování zabezpečuje manažer nebo zkušený spolupracovník pomocí rozmanitých metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce apod.) nebo mimo pracoviště (seminář, demonstrování, případová studie, pracovní porada apod.). Sociální začlenění znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci. Sociální začlenění zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků přijatého zaměstnance a udržováním optimálních pracovních vztahů na pracovišti. Adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím zkušební doby, kdy musí být přijatý zaměstnanec v zásadě připraven vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu v souladu se strategickými cíli organizace.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 109-110. ISBN 978-80-247-4151-2.

## 2.5 Hodnocení zaměstnanců

Pro jasnou představu o výkonech podřízených a zaměstnanců je nutné alespoň dvakrát ročně provádět hodnocení výkonu za jejich přítomnosti. Podřízení pracovníci musí mít v tomto hodnocení prostor k vyjádření a nadřízený musí umět názory obhájit nebo uznat argumenty druhé strany. Je nutné, aby hodnocení výkonu probíhalo písemnou formou. V mnoha případech takto vedený náhled na pracovníky usnadní rozhodování v krizových personálních otázkách. Hodnocení je platné za předpokladu podpisu obou zainteresovaných stran – vedoucího, který zastupuje společnost, a zaměstnance. V hodnocení zaměstnanců se jedná o hodnocení výkonu a hodnocení práce, kdy hodnocení výkonu zahrnuje posudek toho, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci, jaká je jeho produktivita, jak si dokáže svoji práci zkoordinovat. Při hodnocení práce reflektuje přínos zaměstnance pro firmu, důležitost jeho práce. Každý vedoucí by měl umět objektivně ohodnotit každého svého zaměstnance. Hodnocení zaměstnance mají dvě úrovně a to hodnotící (finanční ohodnocení, personální změny) a rozvíjející (školení, semináře). Zaměstnanec, který projde procesem hodnocení, musí mít na jeho konci pocit, že zná názor svého nadřízeného na svůj pracovní výkon a na svůj postoj ke společnosti.<sup>47</sup>

Pro hodnocení výkonu existuje několik základních metod hodnocení práce:

- a) metoda pořadí prací – porovnává práci jako celek a ne odděleně jednotlivé stránky prací,
- b) klasifikační metody – porovnává práci jako celek s nějakou stupnicí,
- c) vnitřní poměrování – porovnání práci s modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou,
- d) bodovací metoda – rozčlenění prací na nebo klíčové prvky či požadavky, které mají být hodnoceny,
- e) hodnocení založené na dovednostech – zařazuje práce podle dovedností nebo zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání,
- f) hodnocení založené na schopnostech – měří náročnost prací ve vztahu k úrovni potřebných schopností,
- g) tržní oceňování – porovnávání interních mzdových sazeb se sazbami trhu.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008, s. 85-87. ISBN 978-80-247-2475-1.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada, 2002, s. 394. ISBN 80-247-0469-2.

## 2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru je upraveno přímo v zákoníku práce. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody. Mzda i plat jsou poskytovány zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr přísluší zaměstnanci odměna. Při stanovení mzdy, platu i odměny z dohod a při její diferenciaci mezi zaměstnanci musí zaměstnavatel respektovat pravidlo, že za stejnou práci a za práci stejné hodnoty přísluší stejná mzda, plat či odměna z dohody. Zakotvuje se tím rovnost zaměstnanců v odměňování.<sup>49</sup>

Mzda je obecně pojata jako plnění za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Protože dosažení mzdy je hlavním účelem, pro který vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru, a zaměstnanci zpravidla nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává, má právo na přidělování práce v rozsahu práce stanovené týdenní pracovní doby. Zaměstnavatel je povinen vydat v den nástupu do práce zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis.

Plat je peněžité plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru zaměstnanců, kteří pro odměňování těchto zaměstnanců využívají zcela nebo převážně veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění). Jak je uvedeno v zákoníku práce, plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatele, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství. Výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti.<sup>50</sup>

Mzda, plat a nyní ani odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nesmí být nižší než minimální mzda. Její výše je stanovena nařízením vlády. Od 1. 1. 2016 se výše hrubé minimální mzdy zvýšila a její základní sazba činí 9.900,- Kč/měsíc, resp. 58,70 Kč/hodina. Tato mzda je stanovena pro týdenní pracovní dobu 40 hodin.

---

<sup>49</sup> ŠUBRT, B. et al. *Abeceda mzdové účetní*. 25.vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 94. ISBN 978-80-7263-922-9.

<sup>50</sup> JAKUBKA, J. a kol. *Zákoník práce: Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. 5.vyd. Olomouc: Anag, 2011, s. 206-207. ISBN 978-80-7263-637-2.

Mzda má obvykle povahu peněžitého plnění, ale zákon připouští, aby byla poskytována i jako plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdových výměrem. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, různé formy mzdy (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou z různých forem atd.) a může zavést různé složky čili části mzdy (prémie, odměny, příplatky, bonusy, tzv. 13. a 14. mzdu aj.). Dle zákoníku práce níže uvedené mzdové náležitosti být poskytovány musí:

- a) kompenzace práce přesčas – za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku, popř. čerpání náhradního volna místo příplatku,
- b) kompenzace práce ve svátek – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku,
- c) příplatek za práci v noci – za dobu noční práce přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši nejméně 10% průměrného výdělku,
- d) příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – příplatek přísluší k dosažené mzdě ve výši nejméně 10% základní sazby minimální mzdy,
- e) příplatek za práci v sobotu a neděli – za dobu práce v sobotu a neděli k dosažené mzdě zaměstnanec přísluší nejméně ve výši 10% průměrného (hodinového) výdělku.

Zaměstnavatel v organizační složce státu, územního samosprávného celku, státního fondu, příspěvkové organizace nebo školská právnická osoba má povinnost poskytovat zaměstnanci za vykonanou práci plat podle zákona a příslušných nařízení vlády. Od právní úpravy se nelze nijak odchýlit. Zaměstnavatel má povinnost vydat zaměstnanci písemný platový výměr, a to v den nástupu do práce. Jde o informaci o platové třídě (je stanoveno 16 platových tříd), stupni a výši tarifu a ostatních složek platu (osobní příplatek, zvláštní příplatek, příplatek ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za vedení a ostatní příplatky uvedené v zákoníku práce).

Mzda i plat je splatný po vykonání práce v rámci pravidelného výplatního termínu.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> ŠUBRT, B. et al. *Abeceda mzdové účetní*. 25.vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 97-100. ISBN 978-80-7263-922-9.

## 2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Podle zákoníku práce zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců zejména:

- a) zaškolení a zaučení – týká se zaměstnance, který vstupuje na nové pracoviště,
- b) odbornou praxi absolventů škol – zaměstnanci bez žádné praxe,
- c) prohlubování kvalifikace – doplňování kvalifikace na sjednané pozici,
- d) zvyšování kvalifikace – zvyšování kvalifikace k dosažení vyššího stupně vzdělání.

Samotný cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeb a analýzou potřeb vzdělávání, na který navazuje zpracování plánu vzdělávání, který vymezuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody a požadavky. Následná realizace vzdělávání vymezuje instituci vzdělávání, lektora, místo a čas vzdělávání a samotné náklady vzdělávání, s kterými je v rámci plánu vzdělávání počítáno. Po realizaci vzdělávání navazuje hodnocení vzdělávání a to jak přípravy, průběhu i výsledků. Rozlišují se dvě metody vzdělávání a to buď na pracovišti, která se aplikuje převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce (instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink, mentoring apod.), anebo mimo pracoviště, která se aplikuje hromadně mimo běžné pracoviště v organizaci (přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity apod.). Specifickou skupinou metody vzdělávání je e-learning, což je alternativní metoda s podporou informačních a komunikačních technologií.<sup>52</sup>

Vzdělávání zaměstnanců roste ve společnostech na významu, a proto se zvýšení kvalifikace, prohlubování kvalifikace a systém vzdělávání stávají jedním z nejdůležitějších úkolů managementu organizací, pro udržení konkurenceschopnosti. V současné době roste na významu i zvyšování kvalifikace samotných vedoucích a manažerů v doktorských programech. Poskytování vzdělávání zaměstnancům si společnost udržuje na pracovišti vzdělané a kvalifikované zaměstnance.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 146-151. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>53</sup> VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011, s. 148. ISBN 978-80-247-3948-9.

## 2.8 Péče o zaměstnance

Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovních podmínek je dosáhnout příznivých hodnot a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce. Péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a realizovanými cíli zaměstnavatele. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst zaměstnavatele.<sup>54</sup>

Péče o zaměstnance se rozděluje do tří skupin. První skupinou tvoří povinná péče o zaměstnance, která je dána zákony a předpisy. Druhá skupina se jmenuje smluvní péče o zaměstnance a je dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny na úrovni organizace, a poslední skupinu tvoří dobrovolná péče o pracovníky. Ta, je výrazem personální politiky zaměstnavatele, je to výraz jeho úsilí, kdy má snahu o získávání lepších výhod v oblasti trhu práce. Povinná péče je dána převážně zákoníkem práce, kde je péče o zaměstnance členěna na pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování a zvláštní pracovní podmínky. Zaměstnavatel je povinen vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání. V oblasti odborného rozvoje zaměstnavatel zajišťuje zaškolení a zaučení zaměstnanců, odbornou praxi, prohlubování a zvyšování kvalifikace. V oblasti stravování je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. To neznamená zajišťovat závodní stravování či poskytování stravenek, ale povinnost vytvořit prostor a čas ke stravování na pracovišti během přestávek v práci na jídlo a oddech. V oblasti zvláštních pracovních podmínek je zaměstnavatel povinen zajistit zvýšenou ochranu zaměstnanců se zdravotním postižením, zaměstnankyň a mladistvým zaměstnanců.<sup>55</sup>

Specifickou oblastí povinné, smluvní i dobrovolné je problematika pracovní doby a doby odpočinku, pracovního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pracovní dobu upravuje zákoník práce a je to doba, v níž je zaměstnanec povinen

---

<sup>54</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 154. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>55</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 343-344. ISBN 978-80-7261-168-3.



vykonávat pro zaměstnavatele práci. Doba odpočinku není pracovní dobou a je jím přestávka v práci na jídlo a oddech, nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami nebo nepřetržitý odpočinek v týdnu. Zákoník práce v pracovní době upravuje i délku pracovní doby. V jednosměnném provozu délka pracovní doby činí 40 hodin týdně, u dvojsměnného pracovní režimu činí 38,75 hodin týdně a trojsměnný či nepřetržitý pracovní režim zahrnuje 37,5 hodiny týdně. Pracovní doba lze zkrátit na základě vnitřního předpisu či kolektivní smlouvy. Pokud zaměstnanec pracuje více, než stanovenou pracovní dobu jedná se o práci přesčas, který je konán jen výjimečně a za který náleží příplatek. Pracovní doba může být pravidelná, tedy rovnoměrně rozvržena, popř. nerovnoměrně rozvržena na základně směn, popř. pracovní doba může být pružně rozvržena, kde je určena základní pracovní doba a začátek a konec pracovní doby je volitelný, přičemž celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Doba odpočinku je především na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut a je poskytnuta po každých nejdéle 6 hodinách nepřetržité práce. Další dobou odpočinku jsou bezpečnostní přestávky, které předcházejí ohrožení života a zdraví zaměstnance, které se započítávají do pracovní doby. Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami má být alespoň 11 hodin mezi směnami.<sup>56</sup>

Pracovní prostředí tvoří fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance. Převážně se jedná o zdraví zaměstnanců, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. V této kapitole je řešeno prostorové řešení pracoviště, barevná úprava, osvětlení, hluk na pracovišti aj. Další neméně důležitá je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tedy předcházení ohrožení života a zdraví zaměstnanců jako jsou pracovní úrazy a nemoci z povolání, jejich prevence a preventivní zásady a to jak poskytováním osobních ochranných pracovních prostředků, které představují obuv a oděv, mycí a čisticí prostředky a poskytováním ochranných nápojů.

V kolektivních smlouvách mohou být řešeny další smluvní oblasti péče o zaměstnance - příspěvky na bydlení, dopravu, stravování, připojištění, odměny, půjčky, kulturní a sociální aktivity, firemní školky, sick days, poradenské služby a mnoho dalších benefitů, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a pozitivní stimulaci jejich výkonů a strategie společnosti.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 88-93. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3148-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06.pdf>

<sup>57</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 230-235. ISBN 80-7179-893-2.

## 2.9 Skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru znamená zánik pracovního vztahu. Ten může zaniknout pouze na základě zákonem definovaných způsobů, což však nemusí vždy znamenat, že zaniknou všechna práva a povinnosti mezi bývalými účastníky pracovního poměru. Přetrvat existenci pracovního poměru mohou zejména práva a povinnosti týkající se utajovaných skutečností, obchodního tajemství a ochrany osobních údajů. V pracovním právu existují různé způsoby skončení pracovního poměru. Přestože všechny vedou k zániku pracovního vztahu, nalezneme rozdíly v jejich právní povaze i v jednotlivých právních důsledcích, které způsobují. Způsoby skončení pracovního poměru můžeme rozdělit takto:

- a) právní jednání účastníků pracovního poměru,
- b) právní události,
- c) úřední rozhodnutí.<sup>58</sup>

V rámci těchto způsobů skončení pracovního poměru také rozlišujeme, zda se jedná o oboustranný právní úkon, jednostranný právní úkon, či zda tak automaticky stanoví zákoník práce bez zásahu smluvních stran, tedy nabytím účinnosti konkrétního právního úkonu, který má vliv na skončení pracovního poměru. Oboustranným právním úkonem rozumíme, že právní úkony činí obě strany účastníků právního vztahu společně. Na rozdíl od toho jednostranný právní úkon znamená, že právní úkon iniciuje a provádí pouze jedna strana z účastníků právního vztahu. Zákonný stav vyjadřuje, kdy se situace v právním vztahu změní sama, aniž by jedna či druhá strana učinila právní úkon, protože nastaly skutečnosti vedoucí k této změně. Dále je nutné uvádět důvody skončení v rámci písemného skončení pracovního poměru.<sup>59</sup>

Mezi oboustranné právní jednání účastníků dle zákoníku práce řadíme rozvázání pracovního poměru dohodou a jednostranným právním úkonem může pracovní poměr skončit výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Právní událostí může nastat skončení pracovního poměru v případě, že uplynula sjednaná doba pracovního poměru na dobu určitou, smrtí zaměstnance nebo smrtí zaměstnavatele, který je fyzickou osobou (to neplatí při pokračování v živnosti). Úředním rozhodnutím

---

<sup>58</sup> BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 6. dopl. a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2014, s. 191. ISBN 978-807-4002-830.

<sup>59</sup> NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-4091-1.

rozumíme soudní rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu u cizince či fyzické osoby bez státní příslušnosti, vyhoštěním nebo uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem výkonu zaměstnání. V případě rozvázání pracovního poměru s osobou se zdravotním postižením je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost písemně oznámit příslušnému úřadu práce.<sup>60</sup>

Rozvázání pracovního poměru dohodou zákon stanoví, že dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru, končí pracovní poměr sjednaným dnem. Dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být písemná a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení dohody o rozvázání pracovního poměru. Dohoda může být uzavřena z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.<sup>61</sup>

Výpověď může rozvázat pracovní poměr zaměstnanec i zaměstnavatel a pracovní poměr skončí uplynutím výpovědní doby, která činí nejméně dva měsíce. Z hlediska zániku pracovního poměru formou výpovědi zákoník práce také rozlišuje, jestli je výpověď podána ze strany zaměstnavatele, či ze strany zaměstnance. Zaměstnanec může dát výpověď zaměstnavateli z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně stanoveného zákoníkem práce.

Dalším způsobem skončení pracovního poměru je okamžité zrušení, zrušení pracovního poměru ve zkušební době a uplynutím sjednané doby. Všechny tyto způsoby jsou jasně definovány zákoníkem práce. V určitých případech je zaměstnanec chráněn před skončením pracovního poměru při výpovědi dané v ochranné době, ta je tímto neplatná (dočasná neschopnost k výkonu práce, těhotenství zaměstnankyně, čerpání mateřské či rodičovské dovolené). Skončením pracovního poměru zaměstnavateli vznikají povinnosti, zejména vydání potvrzení o zaměstnání, vydání posudku o pracovní činnosti, pokud o to zaměstnanec požádá, vydání potvrzení pro Úřad práce o průměrném výděлку, ohlásit zdravotní pojišťovně ukončení pracovního poměru a ostatní náležitosti spojené s jakýmkoli důvodem ukončení pracovního poměru daného jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> JAKUBKA, J. a kol. *Zákoník práce: Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. 5. vyd. Olomouc: Anag, 2011, s. 111-112. ISBN 978-80-7263-637-2.

<sup>61</sup> *Praktická personalistika*. Olomouc: Anag, 2015, č. 5-6/2015. ISSN 2336-5072.

<sup>62</sup> ŠUBRT, B. et al. *Abeceda mzdové účetní*. 25.vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 56-61. ISBN 978-80-7263-922-9.

## **Kompendium teoretické části práce**

Teoretická část práce se zabývá personalistikou a odměňováním ve společnostech a firmách v České republice v obecné rovině, vysvětluje pojem personalistika a jaké úkoly a činnosti jsou stanoveny na personálním oddělení společností. Ujasňuje i vazbu na české zákony a vyhlášky, které jsou pro práci na personálním oddělení nutné dodržovat a podle nich postupovat. Personální oddělení je důležitým oddělením ve společnosti, které pracuje s lidmi a společně s manažery je motivuje k lepším výkonům a stále s nimi musí pracovat, hodnotit jejich výkony, vzdělávat a poskytovat jim takové podmínky pro práci, aby byly přijatelné. Práce s lidmi je velice různorodá a skýtá mnoho úskalí pro samotné společnosti. Lidé jsou nejdůležitější zdroj pro celou společnost a samozřejmě je musí za odvedenou práci odměňovat. Personální práce obnáší výběr a přijímání zaměstnanců a v neposlední řadě i ukončování a skončení pracovních poměrů.

V praktické části tak můžeme zjistit konkrétní práci personálního oddělení v mezinárodní výrobní společnosti a podrobněji tak proniknout do práce personalistů v oboru strojírenství a jeho odměňování a zjistit samotné názory zaměstnanců ve společnosti.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 PRŮZKUM: PERSONALISTIKA VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část průzkumu je prováděna v mezinárodní strojírenské výrobní společnosti Wheelabrator Czech s.r.o., která sídlí v městě Příbram, jejíž historie sahá do roku 1900, kdy byla založena v Kodani pod názvem DISA. Během 20. století vyráběla nejrůznější stroje a zařízení jak pro zemědělské účely, tak i spotřební potřeby. Mezi výrobky společnosti patřily traktory, nejrůznější secí stroje, dokonce i zbraně, televizory a mnoho dalších. Později se DISA začala specializovat na výrobu slévárenských a tryskacích strojů a byla považována za předního světového dodavatele slévárenských technologií, tryskacích strojů s metacemi koly a průmyslové filtrace. V té době již měla DISA obchodní zastoupení a rozsáhou síť agentů v Evropě, Americe a Asii.

V roce 1994 byla v Příbrami otevřena malá pobočka zaměřená pouze na výrobu tryskacích strojů. První stroje vznikaly v pronajatých prostorách firmy Ortas. S nárůstem zakázek bylo v roce 1996 rozhodnuto o stavbě vlastní výrobní haly v Příbrami a o kompletním přesunu výroby tryskacích strojů ze Švýcarska a Německa právě do České republiky. Nová výrobní hala o rozloze 9.000 m<sup>2</sup> byla slavnostně otevřena v roce 1998 a o dva roky později byly dostavěny kancelářské prostory o rozloze 2.500 m<sup>2</sup>. Na konci roku 2001 byla dokončena stavba další výrobní haly, jakož i skladu náhradních dílů, celkem 6500 m<sup>2</sup>, které slouží jako logistická základna pro Evropu. V září 2001 DISA koupila divizi tryskacích strojů a slévárenských zařízení Škody Ostrov nad Ohří, a to včetně licenčních práv na výrobu náhradních dílů.

Český trh byl považován za domovský a brány závodu opouštějí stroje určené především pro celý svět. Mezi zákazníky patří téměř všechny automobilky Volkswagen, Nissan, Toyota, Daimler Chrysler, BMW a další. Činnost v oblasti tryskání se dále rozšiřují a dochází k přenosu technologií zejména na nové trhy v Indii a Číně a v obou těchto zemích začala místní výroba. Výrobní program zahrnuje bubnové, stolové, závěsné, průchozí a manipulátorové tryskací stroje. Nabídka sahá od malých tryskačů, určených pro menší slévárny a lehčí provozy, přes středně velká zařízení, nacházející uplatnění ve slévárenství, hutnictví a strojírenské výrobě, až po komplexně řešené tryskací linky pro velkoobjemový a nepřetržitý provoz.

Do současnosti se tak uskutečnil přerod z čistě výrobního závodu na firmu s vlastním vývojem, konstrukcí a prodejem, která zajišťuje 100% výroby a logistiky tryskacích strojů v Evropě, významným způsobem se podílí na jejich konstrukci a začíná přebírat zodpovědnost za výrobu a konstrukci komponentů formovacích linek.

Obrázek 1: Výrobní prostory společnosti Wheelabrator Czech s.r.o.



Zdroj<sup>63</sup>

Po obchodní stránce zajišťuje pro vybrané výrobní řady prodej a podporu prodeje celé Evropě, pro ostatní v Česku a na trzích východní Evropy. V roce 2010 došlo ke spojení se společností Wheelabrator, která je světovým lídrem v technologii povrchových úprav. Wheelabrator nabízí kompletní řešení tlakovzdušným tryskáním, tryskáním metacím kolem a omíláním. Tradiční slévárenské technologie, tvářecí, pískovací a jaderné technologie si ponechávají název značky DISA, ale řada strojů na otryskávání DISA je přejmenováno a označováno jako Wheelabrator. Nově se tedy od roku 2010 závod v Příbrami nazývá Wheelabrator Czech s.r.o. V Příbrami se také nachází evropské distribuční centrum, které udržuje největší zásobu náhradních dílů pro tryskací stroje na světě. Skladuje se zde více než 4.900 dílů pro tryskací zařízení značek Wheelabrator i ostatních. Každý rok ke svým zákazníkům po celém světě distribuuje téměř 15 000 výrobků a je schopné obsloužit celosvětově více než 2000 zákazníků.

Společnost Wheelabrator Czech s.r.o. patří v současnosti na Příbramsku k jednomu z největších zaměstnavatelů. Aktuálně zaměstnává přes 280 zaměstnanců.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Propagační materiál společnosti. Příbram, 2010.

<sup>64</sup> Společnost Wheelabrator. *O nás* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: [http://www.wheelabratorgroup.com/cz/sites/wheelabrator/content/about\\_us/about\\_wheelabrator.aspx](http://www.wheelabratorgroup.com/cz/sites/wheelabrator/content/about_us/about_wheelabrator.aspx)

### 3.1 Vymezení cíle a hypotézy

Prvním cílem tohoto průzkumu je analyzovat současný stav práce personálního oddělení a odměňování ve společnosti, jaké má praktiky a postupy, zda pracuje podle aktuální právní legislativy a jakým způsobem provádí personální politiku a pečuje o své zaměstnance a jeho zhodnocení. Druhým cílem, který je pro firmu důležitější, je dotazníkové šetření o spokojenosti zaměstnanců a tedy zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Definovat, co jim chybí a jakým způsobem je možné jejich práci zlepšit, aby byli více spokojeni se svým zaměstnavatelem.

V praktické části dotazníkového šetření jsou tak hledány odpovědi na otázky a potvrzení či vyvrácení hypotéz tohoto průzkumu. Společnost je jedním z největších v příbramském okrese a kvalitní a odborní zaměstnanci jsou tak nutností pro práci ve společnosti a jejich názor je tak důležitým pro další personální kroky. Proto jsou na místě otázky, které dotazníkovým šetřením byly zodpovězeny:

- a) Jste spokojeni se svým zaměstnavatelem?
- b) Naplňuje Vás práce pro společnost?
- c) Je dostatečně věnováno péči o zaměstnance ve společnosti?
- d) Jste adekvátně ohodnoceni ve společnosti?

Na tyto otázky byly stanoveny jednotlivé hypotézy po důkladném personálním šetření ve společnosti.

Hypotéza č. 1: Většina respondentů je se svým zaměstnavatelem spokojená.

Hypotéza č. 2: Respondenti jsou ve společnosti spokojeni.

Hypotéza č. 3: Zaměstnavatel věnuje dostatečně péči o své zaměstnance.

Hypotéza č. 4: Respondenti jsou adekvátně ohodnoceni za svou práci.

Tato hypotézy jsou předpokladem pro práci ve společnosti, a jelikož je společnost jedna z největších v okrese, je nutné v případě vyvrácení dodat doporučení k nápravě. Otázky a hypotézy byly vybrány z toho důvodu, aby zaměstnavatel měl přehled o názorech svých zaměstnanců a o jejich spokojenosti, či možnostech zlepšení a tím tak přispíval k tomu, že zaměstnanci se do práce budou těšit a budou tak spokojeni s tím, co pro ně zaměstnavatel poskytuje a jak o ně pečuje.

### 3.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Šetření o spokojenosti a názorech ve společnosti bylo zjištěno dotazníkem, který byl poslán v elektronické podobě zaměstnancům a zároveň pro dělnické pozice, kteří nemají přístup mailem, byl poskytnut na recepci společnosti v papírové podobě a v jednotlivých halách společnosti. Tento postup spokojenosti formou dotazníku je neúčinnější metodou získání zpětné vazby zaměstnanců a jejich připomínek ke své práci.

Dotazník obsahoval 20 otázek, z toho 16 zjišťovaly jednotlivé hypotézy pro tuto diplomovou práci, zbylé 4 otázky byly obecné o jednotlivém respondentovi, který dotazník vyplnil, tedy věk, vzdělání, pozice a doba u zaměstnavatele. Dotazník byl veden jako anonymní, proto obecné informace pro průzkum byly nezbytné.

Výzkumný vzorek pro dotazníkové šetření byl nastaven komplexně skrz celou společnost obsahující všechny zaměstnance na jednotlivých odděleních a pozicích, tímto může být dotazník brán pro potvrzení či vyvrácení hypotéz jako reprezentativní. Dotazníkové šetření bylo koncipováno přes celé spektrum zaměstnanců od dělníků, přes zaměstnance na technických pozicích, až po zaměstnance na vedoucích pozicích i manažery společnosti. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a bylo na každém zaměstnanci, zda dotazník pro účely této diplomové práce vyplní či nikoliv.

Ve společnosti v současné době pracuje 276 zaměstnanců a 8 zaměstnankyň je na mateřské či rodičovské dovolené. Z tohoto počtu zaměstnanců ve společnosti v daný čas je mnohem méně, jelikož se jedná o mezinárodní výrobní společnost, mnoho zaměstnanců cestuje za zákazníky jak po České republice, tak v zahraničí a jezdí na servisní prohlídky, které mohou trvat více než dva měsíce. Podle statistiky je v průměru každý měsíc na servisech či na služebních cestách asi 40 zaměstnanců, převážně dělnických pracovníků a vedoucích, kteří dohlíží na jejich práci. Z tohoto důvodu je nutné počet zaměstnanců o tyto zaměstnance ponížít, jelikož nemohli vyplnit dotazník v uvedený čas. To odpovídá cca 230 aktivním zaměstnancům na pracovišti Příbram, kde byl dotazník distribuován. Dalším aspektem je nemocnost, která tvoří v tomto období cca 8%, což odpovídá cca 20 zaměstnancům, kteří dotazník neměli možnost vyplnit, popřípadě nezaregistrovali dotazník v oběhu. Tímto se dostáváme k číslu 200 zaměstnanců. V neposlední řadě je potřeba zmínit i dobrovolnost vyplnění dotazníku a tedy vyplnění dotazníku všech zaměstnanců ve společnosti nebyl předpokládán. Vyplněný dotazník pro účely diplomové práce odevzdalo 94 zaměstnanců, z toho použitelný pro účely průzkumu je všech 94 dotazníků, které tvoří 100% pro realizovaný průzkum.



### **3.3 Metodika šetření**

Metody šetření byly vybrány dvě a to jiná pro kvalitativní výzkum a jiná pro kvantitativní průzkum.

Pro kvalitativní výzkum tedy analýzu současného stavu personalistiky a odměňování ve výrobní společnosti byla použita metoda zjišťování stávajícího stavu ve společnosti porovnávání s platnou legislativou a detailní analýzou personální práce ve společnosti. Tato metoda představuje hlubší šetření o současném stavu ve společnosti s konkrétními příklady a postupy personální práce a zjištěním jak společnost v této oblasti pracuje.

Kvantitativní průzkum, který se zaměřuje na dotazníkové šetření, je zvolena metoda samotného dotazníku, kde je zhodnocena spokojenost zaměstnanců, vztahy na pracovišti, odměňování zaměstnanců ve společnosti společně s možnými návrhy pro zlepšení spokojenosti na pracovišti a to samotnými zaměstnanci. Na základě takového zhodnocení může zaměstnavatel vylepšit své postavení na trhu práce v Příbrami a okolí a být atraktivnější pro uchazeče o zaměstnání a může tak zajistit spokojenost a stabilitu zaměstnanců ve společnosti. Zde mohou zaznít i slabé stránky, přání zaměstnanců a jejich odstranění mohou vést k větší konkurenceschopnosti zaměstnavatele a hlavně k větší spokojenosti samotných zaměstnanců, kteří jsou pro činnost firmy nezbytní a jsou nejcennějším zdrojem. Tímto dotazníkovým šetřením jsou potvrzeny či vyvráceny uvedené hypotézy a zjištěno, zda se jedná o kvalitního zaměstnavatele, který pečuje o své zaměstnance.

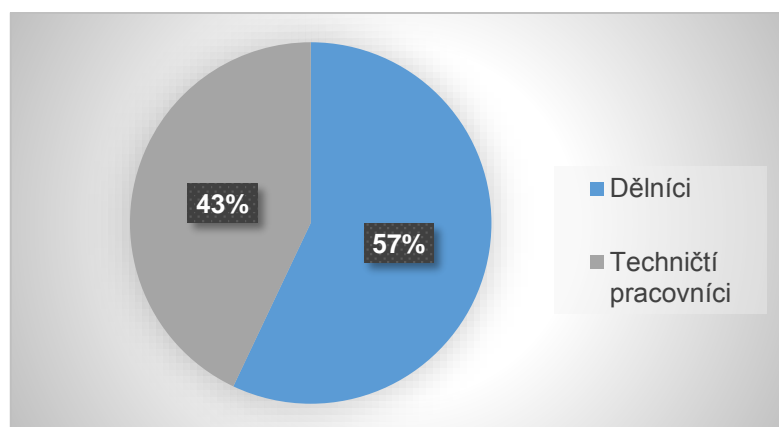
### **3.4 Časová organizace průzkumu**

Analytický průzkum personalistiky a odměňování byl zjišťován šetřením autorkou práce v období květen 2015 až leden 2016, kde byly zjišťovány jednotlivé personální postupy ve společnosti, které byly následně zhodnoceny. Dotazníkové šetření bylo provedeno po analýze kvalitativního výzkumu, aby obsahovalo důležité otázky pro dotazník v kvantitativním průzkumu a z něho byly zjištěny hodnoty pro tuto diplomovou práci. Dotazník byl distribuován zaměstnancům na začátku ledna 2016 s možností vyplnit ho do 29. 1. 2016. Na základě uvedených hodnot byl dotazník vyhodnocen a byly zjištěny jeho výsledky.

## 4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Společnost Wheelabrator Czech s.r.o. je výrobní společností a zabezpečuje výrobu tryskacích strojů od návrhu po samotnou expedici. Vše pod jednou střechou, a proto společnost je rozdělena na technické pracovníky, kteří pracují u počítače a na dělnické pracovníky, kteří pracují ve výrobních halách na samotné výrobě stroje. Společnost je zakázkovou výrobou, tedy stroje jsou vyráběny na přání zákazníka a na jeho možnostech, proto ve společnosti nenaleznete žádné výrobní linky, které dělají jednu a tu samou operaci, ale vše je na lidském faktoru, na zkušenostech, odbornosti, šikovnosti a technických znalostech, které jsou nutností pro práci. Společnost je rozdělena na střediska, které mají na starosti jednotlivé výrobní operace. Mezi technická střediska patří konstrukce, nákup, nákup náhradních dílů, technická příprava výroby, oddělení cla a dopravy, prodejní oddělení. Mezi výrobní střediska patří obrobna, svařovna, přípravna, předmontáž, montáž, elektro montáž, lakovna, expedice, servisní oddělení. Nedílnou součástí je i sklad, kontrola kvality a údržba. Mezi další střediska, která jsou brána jako administrativní, patří vedení společnosti, finanční oddělení, oddělení informační technologie a personální oddělení.

Graf 1: Procentuální rozložení zaměstnanců



Zdroj<sup>65</sup>

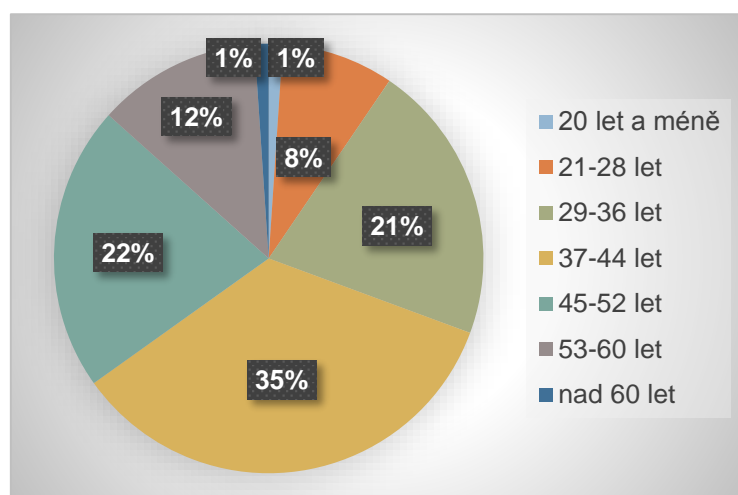
Celkem společnost zaměstnává 284 zaměstnanců. Převažuje dělnických pracovníků, kterých je 162 a technických 122. Společnost využívá i agenturních zaměstnanců, kteří pracují jako dělníci a vypomáhají společnosti překlenovat výkyvy

<sup>65</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

v zakázkách. V současné době využívá 10 pracovníků, kteří pracují jak na skladě, tak v samotné výrobě společnosti. Agenturní zaměstnanci se do kmenového počtu zaměstnanců nepočítají.

Společnost Wheelabrator dle zjištěných dat a údajů je mladá společnost, dokládá to průměrný věk zaměstnance, který je 42 let. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 37-44 let, celých 98 a ve věku 45-52 let je 61 zaměstnanců a ve věku 29-36 let je 60 zaměstnanců. Nejmenší podíl je zaměstnanců pod 20 let a nad 60 let, kterých v současné době ve společnosti v obou skupinách pracuje po třech zaměstnancích. Ve věku 21-28 let je ve společnosti 24 zaměstnanců a ve věku 53-60 let pracuje ve společnosti 35 zaměstnanců.

Graf 2: Věkové rozložení ve společnosti



Zdroj<sup>66</sup>

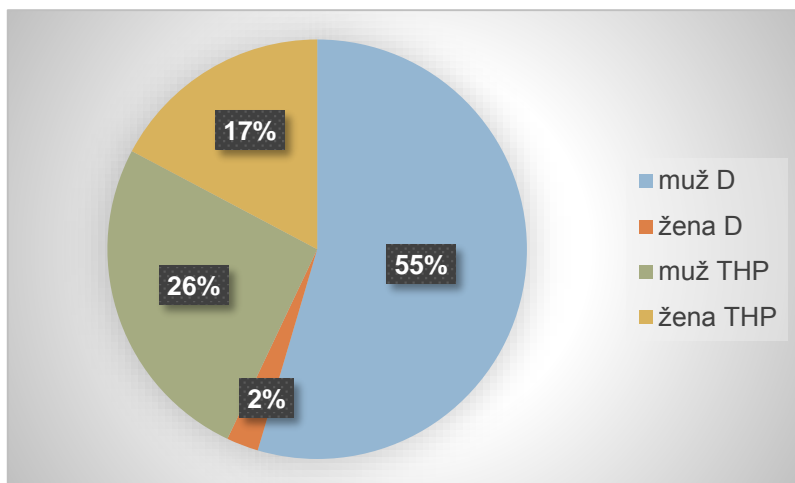
Jelikož společnost je výrobní společností, převládají v ní muži nejvíce na dělnických profesích a poté muži v technických pozicích. Celkem je ve společnosti 228 mužů. Ženy převažují na technických pozicích, na kterých je jich 49. Z tohoto počtu je 8 žen na mateřské či rodičovské dovolené.

Na dělnických pozicích lze také potkat ženy, jsou jimi většinou skladnice, ale i na různých typicky mužských pozicích lze ve společnosti potkat ženu. Ve společnosti ženy pracují na obrobě, kde obsluhují soustruh a také na přípravě je v současné době jedna zaměstnankyně, která má oprávnění na svařování a můžete ji tak vidět jak pod svářečskou kuklou svařuje materiál. Ženy společnost na dělnických pozicích vítá, a pokud mají odborné znalosti, zkušenosti a umí číst výrobní dokumentaci, nic nebrání, aby se staly zaměstnancem společnosti. Samozřejmě jsou i technické pozice, na

<sup>66</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

kterých lze ve společnosti nalézt ženy, a to jak na přípravě výroby, konstrukci, nákupu, prodeji a jiných odborných technických a manažerských pozicích.

Graf 3: Rozložení zaměstnanců z hlediska pohlaví



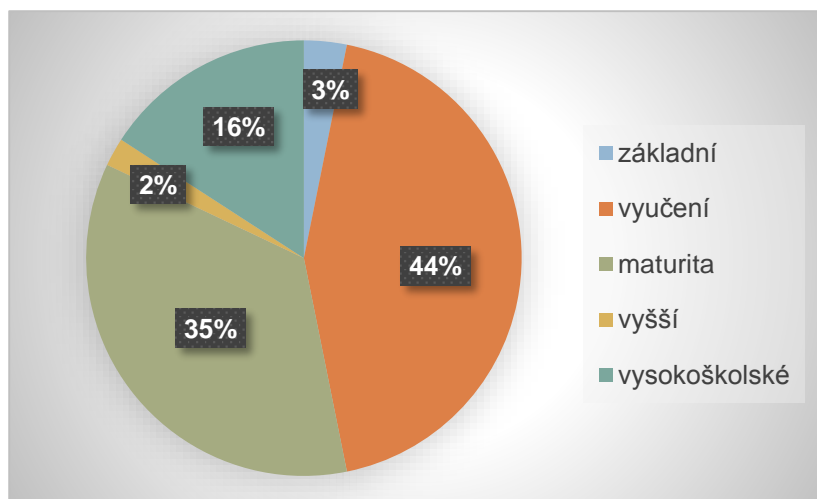
Zdroj<sup>67</sup>

Ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců, kteří mají odborné vzdělání a znalost strojírenství jako studijního oboru je pro možné uchazeče vítaným a někdy nutným požadavkem pro postup k výběrovému řízení a následnému nástupu do společnosti. V Příbrami je možnost těchto strojírenských oborů vystudovat, které jsou žádané na trhu práce. Na základě tohoto požadavku pracují převážně na dělnických pozicích zaměstnanci vyučení jako strojní zámečníci, lakýrníci, obráběči a elektrikáři. Na technických pozicích převažují zaměstnanci, kteří absolvovali Střední průmyslovou školu, která má na Příbramsku velkou tradici, z důvodu práce v hornictví a geologie. Tradici má ale i obor strojírenství ve všech podobách, se zaměřením na technologie, na konstrukci, na počítačové programy ve strojírenství, či na management ve strojírenství. Ve společnosti jsou samozřejmě i zaměstnanci vysokoškolsky vzdělaní také nejčastěji v oboru strojírenství, kteří studovali na Západočeské univerzitě či na Českém vysokém učení technickém v Praze. Tito zaměstnanci většinou pracují v kanceláři na počítači a mají na starost odbornou práci ať už v oddělení konstrukce, nákupu, či technické přípravy výroby či na jiných odborných pozicích. Ve společnosti samozřejmě vysokoškolský titul mají manažeři, kteří řídí jednotlivé úseky a oddělení. Titul mají i zaměstnanci ve finančním oddělení, personálním a na IT oddělení. Ti mají převážně vystudovaný obor, ve kterém pracují. Jak je vidět ve společnosti jsou zaměstnání samí

<sup>67</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

odborníci, kteří své práci rozumí, a kteří jsou zárukou dobře odvedené práce a tím spokojenosti zaměstnavatele. V následujícím grafu je procentuální rozložení zaměstnanců dle jejich vzdělání.

Graf 4: Vzdělání ve společnosti



Zdroj<sup>68</sup>

#### 4.1 Personální oddělení ve společnosti

Ve společnosti Wheelabrator pro takto velký počet zaměstnanců působí personální oddělení, které spravuje všechny zaměstnance ve společnosti od samotného náboru, přes vzdělávání, hodnocení, personální agendu, péči o zaměstnance, zpracování mezd až po ukončování pracovních poměrů zaměstnanců. Personální oddělení je přímo podřízené řediteli společnosti a tvoří ho 4 zaměstnankyně a další jedna zaměstnankyně v současné době vybírá rodičovskou dovolenou. Dvě zaměstnankyně pracují jako specialisté personálního oddělení, jedna zaměstnankyně pracuje jako mzdová účetní a jedna jako recepční, jelikož recepce společnosti spadá ve společnosti pod personální oddělení. Jedna specialistka personálního oddělení má kumulovanou funkci a je zároveň i manažerem personálního oddělení, dohlíží na správnost, organizuje práci a řídí veškeré personální procesy společnosti společně s jednotlivými manažery všech středisek. Každá zaměstnankyně má jasně stanovenou pracovní náplň, podle které pracuje, a tímto jsou ve společnosti zajišťovány všechny potřebné kroky a postupy, které personální

<sup>68</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

oddělení jako celek zajišťuje a tím přispívá k hladkému průběhu práce zaměstnanců ve společnosti.

Recepční společnosti má na starosti celou recepci, do které spadá příchozí a odchozí pošta, přepojování hovorů, organizace a evidence návštěv společnosti a jelikož společnost je mezinárodní, často jsou mezi návštěvami zahraniční dodavatelé či zákazníci a recepční tak zajišťuje letenky, odvozy z/na letiště, hotely a ubytování společně s občerstvením veškerých návštěv. Další činností recepce je objednávání kancelářských potřeb společnosti a výdej služebních vozů společnosti.

Mzdová účetní zpracovává mzdy všech zaměstnanců a veškeré náležitosti spojené se mzdovou agendou, jako je komunikace s příslušnými úřady, přihlášení a odhlášení zaměstnanců na České správě sociálního zabezpečení a pojišťovnách, zpracování statistik a ročního zúčtování daně. V náplni práce mzdové účetní jsou i kulturní a sportovní aktivity zaměstnanců a jejich organizace a samozřejmě vyúčtování.

Specialista personálního oddělení má na starosti nábor a výběr zaměstnanců společně s inzercí volných pracovních míst, propagací společnosti a organizaci a správu agenturních zaměstnanců. Zajišťuje samotný nástup zaměstnanců do společnosti a organizuje zaměstnanecké akce společnosti. Součástí je i starost a zodpovědnost za benefit firemního volání a jazykové výuky a mnoho dalších dílčích úkolů spojených se zaměstnanci.

Druhý specialista a zároveň manažer personálního oddělení zajišťuje vzdělávání a školení pro zaměstnance, lékařské prohlídky zaměstnanců, hlídá termíny ve smlouvách, jako jsou doby určité, zkušební doby a připravuje veškeré dodatky či úpravy v pracovních smlouvách a zpracovává personální agendu každého zaměstnance. Má na starosti hodnocení zaměstnanců, samotnou péči o zaměstnance a ukončování pracovních poměrů se zaměstnanci. Z pohledu manažera řeší vzniklé nesrovnalosti a delikty na pracovištích společně s ostatními manažery, je partnerem pro manažery v oblasti personální oblasti a vždy se snaží nalézt nejvhodnější řešení, má na starosti celé personální oddělení, aby pracovalo správně a podle platné legislativy a nařízení. Organizuje a kontroluje práci personálního oddělení, pro vedení zpracovává statistiky a reporty a spolurozhoduje s vedením a vedoucími o řízení lidských zdrojů společnosti. Manažer, specialista i mzdová účetní se musejí pravidelně vzdělávat v rámci svého zaměstnání, jelikož je potřeba na těchto pozicích v řízení lidských zdrojů postupovat vždy podle platné legislativy a aktuálních zákonů.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Autorka práce, vlastní šetření, 2016.

## 4.2 Pracovněprávní náležitosti

Ve společnosti Wheelabrator Czech s.r.o. působí odborová organizace, která má v současné době 44 členů, zaměstnanců firmy. Ve společnosti je na každý rok uzavírána mezi vedením společnosti a odborovou organizací kolektivní smlouva. Platnost této smlouvy je vždy od 1. 4. stávajícího roku do 31. 3. následujícího roku. Současná, kolektivní smlouva je tedy platná do 31. 3. 2016. Pokud by se obě strany nedohodly na nové kolektivní smlouvě do tohoto data, je současná kolektivní smlouva platná nejdéle do 30. 6. 2016, do sjednání nové. V kolektivní smlouvě jsou upraveny individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci zastoupenými odborovou organizací, které se týkají pracovněprávních, mzdových a sociálních nároků, práv a povinností smluvních stran. Kolektivní smlouva je závazná pro všechny zaměstnance v pracovním poměru bez ohledu na to, zda jsou odborově organizováni. Zaměstnavatel a odborová organizace se zavazují respektovat postavení a pravomoci druhé strany, vzájemně se informovat o připravovaných opatřeních a zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a nepřipouštět v pracovněprávních vztazích jakoukoli diskriminaci zaměstnanců. Členové odborového orgánu používají zvýšenou ochranu při rozvazování pracovního poměru. Mají právo na informace, tedy zaměstnavatel je povinen informovat odborový orgán o ekonomické a finanční situaci zaměstnavatele, právním postavením zaměstnavatele a jeho změnách, pravděpodobném vývoji zaměstnanosti u zaměstnavatele, zamýšlených organizačních změnách, stavu a struktuře zaměstnanců, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a opatřeních zaměstnavatele směřující k zajištění rovného zacházení a zamezení diskriminace. Odborová organizace má právo na projednání, tedy je s nimi zaměstnavatel povinen projednat opatření v rámci hromadného propouštění, otázek v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systémů hodnocení a vzdělávání, rozvržení pracovní doby, náhrad škody aj. Má právo i spolurozhodovat při otázkách vážných provozních důvodů, při stanovování plánů dovolených a při výpovědích u členů odborů.<sup>70</sup>

Ve společnosti je stanovena délka pracovní doby na jednosměnný provoz, která činí 40 hodin týdně, na dvousměnný provoz je 38,75 hodin týdně a třisměnný provoz, kde délka pracovní doby je 37,5 hodin týdně. Začátek a konec pracovní doby včetně přestávek na jídlo a oddechu, určuje zaměstnavatel. Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby činí délka pracovního cyklu pět dnů a to od pondělí do pátku a noční směna začíná nedělí a končí pátkem. Ve společnosti se u kategorie technických

---

<sup>70</sup> *Kolektivní smlouva společnosti*. Příbram, 2015, článek 1-2.

pracovníků (THP) uplatňuje pružná pracovní doba ve formě pružného čtyřtýdenního pracovního období a s pracovním režimem 40 hodin týdně. Základní část u pružné pracovní doby, kdy zaměstnavatel musí být na pracovišti, je stanovena od 9:00 hodin do 15:00 hodin a volitelná část je od 6:00 hodin do 18:00 hodin, forma je samozřejmě čtyřtýdenní pracovní období. Dělničtí pracovníci (D) pracují právě ve výše uvedených třech směnách, dle jednotlivých středisek. Začátek pracovní doby je stanoven u všech třech směn na 6:00 hodin a upraven dle směnnosti a pracovního režimu. U dělníků se může v případě potřeby uplatnit nerovnoměrně rozvržená pracovní doba, která se vyhláší nejpozději 1 měsíc předem a základní podmínky stanovuje kolektivní smlouva. Vedoucí pracovníci mají individuální pracovní režim zohledňující povinnosti vedoucího pracovníka a jejich účasti na jednáních, kdy délka pracovní doby je také 40 hodin týdně, ale začátek a konec pracovní doby je dojednáno individuálně.<sup>71</sup>

Evidence pracovní doby se ve společnosti vede elektronicky, docházkovým systémem. Čtečky jsou umístěny u všech vchodů do jednotlivých hal. Každý zaměstnanec je seznámen svým nadřízeným o režimu, umístění a používání tohoto systému. Zaměstnanec si může sám navolit, jakou činnost si eviduje elektronicky, tedy zda se jedná o příchod, odchod, či o služební cestu, dovolenou, nemoc, odchod, příchod k lékaři aj. Do systému má přístup pouze vedoucí zaměstnanec, popř. zaměstnanec, který spravuje docházku jednotlivého střediska a zde může pouze on vykonávat úpravy. Elektronická docházka je využívána pro všechny zaměstnance společnosti a bez tohoto dokumentu není možné mzdovou účetní zpracovat mzdu zaměstnanců.<sup>72</sup>

V případě, že zaměstnanec opustí své pracoviště dříve než je stanovený konec pracovní doby je zaměstnanec povinen si vyžádat předchozí souhlas svého přímého nadřízeného v písemné podobě a to formou propustky a to jak z důvodu lékaře, služební cesty či soukromých záležitostí. V případě, že vedoucí zaměstnanec neví o nepřítomnosti zaměstnance je možné tuto nepřítomnost kvalifikovat jako neomluvenou nepřítomnost nebo zameškání pracovní doby, které se považuje za závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci a může vyvodit opatření dle ustanovení zákoníku práce.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům zákonné přestávky v práci. Ve směně poskytuje jednu přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut, která se nezapočítává do pracovní doby. Ve společnosti je zakotven dokument s rozpisem přestávek dle pracovišť. V případě, že zaměstnanec pracuje nad rámec stanovené týdenní pracovní doby,

---

<sup>71</sup> *Pracovní řád společnosti*. Příbram, 2010, článek 9.

<sup>72</sup> Autorka práce, vlastní šetření, 2016.



považuje se tato práce jako práce přesčas. U pružné pracovní doby nad rámec pracovní doby připadající na čtyřtýdenní období, která byla nařízena vedoucím zaměstnancem, nebo k ní dal souhlas. Odpracovaná doba nad rámec denní fondu se jako přesčas u dělnických pozic, náhradní volno u technických pozic, započítává po odpracování každých 15 minut. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 150 hodin v kalendářním roce, nad tento limit může být konána jen se souhlasem zaměstnance. Celkový rozsah práce přesčas může být maximálně 416 hodin ročně.<sup>73</sup>

Zaměstnavatel je povinen omluvit a poskytnout pracovní volno zaměstnanci, který je na překážkách v práci. Důležité osobní překážky v práci jsou:

- a) vyšetření, ošetření u lékaře,
- b) pracovně lékařská prohlídka související s výkonem práce,
- c) přerušení dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků,
- d) znemožnění cesty do zaměstnání,
- e) svatba,
- f) narození dítěte,
- g) úmrtí,
- h) doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení,
- i) pohřeb spoluzaměstnance,
- j) přestěhování,
- k) vyhledání nového zaměstnání.<sup>74</sup>

Dle nařízení vlády je buď jedná o poskytnuté pracovní volno s náhradou mzdy, nebo bez náhrady mzdy. Všechny tyto osobní překážky jsou tímto nařízením jasně specifikovány. Další důležité překážky v práci jsou specifikovány v zákoníku práce a jedná se o překážky v práci pro dočasnou pracovní neschopnost, mateřskou a rodičovskou dovolenou a překážky v práci z důvodu obecného zájmu (výkon veřejné funkce, občanské povinnosti, překážky související s brannou povinností a překážky v práci z důvodu školení, či jiné formy studia).<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> *Kolektivní smlouva společnosti*. Příbram, 2015, článek 4.

<sup>74</sup> Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 7885-7888. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb188-06.pdf>

<sup>75</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 191-205. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3148-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06.pdf>

Ve společnosti Wheelabrator jsou překážky v práci jasně specifikovány v kolektivní smlouvě, kde jsou některé stanoveny nad rámec nařízení vlády. Pracovní volno s náhradou mzdy se tak poskytne na nezbytně nutnou dobu při vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení a jako doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení k vyšetření nebo ošetření. Nad rámec je ta skutečnost, že se může jednat o jakéhokoli rodinného příslušníka. V nařízení vlády je jasně stanoveno, o jaké příslušníky se jedná. Při narození dítěte se poskytne ve společnosti náhrada mzdy na jeden celý den při narození dítěte manželce nebo družce zaměstnance, v případě, že tento den připadne na nepracovní, volno se poskytne na první následující pracovní den. V nařízení se pouze stanoví, že volno s náhradou mzdy se poskytne k převozu manželky nebo družky do zdravotnického zařízení a zpět a účast při porodu je již volnem bez náhrady mzdy. Dalším bodem nad rámec nařízení vlády je poskytnutí volna s náhradou mzdy u svatby zaměstnance, kde se poskytne volno ve výši 2 dnů, které jsou placené. V nařízení je pouze placený jeden den a to na samotnou svatbu, druhý den je omluvený, ale neplacený. Při úmrtí se ve společnosti poskytují 3 dny pracovního volna s náhradou mzdy při úmrtí manžela/manželky či druha/družky a vlastního dítěte nebo dítěte v péči nahrazující péči rodičů. Opět je poskytnuto placené volno nad rámec nařízení vlády a to o celý jeden den. Ostatní důležité osobní překážky, které nejsou uvedeny v kolektivní smlouvě, se řídí nařízením vlády. V kolektivní smlouvě je definováno pracovní volno bez náhrady mzdy, kdy zaměstnavatel může poskytnout na jeho žádost toto volno, pokud tomu nebrání vážné pracovní důvody. Zaměstnanec si je povinen za dny tohoto pracovního volna uhradit sám zdravotní pojištění, po dohodě se zaměstnavatelem lze pojištění uhradit prostřednictvím zaměstnavatele.<sup>76</sup>

Dovolená ve společnosti Wheelabrator je vyměřena na 5 týdnů. Tedy zaměstnavatel s odborovou organizací se dohodli na poskytnutí 1 týdne nad rámec základní výměry. Dobu čerpání určuje zaměstnavatel dle plánu dovolených, aby si mohl zaměstnanec vyčerpat dovolenou do konce kalendářního roku, a alespoň jedna část musí činit dva týdny v celku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne na jiné délce čerpané dovolené. Zaměstnanec si musí vyčerpat do 30. 6. stávajícího roku veškerou dovolenou z roku předchozího. Tento bod je v souladu se zákoníkem práce. Skutečný nástup dovolené schvaluje svým podpisem přímý nadřízený na tiskopise dovolenka. Ve společnosti je určen i termín celozávodní dovolené, který je stanoven vždy mezi vánočními svátky.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> *Kolektivní smlouva společnosti*. Příbram, 2015, článek 4.

<sup>77</sup> Směrnice s.hrd.003: *Řízení dovolených, přesčasové práce, překážek v práci a benefitů*. Příbram, 2012, bod 8.

### 4.3 Nábor, výběr zaměstnanců a vznik pracovního poměru

Společnost získává nové zaměstnance z vnitřních a z vnějších zdrojů. Vždy záleží na specifikaci pracovního místa, pokud se jedná o pozici s vyšší zodpovědností a zkušenostmi a navazuje na nižší pozici, lze předpokládat, že na tuto pozici společnost bude hledat vhodného kandidáta právě z vnitřních zdrojů. V případě potřeby obsazení volného pracovního místa vedoucí daného střediska předloží na personální oddělení formulář požadavek na nástup zaměstnance, kde vedoucí vyplní, zda se jedná o novou pozici či náhradu, jaký je požadovaný nástup zaměstnance, kde bude pracovat, tedy název střediska, přímý nadřízený, nástupní mzdu, která je určena v rozmezí a zda se hledá jen v interních zdrojích. Je zde specifikována náplň práce, kterou bude zastávat a kvalifikační požadavky, jako jsou počítačové dovednosti, odborná praxe, vzdělání a jazykové požadavky. Takto vyplněný a podepsaný formulář jak od přímého nadřízeného tak od vedoucího střediska je předán na personální oddělení a po podpisu manažera personálního oddělení a ředitele divize je brán za závazný a je podnětem personálního oddělení k hledání vhodného kandidáta.

Nábor je již standardně veden specialistou personálního oddělení a to tak, že největší význam je kladen na inzerci. Inzerce se zadává na portál místního Úřadu práce a na placené internetové stránky s volnými pracovními místy. Při hledání dělnických zaměstnanců je to na portál přímo určený pro dělníky a manuální činnost, pro technické pracovníky je to také specifický portál pro kancelářské profese. Zde se vystaví volné pracovní místo, které je uvedeno na formuláři společně se specifikací. Dalším místem pro hledání volného pracovního místa je nástěnka společnosti, kde jsou uvedena veškerá volná místa společnosti. Tímto jsou všichni zaměstnanci informováni o volných pracovních místech a zároveň se mohou o volné místo ucházet, popřípadě předat známým. A jelikož je ve společnosti zakotveno, že za doporučení vhodného kandidáta náleží zaměstnanci odměna, je nástěnka sledovaným místem společnosti. Zaměstnavatel vítá pomoc při výběru zaměstnanců a jejich doporučení, proto zvolila tuto cestu odměn. Odměny jsou vyplaceny zaměstnanci až po uplynutí zkušební doby, až je jistotou, že toto období z obou stran, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele úspěšně uplynulo a obě dvě strany jsou spokojené. Výše odměny je také jasně stanovena a to do tří kategorií. Každá volná pozice má na nástěnce číslo a to podle toho, jak obtížně je pozice obsazuje. Samozřejmě, čím těžší je najít kandidáta, tím větší je odměna.

Výběr kandidátů je organizován personálním oddělením, kde při poslání životopisů, je sledováno, zda kandidáti odpovídají daným požadavkům a jsou selektováni ti, kteří uvedené parametry nesplňují. Na základě vybrání kandidátů, kteří byli úspěšní v předvýběru, jsou jejich životopisy poslány vedoucím daného střediska na jejich posouzení a v případě shody jsou pozváni na osobní výběrový pohovor do společnosti, který je jak s přímým vedoucím, tak se specialistou personálního oddělení. Při osobním pohovoru se zjišťuje odborná kvalifikace a bližší specifikace obou stran o volném pracovním místě. Při dělnické pozici je kandidát posuzován z hlediska potřebných oprávnění, praxe a zručnosti. Je mu ukázáno pracoviště pro případný výkon práce. U technických pracovníků jde o osobní pohovor, kde se také zjišťují odborné schopnosti kandidáta a jazykové schopnosti, tento pohovor je zakončen interním testem, který zjišťuje, zda je daný kandidát na uvedenou pozici vhodný či nikoliv. V případě nutnosti a vyvážených sil u několika kandidátů jsou pozváni na druhé kolo výběru. Po následném rozhodnutí vedoucího a konzultace s personálním specialistou je vybrán vhodný kandidát pro volné místo a ještě před vznikem pracovního poměru je pozván do společnosti k nutným náležitostem. Před nástupem kandidát vyplní vstupní dotazník, kde jsou údaje potřebné k přípravě pracovní smlouvy a následné údaje pro mzdovou účetní. Ze strany zaměstnavatele jsou zde uvedeny veškeré náležitosti pro kandidátovu potřebu i potřebu přípravy smlouvy, jako je druh práce, nástup do práce, název střediska, zda se jedná o dobu určitou či neurčitou a jaká bude jeho nástupní mzda. Vstupní dotazník je budoucím zaměstnancem podepsán. Další věcí, která je nutná před vznikem pracovního poměru, je se budoucím zaměstnancem domluví termín vstupní lékařské prohlídky ještě před nástupem do práce a předá zaměstnanci potřebné dokumenty k lékaři a soupis věcí, které při nástupu bude zaměstnavatel vyžadovat, jako jsou veškeré kvalifikační platné oprávnění, v případě vyžadující to pozice platný řidičský průkaz, zápočtový list z minulého zaměstnání, doklad o nejvyšším vzdělání či doklady potřebné pro daňové účely.<sup>78</sup>

V den nástupu do práce zaměstnanec obdrží pracovní smlouvu a mzdový výměr, která se podepisuje a tímto dnem začíná běžet zkušební doba v délce 3 měsíců. V případě přijímání vedoucího zaměstnance je zkušební doba v délce 6 měsíců. Zaměstnanec je seznámen s vnitřními předpisy zaměstnavatele (kolektivní smlouva, pracovní řád, mzdový předpis aj.) Všichni noví zaměstnanci jsou povinni podrobit se vstupnímu školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci, o požární ochraně a používání ochranných pracovních pomůcek, se kterými jsou seznámeni svým

---

<sup>78</sup> Autorka práce, vlastní šetření, 2015.

přímým nadřízeným. Seznámení s vnitřními předpisy a proškolení stvrzuje zaměstnanec podpisem na vstupním formuláři společnosti, který je založen v osobním spise zaměstnance a dále je proškolení dokumentováno u přímého nadřízeného. Zaměstnanec je také seznámen s opatřeními na ochranu životního prostředí včetně závazných pokynů zaměstnavatele, které musí při práci dodržovat. V případě dělnických profesí se vykoná také praktická instruktáž na pracovišti a seznámení s návody na obsluhu strojů, které bude zaměstnanec obsluhovat. Toto školení provádí nadřízený zaměstnanec a po jeho ukončení je provedeno ověření znalostí školeného zaměstnance.<sup>79</sup>

Těmito úkony při nástupu zaměstnanci začíná běžet zkušební doba a zaměstnanec je vedoucím posuzován, zda je daný zaměstnanec na tuto pozici vhodný, zda je šikovný, chce se učit novým věcem a zda se adaptoval do současného prostředí. Celé zhodnocení probíhá před uplynutím zkušební doby rozhovorem personalisty a přímého nadřízeného a jejich písemným potvrzením. Adaptace nového pracovníka tak může být zhodnocena pozitivně, kdy nadále pokračuje v pracovním poměru u zaměstnavatele dle podepsané pracovní smlouvy anebo negativně, kdy se ze zaměstnancem ukončuje pracovní poměr ve zkušební době.

#### **4.4 Hodnocení zaměstnanců**

Ve společnosti se provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců a to jednou za rok vždy na jaře, v březnu, formou pohovoru pracovníka s jeho nejbližším nadřízeným. O průběhu pohovoru a výsledcích hodnocení se vedou záznamy, které se uchovávají v osobních spisech pracovníka.

Personální oddělení rozešle všem vedoucím pracovníkům informaci o tom, že nastal čas zhodnotit všechny zaměstnance hodnotícím pohovorem. A s uvedenou informací zašle i formuláře pro hodnocení. Ve společnosti jsou dva formuláře a to zvlášť pro dělnické pozice a zvlášť pro technické pozice. Dělnické pozice mají formulář zjednodušený zaškrtačím metodou s hodnocením jako ve škole se stupnicí 1-4. Kdy jedna je hodnocení vynikající, dvojka znamená velmi dobré, trojka očekávaná úroveň a čtyřka naopak, že je zde možnost ke zlepšení. Se zaměstnanci na dělnických pozicích provádějí hodnocení přímý nadřízený, tedy z větší části mistři oddělení. Pohovor se koná mezi jimi samotnými, bez jakýchkoli přihlížejících. Mistrem jsou hodnoceny

---

<sup>79</sup> Směrnice s.hrd.001: *Příprava pracovníků*. Příbram, 2012, bod 8.

zaměstnancovy odborné znalosti, zda plní stanovené úkoly a dodržuje termíny, zda jeho odvedená práce je kvalitní, zda je aktivní při rozhodování. Neméně důležité je hodnocení, zda dodržuje předpisy bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí a používání ochranných pracovních pomůcek, které jsou nezbytné pro jejich práci. Posuzuje se i loajálnost či schopnost týmové spolupráce a osobní vystupování ve vztahu k ostatním zaměstnancům. Dalším bodem je i navržení odborných školení, které zaměstnanec se souhlasem přímého nadřízeného by ke své práci potřeboval, či v čem by se měl zlepšit. Vše je evidováno ve formuláři, kde obě strany, jak přímý vedoucí, tak zaměstnanec stvrdí hodnocení svým podpisem a samozřejmě v případě, že s něčím nesouhlasí, je zde možnost argumentovat zaměstnancem body, které se mu nelíbí. V tomto případě se sednou ještě jednou a vyříkají si sporné body a najdou cestu k dohodě, která je evidována a stvrzena opět jejich podpisem. Takto vyplněný formulář je předán na personální oddělení s tím, že personalista počítá průměr z hodnocení zaměstnance a v případě možnosti zlepšení píše tyto body do počítače pro lepší orientaci a vyhledávání těchto skutečností. V případě navrženého školení, je vytvářen seznam pro plán vzdělávání.

Techničtí pracovníci mají formulář obsáhlejší a před samotným hodnocením následuje sebehodnocení na formuláři, kteří obdrží mailem od vedoucího. Zde si sami zhodnotí svůj výkon za uplynulý rok a vedoucí tak vidí jasný názor a případné připomínky u samotného hodnotícího pohovoru, který probíhá formou diskuze a následné shody na jednotlivých bodech. V první řadě, každý zaměstnanec na technické pozici má stanovené cíle z předešlého roku, tedy se zhodnocují cíle, zda byly splněny či nesplněny. Další bod je stejný jako mají dělničtí pracovníci, tedy zaškrťovací s tím, že jsou jiná kritéria a to zda zaměstnanec je zaměřen na výsledky, zda je týmový hráč a spolupracuje s ostatními spolupracovníky. Dalším bodem je zda jeho komunikační schopnosti jsou v pořádku jak vůči vedení, tak vůči spolupracovníkům a jestli zvládá přijmout změny v rámci zaměstnání. Neméně důležitým faktem je zhodnocení zda daný zaměstnanec odvádí kvalitní práci, zda zná vše, co potřebuje k vykonávání své profese, ať už se jedná o programy o odborné znalosti, či jazykové a jestli to jeho pozice vyžaduje jaké je jeho profesionální vystupování a to jak interně tak externě. Další bod v ročním hodnocení výkonu se zabývá ambicemi zaměstnance, tedy kde se vidí za jeden rok ve společnosti a za dva až tři roky. Tento bod je vždy konzultován s vedoucím a diskuzí je společně zhodnocen a napsán do formuláře. Samozřejmě také se zjišťují požadavky na školení, které by zaměstnanec potřeboval ke svému výkonu práce. Jsou zhodnoceny i slabé a silné stránky zaměstnance s tím, že se slabými by měl zaměstnanec pracovat

a minimalizovat je, popřípadě je úplně vytěsnit. Posledním bodem hodnocení je stanovení si cílů na další rok, cíle jsou definovány vedoucím a mohou to být i odborné úkoly každého zaměstnance. Po ukončení hodnotícího pohovoru formulář je podepsán a předán personálnímu úseku ke zpracování.

Zvlášť se hodnotí manažeři, u kterých se hodnotí, zda své oddělení vedou dobře, zda mají povědomí o nákladech ve společnosti a hodnotí je samotný ředitel společnosti. Formulář je upravený pro vedoucí pracovníky a má stejnou formu jako formulář pro technické pozice s tím rozdílem, že je hodnoceno i schopnost vést zaměstnance, motivovat a být pro podřízené vzorem a autoritou.

Konečné hodnocení zaměstnanců je prvotním impulzem a podkladem k případnému ročnímu přidávání jednotlivému zaměstnanci, tedy motivací finančního ohodnocení vůči schopnostem a odborným znalostem a vykonávanou prací zaměstnance. Pro přímého nadřízeného je roční hodnotící pohovor zpětnou vazbou zaměstnance a jeho pohledu na práci ve společnosti. Takovýto pohovor má smysl jak už ze strany vedoucího, který se dozví skutečnosti a názory od zaměstnance, tak i pro samotného zaměstnance, který zase zjistí pohled na jeho odváděnou práci vedoucím. Hodnotící formuláře se uchovávají v osobní složce zaměstnance.<sup>80</sup>

#### **4.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Ve společnosti je na vzdělávání zaměstnanců kladen důraz, jelikož neustálé vzdělávání a prohlubování kvalifikace umožňuje, že zaměstnanec je odborně vzdělaný a má větší hodnotu pro firmu a zároveň zaměstnanci to dá pocit jistoty, potřebnosti pro svého zaměstnavatele. Ve společnosti probíhají možné čtyři druhy odborného rozvoje zaměstnanců. První je odborný rozvoj studentů, kteří se připravují na své budoucí zaměstnání a ve společnosti absolvují povinnou školní praxi, ve které zjistí praktické informace o provozu a práci ve strojařském oboru. Na povinnou praxi společnosti vítá studenty odborných škol, tedy možné potenciální zaměstnance a to střední průmyslové školy a odborných učilišť. Druhý odborný rozvoj je již vázán k pracovnímu poměru u zaměstnavatele a je jím prvotní zaškolení zaměstnance na uvedeném středisku s uvedenými stroji a zařízeními a zaučením na pozici, na kterou byl přijímán. Třetí druh je již opakovaný a jedná se o prohlubování kvalifikace na uvedené pozici, u technických pozic se jedná o školení, které souvisí s jejich prací s aktualizací zákonů a vyhlášek,

---

<sup>80</sup> Autorka práce, vlastní šetření, 2015.

podle kterých zaměstnanec je povinen pracovat. Posledním druhem je zvyšování kvalifikace, tedy zvyšování si vzdělání na uvedené pozici, které je nutné buď z hlediska odbornosti, nebo z hlediska povýšení zaměstnance. V současné době probíhá maximální podpora zaměstnanců s odborným studiem se zaměřením na strojírenství. Ať už se jedná o středoškolské vzdělání, tak pro vysokoškolské vzdělání. Pokud se zaměstnanec rozhodne pro další vzdělávání, zaměstnavatel je v tomto jejich kroku maximálně podporuje a na základě kvalifikační dohody mu poskytne volno na studium či zkoušky. U kvalifikační dohody je dle zákoníku práce dáno, že zaměstnanec se zavazuje setrvat po dohodnutou dobu v pracovním poměru u zaměstnavatele a v případě nedodržení závazku je zaměstnanec povinen uhradit náklady nebo jejich část, které zaměstnavatel vynaložil na zvýšení kvalifikace zaměstnance. Tímto krokem jedná společnost dle platných stanov zákoníku práce a je vidět, že zaměstnavatel dbá a podporuje zaměstnance ve studiu v odvětví, které je jeho smyslem a základním pilířem. Vedení společnosti si je vědomo, že odborných zaměstnanců se vzděláním ve strojírenství s odbornými znalostmi je na trhu práce velmi ceněno a studentů v této oblasti je nedostatek a je čím dále těžší nalézt vhodného zaměstnance specialistu ve strojírenském oboru či vyučeného ve strojařském odvětví. Proto zvolil tuto cestu podpory zaměstnanců, kteří učiní tento krok se ve strojírenství vzdělávat. Je to vítaný nástroj podpory vzdělávání.

Proces vzdělávání ve společnosti je jasně stanovený směrnicí a zaběhnutými pravidly. Podle jednotlivých druhů vykonávaných činností stanovují přímý nadřazení požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, kteří tyto činnosti vykonávají. Potřeba kvalifikace je určena požadavky vyplývající ze:

- a) zákonů, legislativních nařízeních, vyhlášek, norem apod.,
- b) požadavků zákazníka,
- c) interních požadavků společnosti,
- d) požadavků výrobců používaných zařízení, přístrojů, výrobků a dokumentace.

Při stanovování požadavků na potřebnou kvalifikaci je nutné, aby byla vymezena časová rezerva pro absolvování jednotlivých školení. Nesmí docházet k hrubému narušování normálního průběhu pracovních činností, které jsou vykonávány pro zajištění jakosti výstupů společnosti. Požadavky na zajištění školení jsou předávány manažerovi personálního oddělení na formuláři požadavek na školení. V případě schválení jak manažerem, tak vedením společnosti je školení objednáno, v případě složitějšího,



specifičtějšího školení je objednávka v kooperaci s vedoucími daného oddělení s odborným dohledem a s jejich konzultací. V tomto případě je zahájeno výběrové řízení na požadované školení pro zaměstnance společnosti a na základě parametrů a požadavků je vybrán vítěz dodavatele na školení.

Ve společnosti se každý rok vypracovává plán vzdělávání, který je pro vedení klíčový z hlediska možnosti plánování a stanovení finančních možností společnosti. V plánu vzdělávání je zahrnuté veškeré školení společnosti, které se předpokládá v daném roce společně s finanční rozvahou těchto aktivit. Svoji část zde mají zákonná školení, které potřebují zaměstnanci ke své práci, u dělnických pozic jsou to školení v rámci specifických pozic, jako jsou školení pro řidiče manipulačních vozíků, svařeče, jeřábníky-vazače, obsluhy stojů a zařízení aj., které je prováděno odborně způsobilou osobou a je pravidelně obnovováno dle lhůt platnosti pro každé jednotlivé školení. O vykonaném školení se pořizuje záznam dokumentace, nejvíce preferovaná je prezenční listina a zároveň se pořizují záznamy v průkazech těchto zaměstnanců. U technických pozic se převážně jedná o školení vyžadující změnu zákonů a vyhlášek v uvedeném oboru, ve kterém pracují, tedy převážně z celní problematiky, zákonů ve finančním oboru a personální změny. Plán vzdělávání obsahuje druhou část a to odborné školení zaměstnanců, které je prokonzultováno s každým vedoucím střediska a plánech pro jejich oddělení. Může se jednat o obchodní školení, školení s novým systémech v IT oddělení, nákupních dovednostech, potřeby znalosti nového programu či jiné odborné školení. V případě, pokud zaměstnavatel či vedoucí vidí slabiny skupiny či jednotlivce a finanční prostředky jsou k dispozici, je možné plánovat školení s prací s mistry, předáky, komunikace, asertivitě, manažerských dovednostech aj.<sup>81</sup>

V současné době začalo ve společnosti školení, které je zaměřeno na technické znalosti v rámci výroby a školení. Školení je koncipováno do třech bloků se specifickým zaměřením. První blok je zaměřen na kovové materiály a jejich tepelné zpracování, druhé na technologii svařování a poslední na technologii obrábění. Toto školení je šito na míru společnosti a ve společnosti o něj byl velký zájem. Školení je naplánováno dlouhodobě a to po dobu půl roku. Školí se ve společnosti a garantem školení je Západočeská univerzita v Plzni, strojní fakulta. Školení je naplánováno tak, aby nenarušilo výrobní činnost ve společnosti a to jedním školicím dnem jednou za 14 dní s tím, že každý blok je navržen na čisté čtyři dny školení. Tím, je zajištěno, že každé téma je probráno do detailů a jsou odborně představeny možná úskalí ve výrobě a platné technické parametry jednotlivých materiálů. Na školení byli navrženi zaměstnanci, dle

---

<sup>81</sup> Směrnice s.hrd.001: *Příprava pracovníků*. Příbram, 2012, bod 8.

svých pozic a potřeb a nejvíce účastníků je z oddělení nákupu, konstrukce, technické přípravy výroby, mistrů, vedoucích a pracovníků svařovny a obrobny. V letošním roce je ve společnosti kladen důraz na odborné vzdělávání zaměstnanců.

V současné době probíhá vzdělávání zaměstnanců i formou jazykových kurzů, kde se vyučuje anglický a německý jazyk. Využívají ho především ti, kteří tuto znalost potřebují a jelikož je společnost mezinárodní, cizí jazyk pro komunikaci je pro ni nezbytný. Jazykově se vzdělávali zaměstnanci minimálně 6 let za sebou a nyní je právě trend ve společnosti takový, se zaměřit na odbornou stránku vzdělávání. Proto v letošním roce se výuky jazyků účastní nejmenší počet zaměstnanců za uplynulé roky, jedná se cca o 25 zaměstnanců. V minulých letech navštěvovalo jazykové kurzy až 80 zaměstnanců. Personální oddělení využívalo vypsanych grantových programů z Evropské unie a Sociálního fondu pro poskytnutí finanční podpory na odborné vzdělávání a účastnilo se grantu: Vzdělávejte se, ve všech jejich podobách právě na jazykovou výukou a následně i odborné školení, konkrétně zajištění oprávnění pro zaměstnance ať už na manipulační vozíky či svářečské oprávnění a většinou byla úspěšná a grant byl schválen. Veškerá administrativní zátěž s tím spojená byla na personálním oddělení a společnost nevyužívala žádné agentury.<sup>82</sup>

Všichni zaměstnanci musí být proškolení na bezpečnost práce, požární ochranu a jiné specifické školení. Bezpečnost práce ve výrobní společnosti je důležitá z hlediska většího rizika možnosti pracovních úrazů a samozřejmě je to povinnost dle platných zákonů a předpisů. Školení se týká všech zaměstnanců a i vedoucích zaměstnanců. Školení se provádí při nástupu do práce, při změně zařazení, při změně druhu práce, při zavedení nových technologií a opakovaně dle zařazení. Taktéž je nutná i instruktáž na pracovním místě, která se provádí při nástupu do práce a případně při změně podmínek na pracovišti. Obsahem je seznámení s riziky na pracovišti, umístění bezpečnostních značek, nafasování předepsaných ochranných pomůcek a opatření pro případ mimořádných událostí. Opakované školení BOZP zaměstnanců je povinné pro všechny zaměstnance a provádí se podle příslušné osnovy. O školeních se pořizuje záznam. Vedoucí zaměstnanci se považují za zaměstnance s vyšší úrovní znalostí předpisů.<sup>83</sup>

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je prováděno dle platných zákonů a nařízení a ve společnosti je na něj kladen důležitý význam. Zaměstnavatel se v této oblasti o zaměstnance stará nad rámec svých možností a cení si odborných schopností a dovedností každého jednotlivého zaměstnance skrz celou společnost.

---

<sup>82</sup> Autorka práce, vlastní šetření, 2016.

<sup>83</sup> Směrnice s.hrd.001: *Příprava pracovníků*. Příbram, 2012, bod 8.

## 4.6 Péče o zaměstnance

Ve společnosti se dbá o zaměstnance a to jak v základní povinné rovině, tak v rovině dobrovolné, nadstavbové. Jelikož společnost je zařazena do velikosti většího podniku, dbá na pracovní podmínky zaměstnanců, aby zaměstnanec na pracovišti se cítil v bezpečí a s minimálními riziky. Dělníci na pracovišti si musí po sobě uklízet a dle zjištění na halách je čistota a pořádek na všech pracovištích. Předcházení rizik je zajišťováno ochrannými pomůckami a to tak, že všichni zaměstnanci na halách či techničtí pracovníci, kteří potřebují pracovat na halách, musí mít povinně obuv se zesílenou ocelovou špičkou, musí používat helmy, pokud to práce vyžaduje, ochranné brýle a samozřejmě ochranné rukavice. Společnost je dle hygieny rozdělena do tří kategorií, kdy kategorie 3 je zatížena hlukem, jedná se ve společnosti pouze o dvě střediska a to středisko svařovny a přípravny. Zaměstnanci na těchto střediscích si musí při práci chránit sluch. Vedoucí dodržování používání ochranných pracovních pomůcek kontroluje a napomíná v případě porušení. Toto napomenutí je ale pro dobro zaměstnance, jelikož se ve společnosti stalo několik pracovních úrazů a většinou příčina byla v nedbalosti či v nesprávném používání ochranných pracovních pomůcek.

Zaměstnavatel dodržuje i vytváření podmínek pro stravování. Ve společnosti existuje vnitřní nařízení, které upravuje přestávky v práci na stravování a samozřejmě bezpečnostní přestávky. Ve společnosti je jídelna, kde se vydává jídlo pro zaměstnance. Nevaří se tu, jídlo je vařeno v restauraci a dováženo k výdeji. Zaměstnanci si mohou vybrat ze tří menu, a pokud si nevyberou je zde možnost výběru z 15 minutek a 8 salátů. Každé oddělení má přestávku na oběd časově stanovenou vnitřním nařízením, aby výdej obědů byl plynulý a netvořily se fronty a zaměstnanec si mohl dostatečně odpočinout. Zaměstnavatel přispívá finanční částkou na obědy zaměstnancům a to ve výši 55% z ceny jídla.<sup>84</sup>

Zaměstnavatel zajišťuje i úschovu svršků a to, že každý zaměstnanec na dělnických pozicích má vlastní uzamykatelnou skříňku na své osobní věci a oblečení. Samozřejmostí jsou i sprchy, kde se mohou zaměstnanci po směně umýt. Společnost myslí i na zaměstnance, kteří se dopravují do a z práce na kolech či jiných dopravních prostředcích, aby měli možnost si uschovat tyto prostředky na určených místech, která jsou zastřešená. Společnost má vybudovány dvě parkoviště, kde si zaměstnanci mohou nechat své auto po dobu směny. Další možností dopravit se do zaměstnání a zpět je ta, že společnost má s městem domluvený autobusový spoj, který přiváží a odváží

---

<sup>84</sup> *Kolektivní smlouva společnosti*. Příbram, 2015, článek 7.

zaměstnance na směny v dohodnutých časech a spoj je přizpůsobený provozu společnosti a i přilehlých výrobních společností.

Mezi dobrovolnou péčí o zaměstnance ve společnosti patří i mnoho benefitů, které přispívají ke konkurenceschopnosti zaměstnavatele a komfortu zaměstnanců. Benefity společnosti tvoří týden dovolené navíc nad základní výměru, příspěvek na penzijní a životní připojištění, příspěvek na stravování v závodní jídelně, příspěvek na sportovní a kulturní aktivity, kdy zaměstnanec může v místním sportovním zařízení jít si zacvičit (posilovna, squash, studiové hodiny, spinning) popř. zaplavat či jít do sauny v místním aquaparku. Kulturní aktivity jsou divadelní představení a kino v místním divadle. Příspěvek na sport a kulturu je ve výši 50% z ceny. Mezi další benefity společnosti patří výhodné mobilní volání v rámci firemní skupiny, kde si mohou vzít do této skupiny i své rodinné příslušníky. Zaměstnanci se mohou jazykově a odborně vzdělávat a tím prohlubovat svou dosavadní kvalifikaci. Ve společnosti se stalo již pravidlem pořádat akce, které jsou zaměřené na sport, tedy firemní výlet na kolech či pěší turistika je velice žádaná. Jelikož je ve společnosti mnoho rybářů, je pořádáno rybaření, kdy zaměstnavatel se podílí na nákladech těchto aktivit. Mezi oblíbené sporty patří i fotbal a hokej. Ve fotbalu se koná i firemní turnaj mezi mužstvy sestavené napříč společnostmi, tedy zahrají si jak dělničtí pracovníci, techničtí pracovníci, ale i vedoucí a mistři. Takové tmelení kolektivu je napříč oddělení důležité pro formování dobrých vztahů na pracovišti. Každý rok vždy před Vánoci je konána vánoční firemní večírek, který je i pro přátele, manžely, přítelkyně a manželky zaměstnanců. Benefitem pro zaměstnance v kancelářích je pružná pracovní doba, která neurčuje jasný konec a začátek směny, ale je dána samotným zaměstnancem, tento benefit ocení ti, kteří mají již děti a musí je odvézt do školek a škol a samozřejmě i pro ty, kterým doména vstávání na určitou dobu není blízká, a mohou začátek pracovních povinností upravit dle svých možností. Nejpozději musí být zaměstnanci v kategorii THP na pracovišti v 9 hodin. Ve společnosti jsou i finanční benefity, které jsou spojené s doporučením zaměstnance na určitou pozici, věrnostní odměny nebo i náhrada mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti. Detailněji finanční benefity budou probrány v kapitole odměňování. Mezi neméně vítaným benefitem je očkování proti chřipce, které je dobrovolné, ale ve společnosti je o něj zájem. U manažerů jsou nastaveny benefity jako je služební mobilní telefon, notebook či služební automobil.<sup>85</sup>

Takovouto péčí o zaměstnance by každý uvítal a benefity společnosti jsou rozsáhlé a umožní lepší spokojenost samotných zaměstnanců.

---

<sup>85</sup> Autorka práce, vlastní šetření, 2015.

## 4.7 Odměňování ve společnosti

Mzda zaměstnancům přísluší za vykonanou práci, která je stanovena ve společnosti mzdovým výměrem. Mzdou se rozumí peněžité plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci, a to dle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, dále dle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. U manažerských pozic může být stanovena v pracovní smlouvě. Základní mzda pracovníků na dělnických pozicích je stanovena fixní hodinovou mzdou, základní mzda pracovníků na technických pozicích je stanovena měsíční mzdou.<sup>86</sup>

K základní mzdě zaměstnance mohou být přiznány nadstandardní složky mzdy, které mají motivační charakter. Těmito složkami se u zaměstnance hodnotí dosahované pracovní výsledky v množství a kvalitě odevzdané práce, odborné znalosti a schopnosti, osobní vlastnosti zaměstnance a jeho podíl na dosahovaných hospodářských výsledcích společnosti a jejím rozvoji. Nadstandardní složky jsou zaměstnavatelem garantovány pouze v případě splnění uvedených kritérií. U manažerských pozic je nadstandardní složka mzdy a kritéria pro její přiznání řešena v pracovní smlouvě, případně v bonusovém schématu. K základní mzdě mohou být přiznány tyto složky mzdy:

- a) pohyblivá složka mzdy (bonus) – se přiznává zaměstnancům na základě měsíčního hodnocení a výkonnostních kritérií, která je v maximální výši 10% ze základní mzdy,
- b) mimořádná odměna – může být poskytnuta za jednorázové a mimořádné práce, slouží ke stimulaci zaměstnanců u úkolů krátkodobého charakteru.<sup>87</sup>

Ve společnosti dle platné kolektivní smlouvy bylo odsouhlaseno v roce 2015 navýšení objemu mezd ve výši 3% dle individuálního uvážení vedoucím pracovníkem. Navýšení mzdy se netýkalo zaměstnanců ve zkušební době a v případě, že jim byla mimořádně upravována mzda. Měsíční bonusová složka se netýká manažerských pozic s přiznaným ročním či motivačním bonusem. Ve společnosti jsou součástí mzdy i mzdové zvýhodnění a příplatky, které jsou pro kompenzaci zvláštních pracovních podmínek nebo jiných vlivů, na které se bere ohled. Jednotlivé druhy příplatků jsou na sobě nezávislé, tzn., že zaměstnanci současně náleží tolik druhů příplatků, v kolika

---

<sup>86</sup> *Kolektivní smlouva společnosti*. Příbram, 2015, článek 5.

<sup>87</sup> *Mzdový předpis společnosti*. Příbram, 2010, článek 4.

nestandardních situacích pracoval a při nichž mu na ně podle daných předpisů vznikl nárok. Jedná se o tyto případy:

- a) mzda za práci přesčas – za práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25% průměrného výdělku za práci v denních směnách ve všední dny, 50% průměrného výdělku za práci v sobotu a neděli,
- b) mzda a náhrada mzdy za svátek – za odpracovanou dobu ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu konané práce,
- c) příplatek za práci v noci – v době od 22hodin do 6hodin je dělnickým pozicím poskytuje příplatek ve výši 15,- Kč za každou odpracovanou hodinu v noční směně,
- d) příplatek za práci v odpolední směně – v rozmezí 14 hodin až 22 hodin se dělnickým pozicím poskytuje příplatek ve výši 6,- Kč za každou odpracovanou hodinu,
- e) příplatek za zaškolování – zapracování nového zaměstnance ve zkušební době, výše příplatku je 1.000,- Kč,
- f) příplatek za zastupování – písemné zastupování zaměstnance, výše je na základě dohody vedoucího, ředitele společnosti a manažera personálního oddělení.<sup>88</sup>

Ve společnosti jsou zakotveny i finanční odměny, které lze zařadit jako finanční benefity zaměstnanců. Jedná se o poskytnutí náhrady mzdy v prvních třech dnech pracovní neschopnosti, pokud je neschopnost 5 a více dní. Tato náhrada mzdy je zaměstnanci poskytnuta ale pouze jedenkrát v kalendářním roce, jinak platí náhrada pracovní neschopnosti dle zákoníku práce. Zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění ve výši 3% ze základní mzdy a na životní připojištění částkou 300,- Kč. Společnost si zakládá i na věrnostním příplatku, kde oceňuje dlouhodobou práci se zaměstnanci a při každém pětiletém výročí je vyplácena zaměstnanci odměna.

Dle srovnání zákoníku práce, společnost poskytuje finanční plnění vůči zaměstnancům nad rámec zákoníku práce a jednotlivé složky mzdy jsou jasně definovány vnitřními předpisy společnosti a mzdová oblast ve společnosti je pro všechny zaměstnance srozumitelně stanovena. V případě, pokud nějaké finanční plnění není upraveno vnitřními směrnici a předpisy, postupuje se dle aktuální právních zákonů.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> *Mzdový předpis společnosti*. Příbram, 2010, článek 5.

<sup>89</sup> Autorka práce, vlastní šetření, 2016.

## 5 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM

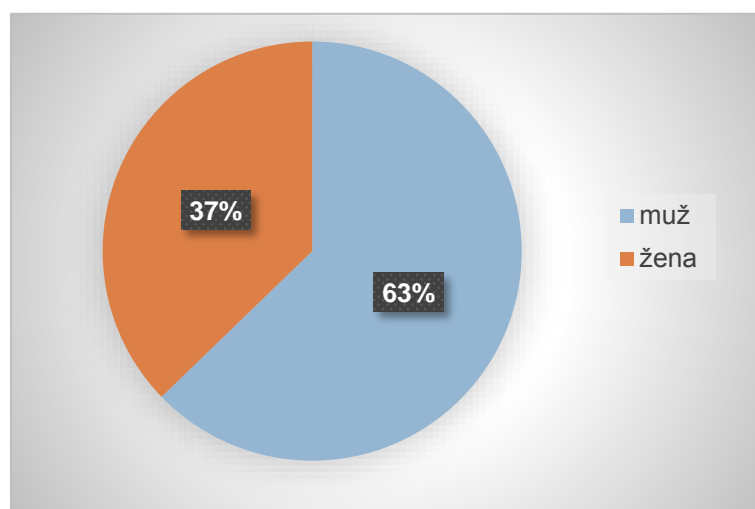
Kvantitativní průzkum byl zajišťován dotazníkovým šetřením ve společnosti Wheelabrator. Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnavatelem. Toto dotazníkové šetření je velice dobrým nástrojem pro vedení a management společnosti jako zpětná vazba na společnost. Dotazníkové šetření dle zjištění autorky práce nebylo za posledních 10 let vůbec realizováno, tedy není možné žádné srovnání s minulým šetřením a porovnáním zlepšení či zhoršení ve výsledcích.

Dotazník, který byl vytvořen pro účely této diplomové práce, byl zcela anonymní a dobrovolný. Celkový počet vrácených dotazníků bylo 94, což odpovídá celkově více jak 50% vrácených dotazníků z aktivních zaměstnanců společnosti v uvedeném čase a termínu, které bylo blíže specifikováno v bodu Charakteristika výzkumného vzorku. Všech 94 dotazníků bylo použitelných a tvoří tak 100% pro tento průzkum.

Dotazník obsahoval 20 otázek, ve kterých byly jak uzavřené otázky, tak možnosti z výběru či vlastní názor na otázku. Všechny tyto tři nástroje otázek mohou zaručit, že respondent v dotazníku odpovídal podle vlastního názoru na danou problematiku společnosti. V případě výběru z odpovědí byly v dotazníku voleny čtyři možnosti. Sudý počet otázek umožňoval zaškrtnutí odpovědi, která více odpovídala skutečnosti a názoru respondenta. Lichý počet odpovědí není příliš šťastný, jelikož když respondent nechce odpovídat, může zaškrtnout neutrální odpověď (většinou prostřední) s tím, že celkové hodnocení může být zkreslené, tím autorka nezjistí, ke které odpovědi se respondent více přiklání. Formulace otázek byla předem připravena, aby respondenti jasně věděli, na co se autorka ptá, a byly srozumitelné. Poslední čtyři otázky byly obecné, které zjišťovaly údaje o respondentovi a mohly být výsledky tak jasně definovány na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen na čtyři části, které zjišťovaly potřebné odpovědi. V první části byla zjišťována spokojenost se zaměstnavatelem, a zda zaměstnanec je hrdý na to, že u této společnosti pracuje a to otázkami č. 1 – č. 3. Další částí bylo posouzení, jak respondent vůbec vnímá sebe na poli společnosti, zda je spokojen s pozicí, ve které pracuje, se svým nadřízeným či se svým kolektivem. To je zjišťováno otázky č. 4 – č. 8. Třetí část dotazníku se zaměřovala na péči o zaměstnance formou vzdělávání, benefitů a odměňování ve společnosti a k tomuto účelu byly uzpůsobeny otázky č. 9 – č. 13. A čtvrtou poslední částí bylo zhodnocení předešlých otázek, tedy byla zpátky kladena otázka, zda je zaměstnanec celkově spokojen se svým zaměstnavatelem, tím autorka zjišťovala, zda bylo v první části odpovídáno podle pravdy zaměstnance, či položené otázky tak mohly zformovat zaměstnance natolik, že by

odpověděl na konci dotazníku jinak. Autorka také zjišťovala nejdůležitější aspekt respondentů při výběru zaměstnání, a zda uvažují o odchodu z firmy. Čtvrtá část byla položena otázkami č. 14 – č. 16. Otázky o samotném respondentovi byly voleny na konci dotazníku z důvodu celého odlehčení dotazníku a z důvodu anonymity dotazníků jsou obecné otázky v dotazníku nezbytné. Proto otázka č. 17 se ptala, zda vyplňuje dotazník muž či žena. Z celkového počtu 94 vrácených dotazníků jich 59 vyplnili muži, 35 dotazníků pak ženy.

Graf 5: Počet vyplněných dotazníků podle pohlaví



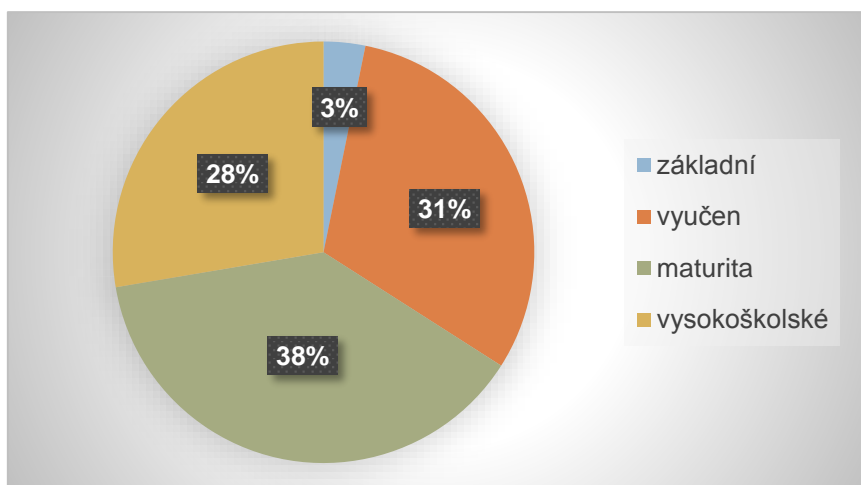
Zdroj<sup>90</sup>

Otázka č. 18 zjišťovala o zaměstnanci nejvyšší ukončené vzdělání, kde opět byly čtyři možnosti na výběr. Ve dvou vrácených dotaznících byla doplněna možnost od respondentů vyššího vzdělání, pro účely tohoto dotazníku jsou autorkou přiřazeny do vysokoškolského vzdělání, aby dotazník odpovídal konceptu čtyř možností. Dotazník vyplnilo 29 respondentů s vyučením, 36 respondentů s maturitou, vysokoškolský titul z celkového počtu vrácených dotazníků mělo 26 respondentů a 3 respondenti vyplnili dotazník se základním vzděláním. Dle tohoto zjištění je vidět, že odpovídalo opravdu široké spektrum respondentů skrz celou společnost a dalo by se říci na všech pozicích, což dokládá i otázka č. 19, která zjišťovala současnou pracovní pozici ve společnosti. Nejvíce odpovídalo respondentů na technické pozici (THP), kterých bylo 44, dělníků (D) bylo 28 a mistrů či předáků odpovídalo 10. Manažerů, kteří pod sebou mají zaměstnance, odpovědělo 12.

<sup>90</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

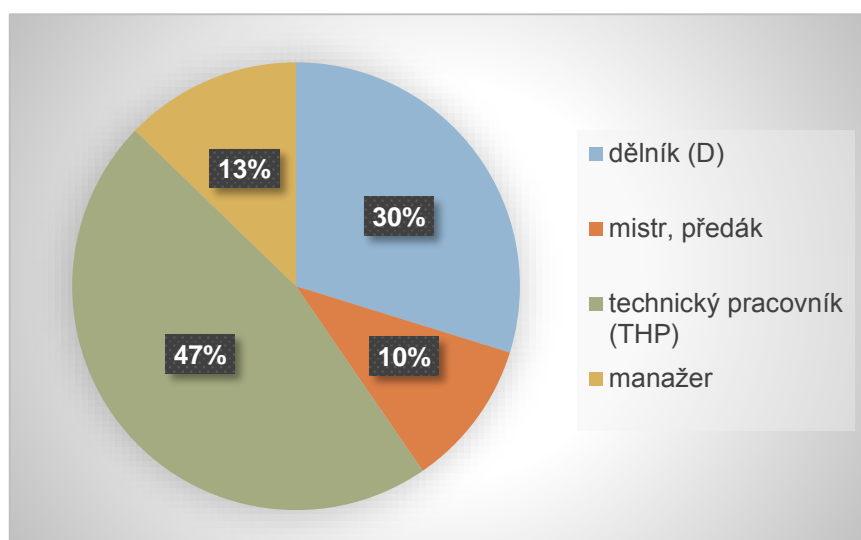


Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání z vrácených dotazníků



Zdroj<sup>91</sup>

Graf 7: Pracovní pozice ve společnosti z vrácených dotazníků



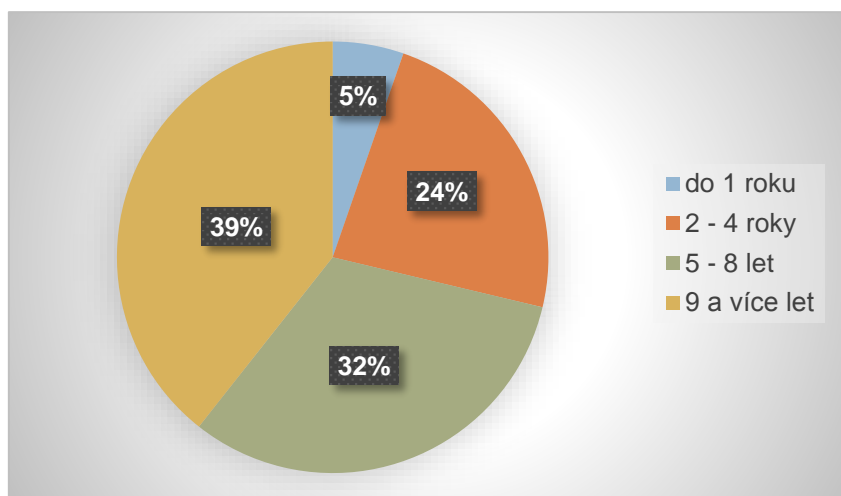
Zdroj<sup>92</sup>

Otázka č. 20 zjišťovala, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve společnosti, kde samozřejmě byly opět čtyři možnosti dle následujícího grafu. Jak je vidět, nejvíce respondentů odpovídalo s praxí ve společnosti 9 a více let, kterých bylo 37, druhý nejsilnější počet bylo s praxí 5 – 8 let s 30 odpověďmi a třetí 2 – 4 roky, od kterých se dotazník vrátil ve 22 případech, zbylých 5 dotazníků vyplnili respondenti, kteří jsou ve společnosti do jednoho roku.

<sup>91</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

<sup>92</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

Graf 8: Délka pracovního poměru ve společnosti z vrácených dotazníků



Zdroj<sup>93</sup>

Samotné otázky z dotazníkového šetření byly voleny tak, aby v první části dotazníkového šetření byly zodpovězeny otázky na spokojenost ve společnosti z pohledu zaměstnance na zaměstnavatele. Na otázku č. 1, která zněla: Jste hrdý/á na společnost, ve které pracuje? Ze čtyř možností, které byly na výběr, odpovědělo 51 respondentů, že je naprosto hrdá na společnost, 38 respondentů odpovědělo, že jsou, ale s menšími výhradami a objevilo se i 5 odpovědí s nevíím, možnost ne, nebyla žádným respondentem zaškrtnuta. Otázka č. 2 navazovala na předešlou a dotazovala se: Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele? Ano, odpovědělo 64 respondentů, možná, záleželo by na okolnostech, odpovědělo 28 respondentů, nevíím, odpověděli dva respondenti a možnost ne, opět nezaškrtl žádný z respondentů. Otázka č. 3 se ptala na informovanost o dění ve společnosti, zda zaměstnanci dostávají všechny potřebné informace, např. z nástěnek, z firemního mailu, od vedoucího, firemním časopisem aj., 46 respondentů odpovědělo, že ano, že jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti, 37 respondentů odpovědělo ano, ale občas se stane, že se k nim nějaká informace nedostane, možnost ne zvolilo 11 respondentů a nevíím nezvolil žádný respondent. První část všech tří odpovědí je možné zjistit v následující tabulce 1.

<sup>93</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

Tabulka 1: Spokojenost se zaměstnavatelem

<b>č. 1 Jste hrdý/á na společnost, ve které pracujete?</b>	Počet	Podíl
ano, naprosto	51	<b>54%</b>
ano s menšími výhradami	38	<b>40%</b>
ne	0	<b>0%</b>
nevím	5	<b>5%</b>
<b>č. 2 Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?</b>	Počet	Podíl
ano	64	<b>68%</b>
možná	28	<b>30%</b>
ne	0	<b>0%</b>
nevím	2	<b>2%</b>
<b>č. 3 Jste dostatečně informován/a o dění ve společnosti? (mail, časopis, nástěnka, od vedení)</b>	Počet	Podíl
ano	46	<b>49%</b>
ano, ale občas se stane, že se ke mně informace nedostane	37	<b>39%</b>
ne	11	<b>12%</b>
nevím	0	<b>0%</b>

Zdroj<sup>94</sup>

Druhá část dotazníku se týkala samotné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti se svou pozicí, nadřízeným a kolektivem, se kterým jsou zaměstnanci v každodenním styku. Zde již spíše převažovaly menší nedostatky jak ze strany zaměstnance na společnost, tak ze strany zaměstnance na pozici a nadřízeného. Na otázku č. 4, zda je zaměstnanec spokojen se svou pozicí ve společnosti, odpověděli respondenti tak, že 42 z nich bylo zcela spokojeno, 48 byli spokojeni, jen mají na svou pozici určité výhrady. Čtyři respondenti nebyli nespokojeni se svou pozicí a možnost nevím, nevedl žádný respondent. Otázka č. 5 – 7 se zabývala samotným nadřízeným zaměstnance. Pátá otázka se ptala, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým nadřízeným. Odpověď, že zaměstnanci jsou zcela spokojeni, uvedlo 38 respondentů, 56 respondentů je spokojeno se svým nadřízeným, ale mají k němu určité výhrady, odpovědi ne a nevím zůstaly v této otázce nezaškrtnuty. Otázka č. 6 se ptala na to, zda je nadřízený brán pro zaměstnance příkladem. Odpověď ano, zcela odpovědělo 27 respondentů, že jsou zaměstnanci spokojeni, ale opět k němu mají určité výhrady, odpovědělo 55 respondentů, pro 12 respondentů není nadřízený jejich příkladem, ale tolerují ho a odpověď, že nadřízený je jen figurka neodpověděl nikdo. Otázka č. 7 se ptala na zpětnou vazbu od nadřízeného,

<sup>94</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

tedy zda po dobře odvedené práci dostávají zaměstnanci nějaké uznání či pochvalu. Možnost, že vždy od nich tuto pozitivní zpětnou vazbu dostávají, vyplnilo 29 respondentů, možnost ano, někdy, vyplnilo 44 respondentů a ne, uznání a pochvala 21 respondentům chybí. Poslední možnost, že pochvalu zaměstnanci nepotřebují, nevyplnil ani jeden respondent. Osmá otázka je zaměřena na kolektiv a jejich spokojenost. Naprostou spokojenost má 33 respondentů, celkovou spokojenost pouze jsou jedinci, se kterými nejsou na oddělení spokojeni, zaškrtno 52 respondentů, a zaměstnanci, kteří nejsou celkově spokojeni se svým kolektivem, pouze jen s některými jedinci jsou spokojeni, zaškrtno 9 respondentů. Možnost nespokojenosti vůbec, nevyužil žádný respondent.

Tabulka 2: Spokojenost zaměstnance ve společnosti

<b>č. 4 Jste spokojen/a se svou pozicí ve společnosti?</b>	Počet	Podíl
ano, zcela	42	45%
ano, s menšími výhradami	48	51%
ne	4	4%
nevím	0	0%
<b>č. 5 Jste spokojen/a se svým nadřízeným?</b>	Počet	Podíl
ano, zcela	38	40%
ano, s menšími výhradami	56	60%
ne	0	0%
nevím	0	0%
<b>č. 6 Je pro Vás nadřízený příkladem?</b>	Počet	Podíl
ano, zcela	27	29%
ano, s menšími výhradami	55	59%
ne, ale toleruji ho	12	13%
ne, je to jen figurka	0	0%
<b>č. 7 Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání, pochvala?</b>	Počet	Podíl
ano, vždy	29	31%
ano, někdy	44	47%
ne, uznání a pochvala mi chybí	21	22%
ne, je mi to jedno	0	0%
<b>č. 8 Jste spokojeni s kolektivem na oddělení?</b>	Počet	Podíl
ano, naprosto	33	35%
ano, celkově ano, jsou ale jedinci, se kterými nejsem spokojen/a	52	55%
ne, celkově ne, je ale pár jednotlivců, se kterými jsem spokojen/a	9	10%
ne, vůbec	0	0%

Zdroj<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

Třetí část dotazníku byla věnována péči o zaměstnance a odměňování. Otázka č. 9 se ptala na vzdělávání ve společnosti, zda je pro zaměstnance dostatečné. Naprosto spokojených je 36, dalších 45 je spokojených, ale chtěli by se více vzdělávat, dalších 11 respondentů si myslí, že pro ně vzdělávání není dostatečně zajišťováno a moc rádi by uvítali své vzdělávání, možnost nespokojenosti a že ani nechtějí se vzdělávat, uvedli 2 respondenti. Otázka č. 10 zjišťovala spokojenost s benefity ve společnosti. Celých 53 respondentů se domnívá, že společnost má mnoho benefitů a jsou s nimi naprosto spokojeni, 38 respondentů jsou spokojeni, ale stejně ve výčtu jim některý chybí. Tři respondenti zvolili možnost, nevím a nespokojenost nevyjádřil nikdo.

Tabulka 3: Spokojenost se vzděláváním a benefity

<b>č. 9 Je pro Vás dostatečně zajišťováno vzdělávání? (odborné školení ve firmě, školení mimo firmu, semináře)</b>	Počet	Podíl
ano, naprosto	36	<b>38%</b>
ano, ale chtěl/a bych se víc vzdělávat	45	<b>48%</b>
ne, ale moc bych rád se vzdělával/a	11	<b>12%</b>
ne, a ani nechci	2	<b>2%</b>
<b>č. 10 Jste spokojeni s benefity společnosti?</b>	Počet	Podíl
ano, naprosto, je jich mnoho	53	<b>56%</b>
ano, ale některý mi chybí	38	<b>40%</b>
ne, je jich málo	0	<b>0%</b>
nevím	3	<b>3%</b>

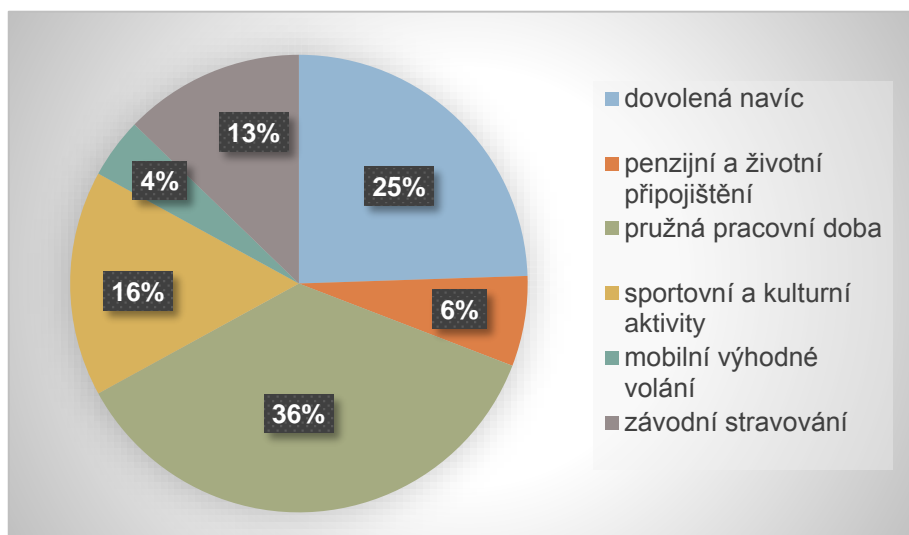
Zdroj<sup>96</sup>

Otázka č. 11 obdržela údaje o tom, jaký benefit je pro zaměstnance ve společnosti nevíce oceňován, kde zaměstnanci mohli vybírat z šesti možností a to buď mezi pružnou pracovní dobou, dovolenou navíc, sportovními a kulturními aktivitami, závodním stravováním, penzijním a životním připojištěním a výhodným mobilním voláním jak pro zaměstnance, tak pro rodinné příslušníky. Nejvíce odpovědí bylo u pružné pracovní doby, kterou mohou využívat techničtí pracovníci, dělníci uváděli především dovolenou navíc, či sportovní aktivity. Výsledky naleznete v následujícím grafu 9. Otázka č. 12 umožňovala, že pokud respondent zaškrtl, že mu nějaký benefit chybí, zde se mohl rozepsat dle vlastní iniciativy, jaký benefit to je. Tato otázka je čistě doplňovací na základě názoru respondenta. Ve většině odpovědí však tato otázka nebyla vyplněna, a případně bylo uvedeno, že respondentům žádný benefit nechybí. Z vyplněných

<sup>96</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

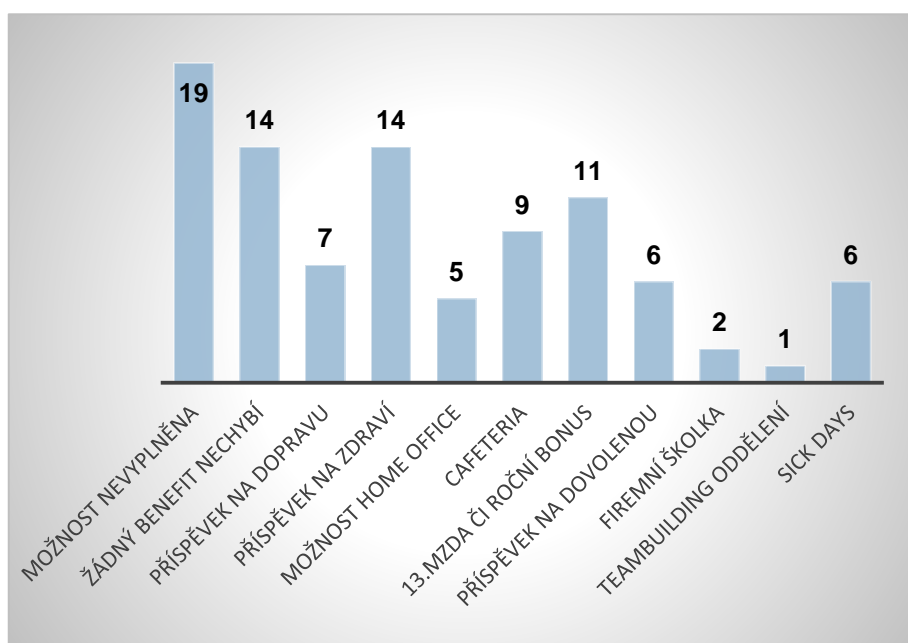
odpovědí nejvíce respondenti postrádají příspěvky na zdraví, formou masáží, fyzioterapeuta, příspěvků v lékárnách a zdravotní péče a druhou nejčastější odpovědí bylo, že respondenti by uvítali 13. mzdu či roční bonus. Detailní rozbor přináší graf č. 10.

Graf 9: Nejvíce oceňovaný benefit ve společnosti



Zdroj<sup>97</sup>

Graf 10: Benefit, který ve společnosti zaměstnancům chybí



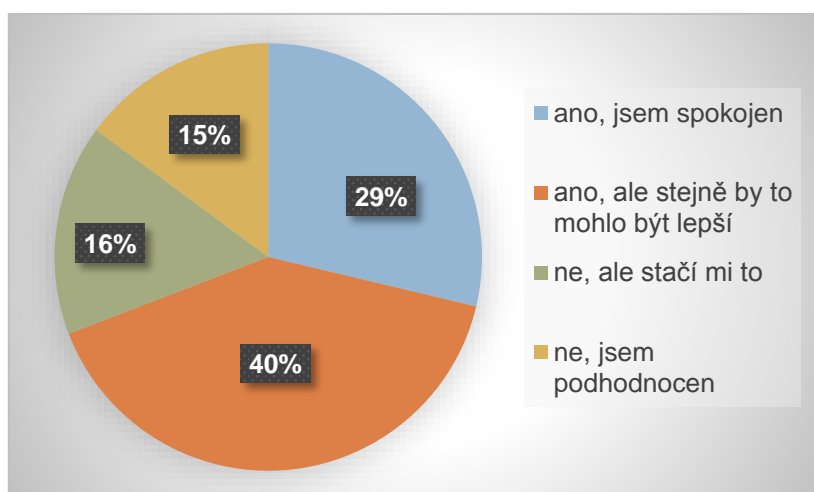
Zdroj<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

<sup>98</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

Otázka č. 13 se zabývala samotným odměňováním zaměstnanců, zda si myslí, že za svou odvedenou práci jsou adekvátně ohodnoceni. Spokojenost vyjádřilo 27 respondentů, spokojenost s poznámkou, že by jejich mzda mohla být lepší, zaškrtno 38 respondentů, dalších 15 respondentů odpovědělo, že adekvátně ohodnoceni nejsou, ale stačí jim to a 14 respondentů uvedlo, že dle jejich názoru jsou podhodnoceni.

Graf 11: Spokojenost s odměňováním ve společnosti



Zdroj<sup>99</sup>

Čtvrtá část dotazníku je věnována celkovému shrnutí o společnosti. Otázka č. 14 se ptala, co je pro zaměstnance nejdůležitější v zaměstnání. Tato otázka měla opět možnost výběru. Nejvíce respondentů si cení svoji náplň práce a to celých 25 respondentů, druhá nejvyšší byla oceňována zaměstnancova mzda, což uvedlo 23 respondentů. Práci v místě bydliště uvedlo 17 respondentů a celých 18 respondentů potřebuje ve své práci hlavně dobrého šéfa. Dále se zde objevila i položka, která nebyla na výběr z možností, ale pro respondenty byla důležitá, jednalo se o stabilitu firmy a jistotu zaměstnání, kterou uvedlo 8 respondentů. Pro tři respondenty je nejdůležitější příjemný kolektiv na pracovišti. Možnost benefitů, jako nejdůležitější věc ve svém zaměstnání nevedl nikdo. Otázka č. 15 se zabývala skutečnou mírou nespokojenosti a myšlenek na odchod ze společnosti, zde odpovědělo 92 respondentů, že odchod neplánuje a 2 respondenti uvažují o odchodu ze společnosti. Poslední šestnáctá otázka se vrací tak trochu na začátek dotazníku a potvrzuje či vyvrací uvedenou hodnotu, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni se společností, ve které pracují. Celých

<sup>99</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.

48 respondentů uvedlo, že jsou zcela spokojeni ve společnosti, 46 uvedlo, že jsou spokojeni, ale mají určité výhrady a možnost ne, že si zvykli a možnost ne, vůbec, nezaškrtl žádný z respondentů, což potvrzuje v úvodu dotazníků celkovou spokojenost se zaměstnavatelem.

Tabulka 4: Celková spokojenost ve společnosti

<b>č. 14 Co je pro Vás nejdůležitější ve svém zaměstnání?</b>	Počet	Podíl
náplň práce	25	<b>27%</b>
místo bydliště	17	<b>18%</b>
mzdové ohodnocení	23	<b>24%</b>
dobry šéf	18	<b>19%</b>
příjemný kolektiv	8	<b>9%</b>
jistota stabilní společnosti	3	<b>3%</b>
<b>č. 15 Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti?</b>	Počet	Podíl
ne	92	<b>98%</b>
ano	2	<b>2%</b>
<b>č. 16 Jste celkově (po všech stránkách) spokojen/a se společností, ve které pracujete?</b>	Počet	Podíl
ano, zcela	48	<b>51%</b>
ano, s výhradami	46	<b>49%</b>
ne, ale už jsem si zvykl	0	<b>0%</b>
ne, vůbec	0	<b>0%</b>

Zdroj<sup>100</sup>

<sup>100</sup> Autorka práce, vlastní zpracování, 2016.



## 6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Jedním cílem této diplomové práce bylo zjistit úroveň personální práce a odměňování ve výrobní společnosti, zda firemní postupy jsou zcela na úrovni platných legislativních dokumentů a zákonů a zda v některém směru nevybočuje společnost ze svých povinností a pravidel. Důležitá byla analýza celého procesu personální práce a péče o zaměstnance, kteří jsou pro ni tím nejdůležitějším faktorem. Dalším cílem bylo zjistit spokojenost samotných zaměstnanců, která byla zjištěna na základě průzkumu ve společnosti metodou dotazníkového šetření.

Dle analýzy teoretické části je patrné, že personalistika a odměňování je ve společnosti nastavena dle všech dostupných teoretických pravidel, které jsou uplatňovány v praxi a společnost plně postupuje podle platných zákonů a vyhlášek. Zaměstnavatel má důkladně propracovány vnitřní předpisy společnosti ohledně personalistiky a odměňování s konkrétními postupy. Personální řízení ve společnosti je jasně definováno a postupuje dle interních pravidel, jak v personálních činnostech, tak podle pracovního práva. Ve společnosti jsou pokryty všechny postupy pro motivaci zaměstnance a to jak jejich odměňování, které je ve výrobní společnosti nastaveno tak, aby zaměstnanci byli adekvátně ohodnoceni za svou odvedenou práci a v případě nadstavbové práce, či úkolu pocítili to i v případných příplatcích či odměnách. Nezbytnou motivací pro zaměstnance je i jejich péče o ně, která je docílena vzděláváním zaměstnanců jak v odborné rovině, tak v rovině obecné.

Vzdělávání zaměstnanci berou jako přidanou hodnotu ke své práci a jasně tak vidí, že zaměstnavatel se jich váží a pečuje o ně. Každoročně jsou vedeny hodnotící pohovory mezi zaměstnancem a vedoucím a zde je prostor pro hodnocení práce zaměstnavatelem a zároveň diskuze o možných nedostacích na uvedené pozici. Je to dobrý nástroj pro další práci mezi sebou, poznáním a možnými přáními jednotlivého zaměstnance, aby obě strany byly spokojené. Neméně důležitá je i péče o samotné zaměstnance, která ve společnosti je na vysoké úrovni, dokonce i nad rámec zákoníku práce. Společnost se tak odlišuje od ostatních a přidává ohledně zaměstnávání svou přidanou hodnotu. Zajišťuje jak zákonné věci, dbá na hygienu, stravování, tak má dostatek benefitů ve společnosti, které jsou hojně využívány zaměstnanci. Pořádá i mnoho mimopracovních sportovních akcí, tedy myslí i na oblast potkávání se mimo brány pracoviště s cílem tmelení kolektivu.

Z hlediska podrobné analýzy personální práce a odměňování je společnost na vysoké úrovni oproti jiným společnostem a zřejmě i proto je jedna z největších na Příbramsku, která o své zaměstnance dostatečně pečuje a postupuje podle jasných pravidel a zákonů. Zaměstnanci jsou ve společnosti bráni jako rovnocenný partner pro podnikání.

Následným dotazníkovým šetřením, které proběhlo ve společnosti v lednu 2016, byly potvrzeny či vyvráceny hypotézy spokojenosti této diplomové práce následovně:

Hypotéza č. 1 konstatovala, že **většina respondentů je se svým zaměstnavatelem spokojená**. Tento stav byl řešen v první části dotazníkového šetření a zároveň se k němu vracelo i v části čtvrté dotazníku. Hypotéza byla naprosto **potvrzena**. Celých 54% respondentů je hrdých na svou společnost, ve které pracují a 40% jsou na společnost hrdí, jen mají menší výhrady, pokud bychom tímto sečetli získané hodnoty, celých 94% respondentů jsou hrdí na společnost, pro kterou pracují. Další hodnotnou pro potvrzení této hypotézy je následná otázka dvě. Všech 68% respondentů by doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele a 30% respondentů by společnost doporučili, ale záleželo by na okolnostech. Je tedy patrné, že 68% respondentů považuje společnost za dobrého zaměstnavatele a k této hodnotě je nutné připočítat i určitou hodnotu z 30%, jelikož z dotazníku vyloženě negativní odpověď nebyla. Celým potvrzením tohoto výsledku byla i otázka na konci dotazníkového šetření, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni se společností po všech stránkách, kde odpovědělo 51% respondentů, že jsou spokojeni zcela a 49% je také spokojeno, jen mají určité výhrady, tedy spokojenost respondentů je po sečtení celých 100%, jelikož možnosti s odpovědí ne a ne vůbec, nezaškrtl žádný z respondentů. Tyto odpovědi jasně dokládají spokojenost respondentů se svým zaměstnavatelem byť s menšími výhradami.

Hypotéza č. 2 předpokládala, že **respondenti ve společnosti jsou spokojeni**. Tato druhá hypotéza byla definována druhou částí dotazníkového šetření. I tato hypotéza byla **potvrzena**. Celých 45% respondentů je zcela spokojena se svou pozicí ve společnosti a zároveň 51% je spokojena, byť k ní mají určité výhrady, což je 96% respondentů, kteří jsou spokojeni se svou pozicí. S pozicí ve společnosti úzce souvisí i vedoucí a kolektiv jednotlivého oddělení. Se svým nadřízeným je naprosto spokojeno 40% respondentů a 60% je s ním spokojeno, pouze k němu mají menší výhrady. Žádný z respondentů neodpověděl, že se svým nadřízeným není spokojen. Tento faktor má také velkou míru ke spokojenosti zaměstnance na své pozici. Pro 29% respondentů je jejich nadřízený zcela příkladem a 59% je pro ně příkladem, jen s určitými výhradami. To vypovídá o tom,

že vedoucí je brán jako někdo, který má znalosti a chtějí se mu zaměstnanci podobat. S kolektivem je to obdobné, naprosto spokojeno je 35% respondentů a 55% je spokojeno, jen se v oddělení najde někdo, s kým spokojeni nejsou, to celkově je 90% spokojenosti s kolektivem na oddělení. Zde je pouze nutné říci, že je potřeba pracovat s výsledky dotazníkového šetření ohledně menších výhrad, které zaměstnanci zaškrtovali u spokojenosti se svou pozicí i se svým nadřízeným, které byly tímto dotazníkem zjištěny. Jaké menší výhrady to jsou, toto dotazníkové šetření nezjistilo, jelikož otázky na tuto problematiku nebyly více rozebrány. Z principu věci bylo zaškrtnuto, že jsou zaměstnanci spokojeni ve společnosti a tyto menší výhrady neovlivnily celou spokojenost zaměstnanců ve společnostech. V případě detailního rozboru a zjištění oněch malých výhrad je nutné ale s tímto faktem počítat případně dalšího navazujícího komplexnějšího dotazníkového šetření, aby bylo definováno, co konkrétně malými výhradami na jejich pozici je a jaké malé výhrady ohledně svého nadřízeného mají. Dle teorií ale spíše zaměstnanci zaškrtnou takto nedefinovanou odpověď, než aby měli jasně definovat, co jim na svém vedoucím vadí, popřípadě na své pozici. Tuto skutečnost je nutno brát v potaz.

Hypotéza č. 3 předpokládala, že **zaměstnavatel dostatečně věnuje péči o své zaměstnance**. Tato hypotéza byla **potvrzena** a byla odpovězena třetí částí dotazníkového šetření a to otázkami na vzdělávání a na benefity společnosti. Celých 38% je spokojeno naprosto s tím, jak společnost zajišťuje pro zaměstnance vzdělávání, 48% jsou spokojeni, jen by rádi se ještě více vzdělávali, což odpovídá celkovému součtu 86% spokojených respondentů se vzděláváním. Zbytek 14% respondentů nejsou spokojeni se svým vzděláváním ve společnosti. S benefity společnosti je naprosto spokojeno 56% respondentů s tím, že konstatují, že jich společnost nabízí mnoho. Dalších 40% respondentů jsou spokojeni, jen jim některý benefit ve společnosti chybí. Tedy celkově je 96% respondentů spokojeno s benefity ve společnosti, což potvrdilo tuto hypotézu. Je nutné se u benefitů pozastavit, jelikož v dotazníku byla i možnost ta, že v případě, že jim nějaký benefit chybí, aby se vyjádřili jaký to je a naopak, jaký benefit si nejvíce ve společnosti váží. Nejvíce je oceňován benefit pružné pracovní doby, který mohou využívat zaměstnanci na technických pozicích, tuto možnost vyplnilo 36% respondentů z vráceného dotazníkového průzkumu. Druhým největším oceňovaným benefitem je týden dovolené navíc, ke které se přiklání 25% respondentů a jako třetí nejvíce ceněný benefit jsou sportovní a kulturní aktivity, které zvolilo 16% respondentů. Mezi benefity, které zaměstnancům ve společnosti chybí je nejvíce zastoupena odpověď, že jim žádný jiný benefit nechybí, celých 15%. Současně se

stejnou hodnotou 15% bylo odpovězeno, že jim chybí benefit ohledně zdraví, jako jsou masáže, fyzioterapeuti, vitamíny. Třetím nejvíce uváděným dalším možným benefitem je případná třináctá mzda, či roční bonus zaměstnanců. Zde je nutné podotknout, že roční bonus dostávají manažeři společnosti, nikoliv zaměstnanci, kteří mají nárok na měsíční bonus. Ten samozřejmě ale manažeři nemají. Otázkou je, zda si ti, kteří tuto odpověď psali, uvědomují. Třináctá mzda, která byla zastoupena by určitě potěšila všechny zaměstnance, jen toto je opravdu hodně finančně náročný benefit, na který musí mít vedení společnosti rozpočet a samozřejmě příjmy navíc, aby ho mohl zrealizovat. Je nutno podotknout, že 20% respondentů tuto možnost vůbec nevyplnilo, tudíž je brána, tak, že jsou s benefity společnosti spokojeni a nemají žádné další, které by uvítali.

Hypotéza č. 4 se dotýkala odměňování ve společnosti a předpokládala, že **respondenti jsou adekvátně ohodnoceni za svou práci**. Tato hypotéza byla také **potvrzena** a byla dokládána stejnou otázkou v dotazníkovém šetření. Celých 29% respondentů je spokojeno se svou mzdou, bez jakýchkoli výhrad. Dalších 40% je se svou mzdou také spokojeno, jen by uvítali, pokud by mzdu měli o něco vyšší. V součtu je se svou mzdou spokojeno 69% respondentů. Dalších 16% se svou mzdou není spokojeno, ale uvedená mzda jim stačí a 15% respondentů si myslí, že je podhodnoceno. Otázka na odměňování je velice citlivé téma a bylo předpokládáno, že zaměstnanci vždy budou chtít vyšší mzdu, což dokládá celých 40% respondentů, že by jejich odměňování mohlo být lepší. Nicméně je příjemným překvapením, že celkové hodnocení odměňování zaměstnanců je bráno spíše pozitivně.

Jak se z dotazníkového šetření patrné všechny čtyři hypotézy byly potvrzeny a pro zaměstnavatele tyto výsledky mohou být jednoznačnou zpětnou vazbou, že pro zaměstnance ve všech aspektech, dělá maximum. Z výsledku byly patrné i menší nedostatky či výhrady, se kterými je možno pracovat, aby procentuální část spokojenosti byla při dalším dotazníkovém šetření ještě vyšší a byly tak eliminovány některé výhrady v celkové spokojenosti.

## 7 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Na základě uvedených výsledků a zjištění všech aspektů personální práce a odměňování v mezinárodní výrobní společnosti a na základě dotazníkového šetření autorka práce doporučuje toto zlepšení pro praxi.

Dle použitých vnitřních předpisů společnosti, které jsou uvedené v praktické části, je autorka navrhuje aktualizovat, jelikož jsou již 6 let staré a nějaké legislativní názvosloví a paragrafy odkazující na právní legislativu již neodpovídají skutečnosti v současné době a jsou přejmenovány či změněny. Jedná se o pracovní řád společnosti, mzdový předpis, který je z roku 2010 a vnitřní směrnice z roku 2012. Tímto autorka doporučuje je aktualizovat a následně obnovovat jejich aktualizaci alespoň jednou za dva roky. Kolektivní smlouva společnosti je aktuální a platná se všemi právními náležitostmi a platnými odkazy, ta je každý rok správně aktualizována.

Mezi další doporučení autorka uvádí výsledky z dotazníkového šetření. I když z velké části jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, jak už vypověděly potvrzené hypotézy, je potřeba se zaměstnancům nadále věnovat. Na základě vyplněného dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci by rádi byli více informováni o dění ve společnosti. Tímto autorka práce doporučuje komunikaci mezi vedením společnosti a zaměstnanci zlepšit, ať už přes vedoucí oddělení či rovnou z managementu. Komunikace je nesmírně důležitá a tento aspekt zaměstnancům evidentně chybí i mezi samotným zaměstnancem a vedoucím, kdy z větší části byli zaměstnanci se svým nadřazeným spokojeni, ale měli k němu určité výhrady, tyto výhrady je možné zjistit právě komunikací mezi sebou a to jak ze strany nadřazeného, tak ze strany zaměstnance. Neméně důležitým je i výsledek pochval, pochvala a uznání je větší motivátor než se zdá, zaměstnanec pochvalu za dobře odvedenou práci potřebuje, zde dotazník ukázal, že pochvala je pro ně velice důležitá a případně jim pochvala chybí, jak tomu dokládá 22% respondentů, kteří nejsou chváleni, a pochvala jim chybí. Celých 47% jsou chváleni ale jen někdy, to dokazuje důležitost pochval.

Skoro polovina respondentů z dotazníkového šetření, kteří ho odevzdali, by rádi uvítali více se ve společnosti vzdělávat, což uvedlo celých 48% respondentů i přesto, že jsou s nynějším vzděláváním spokojeni a 12% respondentů nejsou spokojeni se vzděláváním a rádi by se vzdělávali, tento bod je doporučením pro praxi, jelikož spokojení zaměstnanci, vydávají lepší pracovní výkon a jak je vidět, chtějí i na sobě pracovat. O jaké konkrétně vzdělávání mají zaměstnanci zájem a případně který jim chybí, to by mělo být předmětem dalšího šetření.

Mezi další doporučení je i přes velký počet benefitů, které společnost má, uvažovat i jiném benefitu, který by rozšířil nynější zájem zaměstnanců. Zde jsou rozmanité nápady od respondentů, který benefit by ocenili, nejvíce se shodují na příspěvku na zdraví, jako jsou masáže, příspěvek na vitamíny v lékárně, příspěvky v oční optice či fyzioterapeut, tyto možnosti by uvítali především zaměstnanci na technických pozicích, kteří sedí celý den a pracují na počítači. Dalším námětem pro zaměstnance je zřídit tzv. kafeterii, kde by každý zaměstnanec si mohl vybrat přesně takový benefit, který by mu vyhovoval. Ať už se jedná příspěvek na sport, kulturu, zdraví či příspěvek na dovolenou, do restaurací, na jazykové kurzy, záleželo by jen a jen na zaměstnanci, který benefit by využil. Tato možnost se objevila i ve vyplněných dotaznících a to v 10% vyplnění. Neméně důležitá je i připomínka respondentů, kteří za prací dojíždějí z větších dálek, že by rádi uvítali příspěvek na dopravu, která by tak kompenzovala jejich náklady na dojíždění. Jiní zaměstnanci by uvítali sick days, což je možnost mít placené dny na případnou nevolnost, bolest hlavy atd. Obdoba sick days ve společnosti už je zakotvena a to tím, že při pracovní neschopnosti jsou zaměstnancům propláceny první tři dny nemoci průměrným výdělkem. Toto proplácení je ale podmíněno pracovní neschopností zaměstnance v délce minimálně jeden týden.

Tato doporučení a výsledky z dotazníkového šetření mohou vést k lepší spokojenosti zaměstnanců a zároveň tak posílí celou společnost a vztahy jak na pracovišti, tak mezi samotným zaměstnancem a zaměstnavatelem. Určitě by bylo vhodné v budoucnu opakovat takovéto dotazníkové šetření skrz společnost, aby se sledoval vývoj spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a vývoj vybraných ukazatelů.

## ZÁVĚR

Personalistikou a odměňováním, jenž se zabývá tato diplomová práce, byly zjištěny postupy a pravidla, která jsou nastavena v mezinárodní výrobní společnosti na Příbramsku. Jedním z cílů této práce bylo zanalyzovat dosavadní práci personalistiky a odměňování a případně porovnat s platnou aktuální legislativou, zda společnost postupuje podle daných stanov a zákonů a jaké má své postupy. Na základě teoretické části a následné praktické části bylo zjištěno, že společnost plně postupuje podle platných právních stanov a podle vnitřních předpisů, které má společnost detailně popsány. Společnost svým zaměstnancům nabízí zázemí stabilní a prosperující společnosti, kterou zaměstnanci vyžadují a berou ji jako jistotu svého zaměstnání. Bylo zjištěno, že společnost používá mnoho nástrojů pro motivaci zaměstnanců, ať už přes mzdovou oblast, která má ve společnosti jasné postupy, až přes věnování se vzdělávání, mimopracovním volnočasovým aktivitám či benefitům, které společnost má v širokém spektru nastaveny. Další přidanou hodnotou je mnoho aktivit, které jsou nad rámec zákoníku práce, a tak společnost vychází vstříc svým zaměstnancům, aby se ve společnosti cítili dobře a věděli, že jsou vedením a managementem podporováni. Jedná se o příplatky v práci, věrnostní odměny, či odměnu za doporučení vhodného zaměstnance. Tímto je tak zaměstnancům jasně poukazováno, že si jich zaměstnavatel váží a uznává jejich pracovní úsilí ve společnosti. Tato finanční podpora je oboustranně výhodná, jak pro zaměstnavatele, který má spokojené zaměstnance, tak pro zaměstnance, kteří vědí, že jsou v zaměstnání uznáváni a mohou tak být hrdí, že pro tuto konkrétní společnost mohou pracovat.

Druhým z cílů bylo zjistit samotnou spokojenost zaměstnanců na základě dotazníkového šetření a odpovědět na otázky, které byly položeny. Na otázky, na které dle praktického šetření byly stanoveny a vytvořeny hypotézy dle výsledku průzkumu. Jednalo se především zjistit spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem, spokojenost samotných zaměstnanců ve společnosti, zda zaměstnavatel dostatečně věnuje péči o své zaměstnance a zda si zaměstnanci myslí, že jsou adekvátně ohodnoceni za svou práci. Hypotézy byly nastaveny pozitivně, tedy že většina respondentů je se svým zaměstnavatelem spokojena, že jsou samotní respondenti ve společnosti spokojeni, že zaměstnavatel dostatečně věnuje péči o své zaměstnance a že respondenti jsou adekvátně hodnoceni za svou práci. Všechny uvedené hypotézy se potvrdily a respondenti jsou spokojeni pracovat pro tuto konkrétní společnost. Samozřejmě jak už tak bývá, žádné výsledky nejsou stoprocentní a i zde, jsou místa pro

zlepšení. Mezi jedno zlepšení je nutné uvést komunikaci. Komunikaci mezi samotným zaměstnancem a jeho vedoucím, přímým nadřízeným a celkově i komunikaci vedení společnosti se zaměstnanci, kde dle výsledku bylo patrné, že někteří zaměstnanci nemají veškeré informace a nedostanou se k nim komunikačními cestami. Dalším zlepšením, které ani firmu nic nestojí, ale udělá hodně pro jednotlivé zaměstnance v rámci motivace, je uznání či pochvala za dobře vykonanou práci. Respondenti sice jsou chváleni, ale upozorňují, že jen někdy a některým respondentům dokonce ona samotná pochvala chybí. Touto jednoduchou praktikou tak zaměstnavatel zajistí spokojenost zaměstnanců, jak pracují a uznání od svého přímého nadřízeného, že práce, kterou dělají, má smysl. V případě, že tato motivace u vedoucích bude více aplikována, je pravděpodobné, že i jejich produktivita se zvýší, protože pozitivní pochvala za dobře odvedenou práci je pro některé mnohem více a práce, v případě uznání svým nadřízeným, či dokonce vedením společnosti, tak dostává svůj smysl.

Mezi aspekty, na které by se zaměstnavatel měl více a hlouběji zaměřit je případné nastavení benefitů, které nabízí. Ač jich je mnoho, některým respondentům chybí zrovna ten, který zaměstnavatel nenabízí, ať už se jedná o příspěvek na dopravu, či příspěvek na zdraví zaměstnanců, popřípadě příspěvek na dovolenou. Možným řešením je tak systém benefitů nastavit formou kafeterie, která zajistí, že každý jednotlivý zaměstnanec si vybere ten benefit, který zrovna potřebuje v uvedený čas a tak by byla zajištěna ještě větší spokojenost u zaměstnanců, která už tak je velká.

Společnost, která byla v rámci této diplomové práce analyzována, je jednou z těch, kterým záleží na samotných zaměstnancích, jelikož ví, že samotní zaměstnanci jsou právě tím hnacím motorem pro celou firmu. Z výsledku praktické části a i dotazníkového šetření jsou zaměstnanci na společnost právem hrdí a mohou být spokojeni s tím, že je taková velká mezinárodní společnost zaměstnává a naopak zaměstnavatel může být hrdý na to, že ve svém týmu může zaměstnávat zaměstnance, kteří jeho úsilí umí zpětně ocenit.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLINA, M., et al. *Pracovní právo*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-672-5.

BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 6. dopl. a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-807-4002-830.

D'AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. 5 vyd. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-893-2.

GALVAS, M. a kolektiv. *Pracovní právo*. 2. vyd. Brno: Doplněk, 2004. ISBN 80-7239-173-9.

GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z., HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-243-1.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015. ISBN 978-80-7478-692-1.

JAKUBKA, J. a kol. *Zákoník práce: Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. 5.vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-637-2.

JAKUBKA, J. *Zákoník práce: Stručný komentář, nejčastější omyly z praxe*. 5. vyd. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-491-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

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

KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÍNKOVÁ, M. a kol. *Nový zákoník práce*. Praha: Sondy s.r.o. 2006. ISBN 80-86846-15-6.

NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4091-1.

NEŠČÁKOVÁ, L., JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2012 v praxi*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4037-9.

*Praktická personalistika*. Olomouc: Anag, 2015, č. 5-6/2015. ISSN 2336-5072.

*Práce, mzdy a odvody bez chyb, pokut a penále.* Český Těšín: Poradce s.r.o., 2015, č. 5-6/2015. ISSN 1801-9935.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠÍMA, A., SUK, M. *Základy práva pro střední a vyšší odborné školy.* 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-79-876-29.

ŠUBRT, B. et al. *Abeceda mzdové účetní.* 25.vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-922-9.

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

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2006, s. 7885-7888. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb188-06.pdf>

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 6. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2006, s. 3148-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06.pdf>

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, § 34. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2012, s. 1026-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2012/sb0033-2012.pdf>

Společnost Wheelabrator. *O nás* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: [http://www.wheelabratorgroup.com/cz/sites/wheelabrator/content/about\\_us/about\\_whe-elabrator.aspx](http://www.wheelabratorgroup.com/cz/sites/wheelabrator/content/about_us/about_whe-elabrator.aspx)

## **Seznam použitých ostatních zdrojů**

*Kolektivní smlouva společnosti.* Příbram, 2015.

*Mzdový předpis společnosti.* Příbram, 2010.

*Pracovní řád společnosti.* Příbram, 2010.

*Propagační materiál společnosti.* Příbram, 2010.

Směrnice s.hrd.001: *Příprava pracovníků.* Příbram, 2012.

Směrnice s.hrd.003: *Řízení dovolených, přesčasové práce, překážek v práci a benefitů.* Příbram, 2012.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Výrobní prostory společnosti Wheelabrator Czech s.r.o.....	46
---	----

### Seznam grafů

Graf 1: Procentuální rozložení zaměstnanců.....	50
Graf 2: Věkové rozložení ve společnosti.....	51
Graf 3: Rozložení zaměstnanců z hlediska pohlaví.....	52
Graf 4: Vzdělání ve společnosti.....	53
Graf 5: Počet vyplněných dotazníků podle pohlaví.....	72
Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání z vrácených dotazníků.....	73
Graf 7: Pracovní pozice ve společnosti z vrácených dotazníků.....	73
Graf 8: Délka pracovního poměru ve společnosti z vrácených dotazníků.....	74
Graf 9: Nejvíce oceňovaný benefit ve společnosti.....	78
Graf 10: Benefit, který ve společnosti zaměstnancům chybí.....	78
Graf 11: Spokojenost s odměňováním ve společnosti.....	79

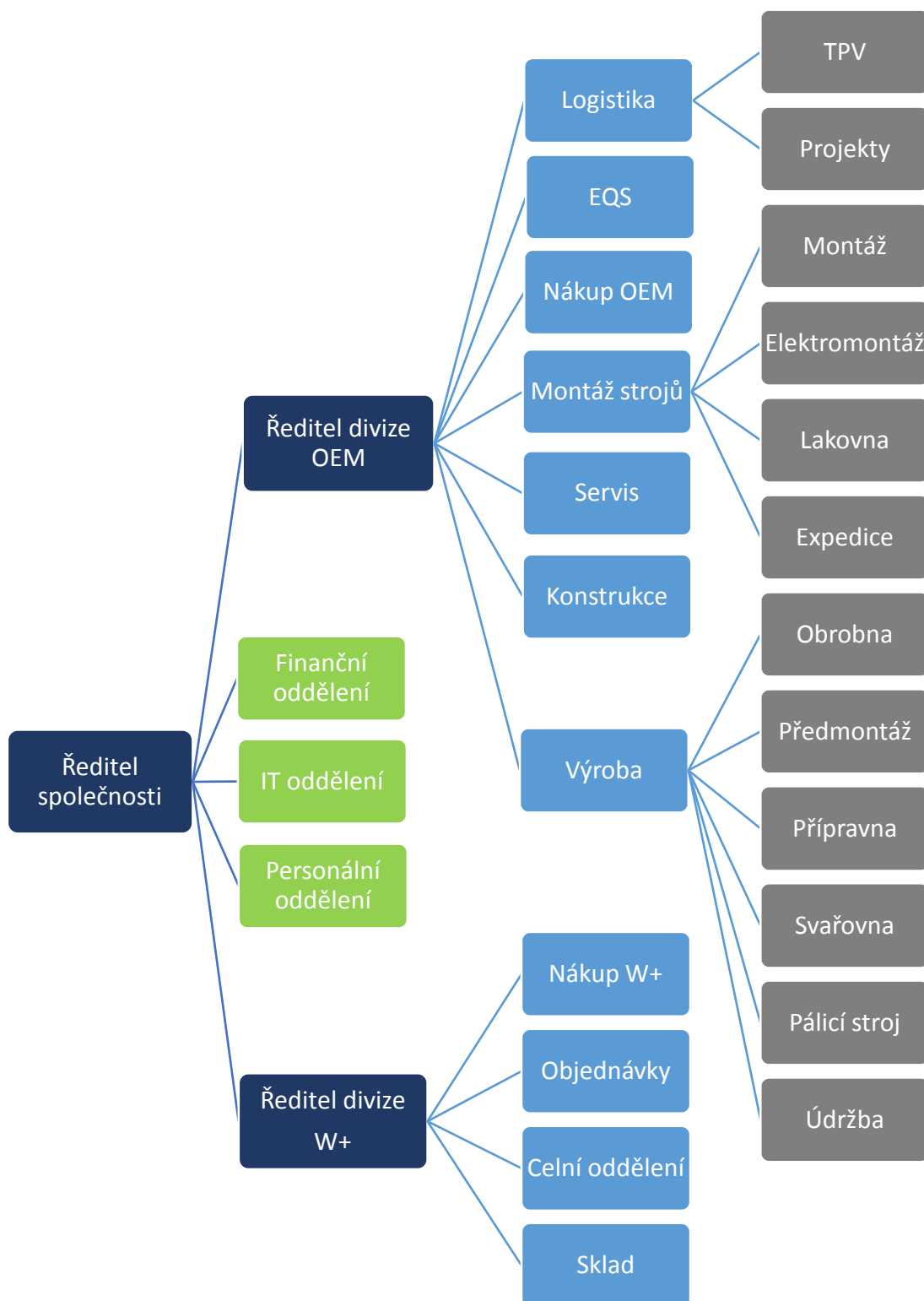
### Seznam tabulek

Tabulka 1: Spokojenost se zaměstnavatelem.....	75
Tabulka 2: Spokojenost zaměstnance ve společnosti.....	76
Tabulka 3: Spokojenost se vzdáváním a benefity.....	77
Tabulka 4: Celková spokojenost ve společnosti.....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organigram společnosti.....	I
Příloha B – Dotazník.....	II

## Příloha A – Organigram společnosti



## Příloha B – Dotazník

### DOTAZNÍK

Zakroužkujte pouze jednu možnost. Dotazník Vám zabere 5 minut.

- 1) Jste hrdý/á na společnost, ve které pracujete?**
  - a) ano, naprosto
  - b) ano, s menšími výhradami
  - c) ne
  - d) nevím
  
- 2) Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?**
  - a) ano
  - b) možná, záleželo by na okolnostech
  - c) ne
  - d) nevím
  
- 3) Jste dostatečně informován/a o dění ve společnosti? (mail, časopis, nástěnka, od vedení)**
  - a) ano
  - b) ano, občas se stane, že se ke mně informace nedostane
  - c) ne
  - d) nevím
  
- 4) Jste spokojen/a se svou pozicí ve společnosti?**
  - a) ano, zcela
  - b) ano, s menšími výhradami
  - c) ne
  - d) nevím
  
- 5) Jste spokojen/a se svým nadřízeným?**
  - a) ano, zcela
  - b) ano, s menšími výhradami
  - c) ne
  - d) nevím
  
- 6) Je pro Vás nadřízený příkladem?**
  - a) ano, zcela
  - b) ano, s menšími výhradami
  - c) ne, ale toleruji ho
  - d) ne, je to jen figurka



- 7) Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání, pochvala?**
- a) ano, vždy
  - b) ano, někdy
  - c) ne, uznání a pochvala mi chybí
  - d) ne, je to to jedno
- 8) Jste spokojeni s kolektivem na oddělení?**
- a) ano, naprosto
  - b) ano, celkově ano, jsou ale jedinci, se kterými nejsem spokojen/a
  - c) ne, celkově ne, je ale pár jednotlivců, se kterými jsem spokojen/a
  - d) ne, vůbec
- 9) Je pro Vás dostatečně zajišťováno vzdělávání? (odborné školení ve firmě, školení mimo firmu, semináře)**
- a) ano, naprosto
  - b) ano, ale chtěl/a bych se víc vzdělávat
  - c) ne, ale moc bych rád/a se vzdělával/a
  - d) ne, a ani nechci
- 10) Jste spokojeni s benefity společnosti?**
- a) ano, naprosto, je jich mnoho
  - b) ano, ale některý mi chybí
  - c) ne, je jich málo
  - d) nevím
- 11) Jaký benefit je Vámi nejvíc ve společnosti oceňován?**
- a) dovolená navíc
  - b) penzijní a životní připojištění
  - c) pružná pracovní doba
  - d) sportovní a kulturní aktivity
  - e) mobilní výhodné volání
  - f) závodní stravování
- 12) Jaký benefit Vám naopak chybí?**  
Vepište:
- 13) Jste za svou odvedenou práci adekvátně ohodnocen/a?**
- a) ano, jsem spokojen/a
  - b) ano, ale stejně by to mohlo být lepší
  - c) ne, ale stačí mi to
  - d) ne, jsem podhodnocen/a

**14) Co je pro Vás nejdůležitější ve svém zaměstnání?**

- a) místo bydliště
- b) mzdové ohodnocení
- c) dobrý šéf
- d) příjemný kolektiv
- e) náplň práce
- f) benefity

**15) Uvažujete v současné době o odchodu ze společnosti?**

- a) ano
- b) ne

**16) Jste celkově (po všech stránkách) spokojen/a se společností, ve které pracujete?**

- a) ano, zcela
- b) ano, s výhradami
- c) ne, ale už jsem si zvykl/a
- d) ne, vůbec

Nyní nezbytné informace o Vás:

**17) Jste:**

- a) muž
- b) žena

**18) Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- a) základní
- b) vyučen
- c) maturita
- d) vysokoškolské

**19) Pracuji ve společnosti na pozici:**

- a) dělník (D)
- b) předák, mistr
- c) technický pracovník (THP)
- d) manažer – mám pod sebou podřízené

**20) Jak dlouho pracuji ve společnosti?**

- a) do 1 roku
- b) 2-4 roky
- c) 5-8 let
- d) 9 a více let

**DĚKUJI VÁM ZA ČAS VĚNOVANÝ TOMUTO DOTAZNÍKU**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martina Štefanová

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Personalistika a odměňování v mezinárodní výrobní společnosti

**Rok:** 2016

**Počet stran textu:** 80

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 27

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Počet ostatních zdrojů:** 6

**Vedoucí práce:** Ing. Juraj Eisel, Ph.D.