

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Vliv pracovně-právních vztahů na pracovní klima
Případová studie ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o.

Bakalářská práce

Autor: Michaela Dvořáková
Studijní obor: Finanční management – anglický jazyk

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 24.4.2019

.....

Michaela Dvořáková

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, obsáhlé a přínosné konzultace. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o., závodu v Třebechovicích pod Orebem, za vyplnění dotazníků. Poděkování také patří vedoucí personálního oddělení závodu, paní Simoně Žabkové, díky které mi byla umožněna spolupráce se společností.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem pracovních právních vztahů na pracovní klima. V první části práce jsou uvedena teoretická východiska pracovních právních vztahů, klimatu na pracovišti, podmínek práce, motivace zaměstnanců, komunikace a firemní kultury. Druhá, praktická část, se věnuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem. Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit, zda se liší pracovní spokojenost zaměstnanců na základě jejich druhu pracovního vztahu. Analýza vyhodnocení dotazníkového šetření je následně porovnávána s používanými nástroji v závodu, které slouží k ovlivnění pracovní spokojenosti zaměstnanců, a které byly zjištěny na základě řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení závodu. Závěrem je uvedeno shrnutí dosažených výsledků a návrh doporučení, které by společnost mohla využít.

Abstract

Title: **The influence of the labour law relations on work environment. A case study at the company Vibracoustic CZ, Ltd.**

This bachelor thesis deals with the influence of labour law relations on work climate. In the first part of the thesis, the main focus is on the theoretical basis of the labour law and workplace relationships, climate at workplace, work conditions, motivation of workers, communication and company's inner culture. The second, more practical part, analyses the results obtained via a survey by questionnaire, which took place at the Vibracoustic CZ, Ltd.'s branch office in Trebechovice pod Orebem (Czech: *Třeběchovice pod Orebem*). The questionnaire survey's aim was to find out whether the contentment of the workers varies based upon the character of their own labour law relation. The analysis of the questionnaire's results is thereafter compared with the tools used within the company itself, which serves as a basis to influence the satisfaction of workers when it comes to their work life and which were detected on the basis of a guided interview with the branch office's head of department of human resources. Finally, a summary of the results achieved and a draft recommendation that could be utilized by the company are presented.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika zpracování	3
	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	5
3	Pracovně-právní vztahy.....	5
3.1	Druhy pracovně-právních vztahů	6
3.1.1	Individuální pracovně-právní vztah.....	6
3.1.1.1	Pracovní poměr	7
3.1.1.2	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	9
3.1.2	Kolektivní pracovně-právní vztah.....	9
3.2	Udržování pracovně-právních vztahů.....	10
3.3	Zánik pracovně-právních vztahů	10
4	Pracovní doba	12
4.1	Práce přesčas	12
4.2	Směnová práce	13
4.3	Noční práce	13
4.4	Doba odpočinku	14
4.5	Pracovní pohotovost	14
5	Pracovní vztahy.....	15
5.1	Psychologická smlouva	17
5.2	Řízení pracovních vztahů	18
5.3	Komunikace v pracovních vztazích	19
6	Vztah pracovního klima a firemní kultury	21
6.1	Pracovní klima.....	21
6.1.1	Pracovní podmínky	21
6.1.2	Motivace zaměstnanců	22

6.2	Firemní kultura	24
	PŘÍPADOVÁ STUDIE VE SPOLEČNOSTI VIBRACOUSTIC CZ, S. R. O.....	27
7	Společnost Vibracoustic.....	27
7.1	Vibracoustic CZ, s. r. o. – závod Třebechovice pod Orebem.....	28
7.1.1	Společné nástroje ovlivňující pracovní spokojenost.....	29
7.1.2	Odlišné nástroje ovlivňující pracovní spokojenost	30
8	Dotazníkové šetření ve společnosti	32
8.1	Metodologie dotazníkového šetření	32
8.2	Výsledky dotazníkového šetření	34
8.2.1	Identifikace respondentů	34
8.2.2	Identifikace vztahu respondenta ke společnosti.....	37
8.2.3	Výroky.....	40
8.2.4	Otevřená doplňující otázka.....	47
9	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	48
9.1	Shrnutí výsledků šetření.....	48
9.2	Návrh doporučení	49
10	Závěry	53
11	Seznam použité literatury.....	55
12	Seznam obrázků.....	57
13	Seznam grafů.....	57
14	Seznam tabulek	57
15	Přílohy.....	58

1 Úvod

Pracovně-právní vztahy existují v každé společnosti, která k uskutečnění svého podnikatelského cíle a záměru využívá lidské zdroje, tedy své zaměstnance. Může se jednat o velké a vlivné společnosti, které jsou tahounem českého trhu nebo i o malou výrobu o dvou zaměstnancích. Řízení těchto pracovně-právních vztahů je základním kamenem v každém podniku a významnou činností, kterou by měl zvládat každý vedoucí personálního oddělení. Zaměstnavatel musí dobře vědět, jaké příslušné kroky má uskutečnit, aby vůbec samotný pracovně-právní vztah mohl vzniknout a také je jeho povinností znát všechny náležitosti, které mohou vést naopak k jeho zániku.

Naproti tomu, samotní zaměstnanci se více a častěji zajímají o vztahy pracovní, a to z toho důvodu, že ovlivňují jejich pracovní prostředí. Pracovní vztahy se samostatně vyvíjí mezi zaměstnanci přímo na pracovišti a jejich stav má velký vliv na výkonnost, ale i na motivaci do další práce. Je úkolem manažera, aby zajistil co nejpřívětivější podmínky pro práci, včetně zajištění vyhovující komunikace napříč úrovněmi řízení, která je velice důležitá. Díky správným pracovní podmínkám a dobré komunikaci může posléze vzniknout příjemné pracovní klima. Je ale důležité, aby se všichni snažili ho udržovat a pečovat o něj.

Často se objevuje ve společnostech problém dnešní uspěchané doby a to takový, že otázky pracovního klima, firemní kultury a zdravých pracovních vztahů se opomíjí a nepřikládá se jim důležitost, kterou si zaslouží. Ve společnostech pak vzniká například velice zákeřný komunikační šum napříč úrovněmi řízení nebo nedostatečná informovanost zaměstnance o jeho právech a povinnostech na pracovišti. Tyto zdánlivě nejdříve neškodně vypadající problémy často vyústí do problémů větších, které už je těžké a komplikované řešit.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce nutí firmy volit různé formy pracovně-právních vztahů. Jednou z nich je využití brigádníků, kteří mohou pokrýt přechodný nedostatek pracovníků v období krátkodobého zvýšení výroby nebo v období dovolených v letních měsících. Setkání těchto dvou odlišných skupin pracovníků na pracovišti s sebou často přináší mnohá úskalí, která tkví například v nutnosti zaměstnanců neustále zaučovat nově příchozí brigádníky.

Práce se zabývá vlivem pracovně-právních vztahů na pracovní klima. Tento vliv je přímo testován na zaměstnancích společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem pomocí dotazníkového šetření, které dokáže ukázat hlubší souvislosti a provázanost jednotlivých prvků, které jako celek mají vliv nejen na spokojenost zaměstnanců.

Důvodem výběru tématu bakalářské práce je fakt, že autorka působila ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. po 2 roky jako brigádník. Pocit z pracovního klimatu, podmínek, vztahů a přístupu ostatních zaměstnanců k brigádníkům byl inspirací k hlubší analýze tohoto problému, která je uvedena v praktická části bakalářské práce.

2 Cíl práce a metodika zpracování

Hlavním, stěžejním cílem bakalářské práce je analyzovat vliv pracovně-právních vztahů na pracovní klima ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třebechovicích pod Orebem.

Dílčí kroky a jejich metody k realizaci tohoto cíle jsou:

- 1) Stanovení teoretických východisek pomocí metody literární rešerše
- 2) Analýza současného stavu pracovních vztahů, klimatu, informovanosti, komunikace, podmínek práce, nabídky benefitů a motivace pracovníků ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třebechovicích pod Orebem (řízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení, dotazníkové šetření pro zaměstnance výroby)
- 3) Shrnutí výsledků a návrh doporučení – metoda SWOT analýza

Hlavní výzkumná otázka bakalářské práce: **„Jakým způsobem ovlivňují pracovně-právní vztahy pracovní klima ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třebechovicích pod Orebem?“**

Zodpovězení hlavní výzkumné otázky bakalářské práce by mělo pomoci k dosažení hlavního cíle této práce. Odpověď na tuto výzkumnou otázku bude vycházet z vyhodnocení dotazníkového šetření.

Dále byly stanoveny dílčí výzkumné otázky, dále jen DVO:

DVO1: Jak vnímají spolupráci mezi jednotlivými odděleními ve společnosti stálí zaměstnanci a jak brigádníci?

DVO2: Jak hodně se cítí stálí zaměstnanci/ brigádníci motivováni?

DVO3: Jak vnímají pracovní podmínky stálí zaměstnanci a jak brigádníci?

DVO4: Jak hodně se cítí stálí zaměstnanci/ brigádníci spokojeni s nabídkou benefitů?

Odpovědi na DVO budou stanoveny na základě provedené analýzy proběhlého řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření.

Stálými zaměstnanci se myslí zaměstnanci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr (dobu určitou, dobu neurčitou). Názvosloví bylo stanoveno z důvodu jednoduššího a jasného formulování DVO.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3 Pracovně-právní vztahy

Dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) jsou pracovně-právní vztahy právními vztahy, které v zásadě vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli v určité organizaci za předem stanovenou úplatu.

Spirit a kol. (2009) uvádí, že pracovně-právní vztahy závisí na normách pracovního práva, které určují vzájemně platné podmínky pro obě smluvní strany a na pracovně-právních skutečnostech, které ovlivňují všechny stavy pracovně-právních vztahů. Tyto dvě roviny závislosti dohromady tvoří předpoklady pro vznik, změnu nebo zánik pracovně-právních vztahů.

Vzhledem k rámci pracovně-právních vztahů a dále řešené problematice je zde uveden následující důležitý rozdíl mezi pojmy pracovník a zaměstnanec, se kterými je hned od prvních kapitol pracováno.

Dle Armstronga (2002) a Koubka (2001) jsou občas tyto slovní pojmy používána jako synonyma. Slova pracovník a zaměstnanec, avšak neznamenají to samé. Rozdíl se dá chápat například tak, že slovo **pracovník představuje širší pojetí než slovo zaměstnanec**. Zaměstnanec je osoba, jejíž vztah k organizaci je upraven smlouvou (většinou pracovní). Avšak mezi pracovníky patří i osoby, které ve společnosti pracují na základě jmenování jiného nadřízeného, na základě jiného dokumentu (např. dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) nebo na základě nějakého členství (např. u družstevních organizací). V poslední době se ale počet zaměstnanců ve vztahu k pracovníkům snižuje. Důvodem klesajícího počtu zaměstnanců je citelné zvyšování pružnosti v počtu pracovníků. V dalších kapitolách práce bude používán pouze pojem zaměstnanec.

3.1 Druhy pracovně-právních vztahů

V dalších podkapitolách je uvedeno základní dělení pracovně-právních vztahů.

3.1.1 Individuální pracovně-právní vztah

Dle Běliny a kol. (2017) je tato skupina vykládána za úplnou podstatu pracovně-právních vztahů. Jejich další dělení popisuje Spirit a kol. (2009) a to dělení na vztahy **základní, ostatní a jiné individuální** pracovně-právní vztahy. U **základních** je podstatou stav, kdy zaměstnanec vykonává zaměstnavatelem určenou závislou práci za předem stanovenou odměnu. Do této skupiny je zařazen pracovní poměr a „vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr“ (Spirit a kol. 2009).

Bělina kol. (2017) uvádí, že smluvní strany v tomto typu individuálních pracovně-právních vztahů jsou nejčastěji následující:

a) Zaměstnanec

- Fyzická osoba, jejíž hlavní činností je vykonávat takzvanou závislou práci, kterou určil zaměstnavatel
- Závislou práci nemůže vykonávat, tj. nemůže být zaměstnancem osoba, která je mladší patnácti let, nebo nezletilá osoba, jejíž povinná školní docházka nebyla řádně ukončena.

b) Zaměstnavatel

- Osoba, pro kterou se zaměstnanec zavázal k výkonu určité práce,
- Může jím být jak fyzická, tak i právnická osoba.
- Může jím být i stát
 - Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) uvádí, že v tomto případě se stát považuje za právnickou osobu

Dle Spirita a kol. (2009) se **ostatními** individuálními pracovně-právními vztahy myslí vztahy, které základní doplňují nebo s nimi dokonce souvisejí. Tím mohou být například takové vztahy, díky kterým teprve základní individuální pracovně-právní vztah může vzniknout. Koubek (2001) uvádí, že jedinec se nachází v určitém pracovně-právním vztahu již v případě, kdy se z něj stane uchazeč o zaměstnavatelem nabízené zaměstnání. V případě výběru konkrétního

potencionálního zaměstnance se vztah prohlubuje, a tím se i zvyšuje tok informací od možného zaměstnavatele. Pracovně-právní vztah tedy vzniká ještě dříve, než je fakticky založena některá z podob tohoto vztahu.

Co se týče skupiny **jiných** individuálních pracovně-právních vztahů, sem se zařazují již speciální podoby těchto vztahů. Jedná se o pracovní právo, které se například nachází mezi členy ozbrojených sil nebo mezi celníky. Tato skupina je ale tak specifická, že ji upravují jiná další právní odvětví, než je to pracovní.

Vzhledem k povaze bakalářské práce se v dalších kapitolách zabývá skupinou základních individuálních pracovně-právních vztahů.

3.1.1.1 Pracovní poměr

„Nejdůležitějším a nejčastěji se vyskytujícím pracovně-právním vztahem, jehož prostřednictvím se lidé zapojují do práce, je pracovní poměr“, tak uvádí Galvas (2005). Stejně jako u dalších dvou následujících druhů vykonává zaměstnanec určitou práci za stanovenou úplatu.

Někteří autoři (Galvas 2005, Švarcová 2013, Spirit a kol. 2009) uvádí, že pracovní poměr může vzniknout následujícími způsoby:

- Jmenováním
 - Jmenování pracovníků dle vnitřních směrnic,
- Pracovní smlouvou

Spirit a kol. (2009) dodává, že v roce 2007 zanikl třetí způsob, a to vznik pracovního poměru volbou. S tímto pojmem se lze nyní setkat pouze v tom smyslu, že *„(...) zvláštní předpisy nebo stanovy dosud k obsazení pracovního místa stanoví podmínku volby příslušným orgánem. V takovém případě platí, že zvolení je pouze předpokladem, na jehož základě bude se zvolenou osobou uzavřena pracovní smlouva.“*

Spirit a kol. (2009) uvádí, že vznik pracovně-právního vztahu (pracovního poměru) na základě **pracovní smlouvy**, se vyskytuje v největším počtu organizací. V případě volby tohoto způsobu musí pracovní smlouva obsahovat podstatné náležitosti, jak uvádí Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) a těmi jsou:

- „*Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,*
- *místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,*
- *den nástupu do práce*“.

Koubek (2001) také uvádí, že pracovní smlouva samozřejmě může obsahovat i jiné náležitosti než pouze ty povinné, a to například o jaký druh pracovního poměru se jedná, délka zkušební doby nebo více specifikované pracovní podmínky. **Oboustranným podepsáním smlouvy je pracovní poměr oficiálně založen a vzniká dnem, který byl stanoven jako den nástupu do práce.** Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a vytištěna ve dvou kopiích.

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) dále dodává, že v případě založení pracovního poměru je zde často využívána možnost stanovení **zkušební doby**. Ta nesmí přesáhnout délku tří měsíců od vzniku pracovního poměru. V této době zaměstnavatelem stanovené se bude zkoumat, zda se zaměstnanec na dané pracovní místo hodí, zda dobře odvádí svou práci nebo jestli zapadá k ostatním členům v týmu, jedná-li se například o tým, který je sestavený pro určitý projekt. Švarcová a kol. (2013) uvádí, že ukončit pracovně-právní vztah může zaměstnanec i zaměstnavatel ve zkušební době bez udání důvodu.

Dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) může mít pracovní poměr také další dvě podoby, a **to pracovní poměr na dobu určitou a pracovní poměr na dobu neurčitou**. Pokud nebyla stanovena doba trvání pracovního poměru, tento pracovní poměr se automaticky pokládá za pracovní poměr na dobu neurčitou.

Pokud ale doba sjednána je, jedná se o pracovní poměr na dobu určitou. Tato doba nesmí překročit 3 roky od vzniku prvního pracovního poměru s tím samým zaměstnavatelem.

Dále se pracovní poměr může dělit **na hlavní a vedlejší pracovní poměr**, jak uvádí Kleibl a kol. (2001). Hlavní pracovní poměr je sjednán mezi zaměstnancem a

zaměstnavatelem na plnou týdenní pracovní dobu, tj. 40 hodin týdně (bude rozvedeno podrobněji dále). Může se nazývat jako pracovní poměr na plný úvazek. Vedlejší poměr je oproti tomu sjednán na kratší dobu, například na poloviční ze standardní pracovní doby, tj. 20 hodin týdně.

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) dodává, že u pracovního poměru může dojít také k několika formám změn a to například: převedení na jinou práci, pracovní cesta, přeložení nebo dočasné přeložení.

3.1.1.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dohoda o provedení práce

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) uvádí, že dohoda o provedení práce, dále jen DPP, může být uzavřena na rozsah maximálně 300 hodin práce ročně u jednoho zaměstnavatele, musí být uzavřena písemně, stejně jako řádný pracovní poměr. Je zde vymezena doba, na kterou se dohoda uzavírá. Dle Švarcové a kol. (2013) je přítomna podmínka, že pokud vyplácená mzda nepřesáhne 10 000 Kč za měsíc, nevzniká povinnost odvádět zdravotní a sociální pojištění. Galvas (2005) dodává, že nejčastějším důvodem uzavírání této dohody je jednorázová činnost a fakt, že je v případném zaměstnání přítomno malé množství práce na vznik pracovního poměru.

Dohoda o pracovní činnosti

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) a Galvas (2005) uvádějí, že na rozdíl od předchozí dohody je dohoda o pracovní činnosti, dále jen DPČ, sjednána na rozsah práce, který nesmí přesáhnout polovinu týdenní pracovní doby, v tomto případě 20 hodin týdně. Vzniká zde také povinnost odvádět příspěvek na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Urban (2004) popisuje, že se používá patnácti denní výpovědní lhůta a že ukončení této dohody může být i bez udání důvodu.

3.1.2 Kolektivní pracovně-právní vztah

Podle Spirita a kol. (2009) je tento vztah charakteristický tím, že na straně jedné stojí orgány zastupující kolektiv zaměstnanců a na straně druhé orgány zastupující zaměstnavatele (svazy zaměstnavatelů). Hlavní cíl těchto vztahů je zlepšování podmínek zaměstnanců při výkonu práce.

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) uvádí, že nedílnou součástí je i soubor norem, který obsahuje již proběhlá vyjednávání, jejichž výsledky jsou obsaženy v kolektivních smlouvách, které smí za zaměstnance uzavřít pouze odborová organizace.

Vzhledem k tomu, že další pokračování teoretické části, a posléze i celá praktická část této bakalářské práce, je zaměřeno na problematiku základních individuálních pracovně-právních a pracovních vztahů, vztahy kolektivní již nebudou dále rozebírány a definovány.

3.2 Udržování pracovně-právních vztahů

Dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) vznikají zaměstnavateli určité povinnosti, které vyplývají z právě vzniklého pracovně-právního vztahu. Je to zejména povinnost přidělovat sjednanou práci zaměstnanci, dále schopnost vytvářet vhodné pracovní podmínky pro výkon práce a poskytnout odpovídající mzdu nebo plat za vykonanou práci. Konkrétně uvádí: „*V pracovně-právních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, například z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, rodu, jazyka, věku, náboženství a další*“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

3.3 Zánik pracovně-právních vztahů

Spirit a kol. (2017) popisuje, že pracovně-právní vztahy mohou zaniknout následujícími způsoby:

- Uplynutím doby, na kterou byl sjednán pracovně-právní vztah
 - Vyskytuje se u pracovního poměru na dobu určitou a u dohod konaných mimo pracovní poměr
- Právním úkonem – např. výpovědí
 - Musí být písemná, zaměstnanec jí může podat z jakéhokoliv důvodu nebo nemusí důvod vůbec uvádět. Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) dodává, že pokud jí podává zaměstnavatel, může tak učinit pouze na základě zákonem stanovených důvodů.

V případě podání výpovědi končí pracovně-právní vztah uplynutím výpovědní lhůty, která nejčastěji činí délku dvou měsíců. Začátek výpovědní lhůty je stanoven na první den kalendářního měsíce po doručení výpovědi, konec je naopak až poslední den určitého kalendářního měsíce.

- Dohodou
 - Švarcová a kol. (2013) ve svém díle dodává, že stejně jako v případě skončení pracovně-právního vztahu výpovědí, musí být dohoda písemná a vztah končí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem sjednaným dnem.
- Právní událostí
 - Podle Běliny a kol. (2017) to může být například úmrtí zaměstnance

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) ještě navíc dodává další způsob, kterým lze dojít k ukončení pracovně-právního vztahu,

- Okamžitým zrušením
 - K tomuto způsobu ukončení pracovně-právního vztahu zaměstnavatelem přistupuje v tom případě, když „je zaměstnanec *pravomocně odsouzen za úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok*“ (Zákon č. 262/2006 Sb.), nebo porušil-li zaměstnanec pracovní kázeň, například požití alkoholu nebo omamných látek na pracovišti. Zaměstnavatel nemůže použít tento druh zániku pracovně-právního vztahu v případě, že zaměstnankyně je těhotná, na mateřské či rodičovské dovolené. Může nastat i situace, že okamžité zrušení požaduje zaměstnanec, a to například v případě, že mu nebyla vyplacena mzda nebo plat do patnácti dnů po splatnosti.

4 Pracovní doba

Dle Běliny a kol. (2017) lze pracovní dobu definovat jako dobu, kdy je zaměstnanec povinen vykonat práci, kterou mu přidělil zaměstnavatel. Dá se říci, že v této době dochází k přímé realizaci pracovně-právních vztahů.

Zaměstnanec i zaměstnavatel musí dodržovat podmínky stanovené ve smlouvě, kterou mezi sebou uzavřeli. Jak již bylo řečeno, délka týdenní pracovní doby je 40 hodin. Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) také uvádí, že se týdenní pracovní doba může lišit v závislosti na druhu vykonávané práce. Například pokud zaměstnanec pracuje v podzemí při těžbě rud, uhlí nebo provádí geologický průzkum, jeho pracovní doba činí 37,5 hodin týdně. U mladších 18 ti let denní pracovní doba nesmí překročit 8 hodin, tj. nesmí překročit 40 hodin týdně.

Dle Kaletové (2017) je maximální délka souvislého výkonu práce lidí zaměstnaných na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr 12 hodin.

Následující kapitoly pojednávají o různých formách pracovní doby, jako nedílnou součástí pracovně-právních vztahů.

4.1 Práce přesčas

Kleibl a kol. (2001) popisuje, že v některých organizacích také může zaměstnanec využít práci přesčas, což je práce, kterou zaměstnanec vykonává nad klasickou týdenní pracovní dobu (nad 40 hodin týdně). Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit, nebo se na ní se zaměstnancem dohodnout. Příplatek za práci přesčas činí *„(...) nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku“* (Zákon č. 262/2006 Sb.). Bělina a kol. (2017) dodává, že v případě nařízení rozsah práce přesčas nesmí překročit 8 hodin týdně a u zaměstnanců mladších 18 ti let, stejně jako u těhotných zaměstnankyň, práce přesčas nesmí být nařízena vůbec.

V případě vykonávání přesčasové práce na DPP nebo DPČ nevzniká dle Petříkové (2014) zaměstnanci žádný nárok na proplacení práce přesčas – tj. je placena jako klasická pracovní doba.

4.2 Směnová práce

Pracovní doba se může uplatňovat i formou směnové práce. Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že v případě jednosměnné pracovní doby je nedůležité, v kterou hodinu směny začínají a končí. Pokud je v organizaci uplatňován dvousměnný provoz (ranní – odpolední), zaměstnanci se střídají, stejně tak u třisměnného provozu (noční – odpolední - ranní). Ve velkých výrobních společnostech se může vyskytovat i nepřetržitý provoz, který je uskutečňován 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. Jak se mezi sebou určité směny střídají může být buď formou rotačních směn, kdy hlavní pracovní volno je po noční směně, nebo formou směn prokládaných – v tomto případě vzniká volno jak po několika nočních směnách, tak i po ranních a odpoledních.

Dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) se u podmínek směnové práce nerozlišuje, zda se jedná o zaměstnance zaměstnaného na pracovní poměr nebo na některou z dohod konaných mimo pracovní poměr.

4.3 Noční práce

Noční práci přesně definuje Bělina a kol. (2017): „*Noční práce je práce konaná v době mezi 22. a 6. hodinou. Zaměstnancem pracujícím v noci se rozumí zaměstnanec, který během noční doby odpracuje nejméně tři hodiny ze své pracovní doby v rámci 24 hodin po sobě jdoucích v průměru alespoň jednou týdně v období nejdéle 26 týdnů*“. Dvořáková a kol. (2007) zdůrazňuje, že noční práce má velký vliv na zdraví zaměstnance, zejména z toho důvodu, že se mu prohodí jeho biologický rytmus organismu. Zaměstnanec pak může pociťovat únavu, špatné stravovací návyky a také noční práce omezuje jeho čas pro volnočasové aktivity, které se mohou provozovat pouze ve skupině (například týmový sport) nebo čas strávený s rodinou. Vzhledem k tomu je proto nutné, aby absolvoval lékařskou prohlídku. Kaletová (2017) také dodává, že zaměstnavatel musí zaměstnanci, který vykonává noční práce, zajistit, aby se mohl občerstvit, a na pracoviště umístit pomůcky pro poskytnutí první pomoci. Výhodou je, že za práci v noci je zaměstnanec odměněn příplatkem, a to dle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) „*ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku*“.

Kaletová (2017) uvádí, že v případě zaměstnanců zaměstnaných na DPP nebo DPČ je noční práce omezena na délku trvání 8 hodin, které se započítávají do 24 hodin, které po sobě následují.

4.4 Doba odpočinku

Doba odpočinku se dle Běliny a kol. (2017) dá vysvětlit jako doba, která zajišťuje ochranu zaměstnanců před dlouhotrvajícími následky vykonávané práce nebo jako opak pracovní doby. Doba odpočinku v zaměstnání může mít mnoho podob, například jako přestávka na oběd, odpočinek mezi směnami nebo dovolená.

V případě přestávky na oběd (nebo jakékoliv jídlo nebo oddech) je stanoveno, že je nutné tuto přestávku zaměstnanci skýtat po 6 hodinách práce a to na 30 minut.

V případě mladistvých je to po 4,5 hodinách.

Důležitou formou doby odpočinku je **dovolená**. Dle Kleibla a kol. (2001) má mnoho forem, nejčastější a nejznámější je ale **dovolená na zotavenou**. Dá se charakterizovat jako volno za účelem dlouhodobého odpočinku. Významnou výhodou dovolené je to, že za ní přísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu. Aby mohl zaměstnanec čerpat dovolenou za kalendářní rok, musí u určitého zaměstnavatele trvale pracovat alespoň 60 dnů v témž kalendářním roce. Doba dovolené činí alespoň 4 týdny, ale u jednotlivých zaměstnavatelů se může lišit. Petříková (2014) uvádí, že lidé zaměstnaní na DPP nebo DPČ mají nárok na dovolenou na zotavenou pouze v případě, že se nárok sjedná se zaměstnavatelem - automaticky tedy nárok na dovolenou nevzniká.

4.5 Pracovní pohotovost

ÚZ č. 1221 (2018) uvádějí, že pracovní pohotovost lze provozovat v zaměstnání pouze na základě dohody zaměstnance a zaměstnavatele. Za držení pohotovosti musí být zaměstnanec řádně odměněn. Pokud dojde k případu, že v držení pracovní pohotovosti nakonec nebyla práce odvedena, do týdenní pracovní doby se pohotovost nezapočítává.

5 Pracovní vztahy

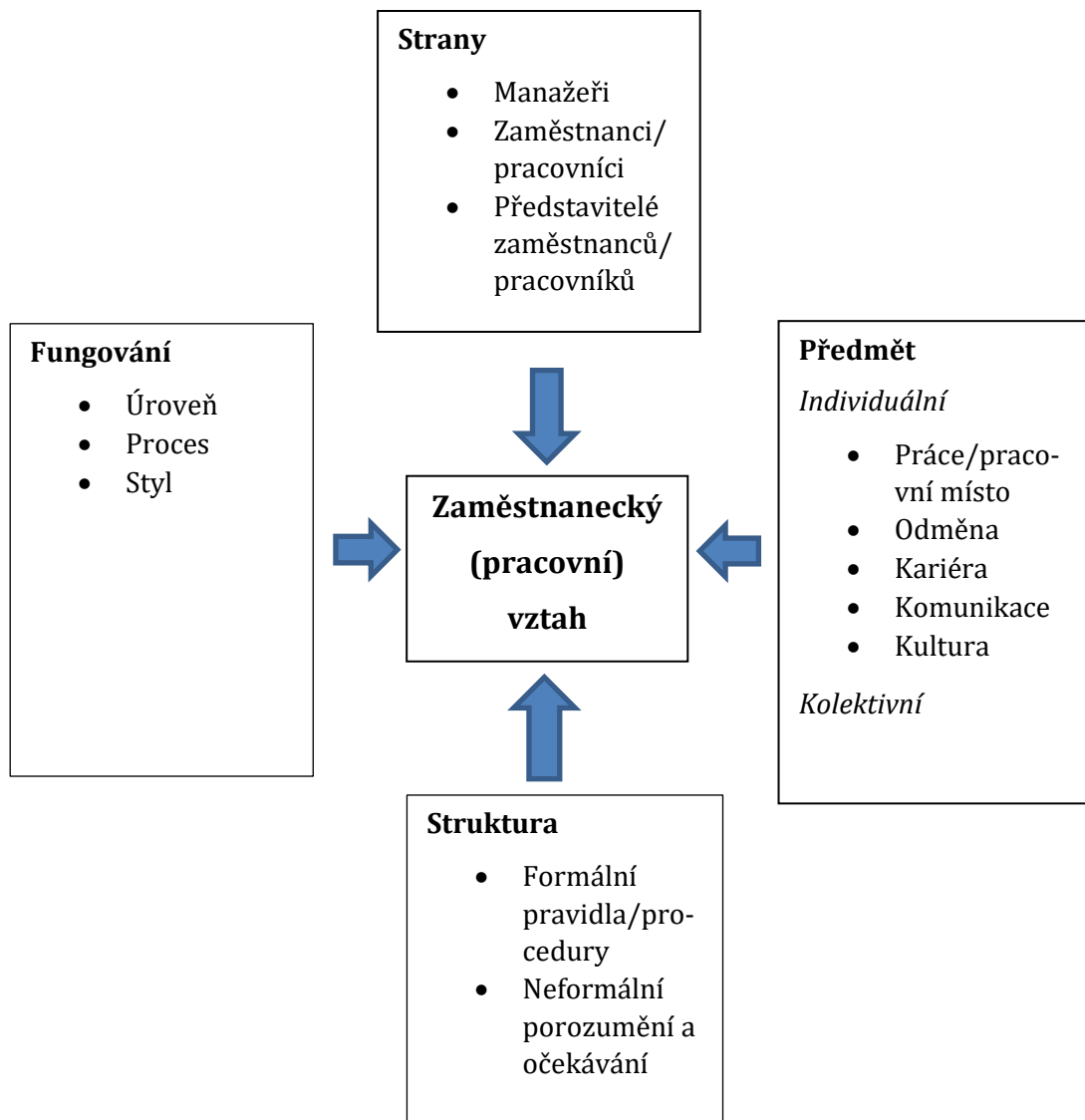
Koubek (2001) ve svém díle sděluje, že lidské vztahy vznikají téměř při každé lidské činnosti či komunikaci mezi lidmi. Je tedy jasné, že vznikají i na pracovišti. Může jít o vztahy čistě formální neboli upravované různými předpisy a pravidly, ale může se jednat i o vztahy neformální, které mají podobu psychologické smlouvy, a zaměstnanci (pracovníci) si je mezi sebou formulují sami.

U různých vztahů převládá jiná stránka, buď ta formální nebo neformální. Koubek (2001) přesně popisuje: *„Korektní, harmonické, uspokojivé mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na kolektivní i individuální výkon“*. Jejich příznivá stránka se odráží ve spokojenosti zaměstnanců a výrazně napomáhá ke zharmonizování individuálních zájmů s cíli společnosti. V případě, že se nepodaří pracovní vztahy na pracovišti udržet na pozitivní vlně, může nastat nepředvídatelné prostředí, které má špatný vliv na plánování a plnění vytyčených cílů organizace. Začínají tak vznikat špatné návyky pracovníků, a to zejména porušování pracovní kázně a nedůvěra k zaměstnavateli. Pracovní vztahy mají v organizaci velký vliv na ostatní personální činnosti, proto je nutné, aby o ně samotní zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé pečovali.

Dle Kleibla a kol. (2001) se i pracovní neboli zaměstnanecké vztahy (dále jen pracovní vztahy) mohou rozlišovat na individuální a kolektivní. Podstata rozdělení je stejná jako u výše zmíněného hlavního rozdělení pracovně-právních vztahů.

Vztahy v zaměstnání se dle Armstronga (2002) vyvíjejí na všech úrovních řízení. V organizacích lze vidět vztahy mezi pracovníky přímo na pracovišti, vztahy mezi zaměstnanci na manažerských pozicích, vztah řádového pracovníka a vedoucího manažera nebo vztah mezi zaměstnavatelem a odbory.

Na pracovní vztah působí celá řada faktorů, jak zobrazuje obrázek níže:



Obrázek 1: Dimenze zaměstnaneckého vztahu, zdroj Armstrong (2002)

5.1 Psychologická smlouva

Armstrong (2002) ve svém díle uvádí, že psychologická smlouva je jednou z nejdůležitějších smluv i přesto, že nemá písemnou podobu. Psychologickou smlouvu lze charakterizovat jako splnutí očekávání zaměstnavatele a zaměstnance, které je stále přítomné mezi nimi. Tato očekávání ale nejsou zapsána a stanovena ve smlouvě nebo dohodě, která byla se zaměstnancem uzavřena. Foot a kol. (2002) popisuje, že očekávání často nejsou ani vyslovena.

Armstrong (2002, 2007) uvádí, že očekávání na straně zaměstnance může být například očekávání, že bude za svou práci náležitě odměněn, že zaměstnavatel zajistí jeho bezpečí na pracovišti, poskytne mu vyhovující podmínky k práci (například odpovídající teplotu, čisté prostředí, bezpečnostní školení nebo bezplatnou vodu na pracovišti v případě práce ve zdraví škodlivém prostředí), zaměstnavatel s ním bude zacházet slušně a také bude správně informován o dění ve společnosti. Naproti tomu, zaměstnavatelé od svých podřízených zaměstnanců očekávají loajalitu, správně odvedenou práci a splnutí s cíli organizace. Často tato očekávání ale nejsou druhou stranou vyplněna, a tak může vznikat vzájemné obviňování obou stran, nedorozumění a následné ukončení pracovně-právního vztahu. K tomuto špatnému závěru ale nemusí vůbec dojít, pokud si zejména strana zaměstnavatele uvědomí, že je důležité očekávání řídit – ujasňovat představy podřízených, ukázat jim, jaké hodnoty by měly uznávat a co mají následovat. Psychologická smlouva je velice dynamická – samostatně se vyvíjí po celou dobu co pracovní vztah trvá. S plynutím času v zaměstnání se mění na základě nových zkušeností, informací a podmínek. Zaměstnanci tak postupně přehodnocují svá očekávání. S tímto faktem musí zaměstnavatel dopředu počítat a umět ho dobře vyhodnotit a pracovat s ním.

5.2 Řízení pracovních vztahů

Koubek (2001) uvádí, že v poslední době se o problematiku pracovních vztahů začíná zajímat mnoho firem i v České republice. Vedení organizací zjistilo, že udržování zdravých pracovních vztahů se stává nedílnou součástí strategie firmy, která má být úspěšná. Uplatňuje se mnoho zásad, z nichž nejdůležitější jsou:

- Zaměstnavatel musí respektovat lidská práva
- Zaměstnavatel respektuje svého zaměstnance jako rovnoprávného člověka
- Uplatňuje se spravedlivá politika jednotlivých procesů souvisejících s výběrem, udržováním a odměňováním pracovníků
- Postih při jakémkoliv projevu diskriminace
- Správná komunikace se zaměstnanci o plánech společnosti (pokud to nejsou citlivé údaje)
- Důraz na vývin osobnosti každého zaměstnanec

Xi a kol. (2017) uvádí, že v některých organizacích se řízením pracovních vztahů zabývá CEO = Chief Executive Officer, neboli top manager. Autoři uvádějí dvě roviny, podle kterých CEO řídí pracovní vztahy. První z nich se nazývá **úkolově orientovaná**. Chování top managerů v této rovině je více konzervativní. Mezi činnosti, které provádějí, patří udělování pravomocí, používání svého vlivu a ukládání přímých příkazů pro své podřízené. Jejich chování jde společně v souladu s dosahováním cílů organizace.

Zatímco druhá rovina, kterou lze nazvat **orientovaná na lidské zdroje**, je pro zaměstnance o hodně přívětivější. Top manager se snaží se zaměstnanci komunikovat, naslouchat jim, být jim oporou a směřovat svou pozornost na jejich činnost.

Xi a kol. (2017) uvádějí, že vedení lidských zdrojů top managementem pomocí druhé roviny (orientovaná na lidské zdroje) bude mít větší pozitivní efekt na výkon zaměstnanců. Tento styl vedení také může mít pozitivní dopad na přívětivé pracovní klima v podniku.

Dle Foot (2002) má celou řadu dílčích personálních činností, včetně samotného řízení pracovních vztahů, za úkol **personální management**. Jak uvádí Šigut (2004), činnosti, které sem lze zařadit jsou například adaptace pracovníků, řešení pracovní kázně, odměňování pracovníků a podobně. Personální management se také dá charakterizovat jako „(...) aplikace sociologických, psychologických, pedagogických a právních aspektů na řízení nejen zaměstnaneckých vztahů“ (Šigut 2004).

Činností personálního managementu je dle Kleibla a kol. (2001) také zajištění dostatečné informovanosti zaměstnanců. K jejímu zaručení může používat takzvaná informační média, a to konkrétně: různé nástěnky, porady, dotazníky, schránky na náměty pro personální oddělení nebo zveřejnění výsledků šetření mezi zaměstnanci.

Aby mohl personální útvar podniku dobře fungovat, je nutná velice dobrá oboustranná komunikace.

5.3 Komunikace v pracovních vztazích

Dle Armstronga (2002, 2007) je komunikace v pracovních vztazích velice důležitá s ohledem na předem stanovené cíle činnosti organizace. Je nutné, aby veškeré změny, které se týkají činnosti organizace, byly správně sdělovány určitým osobám. Nejedná se ale pouze o jednosměrnou komunikaci zaměstnavatele k zaměstnanci, důležité je, aby zde probíhala obousměrná komunikace. Zaměstnanci by měli okamžitě reagovat na názory jejich zaměstnavatelů. Nezbytné je i to, že poté zaměstnavatel musí ověřit, zda zaměstnanci změnám dobře porozuměli a vědí, jakým způsobem se jich změna dotkne.

Pokud zaměstnavatelé nepřikládají důležitost starání se o komunikaci v organizaci, dochází dle Kleibla a kol. (2001) k toku nesprávných informací, špatnému přístupu zaměstnanců k organizaci nebo dokonce k odchodu stálých zaměstnanců.

Je důležité zmínit i komunikaci mezi jednotlivými odděleními ve společnosti. Dle Business Matters (2018) lze dojít ke správné komunikaci mezi jednotlivými odděleními tím, že zaměstnanci různých oddělení budou uplatňovat holistický neboli celostní přístup. Ten zajistí, že zaměstnanci jednotlivých oddělení vidí problém ze všech úhlů, a tím mohou zlepšit svůj náhled na problém a posléze i komunikaci. Další možností je rotace pracovníků napříč jednotlivými odděleními ve společnosti. Zaměstnanci si na týden vymění svá pracovní místa a tím dokáží lépe porozumět probíhajícím operacím a pochopit souvislosti spolupráce a důležitost komunikace.

Sperandio (2008) uvádí, že komunikace v pracovních vztazích je přítomna i mezi samotnými zaměstnanci navzájem. Tato autorka uvádí několik aspektů, které jsou důležité pro zachování dobrých vztahů s ostatními kolegy. Například to, že by se každý zaměstnanec měl snažit vzájemně si s kolegy pomáhat, udržovat na pracovišti zdravou dávku humoru nebo i fakt, že ne každá kritika od spolupracovníka musí nutně znamenat kritiku neoprávněnou. Pouze tak lze na pracovišti navodit příjemné pracovní prostředí.

6 Vztah pracovního klima a firemní kultury

Armstrong (2002) uvádí, že často dochází ke záměně těchto dvou spolu souvisejících pojmů. Propojenost dvou pojmů tento autor shrnuje tak, že „(...) *klima organizace lze považovat za to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí)*.“ Firemní kultura tedy definuje reálné situace, které probíhají v podniku a klima naproti tomu vnímání těchto situací.

6.1 Pracovní klima

Dle Koubka (2001) je pracovní klima, neboli pracovní prostředí, nedílnou součástí dalších pracovních procesů. Pracovní klima má vliv na zaměstnance při vykonávání práce (například správné klima ho může motivovat k lepšímu výkonu), ale lze ho považovat i za důležitého působitele vzhledem k vztahu k zaměstnavateli.

Koubek (2001) přesně definuje: „*Pracovní prostředí tvoří souhrn všech podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.*“

Na pracovní klima mají vliv i pracovní vztahy – a to jak vztahy mezilidské, tak i vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jak hodně je atmosféra v pracovních vztazích přívětivá, to záleží dle Armstronga (2002) na tom, jak si vzájemně důvěřuje zaměstnanec a zaměstnavatel, jestli se zaměstnanci jedná na rovinu, nebo jakým způsobem organizace řeší vzniklé konflikty. Správné atmosféry lze dosáhnout pouze tak, že vedení organizace zavede spravedlivou politiku pracovních vztahů, kterou bude uplatňovat **bez rozdílů** na každého zaměstnance. Koubek (2001) uvádí, že nutností je zajistit správné pracovní podmínky.

6.1.1 Pracovní podmínky

Mezi pracovní podmínky lze podle Koubka (2001) zařadit mnoho činitelů, které je možné zpravidla dělit na tři základní skupiny.

První skupinou jsou podmínky, které se týkají **prostoru na pracovišti**. Do této kategorie se zařazují vyhovující zorné podmínky pro práci, pracovní poloha,

odpovídající výška pracovního místa, která koresponduje s výškou zaměstnance, nebo vhodné pohybové prostory, aby se zaměstnanec mohl pohodlně pohybovat.

Další skupinou jsou **fyzikální podmínky práce**. Ty musí zaměstnavatel dodržovat zejména z toho důvodu, že jejich respektování je důležité pro zajištění bezpečnosti a zdraví zaměstnance. Patří sem udržování čistého pracovního ovzduší (teplota, vlhkost, atd.), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště. Na dodržování této skupiny pracovních podmínek dohlíží mimo jiné i hygienické předpisy.

Poslední skupinou jsou **sociálně psychologické podmínky**. Zde autor uvádí, že vhodnost přítomnosti ostatních zaměstnanců záleží na druhu vykonávané práce. Platí, že při vykonávání duševní práce je lepší, když není zaměstnanec vyrušován ostatními. Naproti tomu, u fyzické práce je společný pracovní prostor s ostatními vítanou možností.

Zaměstnavatel se musí snažit všechny tyto skupiny pracovních podmínek zajistit tak, aby se zaměstnanec v pracovním prostředí cítil co nejlépe a tím dokázal odvádět dobrou práci.

6.1.2 Motivace zaměstnanců

Dle Hála (2017) lze motivaci definovat jako dlouhodobé a postupné vytváření cílů. Pokud je člověk motivován, jeho všechna činnost směřuje k dosažení cíle. Pokud je ale motivace příliš velká, nebo naopak příliš malá, může být dosažení cíle neúspěšné. Manzoor (2011) popisuje, že první a nejstarší motivací zaměstnanců, proč pracovat, jsou peníze, které za svou práci obdrží – tedy plat nebo mzda. Je ale jasné, že nyní již peníze nemají v motivaci zaměstnanců tak velkou váhu jako dříve. Na světlo vstupují další faktory, které zaměstnavatelé používají jako motivaci pro své zaměstnance – různé benefity, firemní akce, jednorázové odměny, firemní vozidlo nebo nadstandardní dobu dovolené.

Aby zaměstnavatel mohl použít plat nebo mzdu jako motivačního činitele musí s dobrým rozmyslem promyslet strukturu platu nebo mzdy. Struktura musí zahrnovat význam postavení zaměstnance a jeho výkonnost.

Dvořáková a kol. (2007) ve svém díle uvádí nejčastější formy motivace zaměstnanců, například:

- Studijní stáže
- Účelné vytváření dobrého klimatu a udržování dobrých pracovních vztahů
- Oceňování věrnosti
- Možnosti povýšení a delegování odpovědnosti
- Odměna, bonus, jednorázové zhodnocení

Motivace může být založena i na různých motivačních strategiích, jak uvádí Skilbeck (2019). Autorka popisuje strategii, kdy by zaměstnavatelé měli stanovit zaměstnancům klidně i malé cíle a pokud se podaří jejich splnění, měli by je za to náležitě odměnit a dát jim najevo, že si jejich splnění cíle váží. Odměna může být různá, například i malá finanční odměna přímo v den splnění milníku.

Další možností motivační strategie je poskytovat zpětnou vazbu na již provedenou práci zaměstnance. Zpětná vazba by ale měla být podrobnější, než jen ve smyslu „cíl byl splněn, dobrá práce“. Díky podrobnějšímu vysvětlení, jak pozitivnímu nebo i negativnímu, dokáže zaměstnanec lépe rozpoznat, jak hodně je jeho zaměstnavatel spokojen a jak by se případně měl příště zlepšit. To ho může motivovat pro lepší vykonání práce pro příště.

Autorka také uvádí, že existuje motivační strategie založena na důvěře k tvořivosti zaměstnanců. Zaměstnavatel by se měl snažit v rámci možností nechat volný průběh nápadům a tvořivosti jednotlivých zaměstnanců. Průzkumy dokazují, že většina zaměstnanců si myslí, že jejich schopnosti nejsou v zaměstnání dostatečně využity, a to není dobrá zpráva. Zaměstnavatel by měl zaměstnancům naslouchat, umět přijmout jejich dovednosti a případné chyby brát pouze jako nástroj dalšího učení se. Tím se může zvyšovat sebevědomí zaměstnanců a mohou získat motivaci k vykonání práce v budoucnosti lépe.

6.2 Firemní kultura

Firemní kultura je často vysvětlována různými způsoby, a jak uvádí Armstrong (2002, 2007), je těžké ji přesně definovat.

Šigut (2004) popisuje *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“*

Autor zdůrazňuje, že pro každou organizaci je nutné, aby firemní neboli podniková, nebo také organizační kultura, byla vždy sjednocujícím prvkem samostatných událostí probíhajících v podniku. Silná firemní kultura dokáže velkou měrou v dobrém slova smyslu podpořit různé procesy probíhající ve společnosti.

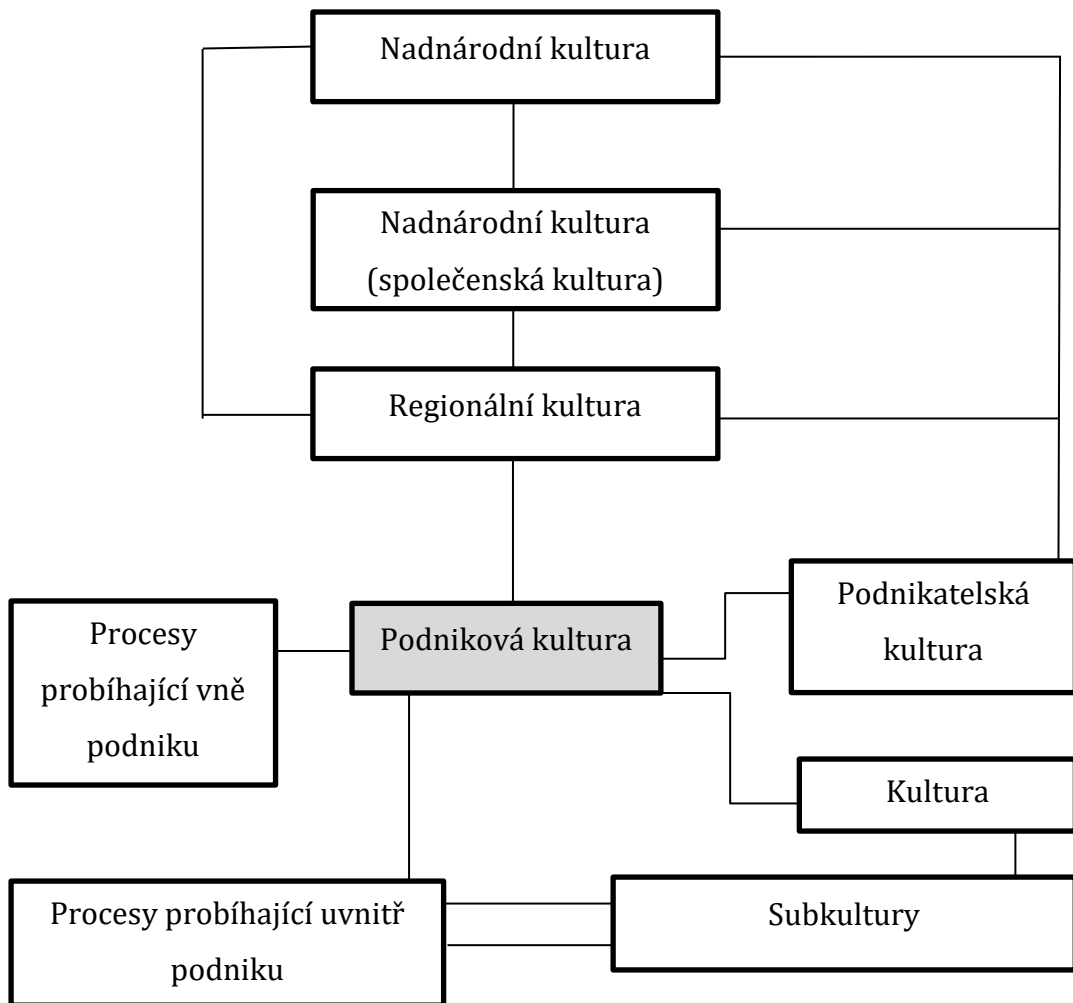
Naproti tomu firemní kulturu definuje Armstrong (2002) jako *„(...) soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“*

Plamínek a Fišer (2005) uvádí, že firemní kultura je pro každou firmu jedinečná a svá. Je těžké ji vytvořit a udržovat ke spokojenosti všech, a naopak je možné ji velice rychle ztratit. Lze tu mluvit o řízení firemní kultury, která je nezbytná zejména ve větších společnostech.

- **Formování firemní kultury**

Šigut (2004) uvádí, že ve firemní kultuře může docházet ke vzniku subkultur, což jsou menší firemní kultury, které se ale nevztahují na celý podnik, nýbrž na některou z jeho částí.

Celková firemní kultura je ovlivněna spoustou jiných kultur – názorně je zobrazuje obrázek níže.



Obrázek 2: Formování firemní kultury, zdroj Šigut (2004)

Každá z těchto úrovní kultury se dle Šiguta (2004) navzájem ovlivňují, avšak každá také vyjadřuje svou jednoznačnou roli v celé firemní kultuře. Například Šigut (2004) popisuje „národní kultura vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí“, „subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace, tj. kultury lidí se společnou profesí v organizaci (...)“ nebo „regionální kultura vyjadřuje zvláštnosti regionu“.

Ve firemní kultuře lze vysledovat určité propojení s managementem podniku, jak uvádí Šigut (2004) a Brooks (2003). Manažeři podniku by měli být správným příkladem zaměstnancům.

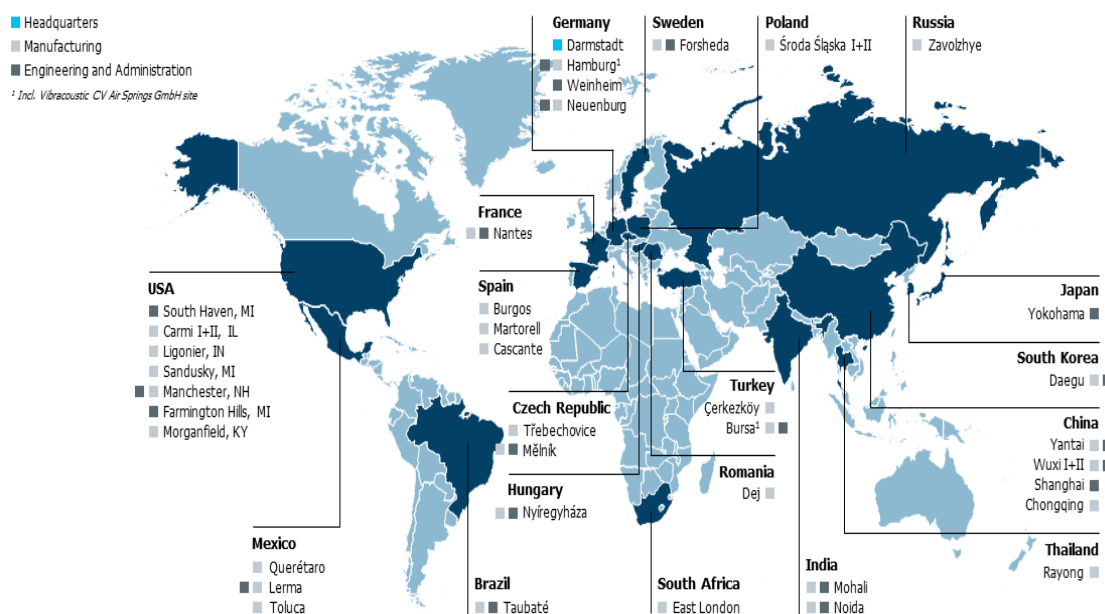
Veškerá jejich činnost (například komunikace se zákazníky, se zaměstnanci, s okolím, s obchodními partnery) spoluutváří firemní kulturu.

Manažeři firmy mohou v ustálené a pevné firemní kultuře najít velice silný a dobrý nástroj managementu.

PŘÍPADOVÁ STUDIE VE SPOLEČNOSTI VIBRACOUSTIC CZ, S. R. O.

7 Společnost Vibracoustic

Vibracoustic.com (2019) uvádí, že společnost Vibracoustic je přední světový výrobce působící v automobilovém průmyslu. Poskytuje inovativní řešení v oblasti vibrací, hrubosti a hluku (NVH). NVH řešení snižují hluk a vibrace, které při jízdě vycházejí z motoru a z povrchu vozovky, které jsou následně přenášeny do podvozku. Společnost Vibracoustic je součástí skupiny Freudenberg a má celkem přes 10 000 zaměstnanců ve 43 závodech v 19 - ti zemích světa. Závody společnosti se kromě České republiky nachází například v Číně, Jižní Korey, Rusku, Francii, Mexiku, USA nebo Brazílii.



Obrázek 3: Mapa závodů společnosti, zdroj (personální oddělení společnosti)

Společnost Vibracoustic se pyšní například tím, že v roce 2017 dosáhla prodeje přes 500 miliónů kusů nebo tím, že produkty vyrobené společností Vibracoustic se nacházejí v každém druhém osobním voze typu SUV vyrobeném v Evropě.

Dle Jobs.cz (2019) se v České republice nachází dva závody této společnosti. Jejich oficiální název je Vibracoustic CZ, s. r. o. První závod, čítající cca 360 zaměstnanců,

se nachází v Mělníku. Druhý závod, ve kterém probíhalo dotazníkové šetření, sídlí v Třebechovicích pod Orebem a pracuje zde cca 180 zaměstnanců.

7.1 Vibracoustic CZ, s. r. o. – závod Třebechovice pod Orebem

Tato společnost se v Třebechovicích pod Orebem nachází od roku 2006 a celkem zaměstnává cca 180 zaměstnanců. Z toho 135 zaměstnanců pracuje ve výrobní hale, zbytek zaměstnanců pak tvoří management a THP zaměstnanci. Další informace platí pro zaměstnance pracující ve výrobní hale, kteří byli předmětem následujícího zkoumání. Důvodem, proč šetření proběhlo pouze u těchto zaměstnanců je fakt, že právě oni se na své pozici často setkávají s brigádníky. Management závodu společnosti a THP zaměstnanci se s brigádníky tak často nesetkávají, aby mohl být objektivně posouzen případný vliv.

Ve společnosti v závodu v Třebechovicích pod Orebem je uplatňován třísměnný provoz (noční – odpolední – ranní směna). Délka jedné směny činí 8 hodin. Stálí zaměstnanci mohou využívat práce přesčas a to do 150 hodin ročně, případně do 416 hodin ročně se souhlasem zaměstnance, který podepisují při nástupu do zaměstnání. Brigádníci dostanou zapláceno tolik hodin, kolik odpracují, tj. přesčasy odměňované příplatky, které jsou stanovené zákoníkem práce, nevyužívají.

Stálí zaměstnanci využívají 5 týdnů dovolené na zotavenou, přestávku na oběd (0,5 hod) a také mimořádné přestávky – zejména v letních měsících kvůli vysoké teplotě ve výrobní hale. Brigádníci zaměstnaní na DPP jsou placeni hodinově tj. pauzu si mohou udělat kdy chtějí, a její délka jim nebude započítána do odpracované doby. Mimořádné přestávky ale využívat mohou. Brigádníci zaměstnaní na DPČ mohou navíc využívat dovolené na zotavenou a také mimořádných přestávek.

Následně jsou uváděny informace o nástrojích, které byly předmětem šetření. Informace jsou uvedeny nejdříve společně pro obě skupiny dotazovaných a následně jsou uvedeny jejich rozdíly. Tyto informace byly získány na základě řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení závodu, z webových stránek a z vnitřních materiálů společnosti. Osnova řízeného rozhovoru je uvedena v příloze.

7.1.1 Společné nástroje ovlivňující pracovní spokojenost

Jak vyplynulo z řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení závodu, následující nástroje, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, řídí vedení podniku stejně, ať se jedná jak o stálé zaměstnance, tak i o brigádníky. Personalistka dodala, že si váží každého zaměstnance stejně a je jedno, zda je to brigádník nebo stálý zaměstnanec.

Klima na pracovišti:

- personální oddělení se snaží průběžně monitorovat a zlepšovat pracovní klima, dotazovat se na jeho stav v dotaznících spokojenosti

Pracovní vztahy:

- vedení závodu se snaží vždy vyjít vstříc zaměstnancům a najít řešení při případném problému
- personalistka uvedla, že zatím neřešili žádný problém mezi zaměstnanci, který by vyústil k ukončení pracovního vztahu

Informovanost:

- zaměstnanci jsou informováni o dění ve společnosti pravidelnými meetingy, poradami a schůzemi (jak jednotlivých oddělení, tak celé společnosti)
- v závěru měsíce se v závodu koná business revue (prezentace dosažených čísel ve výrobě a případných problémů)
- jedenkrát ročně se koná tzv. townhall meeting (do závodu přijede nejvyšší vedení skupiny Freudenberg a představuje strategii firmy v horizontu jednoho roku, zaměstnanci se seznámí s nejvyšším vedením – účast zaměstnanců dosahuje 90 %)

Spolupráce oddělení:

- v dotaznících spokojenosti z roku 2018 bylo vyhodnoceno, že zaměstnanci nebyli spokojeni se spoluprací jednotlivých oddělení – nyní se pracuje na úpravě – první výsledky ukazují, že se spolupráce zlepšila

Pracovní podmínky:

- vedení závodu se snaží pracovní podmínky zlepšovat operativně – reaguje na výsledky v dotaznících
- vzhledem k zaměření výroby závodu (automotive) musí dodržovat směrnice IATF 16949 a také předepsané bezpečnostní opatření
- rok 2019 – „denní místnost“ – zázemí pro zaměstnance - tzv. relaxační zóny

7.1.2 Odlišné nástroje ovlivňující pracovní spokojenost

Následující nástroje se, na rozdíl od těch předcházejících, liší na základě toho, zda jde o stálého zaměstnance nebo o brigádníka.

Komunikační kanály:

Stálí zaměstnanci:

- Stálí zaměstnanci jsou informováni hlavně pomocí pravidelných emailů od přímých nadřízených
- Televizní obrazovky přímo ve výrobní hale + nová dotyková obrazovka
- Novinka – „kiosek“ – elektronická docházka, žádosti o dovolenou, zadávání nemocenské atd.

Brigádníci:

- Brigádníci, na rozdíl od stálých zaměstnanců, nedostávají od přímých nadřízených pravidelné emaily a nemohou využívat tzv. „kiosek“, jinak mohou využívat stejné komunikační kanály.

Benefits:

Stálí zaměstnanci:

- Stravenky v hodnotě 120 Kč, zvýhodněné mobilní tarify, 5 týdnů dovolené, možnost výuky AJ, příplatky za odpolední směnu ve výši 10 % z průměrného výdělku, 13. a 14. plat, firemní akce, občerstvení na pracovišti (soda bar)

Brigádníci:

- DPČ: stravenky v hodnotě 120 Kč, 5 týdnů dovolené, příplatky za odpolední směnu ve výši 10 % z průměrného výdělku, firemní akce, občerstvení na pracovišti (soda bar)
- DPP: příplatky za odpolední směnu ve výši 10 % z průměrného výdělku, firemní akce, občerstvení na pracovišti (soda bar)

Motivace:

Stálí zaměstnanci:

- Motivace zvyšující se základní mzdou, příjemné pracovní prostředí, benefity, motivační program (100 tisíc Kč je ročně rozděleno mezi zaměstnance společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. za dobré nápady v oblasti kvality)

Brigádníci:

- Příjemné pracovní prostředí, motivační program (100 tisíc Kč je ročně rozděleno mezi zaměstnance společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o. za dobré nápady v oblasti kvality)

8 Dotazníkové šetření ve společnosti

Šetření v závodu v Třebechovicích pod Orebem společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. probíhalo od 17.11.2018 do 21.12.2018 formou **dotazníkového šetření** – jedná se tedy o kvantitativní výzkum.

8.1 Metodologie dotazníkového šetření

Dotazník byl tvořen v přímé spolupráci s vedoucí personálního oddělení závodu, paní Simonou Žabkovou, již od září 2018. Na začátku bylo nutné sesbírat základní informace o závodu společnosti jako například délka působení závodu v Třebechovicích pod Orebem a aktuální počet zaměstnanců. Následovalo zjišťování detailnějších informací, které byly potřeba k sestavení dotazníku, a to například druhy pracovně-právních vztahů nacházejících se ve společnosti a přesné názvy pracovních pozic, aby zaměstnanci dotazníku správně rozuměli. Sestavování dotazníku bylo po částech konzultováno až po samotné vydání finální verze. Finální verze byla následně ještě poupravena na základě pilotního testování třemi zaměstnanci. Jejich názory a pohledy na dotazník byly dalším vhodným nástrojem, jak dotazník ještě více zlepšit.

Před samotným rozdělením dotazníku (cca 14 dní) bylo zaměstnancům na obrazovkách ve výrobní hale promítáno, že se zde chystá uskutečnit dotazníkové šetření a čeho se bude týkat. Nechyběla ani prosba o jeho vyplnění a poděkování za čas, který zaměstnanci případnému vyplnění věnovali.

Dotazníky byly směřovány pouze na zaměstnance pracující ve výrobní hale – obsluha výrobní linky, vedoucí obsluh výrobních linek, manipulant výroby a brigádníci.

Jednotlivé rozdělení těchto pozic je:

104 zaměstnanců – obsluha výrobní linky

10 zaměstnanců – vedoucí obsluh výrobních linek

3 zaměstnanci – manipulant výroby

18 zaměstnanců – brigádníci

Před samotným šetřením byla identifikována záležitost, která měla vliv na další průběh dotazníkového šetření. Vzhledem k období, kdy výzkum probíhal, nebyl v závodu společnosti přítomen dostatečný počet brigádníků. Řešením bylo, že k vyplnění dotazníku byli osloveni i ti brigádníci, kteří zde pravidelně pracují v období letních prázdnin a jsou zavedeni v personální agendě. Ostatní zaměstnanci byli předem seznámeni s tímto faktem, tudíž vyplňování svého dotazníku přizpůsobovali situaci v závodu v letních měsících.

Návratnost dotazníků je 38,5 % tj. **52 dotazníků ze 135** bylo navraceno vyplněných. Z toho jeden dotazník byl kvůli neúplnosti vyplnění (chybělo zodpovězení jedné otázky) vyřazen. Vyhodnoceno bylo tedy **51** dotazníků.

Otázky v dotazníku byly dle jejich zaměření rozděleny takto:

1. Otázky, které identifikují respondenta

Do této kategorie spadají otázky číslo 1-3. Tyto otázky jsou základem každého kvantitativního šetření. Mohou následně pomoci při zjišťování souhrnných výsledků šetření. Díky nim se lze dozvědět, jakého je zaměstnanec pohlaví, kolik mu je let a jaké je jeho dosažené vzdělání.

2. Otázky, které identifikují vztah respondenta ke společnosti

Zde se vyskytují otázky, díky kterým je možné zjistit, jak zaměstnanec dlouho pracuje ve společnosti, jaká je jeho pozice nebo v jakém druhu pracovní-právního vztahu se nachází. Patří sem otázky číslo 4-6.

3. Výroky

Souhrnná otázka číslo 7 byla v dotazníku stanovena formou škálové otázky. Pod touto otázkou se vyskytuje devět výroků, které souvisejí s pracovními vztahy ve společnosti, s pracovním klimatem, s podmínkami práce, s nabídkou benefitů a další. Úkolem respondentů je zvolit, zda s uvedeným výrokiem rozhodně souhlasí (hodnota 1), spíše souhlasí (hodnota 2), ani souhlasí ani nesouhlasí (hodnota 3), spíše nesouhlasí (hodnota 4) nebo rozhodně nesouhlasí (hodnota 5). Respondenti mohli vybrat pouze jednu hodnotu v příslušném řádku.

4. Otevřená doplňující otázka

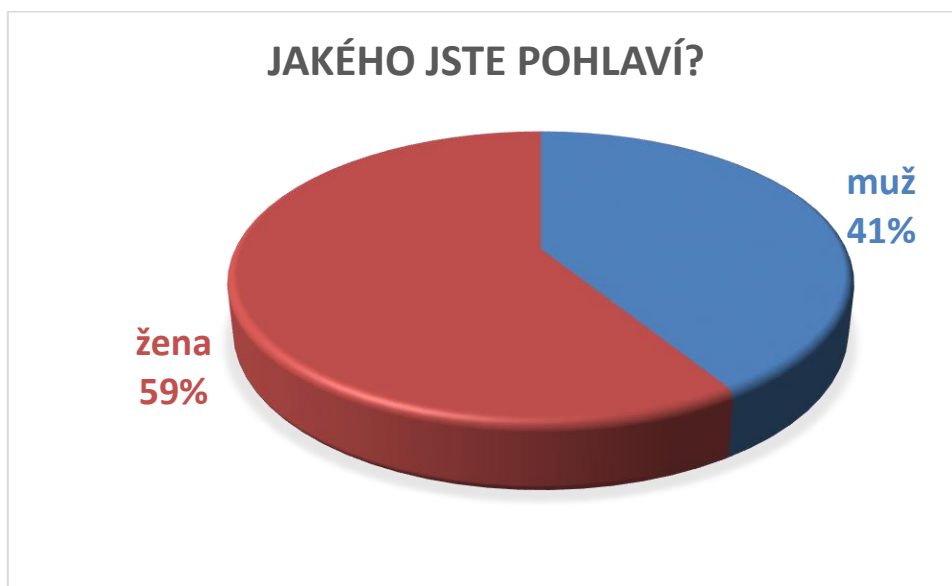
Poslední otázkou v dotazníku je takzvaná doplňující otázka, kde respondenti měli možnost uvést svou připomínku, radu nebo doporučení, co by se dalo ve společnosti změnit.

8.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou uvedeny výsledky, kterých bylo dosaženo v dotazníkovém šetření.

8.2.1 Identifikace respondentů

Otázka číslo 1:

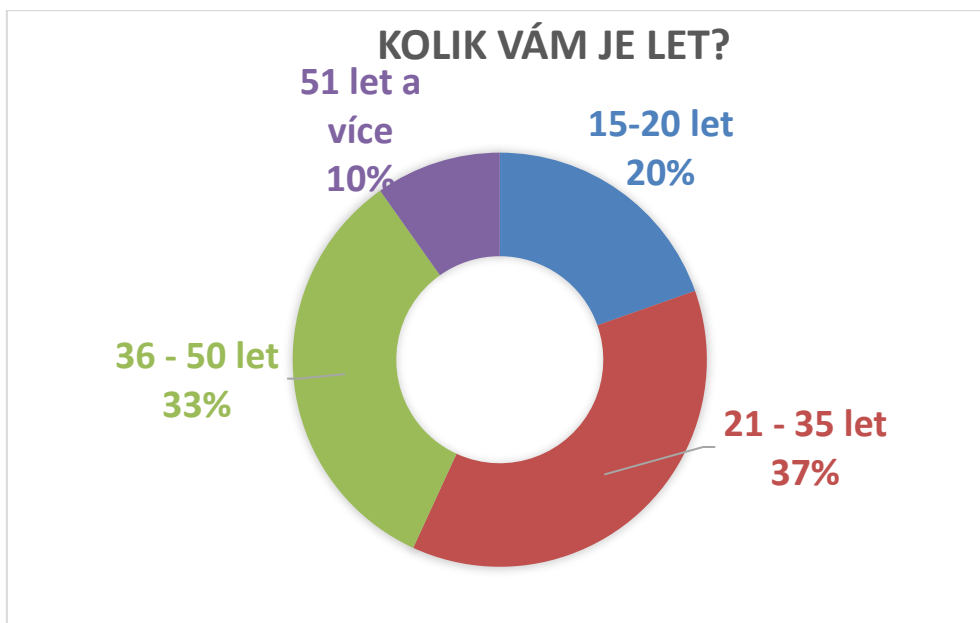


Graf 1: Jakého jste pohlaví? zdroj (vlastní)

Z grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 % žen a 41 % mužů. Dle personalistky jsou ale obě skupiny dostatečně zastoupeny.

Je tedy možné usoudit, že ženy jsou ochotnější k vyplňování dotazníků, z jejich počtu byla návratnost přes 45 %, kdežto u mužů pouze 30 %.

Otázka číslo 2:



Graf 2: Kolik Vám je let? zdroj (vlastní)

Graf ukazuje, že nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u věkové skupiny mezi 21 a 35 roky. V těsném závěsu se objevuje skupina, která je následující i věkovým rozmezím, tj. 36–50 let. Naopak nejméně odpovědělo respondentů ve věku 51 let a více, což odpovídá věkovému rozložení zaměstnanců. Zaměstnanců ve věku 51 let a více se ve společnosti příliš mnoho nenachází.

Otázka číslo 3:

Jaké je vaše dosažené vzdělání?	Počet odpovědí
Základní vzdělání	10
Středoškolské vzdělání s výučním listem	21
Středoškolské vzdělání s maturitou	19
Vyšší odborné vzdělání	0
Vysokoškolské vzdělání	1
Celkem	51

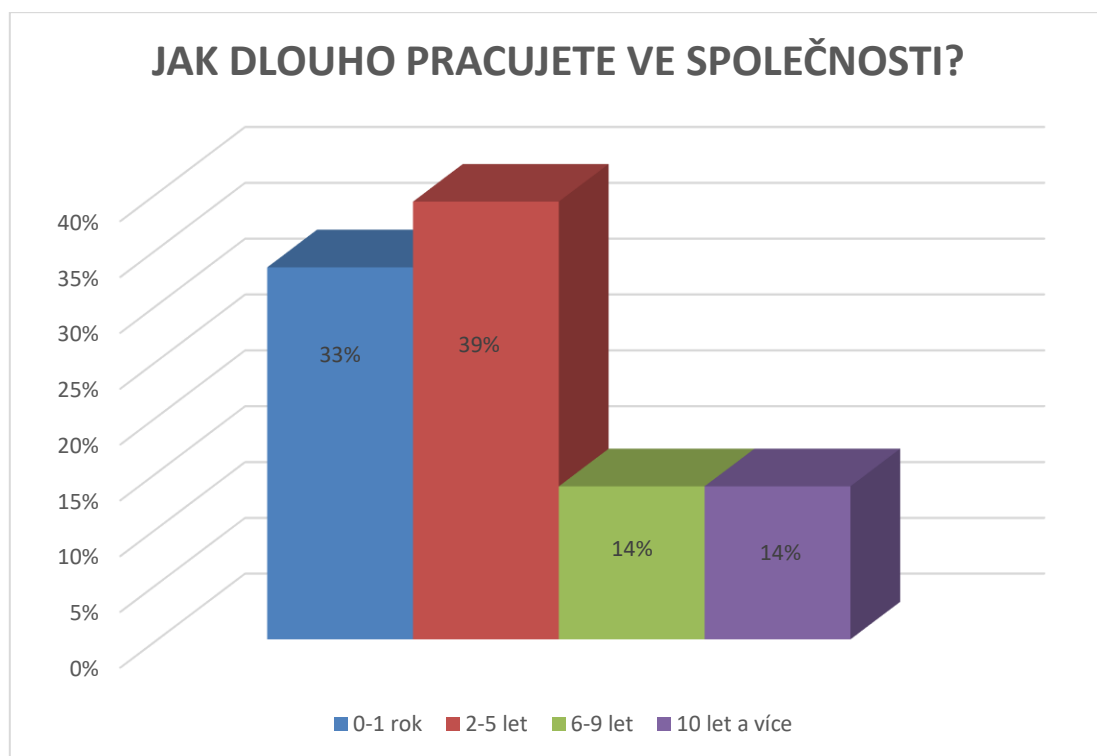
Tabulka 1: Jaké je vaše dosažené vzdělání? zdroj (vlastní)

Tabulka ukazuje četnost odpovědí na otázku ohledně dosaženého vzdělání zaměstnanců. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u odpovědi „středoškolské vzdělání s výučním listem“ a to celkem 21 odpovědí tj. 41 %. Další v pořadí je odpověď „středoškolské vzdělání s maturitou“ s počtem 19 odpovědí, tj. necelých 40 % z celkového počtu odpovědí.

Rozdělení odpovědí opět souhlasí s realitou. Vzhledem k zaměření společnosti není vyšší odborné ani vysokoškolské vzdělání vyžadováno.

8.2.2 Identifikace vztahu respondenta ke společnosti

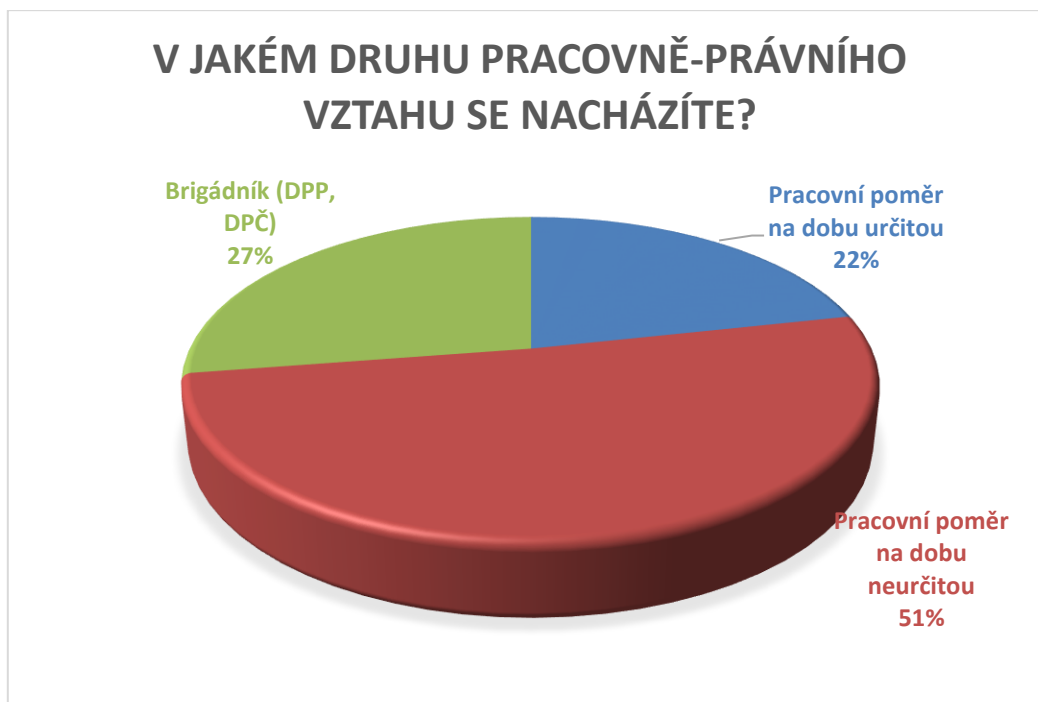
Otázka číslo 4:



Graf 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti? zdroj (vlastní)

Z grafu vyplývá, že nejvíce z dotazovaných odpovědělo, že ve společnosti pracuje v rozmezí 2-5 let, tj. téměř 40 % z celkového počtu respondentů. Odpovědi 6-9 let a 10 let a více bylo zaznamenáno stejné množství, které u každé z těchto odpovědí činí 14 % z celkového počtu.

Otázka číslo 5:



Graf 4: V jakém druhu pracovně-právního vztahu se nacházíte? zdroj (vlastní)

Graf číslo 4 ukazuje, že nejvíce zastoupeným druhem pracovně-právního vztahu ve společnosti je pracovní poměr na dobu neurčitou. Tuto možnost zvolilo 51 % respondentů. 14 dotazovaných odpovědělo, že ve společnosti pracují na DPP nebo DPČ, tj. jako brigádníci. Nejmenší část zaujímá pracovní poměr na dobu určitou. Jednotlivé rozdělení odpovědí odpovídá tomu, že pracovní poměr na dobu neurčitou je zpravidla nejčastěji zastoupeným druhem pracovně-právního vztahu vůbec.

Otázka číslo 6:



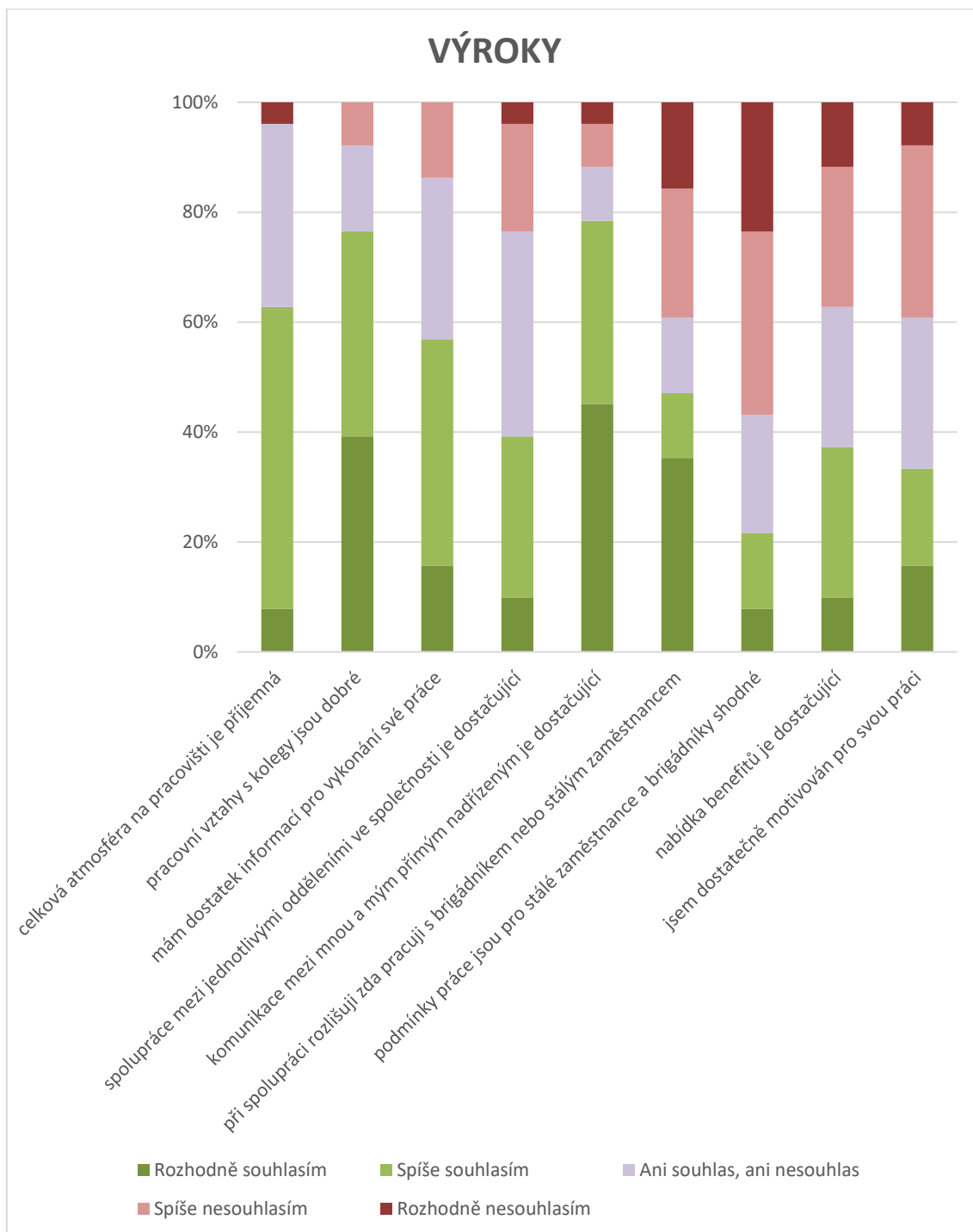
Graf 5: Jaká je vaše pracovní pozice? zdroj (vlastní)

Poslední graf z této kategorie otázek ukazuje početní zastoupení pozic respondentů. Nejčastěji zastoupená pozice je obsluha výrobní linky. Tuto možnost zvolilo celkem 31 respondentů. Druhé místo zaujímá možnost „brigádník“ – takto odpovědělo 14 respondentů. Zbývající dvě odpovědi (vedoucí obsluh výrobních linek a manipulant výroby) byly zodpovězeny třikrát.

Vzhledem ke známému rozdělení těchto pozic ve společnosti (z celkového počtu 135 dotazovaných, uvedeno výše) je možné usoudit, že počty k poměru zastoupení pozic ve společnosti souhlasí. Je zajímavé, že byla zaznamenána stoprocentní návratnost dotazníků od zaměstnanců na pozici manipulant výroby. Dle řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení se ve společnosti nachází tři zaměstnanci na této pozici a v dotazníku bylo zaznamenáno zvolení této možnosti také třikrát.

8.2.3 Výroky

Otázka číslo 7:



Graf 6: Výroky, zdroj (vlastní)

Tento skládaný sloupcový graf zobrazuje odpovědi na všech devět výroků, které obsahovala otázka číslo 7. Za souhlasné odpovědi bude považován součet odpovědí

„rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Za nesouhlasné odpovědi bude považován součet odpovědí „rozhodně nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“. Pojem neutrální odpověď znamená volbu možnosti „ani souhlas ani nesouhlas“ v dotazníku.

Atmosféra na pracovišti

Z grafu je patrné, že téměř 63 % respondentů odpovědělo, že souhlasí s tím, že **celková atmosféra na pracovišti je příjemná**. Takto odpovědělo téměř 57 % stálých zaměstnanců a 78,57 % brigádníků. Převažovaly odpovědi ve znění „spíše souhlasím“ u obou skupin. Pouze dva respondenti zde odpověděli, že s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí (jeden stálý zaměstnanec a jeden brigádník) a nebyla zaznamenána ani jedna odpověď ve znění „spíše nesouhlasím“. Neutrální odpověď se s převahou vyskytovala u stálých zaměstnanců – takto odpovědělo přes 40 % stálých zaměstnanců. U brigádníků to bylo pouze 14, 29 %.

Pracovní vztahy s kolegy

V následujícím výroku – „**pracovní vztahy s kolegy jsou dobré**“ odpovědělo dokonce přes 76 % respondentů, že s výrokiem souhlasí – přes 81 % stálých zaměstnanců a 64,29 % brigádníků. Převažovaly odpovědi „rozhodně souhlasím“. Bylo také zjištěno, že odpověď „spíše nesouhlasím“ se vyskytla pouze u 2,7 % stálých zaměstnanců, avšak u brigádníků je toto procento vyšší – 21 %. Nejzápornější odpověď, tj. rozhodně nesouhlasím, nebyla zaznamenána.

U neutrální odpovědi je u obou zkoumaných skupin podobná situace. Lehce přes 14 % brigádníků a lehce přes 16 % stálých zaměstnanců zvolilo tuto možnost.

Informovanost

U výroku zaměřeného na **názor zaměstnanců s informovaností ve společnosti** bylo zaznamenáno přes 56 % souhlasných odpovědí – 67,57 % stálých zaměstnanců a 28,57 % brigádníků zvolilo tuto možnost. Zde, na rozdíl od předchozího výroku, převažovaly odpovědi „spíše souhlasím“. Odpověď „spíše nesouhlasím“ byla zaznamenána celkem sedmkrát, a z toho třikrát u stálých zaměstnanců (tj. 8, 11 % z jejich celkového počtu) a čtyřikrát u brigádníků (tj. 28, 57 % z jejich celkového

počtu). Neutrální odpověď zvolilo přes 24 % stálých zaměstnanců a přes 42 % brigádníků. Stejně jako u předchozího výroku nebyla zaznamenána ani jedna odpověď ve znění „rozhodně nesouhlasím“.

Spolupráce mezi odděleními

U výroku ve znění „**spolupráce mezi jednotlivými odděleními ve společnosti je dostačující**“ je situace poněkud jiná než u předchozích výroků. Pouze necelých 40 % respondentů uvedlo, že s tímto výrokiem souhlasí. Z celkového počtu to bylo 37,84 % stálých zaměstnanců a 42,86 % brigádníků. Z tohoto počtu opět převažovaly odpovědi ve znění „spíše souhlasím“. Nesouhlasných odpovědí bylo tentokrát zaznamenáno 23, 52 %. Stálí zaměstnanci s tímto výrokiem nesouhlasily v 27 % případů a brigádníci v 14,29 % případů. Konečně se zde objevila i odpověď „rozhodně nesouhlasím“, ale pouze ve velmi malém počtu – 2 odpovědi. Neutrální odpověď zvolilo téměř 43 % brigádníků a přes 35 % stálých zaměstnanců. Výsledky již napovídají, že tato záležitost tíží více stálé zaměstnance.

Při detailnější analýze bylo zjištěno, že nejvíce nesouhlasných odpovědí se vyskytlo u skupiny stálých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 2-5 let, a to přesně 40 %. U stálých zaměstnanců se objevilo více nesouhlasných odpovědí u mužů (37,5 %) než u žen (19,05 %).

V případě porovnání nesouhlasných odpovědí u stálých zaměstnanců a jejich věkových skupin vychází najevo, že přes 30 % stálých zaměstnanců ve věku 21-35 let s výrokiem nesouhlasí. V těsném závěsu je věková skupina v rozmezí 36-50 let. Přesně 50 % stálých zaměstnanců se základním vzděláním s výrokiem, že spolupráce mezi jednotlivými odděleními je dostačující, nesouhlasí.

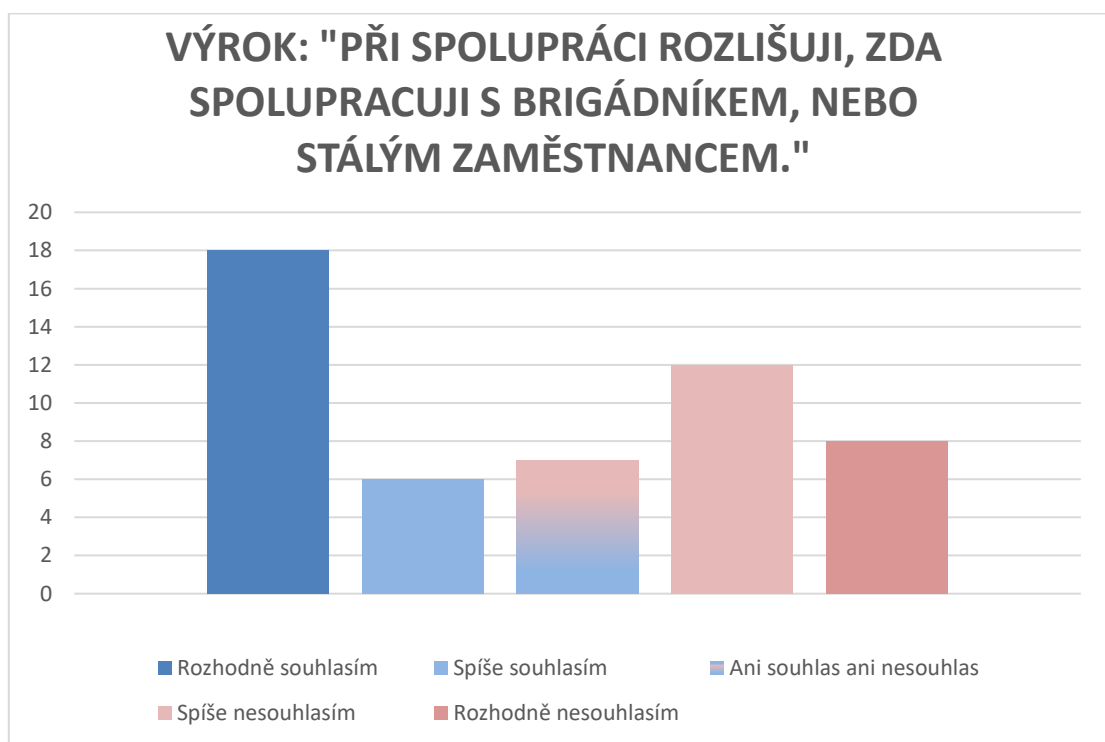
S tímto výrokiem také nesouhlasí 66 % stálých zaměstnanců na pozici vedoucí obsluh výrobních linek.

Komunikace s přímým nadřízeným

U výroku ve znění „**komunikace mezi mnou a mým přímým nadřízeným je dostačující**“ bylo zaznamenáno dokonce přes 78 % souhlasných odpovědí. Stálí zaměstnanci i brigádníci s výrokem souhlasili v 78,38 % případů. Převažovaly zde odpovědi „rozhodně souhlasím“. Nesouhlasných odpovědí bylo zaznamenáno pouze 6, což tvoří 11,76 % ze všech dotazovaných. Tyto odpovědi se objevily u téměř 11 % stálých zaměstnanců a u 14 % brigádníků. Neutrální odpověď zvolilo pět respondentů – 10,81 % stálých zaměstnanců a 7,14 % brigádníků.

Spolupráce mezi stálými zaměstnanci a brigádníky

Tento výrok je formulován odlišně než ostatní výroky v souhrnné otázce číslo 7, proto bude jeho analýza uvedena v samostatném grafu níže.



Graf 7: Výrok – rozlišení spolupráce, zdroj (vlastní)

Z grafu je patrné, že 35,29 % z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně souhlasí. Další v pořadí je kategorie respondentů, kteří odpověděli „spíše nesouhlasím“, zde bylo zaznamenáno 12 odpovědí. Celkem 8 respondentů zvolilo možnost „rozhodně nesouhlasím“. Počty odpovědí „spíše souhlasím“ a „ani souhlas ani nesouhlas“ se lišily pouze o jednoho respondenta.

Vzhledem k povaze hlavní výzkumné otázky budou následující výsledky analýzy výroku uváděny již ve vztahu k atmosféře na pracovišti.

Celkem sedm stálých zaměstnanců (18, 92 %) uvedlo, že při spolupráci nerozlišují, zda spolupracují se stálým zaměstnancem nebo s brigádníkem a zároveň také uvedlo, že jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Naproti tomu uvedlo deset stálých zaměstnanců (27 %), že tento fakt rozlišují a zároveň jsou spokojeni s atmosférou. Pouze jeden stálý zaměstnanec (2,7 %) uvedl, že spolupráci rozlišuje a zároveň je nespokojen s atmosférou na pracovišti. Ani jednou se zde nevykytla odpověď, že stálý zaměstnanec nerozlišuje spolupráci mezi brigádníkem a stálým zaměstnancem a zároveň je nespokojen s atmosférou.

Při rozebrání výsledků u stálých na zaměstnanců jednotlivě na stálé zaměstnance na dobu určitou/dobu neurčitou bylo zjištěno, že u obou skupin převládá názor, že spolupráci rozlišují a zároveň jsou spokojeni s pracovním klimatem.

U druhé skupiny zaměstnanců, brigádníků, bylo zjištěno, že devět brigádníků (64,29 %) při spolupráci nerozlišuje, zda spolupracuje se stálým zaměstnancem nebo s brigádníkem a zároveň také uvedlo, že je spokojeno s atmosférou na pracovišti. Pouze jeden brigádník (7,14 %) uvedl, že tento fakt rozlišuje a zároveň je spokojen s atmosférou na pracovišti. Nebyla zaznamenána ani jedna odpověď, že brigádník situaci rozlišuje a zároveň je nespokojen s atmosférou na pracovišti. U souběžné nespokojenosti a nerozlišování s kým respondent spolupracuje byla zaznamenána jedna odpověď (7, 14 %).

Podmínky práce

Vyhodnocení odpovědí u výroku ve znění „**podmínky práce jsou pro stálé zaměstnance a brigádníky shodné**“ přineslo zjištění, že zde větší vahou převažují nesouhlasné odpovědi u obou skupin. Souhlasnou odpověď zvolilo pouze 27,02 % stálých zaměstnanců a 7,14 % brigádníků. U stálých zaměstnanců tvořily nesouhlasné odpovědi 51 % a u brigádníků dokonce 71,43 %. Z těchto nesouhlasných odpovědí převažují odpovědi „spíše nesouhlasím“. U tohoto výroku byl zaznamenán i častý výskyt neutrálních odpovědí, tu zvolilo 21,62 % stálých zaměstnanců a 21,43 % brigádníků.

Detailnější analýza přinesla zjištění, že podmínky práce nepovažuje za shodné pro obě skupiny zaměstnanců 66,67 % stálých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 2-5 let. S tímto výrokiem nesouhlasí přes 43 % mužů a přes 57 % žen u stálých zaměstnanců, zatímco u brigádníků je situace opačná – zde převažuje nesouhlas mužů a to s 80 %, žen nesouhlasí méně a to téměř 67 %.

Co se týče věkových skupin u stálých zaměstnanců, tak zde bylo zaznamenáno nejvíce nesouhlasných odpovědí u skupiny v rozmezí 21-35 let. Nejvíce nesouhlasných odpovědí bylo také zaznamenáno u zaměstnanců se základním vzděláním – takto odpovědělo 75 % stálých zaměstnanců a dokonce 83,33 % brigádníků.

Zajímavostí je, že všichni respondenti na pozici manipulanti (3 zaměstnanci) s tímto výrokiem nesouhlasí.

Nabídka benefitů

U výroku „**nabídka benefitů je dostačující**“ je počet souhlasných i nesouhlasných odpovědí stejný – 37,25 % z celkového počtu respondentů. U souhlasných odpovědí je to 37,84 % stálých zaměstnanců a 35,71 % brigádníků a u nesouhlasných přes 43 % stálých zaměstnanců a 21,43 % brigádníků. Zbytek tvoří neutrální odpovědi – tuto možnost zvolilo téměř 19 % stálých zaměstnanců a 42,86 % brigádníků.

Bylo zjištěno, že nejvíce nesouhlasných odpovědí uvedli stálí zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 2-5 let.

Z celkového počtu mužů stálých zaměstnanců uvedlo u toho výroku nesouhlasnou odpověď více než polovina – 56,25 %, u žen to bylo podstatně méně – 33,33 %. U

brigádníků je situace opět opačná. Nesouhlasnou odpověď zde volilo 20 % mužů a 22,22 % žen.

U tohoto výroku se situace změnila (vzhledem k výsledkům výroků předchozích) v kategorii věku. Zde nejvíce nesouhlasných odpovědí uvedla skupina 36-50 let u stálých zaměstnanců (lehce přes 47 %) a skupina 21-35 let u brigádníků (25 %). Situace ohledně vzdělání se také liší. Nesouhlasné odpovědi se nejvíce vyskytovaly u možnosti středoškolské vzdělání s výučním listem u stálých zaměstnanců (47, 62 %). U brigádníků tentokrát převažuje skupina se středoškolským vzděláním s maturitou (25 %).

Opět se vyskytuje zajímavý fakt, že všichni respondenti na pozici manipulanti (3 zaměstnanci) s tímto výrokiem nesouhlasí.

Motivace

U výroku „**jsem dostatečně motivován pro svou práci**“ bylo uvedeno o trochu více nesouhlasných odpovědí než těch souhlasných. Celkem 33,33 % respondentů uvedlo souhlasnou odpověď – z toho ale velkou měrou převažují stálí zaměstnanci (43, 24 %) nad brigádníky (7, 14 %). U nesouhlasných odpovědí naopak převažují brigádníci – 57,14 %. Stálí zaměstnanci zvolili nesouhlasnou odpověď v 32,43 %. Neutrální odpověď uvedlo 24, 32 % stálých zaměstnanců a 35, 71 % brigádníků.

Detailnější šetření ukázalo, že nejvíce nesouhlasných odpovědí bylo zaznamenáno u stálých zaměstnanců i u brigádníků, kteří ve společnosti pracují 2-5 let – takto odpovědělo téměř 47 % stálých zaměstnanců a 60 % brigádníků. Co se týče rozdílnosti odpovědí vzhledem k pohlaví, nesouhlasné odpovědi u tohoto výroku převažovaly u mužů u obou kategorií – stálí zaměstnanci 50 % a brigádníci 80 %. U věkového rozhraní bylo nesouhlasných odpovědí zaznamenáno nejvíce u skupiny 15-20 let u stálých zaměstnanců (50 %) a u skupiny 21-35 let u brigádníků (66,67 %). Nejvíce nesouhlasných odpovědí bylo zaznamenáno u osob se středoškolským vzděláním s maturitou, a to u obou kategorií, významně pak převažovala u skupiny brigádníků (62, 5 %).

Co se týče pracovních pozic, opět se nesouhlasné odpovědi vyskytovaly u pozice manipulanti – tentokrát však pouze ze 66,67 %.

8.2.4 Otevřená doplňující otázka

V otevřené doplňující otázce měli respondenti možnost dle svého uvážení vypsát své připomínky, rady nebo doporučení, co by se dalo ve společnosti změnit. Níže jsou uvedeny odpovědi, které se v dotazníkovém šetření vyskytly.

- *„výše mzdy, komunikace mezi zaměstnanci, benefity, pracovní podmínky (teplo, chlad, hluk, prach, zápach atd.)“*
- *„zaškolení pouze na jedné lince, a ne každý den lítat jinde“*
- *„třeba tolik nelhat!!“*
- *„špatný přístup k nižším zaměstnancům“*
- *„komunikační šum – nedostatečná informovanost“*
- *„špatný přístup zaměstnanců k nám brigádníkům – jsme na obtíž“*

Kromě poslední odpovědi byly všechny odpovědi vyplněny stálými zaměstnanci, z toho třikrát svou připomínku uvedl stálý zaměstnanec zaměstnán na dobu určitou (první, druhá a čtvrtá připomínka) a dvakrát stálý zaměstnanec zaměstnán na dobu neurčitou (třetí a pátá připomínka). Poslední připomínka, jak její formulace respondentem napovídá, byla napsána brigádníkem.

9 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

V této kapitole jsou uvedeny výsledky šetření v závodu, které jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Následuje návrh doporučení, který byl stanoven na základě analýzy dotazníkového šetření a jejího porovnání právě s používanými nástroji ve společnosti.

9.1 Shrnutí výsledků šetření

Vnitřní prostředí	<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • časté dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců • pravidelné meetingy, porady a schůze • moderní zázemí pro zaměstnance • spokojenost obou skupin zaměstnanců s: <ul style="list-style-type: none"> ○ atmosférou ○ pracovními vztahy ○ komunikací • spokojenost stálých zaměstnanců: <ul style="list-style-type: none"> ○ na pozici obsluha výrobní linky ○ s mírou informovaností ○ se spoluprací mezi odděleními 	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • rozdílnost přístupu k brigádníkům a stálým zaměstnancům v: <ul style="list-style-type: none"> ○ používání komunikačních kanálů ○ nabídce benefitů ○ motivaci • nespokojenost obou skupin zaměstnanců s: <ul style="list-style-type: none"> ○ podmínkami práce • nespokojenost stálých zaměstnanců na pozici manipulát výroby • častý výskyt neutrálních odpovědí u brigádníků v oblasti: <ul style="list-style-type: none"> ○ informovanosti ○ spolupráce mezi odděleními ○ nabídky benefitů • není zavedena motivační strategie
Vnější prostředí	<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • zvýšení motivace zaměstnanců • zlepšení výkonnosti zaměstnanců • zlepšení pověsti společnosti • příchod nových zaměstnanců 	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • demotivace zaměstnanců • problémy pramenící ze špatné spolupráce mezi odděleními • menší zájem brigádníků o práci • odchod zaměstnanců

Tabulka 2: SWOT analýza – shrnutí výsledků, zdroj (vlastní)

9.2 Návrh doporučení

Atmosféra na pracovišti

Otázka zaměřená na spokojenost s atmosférou na pracovišti dosáhla ve vyhodnocení pozitivních výsledků. Obě skupiny zaměstnanců (brigádníci i stálí zaměstnanci) jsou s dosavadním klimatem na pracovišti spokojeni. Je nutné podotknout, že se u stálých zaměstnanců vyskytlo hodně neutrálních odpovědí, a to značí, že ve zlepšování atmosféry na pracovišti jsou ještě rezervy. Vedení společnosti by mohlo být doporučeno v dosavadní péči o atmosféru nepolevovat a snažit se správně udržovat všechny aspekty, které mají vliv na výsledné pracovní klima.

Pracovní vztahy s kolegy

U této otázky byl opět zaznamenán výrazný převis souhlasných odpovědí nad nesouhlasnými, a to opět u obou skupin zaměstnanců. Obě skupiny zaměstnanců jsou se svými pracovními vztahy s kolegy spokojeni. Vzhledem k nízkému počtu neutrálních odpovědí lze navrhnout, že by vedení společnosti mělo nadále vytrvat ve svém správném přístupu k řízení vztahů mezi zaměstnanci. V případě problémů může vedení použít jako řešení individuální rozhovory s každým zaměstnancem, který se nějakým způsobem v určitém problému angažuje, aby byl zjištěn pohled všech zúčastněných stran. Dle výsledku by vedení společnosti mělo určit další řešení a snažit se pracovní vztahy mezi zaměstnanci co nejdříve urovnat. Zamezí se tak šíření špatných pracovních vztahů mezi další zaměstnanci a následnému promítnutí do pracovního klimatu.

Informovanost

Z řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení závodu vyplynulo, že informování jsou stálí zaměstnanci i brigádníci stejnou formou. Stálí zaměstnanci jsou s informovaností vcelku spokojeni, ale výsledky také ukázaly, že brigádníci nejčastěji volili neutrální odpověď. Z toho se dá usuzovat, že by si představovali lepší informovanost. Je možné, že vzhledem k tomu, že brigádníci nedochází do společnosti každý den, nezachytí všechny informace, které pro vykonání své práce potřebují. Řešením by mohlo být například pořádání speciálních schůzí nebo porad určených přímo pro brigádníky, a to zejména v období letních prázdnin, kdy brigádníci pokrývají dovolené stálých zaměstnanců a vykonání správné práce je o to důležitější. S mírou informovaností brigádníků souvisí i využívání komunikačních kanálů, které nejsou pro obě skupiny zaměstnanců stejné. Komunikace je podrobně rozebrána níže.

Spolupráce mezi jednotlivými odděleními

V otázce zaměřené na spolupráci mezi jednotlivými odděleními se výsledky lišily u obou skupin zaměstnanců. Poměr souhlasných, nesouhlasných a neutrálních odpovědí u stálých zaměstnanců byl velice podobný, u brigádníků převažovaly souhlasné a neutrální odpovědi. To značí, že různí zaměstnanci vnímají spolupráci mezi odděleními jinak, a že spolupráce má rezervy. Je nutné podotknout, že z uvedeného řízeného rozhovoru vyplynulo, že v minulém dotazníkovém šetření probíhajícím ve společnosti bylo vyhodnoceno, že spolupráce mezi odděleními není dle názoru zaměstnanců dostačující, proto může být tento nesourodý výsledek dozvukem právě řešeného problému. Společnosti je doporučeno dále se nedostačující spoluprací mezi odděleními zabývat a snažit se průběžně zaměstnanců dotazovat na aktuální stav.

Komunikace

Otázka zaměřená na spokojenost zaměstnanců s komunikací s přímým nadřízeným zaznamenala výrazný přebytek souhlasných odpovědí. Bylo zjištěno, že obě skupiny zaměstnanců jsou s komunikací převážně spokojeni. Je viditelné, že brigádníci jsou spokojeni i přesto, že nemohou využívat všechny komunikační kanály jako stálí

zaměstnanci. Vedení společnosti by ale mohlo do budoucna přemýšlet o zavedení zasílání pravidelných emailů i brigádníkům. To by mohlo pomoci k dalšímu vylepšení komunikace s přímým nadřízeným.

Rozlišování spolupráce

Výsledky odpovědí na tuto otázku (opět ve vztahu k pracovní atmosféře) ukazují, že stálí zaměstnanci (a to jak zaměstnanci na dobu určitou a zaměstnanci na dobu neurčitou) rozlišují, s kým spolupracují a brigádníci tento fakt naopak nerozlišují. Všechny skupiny jsou ale zároveň spokojeni s pracovním klimatem. Vedení společnosti by bylo doporučeno zaměřit se na tuto záležitost pomocí detailnějšího dotazníkového šetření. Zaměstnanci by mohli být tázáni na to, zda je pro ně spolupráce s druhou skupinou přínosná, jaká je jejich vzájemná komunikace a jestli by možnost spolupráce uvítali častěji.

Podmínky práce

U této otázky bylo tentokrát zaznamenáno více nesouhlasných odpovědí než těch souhlasných a neutrálních. Za nejvíce nesouhlasnou kategorií jsou považováni stálí zaměstnanci na pozici manipulant, všichni odpověděli nesouhlasně. Faktem je, že tato pozice se výrazně liší od ostatních pozic v závodu (zaměstnanec je neustále v pohybu, komunikuje se spoustou zaměstnanců naráz a je na něj kladen velký nátlak), proto se může lišit i pohled zaměstnanců na této pozici na pracovní podmínky. Bylo také zaznamenáno, že většině brigádníků nepřípadají podmínky práce stejné pro obě skupiny zaměstnanců (stálí zaměstnanci a brigádníci).

Vedení společnosti by se mělo zaměřit na detailnější průzkum názorů brigádníků a stálých zaměstnanců na pozici manipulant. To může provést opět pomocí individuálních rozhovorů nebo pomocí dotazníkového šetření. Po prozkoumání problému by se vedení společnosti mělo snažit pracovní podmínky pro všechny skupiny zaměstnanců sjednotit, aby se jedna skupina necítila znevýhodněna oproti skupině jiné.

Nabídka benefitů

Otázka zaměřená na spokojenost s nabídkou benefitů ukázala, že se názory zaměstnanců na tuto problematiku velice liší. Byl zaznamenán podobný počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí. U nesouhlasných odpovědí lehce převažovala skupina stálých zaměstnanců (z toho byl zaznamenán opět stoprocentní nesouhlas u zaměstnanců na pozici manipulant). U brigádníků opět převažovaly neutrální odpovědi. Vzhledem k nesourodým výsledkům by mělo vedení společnosti přemýšlet o rozšíření nabídky benefitů pro obě skupiny. Příkladem může být zavedení takzvaných „sick days“, neboli zdravotního volna. Tento benefit je v dnešní době velice oblíbený, a tak by mohlo být jeho zavedení dobrým krokem. Co se týče skupiny brigádníků, tak zde by bylo na místě přemýšlet o rozšíření jejich nabídky benefitů, například o možnost vzdělávání se.

Motivace

Výsledky odpovědí na otázku týkající se motivace zaměstnanců ukazují, že nejvíce nesouhlasných odpovědí bylo zaznamenáno u brigádníků. Při porovnávání nástrojů používaných pro ovlivnění spokojenosti v oblasti motivace zaměstnanců vyšlo najevo, že brigádníci nejsou motivováni stejně jako stálí zaměstnanci. Chybějící forma motivace je motivace zvyšující se základní mzdou. Vedení společnosti by mělo přemýšlet o zavedení této formy motivace pro obě skupiny zaměstnanců. Správným krokem ke zlepšení celkové motivace by bylo zavedení motivační strategie, aby byl tento problém řešen komplexně a měl pevně stanovený cíl.

10 Závěry

V úvodu bakalářské práce byl stanoven cíl práce, a to analyzovat vliv pracovně-právních vztahů na pracovní klima ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem. K dosažení cíle slouží odpověď na hlavní výzkumnou otázku:

„Jakým způsobem ovlivňují pracovně-právní vztahy pracovní klima ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o. v závodu v Třeběchovicích pod Orebem?“

Na základě provedené analýzy ve společnosti bylo zjištěno, že jednotlivé **druhy pracovně-právních vztahů negativně neovlivňují pracovní klima**. Bylo ale také zaznamenáno, že stálí zaměstnanci, na rozdíl od brigádníků, jsou si dobře vědomi, s kým právě spolupracují a tuto spolupráci rozlišují právě na základě pracovně-právních vztahů. Rozdílnost pohledů stálých zaměstnanců na základě toho, zda jsou zaměstnání na dobu určitou nebo na dobu neurčitou, nebyla zaznamenána.

Vzhledem k předchozím zkušenostem autorky této práce s pracovním klimatem v závodu je tento výsledek překvapivý. Je dobrou zprávou, že i přes odlišné pracovně-právní vztahy dokáží zaměstnanci na pracovišti udržovat dobrou pracovní atmosféru.

Dále byly v úvodu stanoveny DVO. Odpovědi na DVO také vycházejí z provedené analýzy ve společnosti.

DVO1: Jak vnímají spolupráci mezi jednotlivými odděleními ve společnosti stálí zaměstnanci a jak brigádníci?

Stálí zaměstnanci vnímají spolupráci mezi jednotlivými odděleními odlišně, některým přijde spolupráce dostatečná a některým naopak ne. Objevilo se i hodně stálých zaměstnanců s neutrálním názorem.

Velká část brigádníků si myslí, že spolupráce mezi odděleními je dostačující a stejně velká část také vyjádřila neutrální názor.

DVO2: Jak hodně se cítí stálí zaměstnanci/brigádníci motivováni?

Stálí zaměstnanci se vcelku cítí být dostatečně motivováni pro vykonání své práce. Názor brigádníků je ale odlišný, většina z nich si nepřipadá dobře motivována pro vykonání své práce.

DVO3: Jak vnímají pracovní podmínky stálí zaměstnanci a jak brigádníci?

Obě skupiny, tj. stálí zaměstnanci i brigádníci, vnímají, že podmínky práce nejsou pro obě skupiny stejné a pociťují zde odlišnosti.

DVO4: Jak hodně se cítí stálí zaměstnanci/brigádníci spokojeni s nabídkou benefitů?

Stálí zaměstnanci z větší části nejsou spokojeni s nabídkou benefitů, která se ve společnosti nachází, avšak u brigádníků převažuje na tuto problematiku neutrální názor.

V bakalářské práci byl na základě výsledků z řízeného rozhovoru a z dotazníkového šetření podrobně rozebrán názor zaměstnanců na pracovní atmosféru, pracovní vztahy, informovanost, spolupráci, komunikaci, podmínky práce, nabídku benefitů a motivaci. Vzhledem k často se vyskytujícím nesourodým a neutrálním odpovědím by bylo možné se dále zaměřit na jednu zkoumanou problematickou oblast a tu podrobněji rozebrat, konkrétně by to mohla být oblast spolupráce mezi jednotlivými odděleními nebo oblast pracovních podmínek.

11 Seznam použité literatury

ANON., 2018. How to Improve workflow & cooperation between departments. *Business Matters* [online] [vid. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.bmmagazine.co.uk/in-business/how-to-improve-workflow-cooperation-between-departments/>

ANON., 2019. Home | Vibracoustic. *Vibracoustic.com* [online] [vid. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.vibracoustic.com/en>

ANON., 2019. Vibracoustic CZ, s.r.o. – O nás – Jobs.cz. *Jobs.cz* [online] [vid. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/vibracoustic-cz-s-r-o-8908418/>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 264 978-80-247-1407-3.

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 9788074006678.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.

GALVAS, Milan. *Pracovní právo: zákon, komentáře, vzory, judikatura*. Brno: CP Books, 2005. Právo pro denní praxi (CP Books). ISBN 8025105571.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Opatovice nad Labem: Tiskárna PRINT 09, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

KALETOVÁ, Mgr Romana Náhlíková, 2017. *Nová úprava DPP a DPČ* [online] [vid. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/nova-uprava-dpp-a-dpc>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071793892.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610333.

MANZOOR, Quratul-Ain, 2011. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy* [online]. 3(1) [vid. 2019-02-18]. ISSN 2157-6068. doi: [10.5296/bms.v3i1.904](https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904)

PETŘÍKOVÁ, Hana, 2014. *Privyděláváte si při škole? A víte, jaké druhy smluv můžete se zaměstnavatelem uzavřít?* | *EkonTech.cz* [online] [vid. 2019-03-04]. Dostupné z: <http://www.ekontech.cz/clanek/privydelavate-si-pri-skole-vite-jake-druhy-smluv-muzete-se-zamestnavatelem-uzavrit>

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024710749.

Pracovněprávní předpisy: Zaměstnanost: zákon o zaměstnanosti; Úřady práce, odbory, kolektivní vyjednávání, ochrana zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, inspekce práce,..., Ostrava: Sagit, 1992, aktualizace k 1. 1. 2018. ÚZ č.1221, ISBN 9788074882531.

SKILBECK, Rebecca, 2019. Six Strategies To Maintain Employee Motivation. *Forbes* [online] [vid. 2019-04-14] Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/rebeccaskilbeck/2019/02/12/six-strategies-to-maintain-employee-motivation/>

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073673604.

SPIRIT, Michal. *Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 9788073801892.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠVARCOVÁ, Jena a kolektiv. *Ekonomie: Stručný přehled*. Zlín: CEED, 2013. ISBN 978-80-87301-17-3.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 807357019x.

Vnitřní materiály společnosti

XI, Meng, Shuming ZHAO a Qin XU, 2017. The influence of CEO relationship-focused behaviors on firm performance: A chain-mediating role of employee relations climate and employees' attitudes. *Asia Pacific Journal of Management* [online]. 34(1), 173–192. ISSN 0217-4561, 1572-9958. doi:[10.1007/s10490-016-9487-7](https://doi.org/10.1007/s10490-016-9487-7)

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 1. ledna 2018, zákoník práce

12 Seznam obrázků

Obrázek 1: Dimenze zaměstnaneckého vztahu, zdroj Armstrong (2002).....	16
Obrázek 2: Formování firemní kultury, zdroj Šigut (2004)	25
Obrázek 3: Mapa závodů společnosti, zdroj (personální oddělení společnosti).....	27

13 Seznam grafů

Graf 1: Jakého jste pohlaví? zdroj (vlastní)	34
Graf 2: Kolik Vám je let? zdroj (vlastní)	35
Graf 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti? zdroj (vlastní)	37
Graf 4: V jakém druhu pracovně-právního vztahu se nacházíte? zdroj (vlastní)	38
Graf 5: Jaká je vaše pracovní pozice? zdroj (vlastní).....	39
Graf 6: Výroky, zdroj (vlastní).....	40
Graf 7: Výrok – rozlišení spolupráce, zdroj (vlastní)	43

14 Seznam tabulek

Tabulka 1: Jaké je vaše dosažené vzdělání? zdroj (vlastní).....	36
Tabulka 2: SWOT analýza – shrnutí výsledků, zdroj (vlastní)	48

15 Přílohy

1) Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Michaela Dvořáková a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. Píši svou bakalářskou práci na téma „Vliv pracovně-právních vztahů na pracovní klima“ a proto bych Vás chtěla poprosit, abyste věnovali pár minut svého času na vyplnění níže uvedeného dotazníku. Vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Mnohokrát děkuji za Váš čas!

Michaela Dvořáková
misa.dvo@email.cz

1. Jakého jste pohlaví?

- a) Muž b) Žena

2. Kolik Vám je let?

- a) 15 - 20 let b) 21 - 35 let c) 36 - 50 let
d) 51 let a více

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání b) Středoškolské vzdělání s výučním listem
c) Středoškolské vzdělání s maturitou d) Vyšší odborné vzdělání
e) Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Vibracoustic CZ, s. r. o.?

- a) 0 - 1 rok b) 2 - 5 let c) 6-9 let
d) 10 let a více

5. V jakém druhu pracovně-právního vztahu se ve společnosti nacházíte?

- a) Pracovní poměr na dobu určitou b) Pracovní poměr na dobu neurčitou
c) Brigádník (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)

6. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Obsluha výrobní linky b) Vedoucí obsluh výrobních linek
c) Manipulant výroby d) Brigádník

Prosím otočte

7. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zakroužkujte prosím příslušnou odpověď v jednotlivých rádcích

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Celková atmosféra na pracovišti je příjemná.	1	2	3	4	5
Pracovní vztahy s kolegy jsou dobré.	1	2	3	4	5
Mám dostatek informací pro vykonání své práce.	1	2	3	4	5
Spolupráce mezi jednotlivými odděleními ve společnosti je dostačující.	1	2	3	4	5
Komunikace mezi mnou a mým přímým nadřízeným je dostačující.	1	2	3	4	5
Při spolupráci rozlišuji, zda pracuji s brigádníkem nebo stálým zaměstnancem.	1	2	3	4	5
Podmínky práce jsou pro stálé zaměstnance a brigádníky shodné.	1	2	3	4	5
Nabídka benefitů je dostačující.	1	2	3	4	5
Jsem dostatečně motivován pro svou práci.	1	2	3	4	5

8. Máte nějaké další připomínky, rady nebo doporučení, co by se dle Vašeho názoru dalo ve společnosti změnit?

Pokud ano, prosím uveďte, co a jak

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas!

2) Osnova řízeného rozhovoru

Osnova řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení Vibracoustic CZ, s.r.o., závod Třebechovice pod Orebem

1) Stálí zaměstnanci (pracovní smlouva – doba určitá, doba neurčitá)

Číslo otázky	Otázka	Odpověď
1	Jakým způsobem se snažíte zlepšovat atmosféru/klima na pracovišti?	
2	Jakým způsobem se snažíte řídit pracovní vztahy?	
3	Jak informujete stálé zaměstnance o dění ve společnosti a důležitých informacích (jaké způsoby pro správný tok informací používáte, jak často a jak hodně je používáte)?	
4	Snažíte se, aby mezi sebou jednotlivá oddělení dobře spolupracovala? Pokud ano, jak?	
5	Jaké komunikační kanály používáte, abyste zajistili dostatečnou komunikaci se stálými zaměstnanci (např. nástěnky, vývěsky, emaily, schůze, ...)?	
6	Jak se snažíte zlepšovat podmínky práce (hluk, teplota, vlhkost, prostor, osvětlení, ...)?	
7	Jaké benefity mají k dispozici stálí zaměstnanci?	
8	Využíváte nějakou motivační teorii pro zajištění motivace stálých zaměstnanců? Jak se je snažíte motivovat?	

2) Brigádníci (DPP, DPČ)

Číslo otázky	Otázka	Odpověď
1	Jakým způsobem se snažíte zlepšovat atmosféru/klima na pracovišti?	
2	Jakým způsobem se snažíte řídit pracovní vztahy?	
3	Jak informujete brigádníky o dění ve společnosti a důležitých informacích (jaké způsoby pro správný tok informací používáte, jak často a jak hodně je používáte)?	
4	Snažíte se, aby mezi sebou jednotlivá oddělení dobře spolupracovala? Pokud ano, jak?	
5	Jaké komunikační kanály používáte, abyste zajistili dostatečnou komunikaci s brigádníky (např. nástěnky, vývěsky, emaily, schůze, ...)?	
6	Jak se snažíte zlepšovat podmínky práce (hluk, teplota, vlhkost, prostor, osvětlení, ...)?	
7	Jaké benefity mají k dispozici brigádníci?	
8	Využíváte nějakou motivační teorii pro zajištění motivace brigádníků? Jak se je snažíte motivovat?	

Ptala se: Michaela Dvořáková

Odpovídala: Simona Žabková, vedoucí personálního oddělení Vibracoustic CZ, s.r.o. závod Třebechovice pod Orebem

V Třebechovicích pod Orebem dne 14. 3. 2019

3) Oskenované zadání bakalářské práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2018/2019

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-p-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Dvořáková Michaela	Pardubická 1038, Třebechovice pod Orebem	11600147

TÉMA ČESKY:

Vliv pracovně-právních vztahů na pracovní klima
Případová studie ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o.

TÉMA ANGLICKY:

The impact of labor-law relations on the working climate
Case study at Vibracoustic CZ, s.r.o.

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je analyzovat vliv pracovně-právních vztahů na pracovní klima ve vybrané organizaci.

Osnova práce:

Úvod
Cíl a metodika práce
Teoretická část práce
Praktická část práce
Shrnutí výsledků
Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

Podpis studenta:



Datum:

7.10.2018

Podpis vedoucího práce:



Datum:

10.10.18