



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Právní aspekty řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Daniela Vlach**

Vedoucí práce: **Mgr. Karel Severa**





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



Legal considerations of Human Resources

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management
Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Daniela Vlach**
Supervisor: **Mgr. Karel Severa**



Zadání bakalářské práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniela Vlach**
Osobní číslo: E150000048
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Mgr. Karel Severa
Konzultant práce: Ing. Zuzana Richtrová
Regional HR Operation Manager, Laird s.r.o.

Název práce: **Právní aspekty řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Charakteristika legislativy v oblasti řízení lidských zdrojů.
3. Rozbor procesů řízení lidských zdrojů.
4. Navržení rámcových změn pro zlepšení činností personalisty.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.


Seznam odborné literatury:

- BĚLINA, Miroslav, Jan PICHRT, et al. 2017. *Pracovní právo*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-667-8.
- KOTTNAUER, Antonín. 2014. *Pracovní právo v praxi: základní pracovněprávní vztahy a rekodifikace*. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-038-3.
- KRATOCHVÍL, Oldřich, Iveta HASHESH a Christopher R. CAMPBELL. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-376-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- DOWLING, J. Peter, Marion FESTING and Allen. D. ENGLE. 2013. *International human resource management*. 6th ed. Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-3209-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

10. 4. 2019



Daniela Vlach

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk	11
Úvod.....	12
1. Teoretická část.....	14
1.1 Definice řízení lidských zdrojů	14
1.2 Charakteristika legislativy v oblasti řízení lidských zdrojů	14
1.2.1 Kapitoly zákoníku práce	15
1.3 Rozbor procesů řízení lidských zdrojů	16
1.3.1 Řízení pracovního výkonu	16
1.3.2 Hodnocení pracovníků	18
1.3.3 Odměňování zaměstnanců	19
1.3.4 Role vedoucího pracovníka a personálního oddělení v rámci odměňování zaměstnanců	20
1.3.5 Struktura mzdového odměňování	21
1.3.6 Organizace práce.....	24
1.3.7 Pracovní podmínky	25
1.3.8 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	29
1.3.9 Agenturní zaměstnávání.....	30
1.4 Navržení rámcových změn v oblasti personalistiky.....	33
2. Praktická část	36
2.1 Moderní trendy firemních benefitů.....	38
2.1.1 Pátý týden dovolené.....	39
2.1.2 Multisport karta.....	39
2.1.3 Sick days	40
2.1.4 Bonus za doporučení nového zaměstnance.....	40
2.1.5 Zkrácené pracovní úvazky	43
2.1.6 Příspěvky na stravování	44
2.1.7 Home-office	45
2.1.8 Příspěvky na dětské tábory, firemní školky	45
2.1.9 13. a 14. platy.....	46
2.1.10 Flexipass	46
2.2 Headhunteři.....	47
2.2.1 Odměna za kandidáta	47

2.3 Návrh zlepšení práce personalisty.....	50
2.3.1 Pracovní síla na komunikaci se zástupci jednotlivých oddělení	50
2.3.2 Vhodné zvolení firemních benefitů.....	50
Závěr.....	53
Seznam použité literatury.....	54

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura mzdových složek.....	21
Obrázek 2 § 317 zákoníku práce upravující home office.....	24
Obrázek 3 §307a zákoníku práce	30
Obrázek 4 §308 zákoníku práce	31
Obrázek 5 §309 zákoníku práce	31
Obrázek 6 inzerát s pracovní nabídkou z úřadu práce	37
Obrázek 7 inzerát s pracovní nabídkou z úřadu práce	37
Obrázek 8 Princip fungování programu JOBOTE	42
Obrázek 9 Výhody programu JOBOTE	42
Obrázek 10 vyjádření vedení velkých společností využívajících zkrácené úvazky.....	43
Obrázek 11 Počet zaměstnanců zaměstnaných na zkrácený úvazek.....	44
Obrázek 12 Služby poskytované společností Hoffman Personal	48
Obrázek 13 Služby poskytované společností Adecco	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení částí Zákoníku práce	15
Tabulka 2: Zákonná dotace pracovních hodin	25
Tabulka 3: Kategorizace druhů vykonávaných prací	26

Seznam zkratek

BARS - Behaviorally Anchored Rating Scale – hodnotící stupnice

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČTK – Česká tisková kancelář

HR – Human Resources (Lidské zdroje, personální řízení)

NOZ – Nový občanský zákoník

Úvod

Práce je výsledkem sledování změn v personálních činnostech za posledních 5 let od vyhlášení platnosti Nového Občanského zákoníku. Původní myšlenkou bylo vypracovat studii na téma personálních agentur a výhod a nevýhod využití jejich služeb společnostmi.

Oblasti personálního řízení se věnuje mnoho publikací, autorů a samozřejmě spousta internetových článků a diskuzí. Pro potřebu bakalářské práce byla v největší míře použita publikace od Josefa Koubka, která se zabývá moderní personalistikou, dále pak Michaela Armstronga a od Martina Šikýře. Hlavním právním předpisem, ze kterého byly čerpány informace k vypracování této práce je i zákon.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Během vypracování této práce se však situace na trhu práce změnila k nepoznání. Momentálně společnosti nemají jinou možnost než využití těchto agentur, i za cenu vyšších nákladů na zaměstnance. Toto téma jsem zvolila z praktického důvodu. Jako účetní zpracovávám přijaté faktury od personálních agentur a mám tak přehled o momentálních hodinových sazbách, které se mi zdají přehnaně vysoké. Nehledě o provizích za vhodně získané kandidáty na vypsané pracovní pozici, především ze středního a vyššího managementu. Moje práce však nepojednává o právních aspektech z hlediska pohraničního zaměstnávání cizinců a ani o právních dokumentech potřebných pro získání zaměstnání v České republice pro zaměstnance cizích národností.

Praktická část obsahuje hodnocení řízení personálních aktivit vybrané společnosti, jejích kladů a záporů, včetně návržení zlepšení momentální situace, nejen na trhu práce, ale také sledování situace ve vybrané společnosti zabývající se problematikou nedostatku zaměstnanců a hodnocení jeho činností včetně legislativních podmínek a nároků, které jsou na personální oddělení kladeny. Hlavní myšlenkou praktické části mé práce je zvolení vhodných firemních benefitů, jejich analýza a přehled na současném trhu práce.

Jak moc je řízení lidských zdrojů ovlivněno zákony v České republice? A jaké firemní benefity mají v zákoníku práce jasně stanovená pravidla a mantinely?

Cílem této práce je vypracování návrhu zlepšení personálních činností tak, aby v případě nutnosti zaměstnávání agenturních zaměstnanců kvůli nedostatku kmenových, netrpěla kvalita

výrobní společnosti a tím pádem i její ziskovost. Nalezení optimálního zvolení firemních benefitů a celkové zlepšení komunikace mezi pracovníky ve výrobě a hospodářskými a personálními odděleními ve vybrané společnosti.

1. Teoretická část

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, nebo personální řízení je komplexní filozofií organizace, její přístup k zaměstnávání a rozvoji zaměstnanců. Zaměřuje se na zdokonalení efektivity společnosti prostřednictvím jejich zaměstnanců, jejich správného řízení a motivace. HR manažeři uplatňují všelijaké postupy a principy v oblasti zabezpečení organizace prostřednictvím kvalitních pracovních sil a jejich správné zdokonalování, vzdělání, řízení a motivaci.

Princip řízení lidí by měl stále vycházet z myšlenky definované Schneidrem (Schneider, 1987, s. 450), že „Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci“ Vycházel z principu, že lidé budou k práci postupovat pozitivně, pokud budou správně zvoleny principy a postupy ve společnosti, a tak umožní jednotlivcům odrážet jejich přirozené sklony v jejich vlastním chování.

Z historického hlediska bylo personální řízení bráno jako manažerská manipulativní činnost, ale akademici pak sami uznali, že řízení lidských zdrojů je jen synonymem k řízení lidí. (Armstrong, 2015)

1.2 Charakteristika legislativy v oblasti řízení lidských zdrojů

Legislativu o oblasti řízení lidských zdrojů zajišťuje několik pramenů. Mezi ty hlavní patří Listina základních práv a svobod a Zákoník práce neboli Zákon č. 262/2006 Sb., jehož rozdělení naleznete v následující kapitole.

Další zákony, které pracovní právo upravují, jsou:

- Zákon o zaměstnanosti
- Zákon o kolektivním vyjednávání
- Ostatní mezinárodní smlouvy

1.2.1 Kapitoly zákoníku práce

Zákoník práce čili zákon č. 262/2006 Sb., je rozdělen do základních částí dle tabulky.

Tabulka 1: Rozdělení částí Zákoníku práce

	Obsah části	§
část první	všeobecná ustanovení	1-29
část druhá	pracovní poměr	30-73a
část třetí	dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	74-77
část čtvrtá	pracovní doba a doba odpočinku	78-100
část pátá	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	101-108
část šestá	Odměňování za práci, Odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovního právního vztahu	109-150
část sedmá	Náhrada výdajů v souvislosti s výkonem práce	151-190
část osmá	Překážky v práci	191-210
část devátá	Dovolená	211-223
část desátá	Péče o zaměstnance	224-247
část jedenáctá	Náhrada majetkové a nemajetkové újmy	248-275
část dvanáctá	informování a projednání, působnost odborové organizace rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	276-299
část třináctá	Společná ustanovení	300-393

Zdroj: Zákon č. 262/2006 Sb.

1.3 Rozbor procesů řízení lidských zdrojů

Personální oddělení je jedním z nejdůležitějších v každém podniku. Před rokem 1989 nebylo řízení lidských zdrojů tolik podstatnou součástí řízení organizaci, nicméně v dnešní době je tomu podstatně jinak.

Momentálně je trh práce zahlcen poptávkou, která jednoznačně převyšuje nabídku a získávání nových pracovních sil je takřka nadlidským úkolem. Kvalifikovaní pracovníci, kteří by byli vhodnými kandidáty většinou zaměstnaní mají a z momentální situace těží. Já osobně jsem se již několikrát setkala se snahou personalistů z jiných společností o navázání komunikace ohledně přestupu, jak mého, tak mých kolegů, právě do jejich společnosti.

Není to však jen získávání nových zaměstnanců a udržení stávajících, co má Personální oddělení na starosti. Jeho činnost je primárně zaměřena na řízení pracovníků tak, aby vedla ke zvýšení výkonnosti dané společnosti a tím i uskutečňování jejích cílů a vizí. Podporují ho v tom ale také vrcholoví manažeři a střední management v podobě vedoucích pracovníků. Činnost personálních oddělení obsahuje i veškeré jejich činnosti, které jsou orientovány přímo na pracovníka. Tyto činnosti můžeme také nazývat jednoduše personalistikou.

Dle Mgr. Bc. Věry Veroniky Štýcké (Štýcká, 2011) je úkolem personálního řízení obecně řečeno vedení pracovníků k tomu, aby se zajímali a podíleli na zvýšení produktivity a kvality podnikových procesů a podniku jako takového, pracovní sílu optimálně rozvrhnout počtem a strukturou pracovních míst a tím pádem i pracovní síly a rozvoj jejího potenciálu.

1.3.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je provázaný proces skládající se z pracovních úkolů, vzdělání a rozvoje schopností zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu a odměňování za vykonanou práci.

Zaměřuje se na zlepšení výkonu jednotlivých pracovníků tak, aby uspokojili nároky na efektivitu všech úrovní dané organizace pomocí uspokojování jejich potřeb a naplnění očekávání všech zúčastněných stran. Nedílnou součástí tohoto procesu je samozřejmě komunikace a zapojení samotných článků do diskuse.

Můžeme ho členit do několika fází:

1. Definování role pracovníka (jeho zaměření, požadavky na schopnosti a výsledky)
2. Dohoda o pracovním výkonu (jak bude výkon pracovníka měřen)
3. Plán zaměstnancova osobního rozvoje a rozvoje jeho výkonu
4. Řízení pracovního výkonu z hlediska celého roku (nepřetržitý proces)
5. Hodnocení a zkoumání pracovních výkonů pracovníka (formální vyhodnocení)

Motivace pracovníků – z pohledu teoretického

- Vnější motivační faktory

V největší míře motivují pracovníka k jeho pracovním výkonům finanční podmínky, nebo peněžní stimuly. Není to však jediným motivátorem. Pracovní podmínky, nebo pracovní prostředí či možnost profesního růstu se s tímto stimulem mohou měřit. Pro zaměstnance je také důležitá samozřejmě náplň práce, nebo vedení společnosti a způsob řízení lidských zdrojů. Mezi další neméně podstatné motivační skutečnosti můžeme zařadit také mezilidské vztahy na pracovišti, nebo cíle a poslání podniku, sociální politika a benefity.

- Vnitřní motivační faktory:

Jsou součástí pracovníka, takže mají hlubší a dlouhodobější účinnost. Jedná se například o potřeby pracovníka, jako je podílet se na úspěchu společnosti a jejím růstu, nebo se zdokonalovat a učit dalším dovednostem. Zaměstnanec má také určité ideály, a hodnoty, které jsou pro něj podstatné, ať už se jedná například o atraktivitu vykonávané profese, nebo její důležitost.

1.3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků můžeme brát, jako sociální proces, kdy si klademe otázky typu:

1. Proč hodnotit – Zlepšování výkonu, zpětná vazba zaměstnanci, zvýšení jeho motivace, rozhodnutí o výši jeho mzdy (zda zvýšit, nebo naopak snížit), Řešit pracovní problémy, sdělit jednotlivcům co je od nich očekáváno, vyjasnit pracovní cíle atp.
2. Kdo hodnotí pracovníky – Bezprostřední nadřízený, zákazníci, pracovníci personálního útvaru, ostatní veřejnost, nebo pracovník může hodnotit také sám sebe atd.
3. Frekvence hodnocení – záleží na typu a směrnicích dané organizace, na jejím vlastním nastavení. Většinou je doporučováno hodnocení provádět minimálně jednou ročně.

Hodnocení pracovníků má zajistit zvýšení jejich osobní výkonnosti, využití a rozvoj jejich schopností a potenciálu. Není to však jeho jediným úkolem. Organizace díky tomu je schopna návrhu a plánu personálních rezerv, nebo zlepšení komunikace mezi řadovými zaměstnanci a manažery a propojení komunikačních kanálů jednotlivých úrovní řízení.

Manažerovi toto hodnocení umožňuje pochopit, jaké zájmy a cíle mají jeho zaměstnanci ohledně rozvíjení jejich schopností a tak plánovat aktivity jejich rozvoje. Dále pak stanovit spravedlivou mzdu a její další pohyblivé složky, čímž motivuje zaměstnance k vyšším výkonům. A také dávat zaměstnancům zpětnou vazbu a tím pádem usměrňovat jich činnost.

- Metody hodnocení pracovníků
 1. Volný popis
 2. Hodnocení na základě kritických situací
 3. Dle stanovených cílů společnosti
 4. Dle plnění jejich norem
 5. Hodnocení podle určité stupnice
 6. Dotazníky, nebo Checklist
 7. Metoda BARS (behaviorally Anchored Rating Scale) – založena na hodnocení přístupu k práci a dodržování postupů

Výsledky hodnocení pracovníků slouží pro odhalení dalšího potencionálu pracovníka, nebo jeho možnosti kariérního postupu ve společnosti. Je to ale také možnost pro nalezení možností

nápravy, která je potřeba podstoupit. Efektivně zvyšuje výkon zaměstnance a slouží pro něj jako motivační prvek.

1.3.3 Odměňování zaměstnanců

I když se zdá, že jedinou složkou odměňování zaměstnanců je finanční odměna, je to právě naopak. V moderním řízení lidských zdrojů jde také například o jiné formy peněžního plnění, jako jsou pohyblivé složky, nebo prémie, ale také o jiné hodnoty a firemní benefity.

Odměňování může mít podobu například povýšení nebo formálního uznání, či pochvaly. Nepeněžní forma odměny, jako jsou benefity je nezávislá na pracovním výkonu zaměstnance. Na tuto formu odměny má zaměstnanec nárok pouze z titulu zaměstnání u společnosti, nicméně může být závislá na nemocnosti a podobným překážkám v práci.

Odměny mohou být ve formě skutečností, či hmotných věcí, které kupříkladu nejsou zcela samozřejmé. Například přidělení kanceláře, která je lépe vybavená než ostatní, nebo přidělení novější elektroniky, notebooku, firemního vozu atd.

Dle Koubka (Koubek, 2001) vedle hmatatelných odměn je potřeba uvést, že odměnou pro pracovníka může být také subjektivní pocit, nebo vnitřní odměna, souvisí totiž s pocitem zaměstnance, jak je spokojen se svou prací, nebo pozicí. Tento druh odměny souvisí s povahou a potřebami nebo osobností pracovníka.

Urban tvrdí (Urban, 2015, s. 31), že podstatnou částí odměňování pracovníků, je také aspekt uvěřitelnosti. Pokud zaměstnanci v získání odměny vnitřně nevěří, není pro ně správnou motivací. Není pro ně motivací vůbec. Nejde jen ale o důvěru v získání ocenění, ale může jít například i o nedůvěru samotného zaměstnance, že pokud vynaloží násobně vyšší úsilí, stejně se mu nepovede dosáhnout požadovaného zvýšení výkonu, na které je odměna vázána.

Ohledně odměňování zaměstnanců (na měsíční bázi) mluvíme ve dvou termínech.

1. Plat

- Odměna zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelem je:
 - Stát
 - Územní samosprávný celek

- Státní fond
- Příspěvková organizace (náklady na odměny jsou hrazeny z příspěvků z rozpočtu, který organizace určí, nebo se řídí zvláštními právními předpisy. § 54 zákona č. 219/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.)
- Školská právnická osoba, která byla zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí, nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona
- Regionální rada regionu soudružnosti, s výjimkou odměn, které jsou poskytovány cizím státním příslušníkům, kteří pracují mimo ČR.

Plat je zkrátka poskytován zaměstnancům ve veřejných službách. Jejich zaměstnavatelé tedy financují jejich odměňování převážně z veřejných zdrojů. (Šikýř, 2016 s. 129)

2. Mzda

- Odměna zaměstnance, který pracuje v soukromé sféře a plátcem jeho odměny je soukromá společnost, nebo ostatní zaměstnavatelé neuvedení v předchozím odstavci.
- V legislativě se setkáváme s pojmem minimální mzda, který je často zmiňovaným pojmem převážně v období voleb
 - Jedná se o nejnižší možnou výši odměny v pracovněprávním vztahu za odvedenou práci.
 - Její výši určuje nařízení vlády.
 - Dle Nařízení vlády č. 273/2018 Sb. Je základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 13350 Kč za měsíc nebo 79,80 Kč za hodinu.

Mzdu pobírají zaměstnanci těch zaměstnavatelů, u kterých zákoník práce vymezuje pouze obecná ustanovení a zásady odměňování zaměstnanců, ale věci zaměstnavatele již zůstávají všechna ostatní kritéria a dohody. (Šikýř, 2016 s. 129)

1.3.4 Role vedoucího pracovníka a personálního oddělení v rámci odměňování zaměstnanců

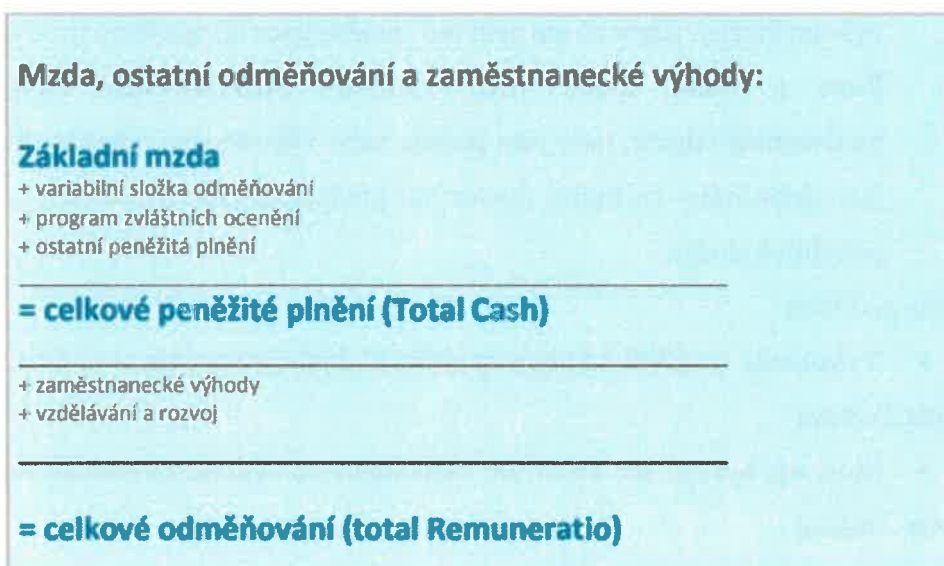
Vedoucí pracovník je svému týmu nejbližší, tudíž zná všechny klady i zápory v provedené práci svěřených zaměstnanců, ale jsou také odpovědni za správné odměňování. V případě zjištění

nedostatku v odměňovacích systémech organizace, mají informativní roli vůči nadřízeným a tím pádem jsou odpovědní za zjednání nápravy v tomto systému.

Dle Koubka (Koubek, 2007) na personálním útvaru závisí tvorba odměňovacích systémů, jejich údržba a také zlepšování. Systém musí být vytvořen tak, aby byl spravedlivý ke všem zaměstnancům organizace, bez výjimek. V popisu jeho činností se také nachází administrativa a archivace všech dokumentů, které jsou s odměňovacím systémem spojeny. Personální útvar dbá na legislativu daného státu a také na tok informací vůči státní správě.

1.3.5 Struktura mzdového odměňování

Mzda jako taková, je zaměstnanci vyplácena jednou celkovou částkou, nicméně je složena z několika mzdových složek.



Obrázek 1: Struktura mzdových složek

Zdroj: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlz_prp_stycka.pdf

- Nároková a nenároková mzda
 - Nároková mzda je taková, která vyplývá z předem daných ustanovení a je přímo vázaná na nějaké kritérium. Její poskytnutí už nemusí být nadále schváleno zaměstnavatelem. Jinými slovy se jedná o splnění kritérií ustanovených ve smlouvě, či mzdovém předpisu, které v případě dodržení nebude již rozporováno a nárok na tuto odměnu bude automaticky považován za uznaný.

- Naopak nenároková mzda je přímo podmíněna schválením zaměstnavatele, či vedoucího pracovníka o jejím přidělení.
- Jednotlivé složky mezd
 - Pevná složka mzdy – představuje základní mzdu stanovenou buď fixní, nebo hodinovou sazbou – Nároková složka
 - Pohyblivá složka – zde najdeme příplatky za přesčasy, ztížené pracovní podmínky, nebo práci v noci a o sobotách a nedělích
 - Pobídková složka mzdy – procenta ze zisku, odměny, prémie, podíly na tržbách – nenároková složka
- Základní formy vyplácených mezd:
 - Mzda časová
 - Nejpoužívanější mzdovou formou, je časová mzda. Zaměstnavatelé ji používají u těch zaměstnanců, u nichž není jiný způsob hodnocení výkonu možný. Zároveň ale není pro zaměstnance dostatečnou motivací. Proto u tohoto druhu mzdy využívají zaměstnavatelé různých motivačních odměn, jako jsou prémie nebo výkonnostní odměny, které jsou definovány vnitřními mzdovými předpisy a jsou definovány jako pohyblivá složka.
 - Mzda podílová
 - Výše mzdy se odvíjí od tržeb za určité období a stanovuje se podílem.
 - Mzda úkolová
 - Musí zde být splněno kritérium ovlivnitelnosti výkonu zaměstnancem
 - Mzda smíšená
 - Kombinace časové a úkolové
 - Kombinace časové a podílové

(ANON. 2001)

- Zaměstnanecké výhody:
 - V České republice máme dle legislativy dva druhy zaměstnaneckých benefitů
 - Povinně poskytované: V této skupině se nachází příspěvky na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění, ale také možnosti stravování na pracovišti (kantýny, stravenky), nebo také vytvoření vhodných pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením.

- Nepovinně poskytované: V této skupině můžeme v podstatě nalézt všechny ostatní výhody, se kterými se můžeme setkat. Ať už se jedná kupříkladu o dopravu do zaměstnání, zlepšování životní úrovně zaměstnanců (např. možnost ubytování v ubytovnách, firemní byty, nebo půjčky), nebo možnosti firemních vozů, které jsou pak spojeny s délkou zaměstnání, nebo významností zaměstnance pro společnost. Setkáváme se také s firemními večírky, zájezdy nebo různými akcemi v rámci společnosti, jako jsou například Family days atp. (ANON. 2001)
- Právní úprava využívaných firemních benefitů
 - Pátý týden dovolené: Momentálně je minimální výše dovolené na zotavenou 4 týdny. Státní zaměstnanci, zaměstnanci územně samosprávných celků, příspěvkových organizací, školských právnických osob mají nárok ze zákona na 5 týdnů (resp. profese uvedené v § 109, odst. 3) a pedagogičtí pracovníci dokonce 8 týdnů. (Nešćáková, 2014)
 - Home office: Tento benefit upravuje v současné době pouze jeden právní předpis a to § 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění
 - Firemní školky: upravuje školský zákon zákonem č. 472/2011 Sb., jejich zřízení se řídí § 34 odst. 8 školského zákona. Další legislativní možností je zřízení „školky“ jako nekomerční služby péče o předškolní děti poskytované v souladu s platnými právními předpisy, nebo jako mimoškolní zařízení zabývající se péčí o předškolní děti na základě živnostenského zákona (Pemová, 2013)
 - 13. plat: Zákoník práce rozlišuje, zda je vyplácení 13. platů dáno smlouvou, nebo záleží na zaměstnavateli, zda jej vyplatí jako benefit, či nikoliv.
 - Flexipassy a Multisport karty: Zaměstnavatel může na základě dohody o srážkách ze mzdy požadovat nějakou poměrnou část úhrady za tyto benefity. Tato dohoda smí být součástí pracovní smlouvy a nemusí být na samostatné listině. Dohoda a část srážek by měla být jasně stanovena, aby nebyla napadnutelná. (Šubrt, 2016)

§ 317

Na pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, se vztahuje tento zákon s tím, že

- a) se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,
- b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřislouží náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,
- c) mu nepřislouží mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

Obrázek 2 § 317 zákoníku práce upravující home office
Zdroj : <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace>

1.3.6 Organizace práce

- Organizace pracovní doby: Optimální rozvržení pracovní doby je jedna z nejdůležitějších činností personálních oddělení. Určují tím chování pracovníků a úroveň dosaženého výsledku. Pracovní doba jako taková určuje časovou využitelnost při samostatné pracovní činnosti.
- V souvislosti s organizací pracovní doby se setkáváme s následujícími pojmy:
 - Pracovní doba:
 - Rozvrhuje ji zaměstnavatel, který také určí čas nástupu do práce a čas ukončení směny. Většinou se setkáme s modelem rozvržení pracovní doby do pěti pracovních dnů v týdnu. Zaměstnavatel musí brát zřetel na rozvrhnutí pracovní doby tak, aby nebyla v rozporu s legislativou a hledisky bezpečných a zdravích neohrožujících pracovních podmínek.
 - Týdenní pracovní doba: určuje ji zákon, a to v maximální výši (viz tabulku)

Tabulka 2: Zákonná dotace pracovních hodin

běžná pracovní doba	40 hodin týdně
pracovníci pracující pod zemí	37.5 hodin týdně
dvousměnný provoz	38.75 hodin týdně
Pracovník mladší 18 let	maximálně 40 hodin týdně, s tím, že jeho pracovní směna nesmí přesáhnout délku 8 hodin

Zdroj: vlastní zpracování dle §79 zákoníku práce

- Přestávka v práci: Nejdéle po šesti odpracovaných hodinách musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci přestávku v délce trvání 30 minut, v případě nezletilého zaměstnance pak nejdéle po 4,5 hodinách. Pokud je přestávka rozdělena, musí alespoň jedna její část činit 15 minut. Přestávky na oddech a jídlo se neposkytují na začátku a na konci pracovní směny a nezapočítávají se do pracovní doby, pokud se nejedná o bezpečnostní přestávku, kterou upravují zvláštní předpisy, ta se naopak do pracovní doby počítá.
 - Pracovní směna: Jedná se směnou část týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat
- Pracovní režim můžeme rozdělit na standartní, kam řadíme přetržitý a nepřetržitý provoz. Přetržitý provoz představuje práci na jednu, dvě nebo tři směny. Nepřetržitý provoz je takový, kde se zaměstnanci pravidelně střídají na směnách provozu zaměstnavatele v rámci 24 hodin, tím pádem tento provoz vyžaduje práci 24 hodin 7 dní v týdnu. (Zákoník práce, 2006)
 - Setkáváme se ale i s nestandardními pracovními režimy, nazýváme je flexibilní. Můžeme je také brát jako benefity pro zaměstnance. Jedná se převážně o zkrácené pracovní úvazky – např. pro matky s dětmi, po rodičovské dovolené, Pružná pracovní doba, kde je určen přesný čas nutnosti být na pracovišti a zbytek pracovní doby si zaměstnanec rozvrhne sám. Celková doba směny nesmí ze zákona překročit 12 hodin.

1.3.7 Pracovní podmínky

Pod pojmem pracovních podmínek si můžeme představit faktory, které bezprostředně nebo zprostředkovaně působí na pracovníka v zaměstnání a můžou tak ovlivnit jeho zdraví,

výkonnost a chování. Z těchto faktorů můžeme zmínit např. organizační, časové, technické a technologické, ekonomické nebo sociální a ekologické.

Jak zmiňuje Štýcká (Štýcká, 2011), kvalitní pracovní podmínky jsou ovlivňovány z pravidla pracovní dobou a režimem, prostředím a bezpečností a ochrany zdraví při práci (BOZP).

Pracovní prostředí tvoří všechny podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje, technologie, které k výkonu své práce používá, společenské aspekty a organizace práce. Zaměstnancovo prostředí mohou negativně ovlivnit například nedostatečné prostorové řešení, které upravují hygienické předpisy a nařízení vlády č. 361/2007 Sb. následovně:

- 12m³ při práci zařazené do kategorií I nebo IIa dle Tabulky
- 15m³ při práci zařazené do kategorií IIb, IIIa nebo IIIb dle tabulky
- 18m³ při práci zařazené do kategorií Iva, IVb nebo V dle tabulky

Příčemž tento prostor nesmí být zmenšován stabilní zařízením provozu.

Tyto podmínky se nevztahují na pracovní a řídicí kabiny, boxy pokladen, nebo obdobné pracovní prostory.

Tabulka 3: Kategorizace druhů vykonávaných prací

Kategorie práce	Druh práce
I	Práce vsedě s minimální celotělovou pohybovou aktivitou, kancelářské administrativní práce, kontrolní činnost v dozornách a velínech, psaní na stroji, práce s PC, laboratorní práce, sestavování nebo třídění drobných lehkých předmětů,
II a	Práce převážně vsedě spojená s lehkou manuální prací rukou a paží, řízení osobního vozidla, a některých drážních vozidel, přesouvání lehkých břemen nebo překonávání malých odporů, automatizované strojní opracovávání a montáž malých lehkých dílců, kusová práce nástrojářů a mechaniků, pokladní.
II b	Práce spojená s řízením nákladního vozidla, traktoru, autobusu, trolejbusu, tramvaje a některých drážních vozidel a práce řidičů spojená s vykládkou a nakládkou. Převažující práce vstoje s trvalým zapojením obou rukou, paží a nohou - dělnice v potravinářské výrobě, mechanici, strojní opracování a montáž středně těžkých dílců, práce na ručním lisu. Práce vstoje s trvalým zapojením obou rukou, paží a nohou spojená s přenášením břemen do 10 kg prodavači, lakýrníci, svařování, soustružení, strojové vrtání, dělník v ocelárně, valcír hutních materiálů, tažení nebo tlačení lehkých vozíků. Práce spojená s ruční manipulací s živým břemenem, práce zdravotní sestry nebo ošetřovatelky u lůžka.
III a	Práce vstoje s trvalým zapojením obou horních končetin občas v předklonu nebo vkleče, chůze -údržba strojů, mechanici, obsluha koksově baterie, práce ve stavebnictví - ukládání panelů na stavbách pomocí mechanizace, skladníci s občasným přenášením břemen do 15 kg, řezníci na jatkách, zpracování masa, pekaři, malíři pokojů, operátoři poloautomatických strojů, montážní práce na montážních linkách v automobilovém průmyslu, výroba kabeláže pro automobily, obsluha válcovacích tratí v kovoprůmyslu, hutní údržba, průmyslové žehlení prádla, čištění oken, ruční úklid velkých ploch, strojní výroba v dřevozpracujícím průmyslu.

III b	Práce vstoje s trvalým zapojením obou horních končetin, trupu, chůze, práce ve stavebnictví při tradiční výstavbě, čištění menších odlitků sbíječkou a broušením, příprava forem na 15 až 50 kg odlitky, foukači skla při výrobě velkých kusů, obsluha gumárenských lisů, práce na lisu v kovárnách, chůze po zvlněném terénu bez zátěže, zahradnické práce a práce v zemědělství.
IV a	Práce spojená s rozsáhlou činností svalstva trupu, horních i dolních končetin - práce ve stavebnictví, práce s lopatou ve vzpřímené poloze, přenášení břemen o váze 25 kg, práce se sbíječkou, práce v lesnictví s jednomužnou motorovou pilou, svoz dřeva, práce v dole - chůze po rovině a v úklonu do 15°, práce ve slévárnách, čištění a broušení velkých odlitků, příprava forem pro velké odlitky, strojní kování menších kusů, plnění tlakových nádob plyny.
IV b	Práce spojené s rozsáhlou a intenzivní činností svalstva trupu, horních i dolních končetin - práce na pracovištích hlubinných dolů - ražba, těžba, doprava, práce v lomech, práce v zemědělství s vysokým podílem ruční práce, strojní kování větších kusů.
V	Práce spojené s rozsáhlou a velmi intenzivní činností svalstva trupu, horních i dolních končetin- transport těžkých břemen např. pytlů s cementem, výkopové práce, práce sekerou při těžbě dřeva, chůze v úklonu 15 až 30°, ruční kování velkých kusů, práce na pracovištích hlubinných dolů s ruční ražbou v nízkých profilech důlních děl.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy č. 1 nařízení vlády 361/2007 Sb.

Na pracovišti pomáhají zaměstnancům z hlediska pracovního prostředí také barvy, dle nařízení vlády o vzhledu, umístění a provedení bezpečnostních značek a značení a zavedení signálů. (Nařízení vlády č. 375/2017 Sb.)

- Signalizace i Identifikace na pracovišti
 - Červená: Tlačítka pro nouzové zastavení strojů, zákazové značky
 - Žlutá: zvýšená opatrnost, překážky, vnitropodnikové dopravní prostředky
 - Oranžová: signalizuje nebezpečí, radioaktivitu, nebo elektrické vedení
 - Zelená: Nouzové východy, signalizuje bezpečí
 - Modrá: informace, označení (Nařízení vlády č. 375/2017 Sb.)
- Z hlediska pracovního prostředí zkoumáme i kvalitu osvětlení na pracovišti.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je zaměřena na předcházení vzniku škod na zdraví a životě zaměstnanců společnosti, majetku a životním prostředí. Hlavní úlohou organizace v oblasti BOZP je tvorba takových podmínek a opatření aby ji umožnili předcházet možným rizikům v ohrožení života, nebo majetku společnosti. (Šikýř, 2016)
- Zaměstnavatel je povinen:
 - Provést kategorizaci prací, dle vyhlášky č. 432/2003 Sb. (Vyhláška, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro

provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli).

- Zajistit svým zaměstnancům závodní lékařskou preventivní péči a tu propojit s kategorizací prací, zaměstnanec musí podstoupit tuto lékařskou prohlídku bez možnosti volby vlastního lékaře, jelikož zaměstnavatel může, jde-li o práce zařazené do kategorie první podle zákona o ochraně veřejného zdraví a není-li součástí této práce činnost, pro jejíž výkon jsou podmínky zdravotní způsobilosti stanoveny prováděcím právním předpisem podle § 60 nebo jinými právními předpisy, zajišťovat provádění pracovně lékařských prohlídek, posuzování zdravotní způsobilosti k práci a vydávání lékařských posudků o zdravotní způsobilosti k práci na základě písemné žádosti u poskytovatele, který je registrujícím poskytovatelem zaměstnance nebo osoby ucházející se o zaměstnání, pokud jiný právní předpis nestanoví jinak²⁰); ostatní součástí pracovně lékařských služeb podle § 53 odst. 1 zaměstnavatel zajišťuje, je-li to důvodné pro ochranu zdraví zaměstnanců, prostřednictvím poskytovatele pracovně lékařských služeb, se kterým pro zajištění konkrétní služby uzavře smlouvu. (Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.)
- BOZP je podložena dokumentací, kterou je zaměstnavatel povinen kompletovat. Jedná se o dokumenty popisující rizika na pracovišti a opatření jejich předcházení, plán první pomoci, bezpečnostní předpisy a dokumentaci ohledně proškolení zaměstnanců. Školení je potřeba provádět pravidelně, především pak při nástupu a dále kupříkladu při změně pracovního zařazení nebo druhu vykonávané práce tak, aby bylo možné jej prokázat například dokladem o školení, který musí obsahovat datum, jméno školeného pracovníka, podrobný obsah školení včetně způsobu prověření znalostí a podpis školeného pracovníka. Dalším nutným školením musí zaměstnanec projít při změně technologií nebo technologických postupů, které využívá ke své práci, nebo při okolnostech, které mají podstatný vliv na bezpečnost ochrany zdraví při práci, tak, aby bylo možné jej prokázat například dokladem o školení, který musí obsahovat datum, jméno školeného pracovníka, podrobný obsah školení včetně způsobu prověření znalostí a podpis školeného pracovníka. Školení probíhá dle předem stanoveného harmonogramu, kromě vstupních školení, bez kterých by

zaměstnanec nemohl do výkonu zaměstnání nastoupit. (Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.)

1.3.8 Mezilidské vztahy na pracovišti

Koubek se vyjadřuje tak, že mezilidské vztahy jsou součástí každodenního života, nemůže tomu být jinak ani na pracovišti. Kvalita těchto vztahů je odvíjena od jednotlivých povah zaměstnanců. Setkáme se jak s pozitivními, tak vyloženě negativními vztahy. Neformální vztahy mezi zaměstnanci závisí pouze na nich. Formální vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky upravují nejrůznější pravidla, buď v pojetí vůči jednotlivým skupinám, nebo v rámci celé organizace. Pravidla jsou určeny různými pracovními řády, nebo jsou celostátně dané zákonem, nebo smlouvami a listinami s mezinárodní platností (sem řadíme například Všeobecnou Deklaraci lidských práv, Evropská sociální chartu nebo směrnici Evropské unie). (Koubek, 2001)

Mezilidské vztahy v organizaci členíme do několika skupin:

1. Vztahy mezi společnostmi a zaměstnanci – zaměstnanecké vztahy
 - Jsou upraveny zákoníkem práce, kolektivní smlouvou či jinými dokumenty, které jsou podkladem pro výkon práce zaměstnance.
2. Vztahy mezi zaměstnanci a odborovými organizacemi
 - odbory hájí zájmy zaměstnanců, na základě upravených pravidel, které určují práva a povinnosti jejich členů
3. Vztahy mezi odbory, nebo jinými sdruženími pracovníků a zaměstnavatelem, nebo vedením společnosti
 - Jsou upravovány celostátními zákony a označujeme je jako kolektivní pracovní vztahy, nebo častěji používané Průmyslové vztahy.

Pro vytváření kvalitních pracovních vztahů je potřeba dodržovat zásady. Jednou z těch nejdůležitějších je samozřejmě dodržování zákonů. Společnost by také v zájmu tvorby kvalitních mezilidských vztahů měla přesně definovat a realizovat spravedlivou firemní politiku a bezpečné pracovní podmínky. Zaměstnanci musí být také informováni o objektivních skutečnostech a zaměstnavatel se musí postarat o jejich sociální rozvoj a eliminovat negativní vztahy mezi pracovníky. (Koubek, 2001)

Bednář tvrdí (Bednář, 2013), že zdravé pracovní vztahy mají zajistit harmonii pracovních a soukromých aspirací jednotlivých zaměstnanců a odrážejí se na jejich spokojenosti. Je v zaměstnavatelově zájmu, aby individuální cíle a zájmy zaměstnanců korespondovaly s cílem a zájmy organizace, pro kterou vykonává práci. Tyto naše sociální potřeby spadají do Maslowovy hierarchie potřeb. Když uspokojíme nižší potřeby, chceme uspokojit i ty vyšší a to je našim hnacím motorem být lepší. Jednou z těchto potřeb je právě smysluplný vztah k blízkému okolí. (Bednář, 2013)

1.3.9 Agenturní zaměstnávání

Otázku agenturního zaměstnávání upravuje zákoník práce ve čtyřech paragrafech §307a - §309 Zákoníku práce

V pár otázkách ho doplňuje zákon o zaměstnanosti, který však pouze upravuje podmínky, za kterých je možno práci zprostředkovat.

HLAVA V AGENTURNÍ ZAMĚŠTNÁVÁNÍ

§ 307a

Za závislou práci podle § 2 se považují také případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (dále jen „agentura práce“) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.

Obrázek 3: §307a zákoníku práce

Zdroj: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-13-hlava-5?full=1>

§ 308

- (1) Dohoda agentury práce s uživatelem o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce musí obsahovat
- a) jméno, popřípadě jména, příjmení, popřípadě rodné příjmení, státní občanství, datum a místo narození a bydliště dočasně přiděleného zaměstnance,
 - b) druh práce, kterou bude dočasně přidělený zaměstnanec vykonávat, včetně požadavků na odbornou, popřípadě zdravotní způsobilost nezbytnou pro tento druh práce,
 - c) určení doby, po kterou bude dočasně přidělený zaměstnanec vykonávat práci u uživatele,
 - d) místo výkonu práce,
 - e) den nástupu dočasně přiděleného zaměstnance k výkonu práce u uživatele,
 - f) informace o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách zaměstnance uživatele, který vykonává nebo by vykonával stejnou práci jako dočasně přidělený zaměstnanec, s přihlédnutím ke kvalifikaci a délce odborné praxe (dále jen "srovnatelný zaměstnanec"),
 - g) podmínky, za nichž může být dočasně přidělený zaměstnanec nebo uživatelem ukončeno před uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno; není však možné sjednat podmínky pro ukončení doby dočasně přidělení před uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno pouze ve prospěch uživatele,
 - h) číslo a datum vydání rozhodnutí, kterým bylo agentuře práce vydáno povolení ke zprostředkování zaměstnání.
- (2) Dohoda agentury práce s uživatelem o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce musí být uzavřena písemně.

Obrázek 4: §308 zákoníku práce

Zdroj: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-13-hlava-5?full=1>

§ 309

- (1) Po dobu dočasně přidělení zaměstnance agentury práce k výkonu práce u uživatele ukládá zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci, dává mu k tomu účelu pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci uživatele. Uživatel však nesmí vůči zaměstnanci agentury práce právně jednat jménem agentury práce.
- (2) Agentura práce přiděluje zaměstnance k dočasnému výkonu práce u uživatele na základě písemného pokynu, který obsahuje zejména
- a) název a sídlo uživatele,
 - b) místo výkonu práce u uživatele,
 - c) dobu trvání dočasně přidělení,
 - d) určení vedoucího zaměstnance uživatele oprávněného přidělovat zaměstnanci práci a kontrolovat ji,
 - e) podmínky jednostranného prohlášení o ukončení výkonu práce před uplynutím doby dočasně přidělení, byly-li sjednány v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce [§ 308 odst. 1 písm. g)],
 - f) informaci o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele.
- (3) Dočasně přidělení končí uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno; před uplynutím této doby končí dohodou mezi agenturou práce a dočasně přiděleným zaměstnancem, popřípadě jednostranným prohlášením uživatele nebo dočasně přiděleného zaměstnance podle podmínek sjednaných v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce.
- (4) Jestliže agentura práce, která zaměstnance dočasně přidělila k výkonu práce u uživatele, uhradila zaměstnanci škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním u uživatele, má právo na náhradu této škody vůči tomuto uživateli, pokud se s uživatelem nedohodne jinak.
- (5) Agentura práce a uživatel jsou povinni zabezpečit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance. Pokud jsou po dobu výkonu práce pro uživatele pracovní nebo mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance horší, je agentura práce povinna na žádost dočasně přiděleného zaměstnance, popřípadě, pokud tuto skutečnost zjistí jinak, i bez žádosti, zajistit rovné zacházení; dočasně přidělený zaměstnanec má právo se domáhat u agentury práce uspokojení práv, která mu takto vznikla.
- (6) Agentura práce nemůže téhož zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce u téhož uživatele na dobu delší než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích. Toto omezení neplatí v případech, kdy o to agenturu práce požádá zaměstnanec agentury práce, nebo jde-li o výkon práce na dobu náhrady za zaměstnankyni uživatele, která čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, nebo za zaměstnance uživatele, který čerpá rodičovskou dovolenou.
- (7) Může-li být mezi uživatelem a zaměstnancem agentury práce přijata opatření k vyšší ochraně majetku uživatele, nesmí být tato opatření pro zaměstnance agentury práce méně výhodná, než je tomu podle § 252 až 256.
- (8) Rozsah agenturního zaměstnávání je možné omezit jen v kolektivní smlouvě uzavřené u uživatele.

Obrázek 5: §309 zákoníku práce

Zdroj: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-13-hlava-5?full=1>

Agentura práce je fyzická, nebo právnická osoba, vlastníci povolení ke zprostředkování zaměstnání, které uděluje Generální ředitelství úřadu práce. Musí být splněna řada podmínek.

Dle Náhlíkové (Náhlíková Kaletová, 2018) momentálně existuje řada společností, které zákon v tomto směru obchází, například na základě smluv o dílo, a je tedy na zaměstnavateli, aby si ověřil, zda agentura, se kterou jedná, má skutečně uděleno povolení k agenturnímu zaměstnávání.

Jak ale tvrdí Bělina, (Bělina, 2017), pracovní právo je teď sice více provázané s občanským zákoníkem, nicméně problematika agenturního zaměstnání je stále velmi živá a diskutovaná.

1.4 Navržení rámcových změn v oblasti personalistiky

Činnosti personálních oddělení jsou více, či méně distancovány od většího procesu tváří v tvář. Pokud chce zaměstnavatel skutečně projevit zájem o své zaměstnance, není možné je posuzovat jako jednu velkou skupinu.

Sama pracuji ve společnosti, která zaměstnává jak výrobní dělníky, tak celou škálu kancelářských zaměstnanců. Samozřejmě, že nějaké potřeby a cíle mají tyto dvě skupiny společné, ale těžko budou pro výrobního dělníka benefitem naprosto stejné hmotné statky, nebo služby jako pro kancelářského pracovníka a přesně naopak. Kupříkladu pokud se společnost, nebo lépe řečeno zaměstnavatel rozhodne, poskytnou svým zaměstnancům jako benefit práci z domu neboli homeoffice, pro výrobního dělníka tento benefit nemá smysl. Pracovníci výrobních procesů mají tedy většinou jiné představy o firemních benefitech.

Personalisté, nebo celá personální oddělení, jsou spíše doménou větších společností, které zaměstnávají více lidí, a tudíž není pro vedoucí pracovníky dost dobře možné obsáhnout i personální činnosti. Jenomže v tomto případě už ztrácí personalisté veškerý osobní kontakt se zaměstnanci a jsou odkázáni na zpětnou vazbu především právě od vedoucích pracovníků. Ti však kolikrát personální činnosti nepozorují vůbec, nebo jen ve velmi malé míře. Samozřejmě jim jde o dobře odvedenou práci, ale podle mého názoru berou toto jako samozřejmost, což je pochopitelné. Pokud zaměstnanec projeví iniciativu a udělá cokoliv navíc k personálnímu oddělení se to mnohokrát ani nedonese a vedoucí pracovník není obeznámen se všemi možnostmi, jak odměnit daného pracovníka.

Problém nastává v ekonomické situaci jako je nyní, kdy společnosti trpí nedostatkem zaměstnanců a snaží se najít nové. Personalisté se v tuto chvíli zaměří na jednotnou činnost shánění a výběru vhodných kandidátů na obsazení jednotlivých pracovních pozic, protože jsou tlačeni vedením společnosti. Péče o stávající zaměstnance, nebo vylepšování různých personálních procesů, nebo systémů jde tedy stranou. Nedostatek je ale taktéž kvalitních personalistů, protože i personalista je zaměstnanec společnosti.

Řešením v těchto obtížných situacích je mnohdy předání výběru vhodných kandidátů na jednotlivé pozice agenturám práce. Společnost se tak může soustředit na péči o zaměstnance, kteří jsou momentálně v pracovně právním vztahu a snažit se o jejich udržení.

V poslední době je též moderním trendem přesunutí celé personální činnosti na externí agentury. Společnostem, které těchto služeb využívají, jde především o úsporu času, lidského kapitálu a samozřejmě i místa a administrativní náročnosti.

Ekonomové a odborníci na personalistiku se momentálně shodují, že do budoucna bude pravděpodobně situace nedostatku pracovníků ještě horší. Populace totiž stárne a početná generace starších ročníků odchází do důchodu. Nahrazena je samozřejmě mladší populací, která už ale není tak početná jako ta předchozí. Za pár desítek let by se tak mohlo jednat až o 700 tisíc chybějících pracovníků. Prognózy tedy moc slibně nevypadají. Dle expertů na informatiku a digitalizaci by v příštích dvaceti letech mohla zaniknout asi desetina pracovních míst díky robotizaci. (ČTK, 2017)

Odborníci se v tuto chvíli shodují na tom, že největším problémem je tedy nedostatek zaměstnanců. Společnosti se snaží nalákat nové pracovníky na vyšší mzdy, nebo benefity, které je odliší od konkurence. To bohužel ekonomický problém nedostatku kvalifikovaných pracovníků neřeší. Dochází pouze k přesunu zaměstnanců, kteří odejdou za lepší prací. Ne však k přílivu nových pracovníků.

Ještě nedávno hlásily největší nedostatky výrobní společnosti, nicméně nyní je situace taková, že nedostatek pracovníků je promítnut do každé oblasti. Mohou dokonce nastat situace, kdy se výroby a podniky přesunou do jiných zemí, kde je zaměstnanců dostatek. Tuto možnost mají však jen nadnárodní společnosti, nikoliv menší firmy, nebo podniky, vykonávající svou činnost v České republice a pro Čechy. Pro ně by to mohlo mít v případě neúspěchu na nových trzích fatální následky. Ty by naopak mohli hledání nových zaměstnanců rozšířit do jiných zemí a najmout tak pracovníky ze zahraničí.

Pokud by mohla konkrétně v naší společnosti personalistika pokročit na trošku vyšší úroveň, měla by do svých procesů a působnosti daleko více zahrnout vedoucí pracovníky. Prostřednictvím nejrůznějších školení by mohla zaměstnance na vedoucích pozicích obeznámit se všemi možnostmi benefitů, či postihů daných směrnicí dané organizace. Tím by její působnost v tomto ohledu byla snížena na pouhé schvalování podnětů od vedoucích

pracovníků, kteří by již sami věděli, jaké možnosti se jim nabízejí. Dále by pak personální oddělení dala podnět k dalšímu řešení.

V dnešní době moderních informačních technologií, internetu, webových cloudů atp. by také nebylo náročné zavedení čistě elektronické archivace dokumentů. Dle mých průzkumů je většina dokumentů archivována jak elektronicky, tak fyzicky v papírové formě, což není zrovna ideální řešení, jak z prostorového, tak praktického i ekologického hlediska. V případě kontroly z vyšších správních orgánů by bylo možné dokumenty odesílat v elektronické formě přímo kontrolorům a komunikovat pouze prostřednictvím internetu. V případě větších nejasností by pak teprve bylo nutné dojít k osobnímu setkání a řešení vzniklých nedostatků. (ČTK, 2017)

2. Praktická část

Praktickou částí mé bakalářské práce bude vypracování návrhu zlepšení personálních činností pro udržení klíčových zaměstnanců a zatraktivnění kmenového zaměstnávání oproti agenturám práce. Zároveň také vypracuji přehled moderních trendů v poskytování firemních benefitů ve spolupráci s několika personalisty napříč odvětvími.

V současné době pracuji jako účetní pro společnost, která vyrábí palivové trubky a nádrže. Současný stav mezd výrobních pracovníků a firemních benefitů je skutečně žalostný. Vše ale vychází z momentální prosperity a výsledků společnosti, které nejsou nijak uspokojivé.

Společnost se, jako mnohé jiné, potýká s nedostatkem pracovních sil a zaměstnává velké množství agenturních zaměstnanců. Vzhledem k obrovské fluktuaci není zajištěno kvalitní a stoprocentní zaškolení zaměstnanců, které vede ke zvýšené zmetkovitosti. Poslední čísla jsou skutečně alarmující. Denní scrapovitost (zmetkovost) se pohybuje v rozmezí 2500 – 9000 euro.

V této situaci není možné, žádat vyšší management společnosti o navyšování mezd, či další firemní benefity. Dnes konkrétně se konala schůze pracovníků s vedením společnosti, kde bylo toto téma velmi propíráno. Zaměstnanci se hájí tím, že v době nejvyšší prosperity nebyli řádně oceněni, a proto spousta kvalifikovaných pracovníků odešla za lepšími podmínkami. Dle mého názoru mají tito zaměstnanci pravdu. Proč v době nejvyšší prosperity nebyla společnost schopna udržet si kvalitní kmenové zaměstnance? A proč se momentálně potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil? Protože se nesnažili problémům předejít a doufali, že je vyřeší, až nastanou.

V současné době se zaměstnavatelé potýkají s nedostatkem pracovních sil. Společnosti se tedy snaží nalákat zaměstnance na různé firemní benefity. Například státní podnik, Česká pošta nabízí jako firemní benefit mimo jiné i příspěvky na dětské tábory, 5 týdnů dovolené, nebo volno pro rodiče (Česká pošta, 2019). Na portálu Ministerstva práce a sociálních věcí můžeme také nalézt spoustu nabídek zaměstnání, kde nabízejí nově příchozím i náborový příspěvek, či bonusy za docházku. (ANON. 2019)

Požadovaná profese:	EXPEDIENT/KA
	Pomocní skladník (93331)
Pracoviště a kontakty	
Firma:	UNITED BAKERIES a.s., IČ 28976231
Místo výkonu práce:	UNITED BAKERIES a.s.-002, Rochlická 1107, Liberec XXX-Vratislavice nad Nisou, 463 11 Liberec 30, okr. Liberec
Komu se hlásit:	
Vlastnosti volného místa	
Směnnost:	Noční provoz
Pracovněprávní vztah:	Plný úvazek
Minimální stupeň vzdělání:	Střední odborné (vyučen)
Doba zaměstnání:	od 26.3.2019
Mzdové rozpětí:	od 23 000 do 25 000 Kč/měsíc
Vhodné pro:	Absolventy středních škol
Poznámka k volnému místu:	Náplň práce: Příprava pekařských výrobků k expedici Požadujeme: Pečlivost a zodpovědnost Flexibilita Vhodné i pro absolventy Pracovní doba: Noční směna 23:00 - 5:00 hod Práce o víkendech Mzda: 23.000,- až 25.000,- Nabízíme: 5 týdnů dovolené Roční bonus za docházku 10.000,- Stabilizační bonus 2.000,- až 5.000,- Závodní stravování nebo stravenky v hodnotě 120,- Zvýhodněný prodej pečiva vlastní produkce Pracovní poměr na dobu určitou 1 rok Hlásit se e-mailem.
Poslední změna:	27.3.2019 1:55:20, ÚP ČR - kontaktní pracoviště Liberec , číslo volného místa: 14 794 930 724 , poslat dotaz zaměstnavateli:

Obrázek 6: inzerát s pracovní nabídkou z úřadu práce

Zdroj: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmrozsir>

Požadovaná profese:	SERVISNÍ MECHANIK
	Mechanici a opraváři motorových vozidel (7231)
Pracoviště a kontakty	
Firma:	ContiTrade Services s.r.o., IČ 41193598
Místo výkonu práce:	ContiTrade Services s.r.o.-002, Americká 240/73a, Liberec IX-Janův Důl, 460 07 Liberec 7, okr. Liberec
Komu se hlásit:	
Vlastnosti volného místa	
Směnnost:	Jednosměnný provoz
Pracovněprávní vztah:	Plný úvazek
Minimální stupeň vzdělání:	Střední odborné (vyučen)
Doba zaměstnání:	od 1.4.2019
Mzdové rozpětí:	od 25 000 do 35 000 Kč/měsíc
Nabízené výhody:	Dovolená navíc Jiné výhody, stravenky
Požadované dovednosti:	Řidičský průkaz - řízení osobních automobilů - skupina B
Poznámka k volnému místu:	Požadujeme: - ŘP sk B - vyučen v oboru automechanik nebo příbuzném oboru - praxe v autoservisu, zodpovědnost - schopnost pracovat pod tlakem - časová flexibilita - fyzická zdatnost Nabízíme: - náborový příspěvek 20 000,-Kč - zájemí velké a stabilní společnosti - finanční ohodnocení závislé na výkonu - pracovní poměr na dobu neurčitou (po zapracování) - možnost nákupu pneu za zvýhodněné ceny - 25 dnů dovolené, stravenky a další benefity Hlásit se telefonicky nebo e-mailem.

Obrázek 7: inzerát s pracovní nabídkou z úřadu práce

Zdroj: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmrozsir>

2.1 Moderní trendy firemních benefitů

Nedílnou součástí personálních oddělení je snaha o udržení kmenových a klíčových zaměstnanců firemními benefity, ve kterých se snaží být lepší než konkurence. Existuje spousta firemních benefitů, které se již pomalu staly standardem, ale také spousta ojedinělých, na které se společnosti snaží přilákat nové, nebo udržet stávající zaměstnance (dle průzkumu Hospodářské komory, dále jen HK).

Pokud se za tímto tématem vydáme do historie, dostaneme se ke 2. světové válce, kdy byl v USA akutní nedostatek pracovních sil a vládou byl vydán zákaz ohledně zvyšování platů. Firmy musely tedy o zaměstnance usilovat jinak. Tenkrát třeba hradili léčební výlohy, nebo poskytovali životní pojištění. U nás byl průkopníkem firemních benefitů Tomáš Baťa. Poskytoval svým dělníkům bydlení, jídlo a dokonce se mohli účastnit kvalifikačních programů v rámci společnosti, které jim pak pomohly ke zvyšování mzdy. Zatím co dnes jsou benefity brány již s určitou dávkou samozřejmosti, v době Tomáše Bati (*1876, + 1932) se jednalo skutečně o průlomový a ojedinělý jev. (Berglová,2017)

Zaměstnanecké benefity nejsou zákoníkem práce jakkoliv vymahatelné a je tedy na každé společnosti a jejím vrcholovém managementu, zda se je rozhodne svým zaměstnancům poskytnout či nikoliv. Mnohé z používaných benefitů jsou však nyní zaměstnanci považovány za samozřejmost, a tím pádem pozbývají svého motivačního účinku. Například mobilní telefon, notebook, příspěvek na stravování. Naopak mnohem žádanější jsou v dnešní době příspěvky na volnočasové aktivity zaměstnanců, jazykové kurzy a například závodní stravování, nebo občerstvení na pracovišti. (Berglová,2017)

Společnosti by při volení firemních benefitů měly dbát na jejich daňové náklady a na základě těchto analýz se rozhodnout. Nejvýhodnějšími benefity z hlediska daňové problematiky jsou ty, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné a pro zaměstnance příjmem, který nepodléhá zdanění. Jedná se hlavně o příspěvky na stravování, životní a penzijní připojištění (do 50.000 za rok), jazykové kurzy a odborná školení a příspěvek na přechodné ubytování zaměstnanců.) (ANON., 2017)

2.1.1 Pátý týden dovolené

Mnoho firem již využívá benefitu pátého týdne dovolené. Od roku 2020 by však tento benefit dle návrhu KSČM a ministryně práce a sociálních věcí mohl být uveden v zákoně a tak navýšit minimální výměru dovolené.

Proti tomuto návrhu rezolutně stojí Hospodářská komora a aktivně bojuje za jeho neprosazení. V prosinci vláda tento návrh nepodpořila a v boji proti standardizaci tohoto benefitu hodlá Hospodářská komora pokračovat i nadále v případě parlamentu. (ANON. 2018) Dle vedení Hospodářské komory ČR je *„Omezování nebo rušení benefitů, kterými zaměstnavatelé zvyšují svou atraktivitu na trhu práce by bylo po zvyšování minimální mzdy a zrušení karenční doby způsob, jak přidusit ekonomiku a dovést zemi do hospodářské recese.“*

2.1.2 Multisport karta

Zaměstnavateli stále více využívaným benefitem je Multisport karta, která poskytuje široké možnosti k relaxaci a sportovnímu vyžití po celý rok.

Princip Multisport karty spočívá v měsíčním poplatku, na kterém se podílí jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. K Multisport kartě je možno dostat ještě jednu doprovodnou za zvýšený poplatek a až tři karty dětské.

Navštívit může majitel karty navštívit více než 260 pohybových a relaxačních aktivit. NA internetových stránkách lze zjistit, kde je možné kartu využít. Vzhledem ke stále se zvyšující popularitě tohoto benefitu se každý sen rozšiřuje portfolio sportovišť a areálů, které tuto kartu akceptují.

Každý den je možné navštívit jedno místo, sportoviště, nebo relaxační aktivitu. Katalog aktivit dostupný ze stránek www.multisport.cz zmiňuje zimní stadiony, raketové sporty, koupaliště a bazény, lezecké stěny, skupinové a taneční lekce, fitness centra, bojové sporty nebo wellness centra a sauny.

Součástí tohoto benefitu je také možnost registrace do Multiklubu, kde je možné využít slevy na různá sportovní či relaxační vybavení či oblečení.

2.1.3 Sick days

Podstata Sick days spočívá v samoléčení pracovníka, kdy nemusí dokládat potvrzení od lékaře. Výhodou pro zaměstnavatele je mnohdy zkrácení doby potřebné pro léčbu daného pracovníka, protože při návštěvě lékaře je tato doba delší. Lékař většinou vystaví neschopenku a zaměstnavatel pak postrádá zaměstnance delší dobu. Pokud jsem zaměstnanec na neschopenku, první tři dny se mu prozatím neproplácí, a tudíž v závislosti na příjmu spousta zaměstnanců nemoci přechází. Toto opatření mělo eliminovat zneužívání nemocenské a fiktivní nemocnost. Od července 2019 by se však mělo znovu proplácet první tři dny neschopnosti práce. Ekonomové však toto řešení kritizují a bojí se návratu „chronicky nemocných“ a zneužívání nemocenských dávek. (LANDWEHRMANN, 2015)

Podstata Sick days není nijak zakotvena v zákoně, což dává zaměstnavatelům volnou ruku ve využití toho benefitu a nastavení mantinelů jejich využívání a zároveň zamezení jejich zneužívání. Může být upraveno kolektivní smlouvou, vnitřní směrnici, nebo metodickým pokynem. Nicméně i zde by měl platit zákaz diskriminace, a pokud zaměstnavatel poskytuje tento benefit, měl by být poskytován celoplošně. „Při jakékoli diferenciaci (která se nutně musí týkat určitých pracovních skupin, oddělení nebo provozů, nikoli jednotlivců) je zapotřebí velká opatrnost a odůvodněná specifikace tak, aby nedošlo k nerovnému zacházení nebo diskriminaci.“ (Je ti nevolno, vezmi si volno. EPravo.cz [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>) Se zavedením Sick days jsou však spojené dodatečné náklady, které by měly být zaměstnavatelem pečlivě zváženy. Faktem však zůstává, že při návštěvě lékaře může být zaměstnanec mimo práci mnohem delší dobu, i v případě léčení dvoudenních viróz či jiných obtíží, a proto i náklady mohou být vyšší než v případě zavedení tohoto benefitu.

2.1.4 Bonus za doporučení nového zaměstnance

V době personální krize se společnosti snaží o získání nových zaměstnanců všelijakými způsoby. Využívají agentur práce, inzertních webů, nebo se snaží situaci řešit stávajícími zdroji, a to tak, že odmění vlastní zaměstnance za doporučení nového pracovníka.

Jak uvádí Markéta Ciňková (2018), Mediální zástupce Profesia.cz „Doporučující programy jsou rozšířenější v hlavních městech, kde působí více centrální firem se specializovanými

požadavky na zaměstnance. Například v Bratislavě je tento benefit dostupný pro téměř čtrnáct procent a v Praze pro necelých třináct procent zaměstnanců,“ (VLKOVÁ, 2018)

Podle Jitky Vlkové, redaktorky webu iDnes.cz se nejvíce momentálně platí za nedostupné IT profese a obsazené pracovní pozice v dopravě a logistice. Tento bonus není úplně moderním trendem, protože spousta společností ho používají již dlouho, novinkou však je, že se momentálně zavádí i ve firmách, kde to dříve zvykem nebylo.

Nejsou to však jen soukromé společnosti, které tohoto benefitu využívají. Česká pošta a České dráhy ho využívají především v kritických lokalitách.

„Programy odměn za přivedení nového pracovníka fungují v kritických lokalitách, tedy ve větších městech a tam, kde poště konkurují jiné firmy s vyšší mzdou,“ vysvětluje situaci mluvčí České pošty Matyáš Vitík. (VLKOVÁ, 2018)

Podle Jitky Vlkové se tyto odměny na území ČR pohybují od pěti do padesáti tisíc Kč.

„Na spodní hranici jsou dělnické pozice, naopak seniorní IT programátoři nebo síťoví architekti jsou na opačném konci,“ říká Ivo Pešek, konzultant společnosti LMC, která provozuje portály Jobs.cz a Prace.cz. (VLKOVÁ, 2018)

Větší odměny se zpravidla dělí. Její část je zaměstnanci vyplacena po nástupu doporučeného člověka a zbytek po uplynutí zkušební doby, nebo delšího období. Firmy v poslední době zkrátily nárok na vyplacení bonusu ze šesti měsíců na tři, aby své zaměstnance motivovali k doporučování co nejvíce.

Novinkou v tomto firemním bonusu je systém JOBOTE, kde si zaměstnanci mohou vyhlídnout inzerát, přeposlat ho svému známému a zároveň si pohlídat svou odměnu. Za dva roky fungování tohoto programu se do něj zapojilo již 150 firem.



Obrázek 8: Princip fungování programu JOBOTE
 Zdroj: <https://web.jobote.com/cs/>

Co vám to přinese?



Posílíte značku zaměstnavatele

Díky sdílení nabídek na sociálních sítích se ukážete i lidem, kteří vaši firmu dosud neznali. Sdílení pozice přímo vašimi zaměstnanci je současně tou nejlepší referencí.



Vše na jednom místě

Jobote je propojený s Teamiem. Všechny uchazeče tak máte na jednom místě, nemusíte nikam překlíkávat ani se bát, že se vám některý uchazeč ztratí. Navíc máte přehled o tom, kdo koho doporučil a jakou má dostat odměnu.



GDPR hlídáme za vás

Jobote vyřeší získání souhlasů se zpracováním osobních údajů za vás a bude hlídat jejich platnost. Z pohledu GDPR jste 100% v bezpečí. [Zjistěte víc.](#)

Obrázek 9: Výhody programu JOBOTE
 Zdroj: <https://web.jobote.com/cs/>

Personální ředitelka společnosti MAFRA (vydavatel MF DNES), paní Zuzana Mattová k tomuto benefitu přistoupila v polovině roku 2015. Od této doby již její zaměstnanci doporučili na pracovní pozice celkem 85 kandidátů a 58 z nich už má za sebou zmíněnou půlroční lhůtu vyplácení bonusu. (VLKOVÁ, 2018)

Na vyplacení bonusu mají nárok řadoví zaměstnanci, nikoliv manažeři. Pokud manažer přijme do svého týmu nového pracovníka, je to bráno jako součást jeho pracovní náplně.

2.1.5 Zkrácené pracovní úvazky

Nedostatek zaměstnanců firmy řeší i nabídkou zkrácených pracovních úvazků. Dle serveru ePravo.cz je ale nabízení zkrácených úvazků poměrně nerovné. Tento benefit je totiž převážně nabízen ženám, které jsou od nepaměti brány jako pečovatelky a mužům nikoliv. (JOUZA, 2017)

Společnosti, které však tento benefit již dlouhou dobu využívají (z těch nejznámějších můžeme jmenovat například společnosti T-mobile, Deichmann, Lidl a Kaufland) je však shledávají jako velmi kladné. Dle serveru LMC.eu je to tím, že zaměstnanci nejsou v také časové tísní a práce je proto i víc baví. Tím pádem jsou pak i produktivnější. (ANON. 2019)

Podporujete u vás ve firmě zkrácené úvazky?

Kaufland

„Do našich filiálek hledáme zejména zájemce o kratší pracovní úvazky.“

T-Mobile

„Zkrácený úvazek je již několik let součástí naší firemní strategie.“

Lidl

„Zkrácené úvazky rozhodně podporujeme, má je většina zaměstnanců v provozu.“

Deichmann

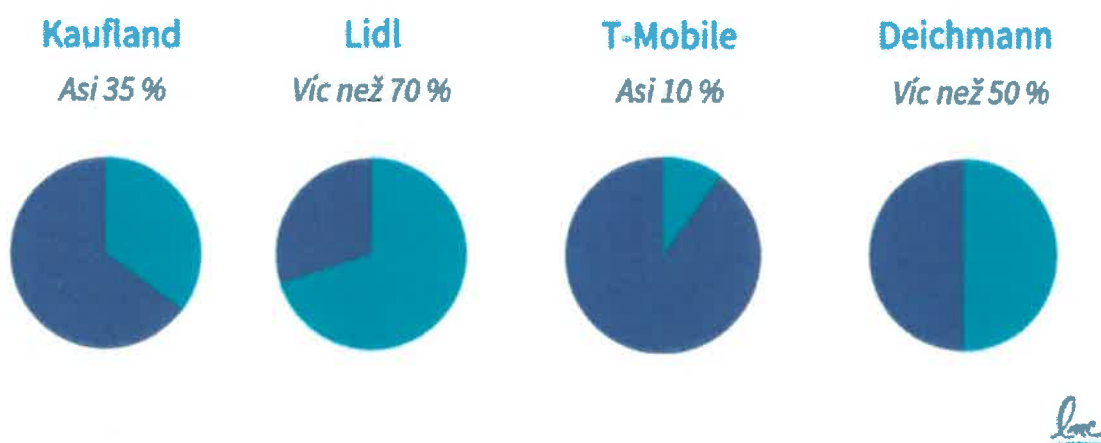
„Naše firma funguje na zkrácených úvazcích, je to velmi efektivní.“



Obrázek 10: vyjádření vedení velkých společností využívajících zkrácené úvazky

Zdroj: <https://www.lmc.eu/cs/ctyri-velke-firmy-vysvetluji-proc-jsou-pro-zamestnavatele-vyhodne-zkracene-uvazky/>

Kolik zaměstnanců pracuje na zkrácený úvazek?



Obrázek 11: Počet zaměstnanců zaměstnaných na zkrácený úvazek

Zdroj: <https://www.lmc.eu/cs/ctyri-velke-firmy-vysvetluji-proc-jsou-pro-zamestnavatele-vyhodne-zkracene-uvazky/>

Výhody tohoto firemního benefitu jsou pro velké společnosti následující:

- Pracovní síla je efektivněji rozložena, protože velký podíl zaměstnanců na zkrácený úvazek pracuje v té největší špičce
- Zaměstnanci jsou aktivnější a produktivnější
- Počet zaměstnanců je tak lépe přizpůsobitelný potřebám zaměstnavatele, nebo počtu zákazníků a velikostí prodejny

Se zavedením zkrácených úvazků musí však společnosti počítat s navýšením administrativní zátěže. Za jeden plný pracovní úvazek potřebuje společnost dva poloviční. Obecně platí, že čím více zaměstnanců, tím větší administrativní zátěž. (JOUZA, 2017)

2.1.6 Příspěvky na stravování

Příspěvky na stravování neboli stravenky se staly v posledních letech velmi využívaným benefitem. Výhodou tohoto benefitu je úspora nákladů na odvodech za sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance, tím zvýšení jejich čistého příjmu bez zvýšených nákladů.

Společnosti nabízející stravenky zaměstnavatelům pro jejich zaměstnance:

- EDENRED (Ticket Restaurant)
- Sodexo
- Naše stravenka

2.1.7 Home-office

Dle Britských výzkumníků je pro většinu lidí cesta do zaměstnání daleko větším spouštěčem stresu než jejich práce, jako taková. Ještě před dvaceti lety byste se s tímto firemním bonusem jen těžko setkali, nicméně nyní ho poskytuje stále více společností. (Anon, 2018) Důvodů, které vedou zaměstnance k vyhledávání tohoto benefitu je skutečně mnoho. Využívají ho matky s nemocnými dětmi, nebo například digitální nomádi (fenomén, který získal v posledních letech na velké oblibě. Jeho podstatou je cestování po celém světě a pracovní pozice vykonávaná pouze přes internetovou síť).

Podle výzkumu serveru lmc.eu z března letošního roku tohoto benefitu využívá 20% zaměstnanců a 20% respondentů by ho uvítalo. Aby tento benefit fungoval, je potřeba, aby nebyl zneužíván a aby zde působila vzájemná důvěra. Až 77% respondentů tohoto průzkumu potvrdilo, že jejich nadřízené nezajímá počet odpracovaných hodin, na které se nevyptávají, ale odvedená práce. Home office využívá každý pátý zaměstnanec. Je potřeba však zmínit, že existují profese, kde je tento benefit nereálný (prodavačky, operátoři výroby atp.) (ANON. 2019)

2.1.8 Příspěvky na dětské tábory, firemní školky

Podstatou a největší výhodou firemních školek, je redukce cestování pro rodiče. Odcházejí ráno s dětmi do stejné budovy, nebo komplexu a odpoledne si je na témže místě zase vyzvedávají. Zaměstnanec je pak při pocitu, že je jeho dítě nedaleko mnohem klidnější a odvádí tak efektivnější práci. (Kubešová, 2018). Jak uvádí Pemová, (Pemová 2013), zřízení takového zařízení je pro zaměstnavatele dlouhým závazkem vůči zaměstnancům. Nejen co se týče financí, ale také organizace, ale hlavně naplnění očekávání a důvěry. Zřízení firemní školky by mělo předcházet šetření nejen ohledně samotného zřízení takového zařízení, ale i ohledně představ zaměstnanců ohledně jejího provozu a případné zapojení vlastních zaměstnanců do

jejího chodu. Realizaci projektu vybudování firemní školky je většinou pověřen konkrétní pracovník, nebo je pro tuto příležitost sestaven realizační tým.

Nedílnou součástí celého budování a realizace toho projektu je potřeba zaměstnance zapojovat aby školku brali jako nedílnou součást svého zaměstnání. Školka by měla mít svou vlastní tvář a identitu.

Investiční náklady pokaždé hradí zřizovatel předškolního zařízení, ať už se rozhodne pro jakýkoliv legislativní postup a formu. Nejde pouze o náklady na stavbu, ale také na vybavení školek jako jsou lůžkoviny, jídelna, šatny, herní a výukové vybavení, toalety nebo technika a technické vybavení (pojistky, zásuvky atp.) (Pemová, 2013)

Jedním z méně využívaných benefitů jsou příspěvky od zaměstnavatele na dětské tábory. Podmínkou pro jeho získání je smluvní vztah mezi konkrétním táborem a zaměstnavatelem. Takový smluvní vztah mají kupříkladu lékárny Dr. Max, nebo Česká pojišťovna. (ANON. 2017)

2.1.9 13. a 14. platy

Třináctým a čtrnáctým platem se rozumí udělení finančního bonusu na konci roku. Jedná se buď o předem stanovenou částku, nebo určité procento z hospodářského výsledku společnosti. Pro firmu se tím zvýší sice mzdové náklady, ale loajalita jejich zaměstnanců se výrazně zvýší. Zákon nijak nenařizuje vyplácení tohoto bonusu, pokud však není součástí kolektivní smlouvy. Jako tak je tedy jeho vyplácení pro zaměstnavatele povinné. V opačném případě je pak čistě na zaměstnavateli a jeho výsledcích, ke kterým může přispět také snaha zaměstnanců a tím zvýšení jejich vlastní produktivity, aby společnost prosperovala. (Plavčaniaková, 2018)

2.1.10 Flexipass

Jedná se o poukázky (buď v papírové formě, nebo nyní už v podobě platebních karet), které jsou zaměstnanci poskytovány na jeho volnočasové aktivity, jako jsou například:

- Sportovní aktivity
- Kultura

- Cestování
- Vzdělávání
- Nákup zdravotnických potřeb
- Lázeňské pobyty

Tento benefit nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění ani dani z příjmu, tudíž ušetří zaměstnavatel, oproti finančním bonusům 35% nákladů av porovnání se mzdou získává tedy o 45% vyšší hodnotu. (ANON. 2019)

2.2 Headhunteri

V poslední době se hodně setkáváme s trendem headhunterů. V překladu se jedná o jednotlivce, nebo společnosti, které se specializují na získávání vhodných kandidátů, které pak doporučí do společností na vypsane pozice.

V praxi to vypadá kupříkladu tak, že agentury práce (zaměstnavatel headhunterů) spravují společnostem jejich inzeráty s nabídkou volných pracovních míst. Další možností je kontrakt uzavřený se společností, na základě kterého doporučují zvolené kandidáty, které před tím sami oslovili a pro zaměstnavatele tak provedli personální předvýběr.

Kandidát je ve většině případů nejprve pozván na první kolo pohovoru konané přímo v personální agentuře, nebo toto kolo probíhá pouze na základě zaslaného životopisu, či následných telefonických či emailových komunikací, internetových pohovorů (Skype, Webex) a druhé pak přímo ve společnosti, kde se potenciální zaměstnanec pak uchází o vypsanou pracovní pozici.

2.2.1 Odměna za kandidáta

V případě, že společnost do pracovního poměru kandidáta přijme, náleží pak pracovní agentuře, většinou na základě kontraktu, nárok na odměnu. Výše této odměny je zpravidla určena jakýmsi násobkem jeho základní mzdy. Ve společnosti pro kterou pracuji, se ve většině případů jedná o dvojnásobek základní hrubé mzdy zaměstnance, u vyššího managementu pak až o šestnásobek.

Ani pro headhuntery není však doba příznivá. Jsou totiž schopni potencionálním kandidátům nabídnout samozřejmě jen to, co společnost, která pracovní pozici vypsala.

KMENOVÍ ZAMĚSTNANCI / PERMANENT RECRUITMENT

VY HLEDÁTE, MY NAJDEME.

Hledání kvalitních zaměstnanců je často zdlouhavé, frustrující a nákladné. Budeme hledat za vás a převezmeme celý proces výběru. Naši personální experti zanalyzují vaše specifické potřeby a využijí našich kontaktů a partnerů, aby na portálech a v médiích našli ideální tým.

PROČ NECHAT NÁBOR KMENOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ NA NÁS

- ▶ Pomůžeme vám specifikovat požadavky na danou pozici.
- ▶ Disponujeme širokou databází kandidátů, se kterými jsme v kontaktu.
- ▶ Pozici inzerujeme na pracovních portálech a v dalších médiích.
- ▶ Zajistíme první kolo pohovorů a důkladné prověření kandidátů.
- ▶ Doporučíme vhodné kandidáty a zajistíme pohovor u vás.
- ▶ Fakturujeme teprve až po nástupu vybraného kandidáta.
- ▶ Přijmeme životopisy a vybereme vhodné kandidáty.
- ▶ Uspořádáme první pohovor a kandidáty prověříme.
- ▶ Připravíme vybrané kandidáty na pohovor ve vaší společnosti.
- ▶ Uspořádáme pohovor ve vaší společnosti.
- ▶ Po celou dobu se vám bude věnovat náš konzultant.
- ▶ Po výběru kandidáta obdržíte zpětnou vazbu z celého řízení.

Obrázek 12 :Služby poskytované společností Hoffman Personal

Zdroj: <https://www.hofmann-personal.cz/cz/hledam-zamestnance/kmenovi-zamestnanci/>

Permanent Placement

Co to je?

Potřebujete vyhledat vhodné kandidáty pro obsazení stálých pracovních míst ve Vaší společnosti? Nalezení těch správných lidí do Vašeho týmu je velmi časově a finančně náročný proces. Tato služba zahrnuje vše od personálního poradenství přes výběr, testování až po následné doporučení kvalitních uchazečů. Vlastníme širokou databázi kandidátů a pracujeme se silnou inzertní podporou. Na libovolnou pracovní pozici Vám nalezneme několik vhodných uchazečů, kteří prošli důkladným výběrem a splňují Vámi požadovaný profil. Vy si musíte už jen VYBRAT!

Přínos pro Vás

- Šetříte čas, energii a náklady Vašeho HR oddělení, které souvisejí s celým výběrovým procesem.
- Platíte až v případě úspěšného vyhledání a nástupu nového zaměstnance.
- Na vybraného uchazeče poskytujeme garanci až po dobu prvních šesti měsíců.
- Služba nekončí nástupem zaměstnance, poskytujeme Vám následnou systematickou péči.

Proces zahrnuje

Vždy nejdříve našeho klienta navštívíme a zjistíme, jaké jsou jeho požadavky, snažíme se poznat prostředí, kam hledáme nové zaměstnance

Obrázek 13: Služby poskytované společností Adecco
Zdroj: <http://www.adecco.cz/employers/>

2.3 Návrh zlepšení práce personalisty

Dle mých desetiletých zkušeností ve společnostech poskytujících různé druhy služeb a ve výrobních společnostech by práce personalisty měla spočívat na třech základních aspektech. Zvyšování motivace stávajících zaměstnanců, snížení fluktuace, naslouchání a následné dobré nápady na zlepšení situace.

Po konzultaci s několika personalisty (z oborů elektro výroby, automotive a poskytování služeb) jsem vypracovala následující návrh zlepšení práce personálních manažerů.

2.3.1 Pracovní síla na komunikaci se zástupci jednotlivých oddělení

V případě velkých společností je komunikace velmi obtížná. Odborové organizace samozřejmě většinou fungují, ale ne všichni zaměstnanci jsou natolik průbojní, aby své názory tlumočili nahlas, nebo dokonce přizvali odbory k řešení jejich záležitosti. Ne vždy se totiž setkají s pochopením. Jedním z řešení v této záležitosti je vytvoření pracovní pozice, která by měla na starosti komunikaci s řadovými zaměstnanci. Můžeme ji nazvat například lidským komunikátorem. Náplní tohoto zaměstnance by bylo naslouchat jednotlivým oddělením a jejich nápady, požadavky a stížnosti tlumočit k dalšímu řešení, či diskuzím na příslušná oddělení, nebo přímo HR manažerovi. Součástí těchto návrhů by měla být jednoduchá analýza trhu, nebo situace, včetně prvotních návrhů na jejich řešení nebo poskytnutí.

Práce HR manažera je kolikrát opravdu striktně kancelářská a není tedy možné se ve větších společnostech aktivně účastnit jakýchkoliv průzkumů.

2.3.2 Vhodné zvolení firemních benefitů

K tomuto kroku by měl také přispět lidský komunikátor. Měl by zjistit, co zaměstnanci očekávají, naslouchat jejich požadavkům a návrhy pak tlumočit svému nadřízenému. K tomuto zjištění by mohl pomáhat dotazníkový průzkum jednotlivých zaměstnanců, nebo anonymní schránky, kam by mohli zaměstnanci vhadzovat své sepsané nápady a návrhy. Mnoho firem již tyto schránky zřizuje, nicméně chybí pracovní síla a čas na jejich zpracování, což by bylo jednou z hlavních pracovních náplní komunikátora.

Co se týče volby firemních benefitů, mým názorem je, že tato volba by především měla mít svůj smysl a důvod. Když to vezmu do důsledku, nepřijde mi úplně vhodné zvolení Multisport karty jako firemního benefitu, pokud vím, že v mé společnosti se věnuje sportu minimum zaměstnanců, pokud věkový průměr přesahuje 50 let, nebo zaměstnávám větší, než zákonné množství zaměstnanců se zdravotním postižením. V těchto případech bych pak volila třeba flexipassy, nebo rozšířenou zdravotní péči, například u závodního lékaře.

Volba třináctého platu jako hlavního firemního benefitu se mi zdá rozumná ve všech odvětvích a za všech okolností. Ve prospěch zaměstnavatele je fakt, že jeho vyplacení, pokud ho striktně takto vymezí v pracovní smlouvě, pak záleží čistě na něm a není v tomto směru nijak omezen. Nicméně za předpokladu, že se nebude jednat pouze o prázdná slova. Neposkytnutí tohoto benefitu by mělo být vždy řádně zdůvodněno a argumentováno takovým způsobem, aby mu zaměstnanci porozuměli a mohli pak svou pílí další rok usilovat o jeho udělení.

Možnost home office by měla být striktně vymezena v pracovní smlouvě. Za jakých podmínek, a jak často je možnost tohoto benefitu využívat by mělo být konzultováno vždy s manažerem toho oddělení, kam se zaměstnanec hlásí, nebo kam bude po přijetí přidělen. Popřípadě by jeho mantinely měly být stanoveny vnitřní směrnici. Na zaměstnanci pak je, aby tohoto benefitu nezneužíval. Na jeho manažerovi pak důvěra, že práce, která má být zaměstnancem provedena, nemusí být kontrolována jinými prostředky.

Založení firemní školky hodnotím v této otázce jako velmi vstřícný krok a v případě uchazečů o zaměstnání by tento benefit mohl hrát významnou roli. Skutečně jen málo společností tuto službu, nebo benefit nabízí. Zaměstnavatel v tomto případě ale musí počítat s administrativní náročností, nehledě na požadavky hygieny a dalších opatření, které s sebou tento benefit přináší. Skloubit osobní a pracovní život nebylo jednoduché nikdy, ale z vlastní zkušenosti vím, že nyní je to čím dál složitější. Na oddělení chybí pracovníci a zodpovědní zaměstnanci musí pracovat i přesčas, aby byla všechna práce hotova tak, jak má. Zřízením firemního předškolního zařízení by se tato situace mohla zlepšit. Vzhledem ke všem hygienickým a ostatním nárokům, které tento zaměstnanecký benefit s sebou nese, bych volila alternativu „pronajaté“ soukromé školky, nicméně za předpokladu, že bude fungovat i o prázdninách, aby zaměstnanci nebyli svázaní jako u klasických státních školek. Pokud by však ve společnosti bylo zaměstnáno mnoho osob s dětmi předškolního věku (samozřejmě by byla předchozí analýza situace), zvažovala bych založení vlastní školky, nebo například pronajmutí vlastních prostor už

existující školce. Zřizovací náklady tohoto zařízení by nebyly malé, proto je potřeba celou situaci zvážit. Pokud se však pracovníci budou nadále podílet na platbách za „školkové“, které je pak možno odečíst z daní, měsíční náklady už by mohly být daleko únosnější. Soukromou školku již před lety zřídila Preciosa, ale dle průzkumu Barbory Loudové (Loudová, 2016) v České republice tento benefit poskytuje pouze 2% firem.

Závěr

Personální oddělení mají v dnešní době skutečně nelehký úkol. Personalista by měl být ten, kdo se postará o snížení fluktuace, kvalitní zaškolování nových zaměstnanců a udržení a motivaci současných lidí zaměstnaných ve společnosti. Svou praktickou část jsem zaměřila převážně na zvolení vhodných firemních benefitů pro stávající zaměstnance a pro získání těch nových, a to z jednoho prostého důvodu. Mzda, jako taková, může, ale nemusí být hlavním faktorem při rozhodování o změně pracovního místa u potencionálních zaměstnanců. Co se týče jednotlivých pracovních pozic, není rozdíl ve mzdách až tak markantní, aby musel hrát „hlavní roli“. Moje návrhy na změny v personálních činnostech nejsou zdaleka tak obsáhlé, ale je to proto, že pokud budou personalisté společně s ostatním vyšším managementem dostatečně motivovat své zaměstnance, budou mít i daleko méně práce se všemi ostatními činnostmi, jako je získávání nových zaměstnanců, jejich školení a začleňování do pracovních kolektivů. Největším problémem personálních oddělení je nedostatečná komunikace se zaměstnanci, proto bylo navrženo zlepšení v podobě „komunikátora“, který by mohl tuto situaci zlepšit a podílet se tak na snížení komunikační náročnosti ve velkých společnostech, včetně vhodného zvolení firemních benefitů. Ne všechny moderní firemní benefity mají své přímé zastoupení a úpravu zákonem. V případě dovolené se momentálně jedná o zvýšení zákonem povinných čtyř týdnů dovolené na pět. Zákon také ve třech paragrafech upravuje Home office, srážky ze mzdy za účelem pořízení stravenek, nebo určitého podílu na platbě za Multisport kartu, nebo flexi pasů. Firemním benefitem, který je upravován hned několika právními předpisy jsou firemní školky a jejich zřízení. Jako většina neoperativních oddělení společností je i personální řízení opíráno o právní předpisy, ale zároveň jimi není úplně svázáno. Ekonomická situace na trhu práce je momentálně taková, že se společnosti doslova perou o každého kvalifikovaného potencionálního uchazeče o zaměstnání. V případě vhodného zvolení firemních benefitů a dostatečné komunikaci se zaměstnanci, by bylo možné v tomto konkurenčním boji zvítězit a schopné zaměstnance získat, motivovat a tím pádem i udržet.

Seznam použité literatury

Seznam internetových zdrojů:

ANON. 2017. Česko čeká problém - ještě větší nedostatek pracovníků kvůli stárnutí populace. Může to zmírnit migrace či změna vzdělávání. Hospodářské noviny [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65958240-cesko-ceka-problem-jeste-vetsi-nedostatek-pracovniku-kvuli-starnuti-populace-muze-to-zmirnit-migrace-ci-zmena-vzdelavani>

ANON. 2017. Zaměstnanecské benefity. Portál POHODA [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity>

ANON. 2019. Volná místa. MPSV [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmrozsir>

ANON. 2019. Volná Místa: Česká pošta. Česká pošta [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: https://cpost.jobs.cz/detail/?id=G2-1363538700-aden_brand0&rps=186#fms=1

ANON. 2019. ZAMĚSTNANCI CHTĚJÍ HOME OFFICE. SPLŇTE TYTO 2 PODMÍNKY, ABY PRÁCE Z DOMU FUNGOVALA. Lmc.eu [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/domova-nekdy-pracuje-20-lidi-sef-vetsinou-nehlida>

ANON. 2019. ČTYŘI VELKÉ FIRMY VYSVĚTLUJÍ, PROČ JSOU PRO ZAMĚSTNAVATELE VÝHODNÉ ZKRÁCENÉ ÚVAZKY. Lmc.eu [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/ctyri-velke-firmy-vysvetluji-proc-jsou-pro-zamestnavatele-vyhodne-zkracene-uvazky>

ANON. 2018. Dosáhli jsme pro Vás. Hospodářská komora České republiky [online]. Praha, [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/uspechy/>

ANON. 2001. Mzda a základní mzdové formy. *EPravo.cz* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>

ANON. 2001. Příspěvek na dětský tábor – pět tipů, jak ho získat. 2017. *Prispevky.cz* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/rodice-tehotenstvi/prispevek-na-detsky-tabor-pet-tipu-jak-ho-ziskat>

BERGLOVÁ, Lucie. 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. BussinesInfo.cz [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

Flexipass. Moje Sodexo [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass>

JOUZA, Ladislav. 2017. Výhody a nevýhody částečných pracovních úvazků. *EPravo.cz* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vyhody-a-nevyhody-castecnych-pracovnich-uvazku-106270.html>

LANDWEHRMANN, Tereza. 2015. Je ti nevolno, vezmi si volno. *EPravo.cz* [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>

LOUODOVÁ, Barbora. Firemní školka - jedna z cest, jak si udržet zaměstnance. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65241490-firemni-skolka-jedna-z-cest-jak-si-udrzet-zamestnance>

Multisport [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>

NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, 2018. Romana. Agenturní zaměstnávání. *Právní prostor* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani>

PLAVČANIKOVÁ, Andrea. 2018. Třináctý plat na konci roku aneb Nejoblíbenější firemní benefit. *Euro* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/trinacty-plat-firemni-benefit-1433534>

ŠTÝČKÁ, VĚRA, VERONIKA. 2011. Personální řízení podniku [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlz_prp_stycka.pdf

VLKOVÁ, Jitka. 2018. Hladové firmy platí až padesát tisíc za dohození nového kolegy. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/zamestnanost-prace-benefity-nabor-prispevek.A180523_403042_ekonomika_fih)

Seznam literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015 *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013 *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. 2017. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce: Právní stav k 1. 1. 2014*. ISBN 978-80-247-9145-6.

PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4699-9.

SCHNEIDER, Benjamin. 1987. *Personnel psychology*.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

ŠUBRT, Bořivoj. 2016. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Seznam právních předpisů:

Nařízení vlády č. 273/2018 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 375/2017 Sb. Nařízení vlády o vzhledu, umístění a provedení bezpečnostních značek a značení a zavedení signálů

Vyhláška č. 432/2003 Sb. (Vyhláška, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli).

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

