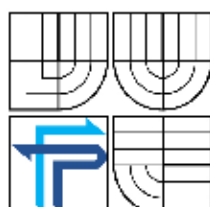


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK V PODNIKU

THE SUGGESTION FOR WORKING CONDITION IMPROVEMENT IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. RADKA PORTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. EVA LAJTKEPOVÁ, Ph.D.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Radka Portová

Bytem: Dr. Bureše 13, 370 05, České Budějovice

Narozen/a (datum a místo): 20.3.1982, Třebíč

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky (dále jen

„nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh na zlepšení pracovních podmínek v podniku

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Ústav: ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v* :

- tištěné formě – počet exemplářů
- elektronické formě – počet exemplářů

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

ANOTACE

Diplomová práce analyzuje pomocí studia podnikových materiálů, dotazníkového šetření a rozhovorů současnou úroveň pracovních podmínek v podniku dataPartner. Na základě získaných informací a zjištěných nedostatků navrhuje opatření na vylepšení pracovních podmínek v podniku.

ANNOTATION

Master's thesis provides analysis of current level of working conditions in dataPartner company using company materials, questionnaires and interviews. On basis of obtained results are suggested necessary steps for their improvement.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanec

Zaměstnavatel

Pracovní podmínky

Mzda

Podnik

KEY WORDS

Employee

Employer

Working conditions

Wage

Company

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

PORTOVÁ, R. *Návrh na zlepšení pracovních podmínek v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 78 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci zpracovala samostatně a pod vedením vedoucího práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 12. května 2007

.....

PODĚKOVÁNÍ

Dovoluji si tímto poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Evě Lajtkepové Ph.D. za odborné vedení, poskytování konzultací, věcné rady a připomínky při vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Ladislavu Reisnerovi za ochotu spolupracovat a poskytovat nezbytné informace o podniku.

Poděkování patří také zaměstnancům podniku dataPartner s.r.o., kteří byli ochotni věnovat svůj čas na vyplnění dotazníku a při rozhovorech k dané problematice.

Obsah

ÚVOD	10
1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE	12
2 PRACOVNÍ PODMÍNKY Z HLEDISKA EKONOMICKÉ TEORIE	14
2.1 Právní úprava pracovních podmínek v českém právním řádu	15
2.2 Odměňování práce	16
2.2.1 Mzda jako právní, sociologický a ekonomický pojem	17
2.2.2 Funkce mzdy v pracovněprávních vztazích	19
2.2.3 Principy právní úpravy odměňování zaměstnanců	21
2.2.4 Základní mzdové formy	22
2.3 Pracovní doba a doby odpočinku	24
2.3.1 Délka pracovní doby	26
2.3.2 Práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost	29
2.3.3 Doby odpočinku	29
2.4 Dovolená	31
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	34
3.1 Současnost a budoucnost podniku	34
3.2 Organizační struktura	34
3.3 Systém hodnocení pracovníků v podniku	34
3.4 Silné a slabé stránky podniku	35
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	37
4.1 Dotazník	37
4.2 Analýza výsledků	38
4.2.1 Přehled částí dotazníku	38
5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK	41
6 ZÁVĚR	44
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	46
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	48
9 SEZNAM PŘÍLOH	49

Úvod

Mnoho lidem práce zaplňuje nemalou část života. Pro každého je jinak důležitá, ale spokojenost v této oblasti je jednou z nejdůležitějších hodnot pracujícího člověka.

Pracovní spokojenost je tématem, o které se zajímala již řada výzkumníků, jak z oblasti managementu, tak i z oblasti psychologie. Důvody, proč zkoumat pracovní spokojenost mohou být různé, ale stále více z nich spočívá v poskytnutí návrhů ke zlepšení postoje zaměstnanců k jejich práci a také i celkově k organizaci, která je zaměstnává. Jednotlivé výzkumy mohou pomoci zefektivnit komunikaci od zaměstnanců k vrcholovému vedení v podniku. Od jedné z velmi důležité součástí společnosti, tedy od svých zaměstnanců, společnost díky výzkumu dostane obtížně dostupnou zpětnou vazbu. Pro společnost jsou velmi významná zjištění týkající se spokojenosti, ale i nespokojenosti zaměstnanců, protože jich může využít k upravení procesů v řízení lidských zdrojů, například k tvorbě motivačního systému, ke zlepšení pracovních podmínek, apod.

Pro zaměstnance je práce především zdrojem prostředků k obživě a vytvoření určitého sociálního statusu. Podmínky, za nichž je práce vykonávána, by měl vytvářet zaměstnavatel (jedná se o pracovní podmínky). Tyto podmínky by především neměly ohrožovat zdraví a život zaměstnanců, neměly by ale také bránit jejich osobnostnímu rozvoji. V zaměstnání člověk nalézá možnost uplatnit své schopnosti, vzdělání, nápady a očekávání. Uspokojuje zde potřeby jako seberealizace, užitečnosti pro celek a často nachází pocit vlastní hodnoty i životního smyslu.

Zaměstnání je dnes jednou z hlavních cest k dosažení společenského postavení každého jedince. Lidé se v něm zdokonalují ve svých dovednostech, schopnostech, získávají nové zkušenosti, nalézají další přátele či známé. Mnozí z nás jsou na svém zaměstnání přímo závislí a to nejen v ekonomickém smyslu. Mohou zde uspokojovat například i takové potřeby, jako ovládat druhé nebo být veden, soutěživost či pomoc druhým. Pro jiné je pracoviště nárazník proti traumatům a stresům z mimopracovního prostředí nebo pracovní činnost či kolektiv mohou pomoci zmírnit deprese např. ze ztráty blízkých osob. Jsou lidé, kteří vyhledávají zaměstnání klidné, bezrizikové nebo

s co nejméně starostmi a na druhou stranu jsou lidé, co chtějí mít práci rizikovou a nebezpečnou a musí-li přechodně vykonávat rutinní práce, jsou nespokojeni. Význam zaměstnání se v mnoha případech ukáže v plném rozsahu až v situacích, kdy se stane člověk nezaměstnaným, invalidním nebo práci po ukončení školy dlouho marně hledá.

1 Definování problému, cíle práce

Předložená diplomová práce se zabývá pracovními podmínkami v podniku. Pozornost v práci je zaměřena na pracovní podmínky, jednak z pohledu samotného ředitele podniku, ale i z pohledu jednotlivých zaměstnanců.

Hlavním cílem diplomové práce je identifikace a analýza současného stavu pracovních podmínek v podniku. Tyto pracovní podmínky budou nejprve zkoumány z hlediska ekonomické teorie. Následně v praktické části diplomové práce je popsána celková charakteristika podniku. Analýza bude provedena především na základě poskytnutých informací ředitelem podniku, ale i prostřednictvím dotazníkového šetření, a na základě pozorování a rozhovorů se zaměstnanci podniku.

Dílním cílem je provést dotazníkové šetření, analyzovat vztahy vedoucích pracovníků k jednotlivým zaměstnancům, přístupy zaměstnanců mezi sebou a přístupy zaměstnanců k práci a k řešení jednolitých úkolů. Pomocí těchto získaných informací se zjistí, zda zaměstnancům současný stav pracovních podmínek vyhovuje či nikoli.

Východiskem a předpokladem bude pomocí získaných informací poskytnout podniku případné návrhy na vylepšení pracovních podmínek v podniku, díky nimž bude podnik moci nastavit takové firemní procesy, aby se spokojenost zaměstnanců pouze zvyšovala.

Ke sběru získaných primárních výzkumných dat je použita metoda dotazování, technika dotazování písemného. K tomuto písemnému dotazování je využit dotazník, který je uveden v příloze č. 2 této diplomové práce.

Dotazník, uvedený v příloze č. 2, byl sestaven speciálně pro dotazování zaměstnanců v podniku a pro zjištění pracovních podmínek v podniku a tedy i pro tuto diplomovou práci. Dotazníky byly vyplňovány zaměstnanci samostatně se zdůrazněním, že by respondenti měli odpovídat pravdivě, aby mohly být zpracovány, co nejpřesnější data o pracovních podmínkách v podniku.

Otázky v dotazníku byly rozděleny na 9 částí a obsahuje celkem 48 otázek pro zaměstnance. Tyto části byly zaměřeny na postoj zaměstnanců k podniku jako celku, na spokojenost zaměstnanců se svou mzdou a na spokojenost se svým nadřízeným. Další skupina otázek byla zaměřena na to, zda v podniku dobře funguje informovanost. Následující části byly zaměřeny na informace, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců se svou prací, spokojenosti se vztahy na pracovišti, ale také se spokojeností samotného pracovního prostředí. Dále v dotazníku byla oblast otázek, kde měli zaměstnanci hodnotit sami sebe.

2 Pracovní podmínky z hlediska ekonomické teorie

Pracovní podmínky je možné nejobecněji vymezit jako soubor činitelů, které působí na zaměstnance v souvislosti s výkonem práce. Posuzujeme je ve dvou úrovních:

a) V první řadě jako pracovní podmínky v širším slova smyslu. Sem můžeme zařadit umístění pracoviště do určitého regionu s danými demografickými, ekologickými, klimatickými a sociálně ekonomickými podmínkami. Dále sem zahrnujeme i počet a strukturu obyvatel, stupeň znečištěná životního prostředí, úroveň zdravotní péče, způsob a délku dopravy do zaměstnání, úroveň služeb, stupeň nezaměstnanosti atd. včetně např. možnosti podnikání v případě ztráty zaměstnání. Uvedený okruh pracovních podmínek hraje velmi důležitou roli v životě každého zaměstnance, a tudíž jejich význam nelze podceňovat nebo přehlížet. Jedná se ale většinou o oblasti stojící mimo předmět úpravy pracovního práva.

b) V druhé řadě jako pracovní podmínky v užším slova smyslu – tak jsou pracovní podmínky chápány nejčastěji. Patří sem –

- pracovní podmínky spjaté přímo s pracovním procesem, kterým říkáme *materiálně technické pracovní podmínky*. Jsou dány hlavně technickými, technologickými a materiálovými parametry výrobního procesu. Jedná se tedy o vybavení stroji a zařízeními, jejich technickou úroveň a podmínky lidské obsluhy, úroveň pracovního prostředí, tj. prostředí, ve kterém je práce bezprostředně vykonávána, psychofyzilogické faktory a samotné podmínky bezpečnosti práce. V této skupině pracovní podmínky přímo působí na organismus zaměstnance. Pokud ale působ škodlivě, dochází k ohrožení nebo přímo poškození života a zdraví. Klíčovou roli zde hrají podmínky zajišťující bezpečnou a zdraví nezávadnou práci, neboť směřují k ochraně nejvyšších lidských hodnot – života a zdraví.
- pracovní podmínky spjaté s pobytem zaměstnance u zaměstnavatele v pracovní době – tzv. *pracovní podmínky nehmotné povahy*, které na zaměstnance působí nepřímo. Ty lze dále dělit na:
 - Organizační (rozvržení pracovní doby, dělba práce apod.),
 - Ekonomicko-sociální (zaměstnanecké akcie, mzda apod.),
 - Sociálně psychologické aspekty práce (možnost odborného růstu, vztahy na pracovišti apod.). (6)

2.1 Právní úprava pracovních podmínek v českém právním řádu

Základem právní úpravy pracovních podmínek je v českém pracovním právu Listina základních práv a svobod. Na ustanovení Listiny pak navazuje především Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dalším zákonem, který se pracovními podmínkami zabývá, je zákon o státním odborném dozoru nad bezpečností práce č. 174/1968 Sb., který obsahově upřesňuje pracovní podmínky, ale pouze jen pro potřeby dozoru nad bezpečností práce. Nazývá je stanovené pracovní podmínky a řadí sem délku pracovní doby, práci v noci, práci přesčas, podmínky zaměstnávání žen a podmínky zaměstnávání mladistvých. K zajištění bezpečných podmínek při práci dále slouží celá řada právních předpisů, které zákoník práce souhrnně nazývá předpisy o BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). (6)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce je účinný od 1.1. 2007 a je rozdělen na čtrnáct částí. *První část* se týká všeobecného ustanovení, kde je upraven předmět úpravy a vymezení pracovněprávních vztahů, účastníci pracovněprávních vztahů, základní zásady pracovněprávních vztahů, rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů a právní úkony.

Druhá část se zabývá pracovním poměrem, postupem před vznikem pracovního poměru, pracovní smlouvou a vznikem pracovního poměru, změnou a skončením pracovního poměru.

Část třetí se týká dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a následující *čtvrtá část* řeší pracovní dobu a dobu odpočinku. Jednotlivé hlavy zákona se zaměřují na rozvržení pracovní doby, přestávky v práci a bezpečnostní přestávky, dobu odpočinku, práci přesčas, noční práci a pracovní pohotovost.

Část pátá je zaměřena na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Část šestá řeší odměňování za práci, odměnu za pracovní pohotovost a srážky z příjmů. Řeší zde mzdu, plat, odměny z dohod, mzdu nebo plat při výkonu jiné práce, odměnu za pracovní pohotovost, srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu.

Část sedmá se týká náhrady výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce. Do této části spadají náhrady poskytované zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce, poskytnutí cestovních náhrad zaměstnanci zaměstnavatele, který není a v následující hlavě je státem, územním samosprávným celkem, státním fondem, příspěvkovou organizací, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo úhrad podle zvláštních právních předpisů nebo školskou právnickou osobou zřízenou podle školského zákona.

Část osmá řeší překážky v práci na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. *Část devátá* se týká dovolené, kam spadá dovolená za kalendářní rok, její poměrná část, výměra dovolené a dovolená za odpracované dny a dodatková dovolená.

Část desátá se zabývá péčí o zaměstnance, kde v jednotlivých hlavách zákona jsou řešeny pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj a stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. *Část jedenáctá* je zaměřena na náhrady škody, předcházení škodám, odpovědnost zaměstnance nebo zaměstnavatele za škodu a zabezpečení při pracovních úrazech a nemocech z povolání.

Část dvanáctá řeší informování, projednání v pracovněprávním vztahu a oprávnění odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *Část třináctá* jsou společná ustanovení a *část čtrnáctá* přechodná a závěrečná ustanovení. Nyní jsou teoreticky vybrány ty části, které se nejvíce týkají této diplomové práce.

2.2 Odměňování práce

Jedním charakteristických rysem individuálních pracovněprávních vztahů je jejich uplatnost. Pracovněprávní vztah je zaměstnancem v převážné míře, pokud odhlédneme od motivů psychologické povahy jako např. touha po seberealizaci apod., uzavírán s cílem získat výkonem práce finanční prostředky pro svoji obživu. Plnění, které

je poskytováno jako protihodnota za vykonanou práci, se zpravidla nazývá mzdou, formální označení odměny za práci je však v legislativě i v praxi různé, a v některých případech poněkud nedůsledné či dokonce matoucí.

Právní úprava rozlišuje mezi pojmy mzda a plat. Toto rozlišení však není věcné, ale spočívá v rozdílnosti subjektů, které je poskytuje nebo vyplácí (nikoli tedy podle subjektů, které je přijímají).

V širším slova smyslu se pojem *mzda* používá k obecnému označování odměny za práci ze závislé činnosti. V užším slova smyslu se však současně používá k označení odměny za práci konané zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem.

Pojmu *plat* se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním či služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů představitelů státní moci, soudců, ústavních činitelů a duchovních církví.

Kromě obecného pojmu slova *odměna*, odvozeného od slovesa odměňovati, se v odborném slova smyslu pojem odměna používá pro označení odměňování prací, konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících, správců konkurzní podstaty, členů volených komisí apod. Tento pojem se však také používá v užším slova smyslu jako označení jedné z nadtarifních pobídkových mzdových forem, jimiž se budeme zabývat dále. (6)

2.2.1 Mzda jako právní, sociologický a ekonomický pojem

Uzavřením pracovní smlouvy (volbou, jmenováním) vzniká mezi účastníky pracovní poměr, tedy pracovněprávní závazkový vztah se vzájemnými právy a povinnostmi. Zaměstnavatel má zejména právo za podmínek sjednaných v pracovní

smlouvě, stanovených obecně platnými a vnitřními předpisy, tedy v rozsahu své dispoziční pravomoci, vyžadovat od zaměstnance pravidelný výkon práce, a na druhé straně má povinnost platit za výkon práce mzdu. Samostatná existence pracovního poměru podle naší právní úpravy právo na mzdu nezakládá. Toto právo zaměstnanci vzniká až tehdy, kdy na základě pracovního poměru práci vykoná. Mzda je v našem pojetí chápána tedy jako odpovídající odměna za vykonanou práci.

Mzdy, vyplacené zaměstnavatelem za práci zaměstnanců, v ekonomickém pojetí označované jako osobní náklady, jsou zpravidla nejvýznamnější nákladovou položkou, vynakládanou zaměstnavatelem v procesu vytváření jakýchkoliv hodnot. V tomto smyslu lze tedy mzdu chápat jako významnou kategorii ekonomickou. V této souvislosti se stále více do popředí dostává i otázka ceny práce, tzn. její tržní hodnoty, v tom kterém ekonomickém prostředí. Je nepochybné, že z ekonomického pohledu je zájmem zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem, poskytovat za vykonanou práci protihodnotu v míře co nejnižší, neboť celkový objem vyplacených mezd spolu s pojistným na zdravotní a sociální pojištění, které z výše vyplacených mezd vychází, výrazně determinuje celkovou výši jeho nákladů a tím také dosažený zisk. Vzhledem k tomu, že tyto položky jsou současně s ostatními náklady podnikatelem výsledně zahrnuty do cen výrobků a služeb, je úroveň mezd ve svém důsledku i významným činitelem v hospodářské soutěži.

Zaměstnanec má pak naopak pochopitelný zájem na příjmu co nejvyšším, neboť je pro něj zpravidla rozhodujícím zdrojem příjmu, určujícím životní úroveň jeho samotného, ale i jeho rodiny. Záruku optimální výše odměny za vykonanou práci konkrétním profesním skupinám zaměstnanců nebo dokonce jednotlivým zaměstnancům by měl vytvořit trh práce, určující cenu práce, za niž je zaměstnanec v určité profesi, v určitém čase a také v určitém regionu ochoten práci vykonávat a naopak, kterou je zaměstnavatel ochoten za tuto práci platit. Tyto tržně ekonomické aspekty můžeme vysledovat hlavně v podnikatelské sféře, ale mají vliv i na chování subjektů pracovněprávních vztahů ve sféře nepodnikatelské. (6)

2.2.2 Funkce mzdy v pracovněprávních vztazích

V nejobecnějším významu je mzda chápána jako protiplnění za vykonanou práci, institut pracovního práva jako jeho bytostná součást. V obecné rovině proto v první řadě plní funkce totožné s tímto právním odvětvím. Obvykle se v knížkách uvádějí tři základní funkce pracovního práva, a to *funkce ochranná, organizační a výchovná*. K naplnění jednotlivých obecných funkcí pracovního práva jako celku přispívá právní úprava odměňování zaměstnanců měrou, přímo úměrnou významu této součásti pracovního práva.

V pracovněprávních vztazích je právní úpravu odměňování zaměstnanců současně možno posuzovat jako ucelenou, speciální a relativně samostatnou součást pracovního práva. Z tohoto úhlu pohledu při posuzování lze vytipovat zvláštní, speciální funkce, které mzda plní. Tyto zvláštní funkce mzdy působí převážně uvnitř pracovněprávních vztahů, v některých případech ale mzda, častěji však určitý souhrn mezd nebo jejich průměrná výše, působí i vně těchto vztahů. I v tomto případě pracovněprávní vztah však ovlivňuje či pro ně vytváří ekonomický a nezřídka ve svých důsledcích i společenský rámec. Při určitém zjednodušení za nejvýznamnější zvláštní (speciální) funkce mzdy lze považovat.

- funkci alimentární (sociální či též zabezpečovací),
- funkci regulační,
- funkci kompenzační
- funkci motivační nebo stimulační.

Alimentační funkce mzdy

Alimentační funkce mzdy je její základní funkce a může být označena také jako funkce zabezpečovací nebo sociální. Je projevem, že mzda je zpravidla cílem, k jehož dosažení zaměstnanec pracovněprávní vztah navazuje, a zároveň prostředkem pro vytváření životní úrovně jeho samého i osob na něm ekonomicky závislých, resp. je rozhodujícím činitelem při zajištění potřebných životních nákladů zaměstnance, pracujícího v závislém pracovněprávním vztahu.

Regulační funkce mzdy

Na rozdíl od ostatních funkcí mzdy, kde se jedná především o jejich působení v rovině individuálních pracovněprávních vztahů, tedy v rovině vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, projevuje se regulační funkce mzdy významnou měrou také vně těchto vztahů. Při určitém zjednodušení od jiných zajisté velmi významných faktorů, se projevuje regulační funkce mzdy na trhu práce v klasické podobě tržního mechanismu.

Kompenzační funkce mzdy

Kompenzační funkce mzdy lze spatřovat v jejím působení v situaci, kdy má zaměstnanec kompenzovat či nahradit určité nevýhody, které z výkonu některých prací vyplývají. Může se jednat o práce mimořádně fyzicky či psychicky namáhavé, špinavé, odpudivé, vykonávané ve zdraví škodlivém nebo jinak rizikovém pracovním prostředí, v nepřetržitých nebo vícesměnných provozech, v noci nebo ve svátek apod. V tomto případě se jedná o určitou formu mzdové diferenciaci (rozlišení) mezi těmi zaměstnanci, kteří práci vykonávají v obecně obvyklých podmínkách a čase, a těmi, kteří práci vykonávají v podmínkách či čase, které jsou pro ně zatěžující či nevýhodné. Kompenzuje se tedy nejenom obtížnost, případně náročnost práce s ohledem na dobu, ve které je vykonávána, ale též míra vlivu, jakým tato práce může negativně ovlivňovat zdravotní, životní režim nebo osobní život zaměstnance. Kompenzace bývá realizována zpravidla zvýšením celkového příjmu za určitou časovou jednotku buď formou příplatků, zvláštních odměn či přiznáním vyšších mzdových tarifů.

Stimulační a motivační funkce mzdy

I když zejména odborníci z oboru ekonomiky práce samostatně uvádějí jednak motivační a jednak stimulační funkci či působení mzdy, jindy je používáno buď jedno nebo druhé označení nebo naopak je motivace chápána jako jeden z prvků stimulace chování subjektu jako nástroj, vyvolávající žádoucí výsledek, jeví se výsledně působení či funkce mzdy v této oblasti obsahově skoro shodně. Tato označení lze přirozeně rozlišit v časovém momentu působení a úhlu pohledu, výsledkem je ale vždy ovlivnění chování zaměstnance prostřednictvím očekávané či dosahované mzdy. Stimulaci lze chápat jako vnější působení (stimulovat – povzbuzovat, podněcovat, pobízet) a motivaci

(motiv – z latinského *movere*, vyjadřujícího pohyb, hýbání, a motivace pak podnět k pohybu, pohnutku) pak jako výsledný vnitřní postoj zaměstnance k vykonávané práci.

Bezpochyby je v zájmu zaměstnavatele, aby mzda byla poskytována takovým způsobem, aby chování zaměstnanců bylo cíleně usměrňováno, aby byli stimulováni k výkonům co nejvyšším a současně nekvalitnějším. Zaměstnavatel má přitom takto možnost stanovit celkovou výši mzdy nebo k tomuto stimulování využít vnitřní strukturu mzdy skupin (kategorií) či dokonce jednotlivých zaměstnanců. Výše či struktura mzdy by tedy měly být stanoveny tak, aby je motivovaly k dosažení žádoucích kvalitativních a kvantitativních ukazatelů, jinak řečeno, aby zaměstnanci byli na jejich dosažení hmotně zainteresováni.

Rozdílné rozložení mezd mezi jednotlivé zaměstnance zejména podle jejich kvalifikovanosti, celkové odbornosti, výkonnosti, kvality a množství vykonávané práce je obecně nazýváno *mzdovou diferenciací*. (6)

2.2.3 Principy právní úpravy odměňování zaměstnanců

V právní úpravě odměňování zaměstnanců lze vysledovat několik základních principů, které charakterizují její podobu, ale současně také vytvářejí širší interpretační rámec a tím ovlivňují její praktickou aplikaci. Jedná se zejména o:

- princip spravedlivé odměny za vykonanou práci
- princip ochrany mzdy
- princip dvojího systému odměňování
- smluvní princip a
- princip práva státu na mzdově regulační opatření. (6)

2.2.4 Základní mzdové formy

Zaměstnavatel může volit mezi základními mzdovými formami:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda či provizní mzda, či
- některá ze smíšených mzdových forem.

Jednotlivé uvedené základní mzdové formy rozdílně upravují závislost výše mzdy na různých faktorech. Rozdílný je též způsob sledování výkonu zaměstnance a návazná konstrukce výpočtu výše mzdy, zaměstnancem skutečně dosažené. Jejich charakteristické znaky a působení na chování zaměstnance jsou:

Časová mzda je základní a také nejrozšířenější formou mzdy, používanou všude, kde množství vykonané práce nelze měřit jiným kritériem, než je doba, po kterou zaměstnanec pracuje, nebo tam, kde je výkon práce závislý na chodu technologických zařízení. Používá se však též v případech speciálních a složitých činností, kdy mimořádně záleží na preciznosti práce. Pro zaměstnance je časová forma mzdy zpravidla nejsrozumitelnější a pro administrativní zpracování mezd nejjednodušší.

Mzda zaměstnance odměňovaného časovou mzdou je přímo závislá na jeho odpracované době. Celkově dosažená mzda zaměstnance se následně zjistí součinem odpracovaných časových jednotek a příslušného tarifu za tuto časovou jednotku stanoveného či sjednaného. Může být stanovena buď jako měsíční časové mzda s měsíčními mzdovými tarify či jako hodinová časová mzda s tarify stanovenými za hodinu práce.

Úkolová mzda je používána na pracovištích, kde je možno stanovit přesné a objektivní normy výkonu, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství produkce a zaměstnanci mohou zvýšením intenzity práce a toto množství přímo ovlivnit. Je možno ji zavést jen tam, kde je zajištěn trvalý přísun materiálu nebo předmětu práce, pravidelný odvoz výrobků či produktu práce a naprosto přesné evidence.

Mzda zaměstnance odměňovaného úkolovou mzdou je přímo úměrná počtu realizovaných výrobků či výkonů, za něž je stanovena sazba za výkonovou jednotku, nebo je přímo závislá na stupni plnění stanoveného výkonu, vyjádřeného normou spotřeby práce.

Podílová mzda je mzdovou formou, používanou v obchodě a v odvětví služeb, kde velmi účinně motivuje zaměstnance na dosažení co nejvyšších tržeb, maloobchodního či velkoobchodního obratu. Lze ji ale použít jen tam, kde je zajištěno bezporuchové zásobování provozních jednotek zbožím v sortimentu a množství, odpovídajícím alespoň v minimálním rozsahu spotřebitelské poptávce. Odporovalo by totiž základním zásadám spravedlivé odměny za práci a logice odměňování, kdyby zaměstnanci svým chováním nemohli ovlivnit výši své mzdy a touto formou na ně bylo přenášeno riziko obchodní činnosti, tedy jedna z forem hospodářského rizika, které v pracovněprávních vztazích musí nést zaměstnavatel.

Mzda zaměstnance, odměňovaného podílovou mzdou, je určena podílem, vyjádřeným v procentech, na tržbách za zboží či poskytované služby, vyjádřených v penězích, realizovaných za určité, většinou měsíční období. Spravedlivost mezd poskytovaných touto mzdovou formou je přímo úměrná přesnosti a objektivitě podílových sazeb, kterým je proto nutno věnovat velkou pozornost. Pokud by podílová sazba byla příliš nízká, zaměstnanec by byl neoprávněně poškozován a naopak, pokud by byla příliš vysoká, byl by poškozován zaměstnavatel, jehož celý výnos by byl vynaložen na mzdy.

Provizní mzda je určitou variantou mzdy podílové. Rozdíl oproti klasické podílové mzdě spočívá v tom, že si zaměstnanec jako mzdu přímo ponechává stanovenou část dosažené tržby. Tato část může být určena buď pevnou částkou či procentem z tržeb nebo dosaženého rabatu, čímž je také dána míra a zaměření jeho mzdové motivace.

Smíšená mzda je kombinací uvedených mzdových forem, tedy časové mzdy s úkolovou nebo s podílovou, případně provizní mzdou. Smíšené mzdy se používá ke zmírnění uvedených nevýhod pobídkových mzdových forem při zachování částečného působení jejich přímých motivačních předností.

Uvedené základní mzdové formy mohou být podle potřeby kombinovány s řadou doplňkových mzdových forem. Nejčastěji to jsou:

- individuální nebo kolektivní prémie,
- odměny, cílové či mimořádné odměny,
- výkonnostní odměny,
- osobní ohodnocení,
- osobní příplatky,
- podíly na zisku nebo na jiných výsledcích hospodaření.

Tato široká škála doplňkových mzdových forem společně se základními mzdovými formami umožňuje zaměstnavateli zvolit takový vnitropodnikový systém odměňování zaměstnanců, který by mu vytvořil dostatečnou motivaci zaměstnanců na bezchybném plnění úkolů, nazývanou mzdovou nebo hmotnou zainteresovaností, a také podmínky pro poskytování spravedlivé mzdy jednotlivým zaměstnancům. (6)

2.3 Pracovní doba a doby odpočinku

Čas je objektivní právní skutečnost, která v pracovním právu vystupuje v mnoha podobách, především jako stanovení určité doby či lhůty pro výkon nebo uplatnění určitých práv, určení vzniku, změny nebo zániku práv a povinností apod. Jednou z takových podob času je i pracovní doba.

Doba práce, jako uvědomělé činnosti, hrála v lidském životě významnou úlohu. Vždy však šlo i o kompromis, jehož přijetí představuje poměr mezi časem, který člověk věnuje práci (vytváření určitých hmotných i nehmotných hodnot), a časem určeným na fyzickou a duševní reprodukci člověka.

V současnosti lze také zaznamenat určitý trend rozdílů mezi dobou práce a mimopracovní dobou. Je to dáno především tím, že v řadě povolání je zaměstnanec objektivně nucen, chce-li si zachovat určitou úroveň kvalifikace, věnovat část tohoto času studiu a dalším formám prohlubování či zvyšování kvalifikace. V čase, který je určen k činnostem, které nesouvisí s prací, zaměstnanec vykonává činnosti, které jeho práci bezprostředně ovlivňují.

Délka pracovního dne (směny) či pracovního týdne ovšem negarantuje sama o sobě maximální hospodářský efekt. Na ekonomické výsledky zaměstnavatele má také vliv i celá řada dalších faktorů, především úroveň organizace práce a technologie. Mezi délkou pracovní doby a množstvím práce je sice určitý vztah (při nezměněném množství práce vede zkracování pracovní doby ke zvyšování intenzity práce), ale není tu však přímá úměra.

Z ekonomického hlediska je pracovní doba dobou, kdy má zaměstnanec skutečně vykonávat práci. Z právního hlediska je možné pracovní dobu posuzovat ze 2 hledisek:

- jako dobu, kdy zaměstnanec vykonává skutečně práci,
- jako dobu, kdy je zaměstnanec k dispozici zaměstnavateli pro výkon práce, bez ohledu na to, zda-li skutečně pracuje.

České pracovní právo vychází z hlediska druhého. Pracovní dobu upravuje jako časový úsek, ve kterém je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci (§78 odst. 1a) zákoníku práce). To znamená, že je zaměstnavateli k dispozici a ten by mu měl naopak práci přidělovat.

Pracovní doba je takovým časovým úsekem, ve kterém realizují svá práva a povinnosti oba subjekty pracovněprávního vztahu. Oba účastníci své povinnosti plní v intervalech pracovní doby, které se pravidelně střídají s intervaly mimopracovní doby. Pracovní poměr se nevyčerpává jednorázovým splněním některého pracovního závazku, ale periodicky se opakující činností, která se uskutečňuje v pravidelných časových intervalech, jež se nazývají pracovní doba. Pracovní doba tudíž představuje časovou dimenzi, v níž se uskutečňují práva a povinnosti z pracovního poměru. To ale

neznámá, že mimo tuto časovou dimenzi nejsou účastníci pracovního poměru navzájem vázáni žádnými právy a povinnostmi, jako např. zaměstnavatel nesmí přidělovat zaměstnanci práci mimo pracovní dobu a zaměstnanec musí zachovat mlčenlivost o předmětech obchodního tajemství. (6)

2.3.1 Délka pracovní doby

Pracovní doba je stanovena jako týdenní pracovní doba. Je ponechám poměrně široký prostor pro lokální úpravu (zkrácení) kolektivní smlouvou, vnitřním předpisem či pracovní smlouvou. Podle délky se pracovní doba rozlišuje na:

- úplnou (normální),
- zkrácenou,
- neúplnou (kratší).

Úplná pracovní doba

Obecně je úplná pracovní doba stanovena délkou pracovní doby a vyjadřuje základní míru účasti zaměstnance v pracovním procesu. Často bude skutečná délka pracovní doby jiná, podle konkrétních podmínek jednotlivých zaměstnavatelů a provozů.

Úplná pracovní doba je v zákoníku práce stanovena jako maximální týdenní pracovní doba. Zákoník práce hovoří o stanovené pracovní době, která činí:

- nesmí překročit 40 hodin týdně
- u zaměstnanců pracujících pod zemí při těžbě uhlí, rud a nerostných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu, ve třisměnných a nepřetržitých pracovních provozech nejvýše 37,5 hodiny týdně
- u zaměstnanců na výrobních pracovištích s dvousměnným režimem nejvýše 38,75 hodiny týdně
- u mladistvých zaměstnanců, mladších 18 let 30 hodin týdně, že délka směny nesmí přesáhnout 6 hodin.

Zkrácená pracovní doba

Termínem zkrácená pracovní doba označujeme také stanovenou týdenní pracovní dobu, ale tato stanovená týdenní pracovní doba je ve srovnání s výše uvedenou stanovenou pracovní dobou zvláštní v tom, že je kratší. Zkrácení pracovní doby se zpravidla provádí bez snížení mzdy. Cílem je ochrana života a zdraví zaměstnanců v provozech mimořádně fyzicky či psychicky náročných, provozech ohrožujících zdraví či životy apod. (6)

Rozvržení pracovní doby

Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, který určí začátek a konec směn. Pracovní doba se zpravidla rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne. Při rozvržení je zaměstnavatel povinen přihlédnout k tomu, aby rozvržení nebylo v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce. Povinností zaměstnance je být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny.

Při rozvržení pracovní doby vlastně jde o aplikaci stanovené délky pracovní doby. Je to jeden z důležitých prvků organizace práce, který bezprostředně odráží potřeby zaměstnavatele. Proto není možné určovat konkrétní rozvržení pracovní doby obecným právním předpisem. Pracovní právo stanoví pouze určité principy, podle nichž zaměstnavatel pracovní dobu rozvrhne. Rozvrhy směn zaměstnavatelé stanoví zpravidla pracovním řádem, grafikonem směn, popř. individuálními pokyny. (16)

Zákoník práce upravuje tři formy rozvržení pracovní doby:

- rovnoměrné rozvržení (§ 82)
- nerovnoměrné rozvržení (§ 83)
- pružné rozvržení (§ 85).

Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny délka směny nesmí přesáhnout 9 hodin. Pokud je mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dohodnuta jiná úprava pracovní doby, nesmí délka tato směny přesáhnout 12 hodin.

Při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny v rozvrhu směn nesmí průměrní týdenní pracovní doba bez práce přesčas přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Pouze kolektivní smlouva může vymežit toto období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích. Při tomto rozvržení pracovní doby nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin.

Pružné rozvržení pracovní doby je zvláštním způsobem rozvržení pracovní doby, který se uplatňuje při rovnoměrném i nerovnoměrném rozvržení. (16)

Přestože rozvržení pracovní doby by mělo být záležitostí zaměstnavatele, který by měl postupovat podle zákonem stanovených obecných pravidel, zákoník práce omezuje volnost režimu pružné pracovní doby. Definuje totiž pružné rozvržení pracovní doby tak, že si při ní zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem (tzv. volitelná pracovní doba). Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti (základní pracovní doba). Začátek i konec základní pracovní doby určí sám zaměstnavatel. Volitelnou pracovní dobu určí zaměstnavatel na začátek a konec základní pracovní doby tak, aby celková délka směny nepřesáhla 12 hodin.

Pružné pracovní rozvržení pracovní doby se neuplatní hlavně při pracovní cestě zaměstnanců, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody a také v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu či peněžité dávky podle předpisů o nemocenském pojištění. V těchto případech platí pro zaměstnance předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit. (6)

2.3.2 Práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost

Práce přesčas

Práce přesčas je vymezena v § 94 zákoníku práce. Práci přesčas je možno vykonávat jen výjimečně. Práci přesčas zaměstnavatel může zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami i na dny pracovního klidu. Práce přesčas, která je nařízená, nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Rozsah nařízené práce přesčas může činit nejvýše 8 hodin týdně a celkově nejvýše 150 hodin v kalendářním roce. Práci přesčas může požadovat zaměstnavatel nad rozsah na základě dohody se zaměstnancem. (16)

Noční práce

Noční práce je vymezena v § 94 zákoníku práce. Délka směny zaměstnance, který pracuje v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích; není-li to ale z provozních důvodů možné, je zaměstnavatel povinen rozvrhnout stanovenou týdenní pracovní dobu tak, aby průměrná délka směny nepřekročila 8 hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích, přičemž při výpočtu průměrné délky směny zaměstnance pracujícího v noci se vychází z pětidenního pracovního týdne. (16)

Pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost upravuje § 95 zákoníku práce. Pracovní pohotovost může zaměstnavatel požadovat na zaměstnanci, jen jestli se o tom se zaměstnancem dohodne. V době pracovní pohotovosti za výkon práce zaměstnanci přísluší mzda nebo plat. (16)

2.3.3 Doby odpočinku

Doba odpočinku je vymezena v § 90 - 92 zákoníku práce. Denní časový fond se z hlediska pracovního práva dělí na část, kdy zaměstnanec je k dispozici zaměstnavateli (pracovní doba) a část, která je v jeho vlastní dispozici (doba mimopracovní). Zákoník práce hovoří o době odpočinku. Jedná o dobu, ve které nemůže zaměstnavatel vůči zaměstnanci uplatnit svou dispoziční pravomoc, leda výjimečně (pracovní pohotovost, práce přesčas).

Rozsah pracovní doby určuje zároveň také rozsah doby odpočinku. Právní úprava pracovní doby má proto velmi zásadní význam pro realizaci práva na odpočinek. Platí přitom, že doba odpočinku musí být dostatečně dlouhá, aby v jejím rámci mohlo dojít nejen k samotné reprodukci pracovní síly, ale i k lidskému a sociálnímu rozvoji zaměstnance. (6)

Mezi dobu odpočinku lze zahrnout:

- 1) nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami
- 2) dny pracovního klidu
- 3) nepřetržitý odpočinek v týdnu.

Ad 1) Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami

Nepřetržitý odpočinek mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny je zaměstnavatel povinen rozvrhnout tak, aby zaměstnanec měl odpočinek alespoň po dobu 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích, který vytváří větší časový prostor pro regeneraci sil.

Ad 2) Dny pracovního klidu

Dny pracovního klidu jsou takové dny, na které připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu a svátky. Práci ve dnech pracovního klidu zaměstnavatel může nařídit jen výjimečně. Ve svátek zaměstnavatel může nařídit zaměstnanci jen výkon prací, které je možné zaměstnanci nařídit ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu, práce v nepřetržitém provozu a práce potřebné při střežení objektů zaměstnavatele.

Ad 3) Nepřetržitý odpočinek v týdnu

Zaměstnavatel je povinen pracovní dobu rozvrhnout tak, aby zaměstnanec měl nepřetržitý odpočinek v týdnu během každého období 7 po sobě jdoucích kalendářních dnů v trvání alespoň 35 hodin. Nepřetržitý odpočinek v týdnu nesmí činit u mladistvého zaměstnance méně než je 48 hodin. Svým rozsahem je určen nejen k regeneraci pracovní síly, ale mnohem více i k realizaci dalších zájmů a potřeb zaměstnance a jeho rodiny. (16)

2.4 Dovolená

Zákoník práce používá pojem „dovolená“ v řadě souvislosti. Vždy se jím označuje delší souvislé pracovní volno, přesněji volno delší než je odpočinek v týdnu, určené k zotavení, zdravotní kompenzaci či jiným specifickým účelům (mateřská dovolená např. k ochraně života a zdraví matky a dítěte).

Nárok na dovolenou je osobně právním nárokem, který přísluší zaměstnanci. Dovolená by neměla být chápána jako součást vzájemného plnění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale jako bezprostřední důsledek vykonané práce, jako normální potřeba odpočinku. Na rozdíl od jiných druhů dob odpočinku, kde vzniká nárok přímo ze zákona bez dalšího, je nárok na dovolenou vázán na splnění podmínky a to odpracování určité doby v pracovním poměru. (6)

Zaměstnanci, který vykonává zaměstnání v pracovním poměru, vzniká právo na dovolenou:

- a) za kalendářní rok nebo její poměrná část
- b) za odpracované dny
- c) dodatkovou.

Ad a) dovolená za kalendářní rok a její poměrná část

Tato dovolená je upravena v § 212 zákoníku práce. Dovolená za kalendářní rok je jedním ze základních druhů dovolené. Zaměstnanci přísluší dovolená za kalendářní rok tehdy, pokud za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, popřípadě její poměrná část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Za odpracovaný se považuje den, v němž odpracoval zaměstnanec převážnou část své směny; části směn odpracované v různých dnech se nesčítají. (16)

Poměrná část dovolené za každý celý kalendářní měsíc nepřetržitého trvání téhož pracovního poměru činí 1/12 dovolené za kalendářní rok. To znamená, že trval-li například pracovní poměr pět měsíců, vznikl zaměstnanci nárok na 5/12 dovolené. (6)

Základní výměra dovolené činí:

- obecně nejméně 4 týdny v kalendářním roce
- základní výměra zaměstnanců zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 zákoníku práce činí 5 týdnů v kalendářním roce
- dovolená akademických pracovníků vysokých škol a pedagogických pracovníků činí 8 týdnů v kalendářním roce.

Týden dovolené je po sobě jdoucích *sedm kalendářních dnů*. Řada zaměstnanců ale pracuje v tzv. režimu nerovnoměrně rozvržené pracovní doby. To znamená, že na jednotlivé týdny v kalendářním roce zaměstnanci připadá nestejný počet směn. Jestliže čerpá dovolenou zaměstnanec s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou na jednotlivé týdny či na období celého kalendářního roku, přísluší mu tolik pracovních dnů dovolené, kolik jich podle rozvržení pracovní doby na dobu jeho dovolené připadá v celoročním průměru.

Zaměstnavatel je povinen určit zaměstnanci čerpání *alespoň čtyř týdnů dovolené* v tom kalendářním roce, ve kterém mu na ni vznikl nárok a pokud jeho pracovní poměr k témuž zaměstnavateli trval po celý kalendářní rok a má-li alespoň na 4 týdny dovolené právo.

Zaměstnavatel může v dohodě s příslušnou odborovou organizací určit *hromadné čerpání dovolené*, jestliže je to nutné nebo vhodné z provozních důvodů. Toto hromadné čerpání dovolené však nesmí činit více než dva týdny a u uměleckých souborů čtyři týdny. Určení hromadného čerpání dovolené z jiných důvodů než provozních není možné.

Nepracoval-li zaměstnanec, který splnil podmínku, že za nepřetržitého pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, za který se dovolená poskytuje, pro překážky v práci, které se pro účely dovolené neposuzují jako výkon práce, krátí zaměstnavatel za prvních 100 zameškaných směn (pracovních dnů) dovolená krátí o 1/12 a za každých dalších 21 takto zameškaných směn (pracovních dnů) rovněž o 1/12. U zaměstnanců, kteří neomluveně zameškali

směnu (pracovní den), může zaměstnavatel krátiť dovolenou o jeden až tři dny (neomluvená zameškání kratších částí jednotlivých směn lze sčítat). (16)

Ad b) dovolená za odpracované dny

Nárok na tuto dovolenou, tedy dovolenou za odpracované dny (§ 214 zákoníku práce) může vzniknout zaměstnanci tehdy, pokud mu nevzniklo právo na dovolenou za kalendářní rok ani na její poměrnou část, protože neodpracoval v kalendářním roce u téhož zaměstnavatele alespoň 60 dnů. Náleží mu proto dovolená za odpracované dny v délce 1/12 dovolené za kalendářní rok za každých 21 odpracovaných dnů v příslušném roce. (16)

Zaměstnanci tedy vznikne nárok na dovolenou za odpracované dny, jestliže odpracoval u zaměstnavatele méně než 60 dnů, ale více než 21 dnů. Z toho vyplývá, že zaměstnanci, který neodpracoval u téhož zaměstnavatele ani 21 dnů, nemůže vzniknout nárok na žádnou dovolenou. (6)

Ad c) dodatková dovolená

Smyslem této dovolené je ochrana zdraví především těch zaměstnanců, kteří pracují v mimořádně obtížných nebo zdraví ohrožujících podmínkách. (6)

Podle § 215 zákoníku práce mají nárok na dodatkovou dovolenou zaměstnanci, kteří po celý rok pracují u téhož zaměstnavatele pod zemí při těžbě nerostů, při ražení tunelů a štol a zaměstnanci konající zvlášť obtížné práce či zdraví škodlivé. Pracuje-li zaměstnanec za uvedených podmínek jen část kalendářního roku, přísluší mu za každých 21 takto odpracovaných dnů 1/12 dodatkové dovolené. Zaměstnanci, kteří konají práce zvlášť obtížné či zdraví škodlivé, se pro účely poskytování dodatkové dovolené považují zaměstnanci uvedení v § 215 zákoníku práce. (16)

3 Charakteristika podniku

3.1 Současnost a budoucnost podniku

Všichni klíčoví pracovníci podniku jsou si vědomi důležitosti vysoké kvality projektové přípravy a vlastní realizace dodávaného díla. Proto další podpora po dobu celého životního cyklu informačního nebo řídicího systému je samozřejmostí. S každým zákazníkem podnik předpokládá vybudování nejenom obchodního, ale skutečně dlouhodobého partnerského vztahu. (17)

3.2 Organizační struktura

Podnik je podnikem, který se svou velikostí i počtem zaměstnanců řadí mezi malé podniky.

V čele podniku stojí ředitel a jednatel podniku. K jeho hlavní pracovní náplni patří především koordinace a kontrola všech činností v podniku. Velice významná je také jeho úloha ve spolupráci s ostatními podniky.

3.3 Systém hodnocení pracovníků v podniku

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců je důležitou součástí každého podniku a práce manažera. Každý manažer by měl hodnotit zaměstnance či spolupracovníky, kteří by tímto měli získat zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a jednání. Manažer by měl naopak zpětnou vazbu získat prostřednictvím názorů jednotlivých zaměstnanců.

Systém hodnocení v podniku je úzce spjatý se systémem odměňování, neboť výsledky hodnocení jsou základem pro odměňování. Hodnocení je prováděno samotným ředitelem podniku a je realizováno v průběhu celého roku. Hodnocení je z velké části zaměřeno na výsledky práce.

Z informací o podniku, systém hodnocení vychází z předpokladů:

- pravidelnost hodnocení,
- písemná forma hodnocení a jeho výsledků,
- na minulé hodnocení se nepřihlíží v následujícím hodnotícím období,
- u zaměstnance se přihlíží nejen na jeho negativa, ale také i na pozitiva,
- výsledky jsou s pracovníkem probrány a jsou stanoveny další úkoly,
- využití výsledků pro zlepšení činnosti podniku.

Vedení podniku využívá také systému hodnocení pro:

- určení úrovně pracovního výkonu a kvality práce zaměstnance – v tomto případě se dívá, jak zaměstnanec splňuje nároky na dané pracovní místo,
- odhalení silných a slabých stránek zaměstnanců - v případě slabých stránek, aby mohlo dojít k nápravě,
- přihlížení na potřeby zvyšování kvalifikace a s tím následující možnost postupu,
- motivaci zaměstnanců k dobrým výkonům práce, ke zvyšování komunikace a ke zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců.

3.4 Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky vyplývají z poskytnutých informací a informačního systému podniku.

Silné stránky:

- ✓ dobrá komunikace a informační toky v podniku,
- ✓ síťové propojená počítačů v podniku,
- ✓ připojení k internetu u každého počítače v podniku,
- ✓ existence internetových stránek podniku,
- ✓ existence intranetu podniku,
- ✓ získávání výhradních zastoupení různých významných podniků,
- ✓ podílení se na významných a zajímavých výzkumných a vývojových projektech,
- ✓ posílení pracovního týmu,
- ✓ pořádání odborných seminářů a školení,

- ✓ účast na významných konferencích, výstavách či veletrzích,
- ✓ obdržení nejvyššího ratingového hodnocení, tedy stupně „A“.

Slabé stránky:

- ✓ parkoviště v místě sídla podniku,
- ✓ malé pracovní prostory,
- ✓ malá reklama podniku.

Z různých úhlů pohledu lze zařadit, jak do silných, tak i do slabých stránek podniku:

- ✓ společná kancelář zaměstnanců,
- ✓ pružná pracovní doba,
- ✓ odměňování zaměstnanců – pevná a pohyblivá složka mzdy.

I když by se na první pohled mohlo zdát, kam přesně zařadit jednotlivé skutečnosti, v některých případech to není zcela jednoznačné. Proto jsem vytvořila samostatnou skupinu, pro kterou platí, že by mohly být zařazeny, jak do silných stránek podniku tak, do slabých stránek podniku.

Společné kanceláře zaměstnanců jsou dnes velký trend a většina podniků takové prostory vyhledává. Vyhovují však tyto prostory samotným zaměstnancům? Jsou lidé, kterým podobné kanceláře nevadí, ale na druhou stranu existují lidé, kteří ke své práci potřebují klid a nechtějí být vyrušováni. Samotná kancelář pro více lidí je hlučnější.

Na pružnou pracovní dobu existují také dva názory. Na jedné straně stojí ti, kterým tato pracovní doba maximálně vyhovuje (určí si pracovní dobu sami, v kolik chtějí vstávat, kdy chtějí být doma s podmínkou, že odpracují stanovený počet hodin podle zákona) a na straně druhé stojí ti, kteří by raději chtěli mít pevnou pracovní dobu. V podniku jsou zaměstnanci odměňováni pevnou složkou mzdy společně s pohyblivou složkou mzdy, která je určité procento z prodeje. I v této otázce existují dva názory lidí, kterým tato forma může vyhovovat, a kterým ne.

4 Dotazníkové šetření

4.1 Dotazník

Získávání informací o pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců by mělo být součástí každého podniku, neboť jsou tyto informace velmi důležité. Pouze spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci se stávají hlavním potenciálem rozvoje a budoucností podniku. Na informace o spokojenosti zaměstnanců by proto neměl v žádné situaci podnik zapomínat a ani podceňovat jejich velký význam. Tyto informace mohou být v mnoha případech i pro podnik velkou konkurenční výhodou.

Všechny údaje o podniku mi poskytl ředitel podniku. Tyto informace jsou de facto subjektivní. Proto jsem zvolila další východisko pro analýzu současného stavu podniku, a to pomocí dotazníkového šetření u zaměstnanců podniku.

Formu písemného dotazování jsem zvolila především proto, že umožňuje mnohem větší anonymitu zaměstnanců a také pro časovou úsporu než forma osobního dotazování. Písemná forma umožňuje každému zaměstnanci daný dotazník vyplnit ve chvíli, kdy má více času nebo se nepotřebuje tolik soustředit na práci a nezabere mu tolik času, jako ústní dotazování, ve kterém může ale naopak dojít k bezprostředním reakcím na jednotlivé otázky. Je také ale zřejmé, že návratnost a spolehlivost je nižší než u samotného osobního dotazování, ale písemnou formu jsem zvolila pro její časovou úsporu a lepší kontrolu. Nelze vždy vytvořit podmínky pro osobní kontakt se zaměstnanci, ať už se jedná o vyrušení při pracovních povinnostech, zaměstnanec je na služební cestě apod.

V podniku bylo osloveno x zaměstnanců. Těmto zaměstnancům jsem osobně předala dotazník a požádala jsem o jeho vyplnění. Na vědomí jsem brala i skutečnost, že v tomto počtu, dotazování mohou mít tendence odpovídat na otázky tak, jak by bylo správné, neboť mohou mít strach či obavy z následků od svého zaměstnavatele. Mnoho dotazovaných odpovídá spíše opatrněji a neprojeví tolik svůj osobní názor na danou problematiku, i přes to, že jsem zaměstnancům uvedla, že dotazníky se k vedení

podniku nedostanou. Tomu budou předány pouze jen statisticky zpracované hodnoty a především případné návrhy na zlepšení pracovních podmínek.

Z x oslovených zaměstnanců na dotazník odpovědělo y zaměstnanců podniku. I přes všechny informace, které jsem v podniku poskytla, jsem nemohla nikoho nutit, aby mi dotazník vyplnil. Výsledky budou zpracovány právě z těchto 2/3 vrácených vyplněných dotazníků.

Dotazník, který najdeme pod přílohou č.1, obsahuje 48 otázek.

4.2 Analýza výsledků

4.2.1 Přehled částí dotazníku

První část otázek z dotazníku se týkala všeobecných informací, kam se zahrnovaly otázky (č. 1 – 6) typu pohlaví, bydliště, věk, vzdělání, rodinný stav a počet dětí.

Tato část dotazníkového šetření může ukázat základní informace o jednotlivých zaměstnancích podniku a informace o tom, zda podnik neupřednostňuje nějakou skupinu, např. mladých lidí, svobodných, s určitým vzděláním atd.

Druhá část otázek (č. 7 – 9) byla zaměřena ohledně podniku. Otázky se týkaly délky zaměstnání v podniku dataPartner, pověstí podniku a příležitostí pro rozšiřování znalostí.

Posouzení těchto otázek pomůže vidět, zda je podnik schopný udržet si své zaměstnance, tzn., jak dlouho zaměstnanci pracují v podniku, zda jsou spokojeni s pověstí podniku a zda podnik poskytuje dostatek příležitostí pro rozšiřování znalostí, což je v dnešní době velmi důležitá oblast, na kterou by neměl žádný podnik zapomínat.

Třetí část otázek (č. 10 – 18) směřovala na mzdu zaměstnanců. Otázky byly směřovány na hodnocení systému odměňování na pracovišti, na výdělek na současné pozici, na mzdu, na pohyblivou složku mzdy, na zaměstnanecké výhody a faktory, které by zaměstnance motivovaly.

Otázky týkající se samotné mzdy jsou vždy rozporuplné. Zaměstnavatel si myslí, že své zaměstnance hodnotí dobře a na druhé straně zaměstnanec se snaží, aby jeho mzda byla co nejvyšší. Tato část dotazníku naznačí, jak hodnocení vidí samotní zaměstnanci a zda jsou se svou mzdou spokojeni.

Čtvrtá část otázek (č. 19 – 23) měla zjistit spokojenost s jednáním nadřízeného, s jeho vystupováním, s kvalifikační stránkou, s komunikací a zda nadřízený respektuje rady, připomínky.

Posouzení samotného ředitele podniku jednotlivými zaměstnanci umožní řediteli získat obrázek o tom, jakou představu o jeho znalostech, zkušenostech či jednání mají jeho zaměstnanci. Výsledky z dotazníkové šetření umožní zaměstnanci vyjádřit se k řediteli podniku a k věcem, které by mu jinak neřekl. Ředitel pak na základě těchto výsledků může zjistit jeho silné a naopak slabé stránky, ve kterých by se měl zlepšit.

Pátá část otázek (č. 24 – 26) se týkala informační spokojenosti, kam spadaly otázky typu dostatek potřebných informací pro splnění úkolů, dostatek informací o dění v podniku a informace o hodnocení samotného zaměstnance.

Informační toky jsou v každém podniku velmi důležitou součástí. Dobře fungující podnik je ten, ve kterém informace fungují, neboť zadržování informací by mohlo vést k zániku celého podniku. Ke své práci zaměstnanci potřebují dostatek informací, aby byli schopni vykonat co nejlépe svoji práci a tím vytvářet dobrou pověst podniku a podmínky pro jeho další rozvoj.

Šestá část otázek (č. 27 – 33) byla zaměřena na spokojenost s prací, zda práce odpovídá kvalifikaci zaměstnance, pravomoc, odpovědnost, cíle podniku a hodnocení výkonu práce.

Získávání informací o pracovní spokojenosti zaměstnanců by mělo být součástí každého podniku. Žádný podnik by neměl na tuto stránku činnosti zapomínat a hlavně podceňovat jeho význam. Pouze motivovaní zaměstnanci a ti, kteří jsou spokojeni se svou prací jsou hlavním potenciálem rozvoje podniku.

Sedmá část otázek (č. 34 – 36) popisovala spokojenost se vztahy na pracovišti, s respektem ostatních a zda tvoří tým.

Jedním z mnoha faktorů, který ovlivňuje samotné zaměstnance je i spokojenost se vztahy na pracovišti. Pokud vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré, respektují jeden druhého, pak je to velký předpoklad pro fungující podnik. Naopak, pokud tyto vztahy nefungují, mohou zde být předpoklady pro zatajování informací, špatně fungující podnik, špatně odvedenou práci apod.

Osmá část otázek (č. 37 – 38) měla zjistit spokojenost s pracovním prostředím.

Další z mnoha faktorů, který ovlivňuje samotné zaměstnance při jejich práci je i spokojenost s pracovním prostředím.

Devátá část otázek (č. 39 – 48) byla zaměřena na hodnocení sám/sama sebe. Zde se otázky týkaly náplně práce, zda mzda odpovídá vynaloženému úsilí zaměstnance, spokojenost s pracovními podmínkami, zda by změnili pracovní místo, při objevení nové firmy, zda by chtěli mít více zodpovědnosti, spokojenost s uznáním práce a zájem o sociální výhody.

Poslední část dotazníkového šetření se týkala hodnocení samotných zaměstnanců. Tyto informace jsou pro podnik také jedny z velmi důležitých, neboť z jednotlivých názorů, přání, požadavků samotných zaměstnanců může podnik vysledovat, co by mohl zlepšit, napravit a tak dále.

5 Návrhy na zlepšení pracovních podmínek

Jednotlivé návrhy vycházejí ze shromážděných informací poskytnutých podnikem a zejména z provedeného dotazníkového šetření a jeho výsledků. Navrhované možnosti je třeba přizpůsobit dynamickému a neustále se měnícímu konkurenčnímu prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

První návrh se týká *mzdové oblasti*. Dnes si všichni lidé přejí vyšší mzdu bez ohledu na objektivnost konkrétního ohodnocení daného úkolu, dané práce. Spokojenost či nespokojenost se svou mzdou u jednotlivých zaměstnanců je vždy těžko předvídatelná. Pomocí výsledků bych podnik navrhla *nový způsob odměňování*, neboť pohyblivá složka mzdy není dostatečně motivující pro zaměstnance a spíše se zaměřují na pevnou složku mzdy. Například bych zavedla takový způsob odměňování, že s každým určitým procentem prodeje za určité období by se zvedla pevná složka mzdy, aby zaměstnanci měli motivaci, neboť pohyblivá složka mzdy bude hrát v podniku vždy určitou roli. Například při prodeji 6 % za rok by se pevná složka mzdy zvedla o 6 % nebo při prodeji 9 % by se pevná složka mzdy zvedla o 12 % apod. Samozřejmě zvýšení a rozhodná období by se muselo projednat a odsouhlasit vedením podniku. U této změny by bylo také nutné, aby zaměstnanci věděli a znali přesné konkrétní podmínky.

Další změna v odměňování v mzdové oblasti by se mohla odvíjet od konkrétních pracovních úkolů, pokud má výkonnost jednotlivých zaměstnanců je samotné motivovat. Jednalo by se například o projekt, který musí být dokončen dříve než se předpokládalo či při složitějším pracovním úkolu apod. Z motivačního hlediska je výhodnější odměňovat jednotlivé zaměstnance rozdílně, tedy podle příspěvku k samotnému výsledku. Zavedla bych tedy kromě příplatku za přesčas, například i *odměnu (příplatek) za pracovní pohotovost*. Na druhou stranu u společných projektů, ať už krátkodobých či dlouhodobých, je lepší odměňovat zaměstnance rovným dílem, neboť spolupráce je velmi důležitá.

Následující doporučení je zaměřeno na *změnu sídla podniku*. Především ale z informací, které mi poskytl ředitel podniku, vyplynulo, že podnik je v malých prostorách pro svoji činnost a je mimo centrum města. Z těchto důvodů bych podniku

navrhovala změnu sídla. Nejvhodnější by bylo přestěhovat se do centra nebo poblíž centra s dobrou orientací pro zákazníky a s tím, aby zde byl dostatek místa pro pracovní prostředí pro jednotlivé zaměstnance (pracovní stůl s židlí, kopírka, scanner, tiskárna apod.) a pro určité zaměstnance, ať už vedoucí pracovníky či běžné zaměstnance samotné kanceláře, popřípadě kanceláře s méně lidmi, dostatek místa na uskladnění všech komponentů, které podnik musí mít a také vyhrazené parkoviště, kde by mohli parkovat zákazníci, kteří přijedou na schůzku, popřípadě parkoviště v blízkosti budovy. Zaměstnanci se na svých pracovištích musí cítit příjemně a proto bych navrhovala například barevnou úpravu pracoviště (vymalování zdí pozitivními barvami) či dobré a moderní osvětlení, moderní nábytek, více květin apod.

Další návrh se týká *programu na zvýšení výkonnosti*. Tento program by kromě jiného zahrnoval *větší zainteresovanost zaměstnanců na výkonu podniku*. Zde bych v důsledku výsledků, že zaměstnanci by sami chtěli zvýšit pravomoc a odpovědnost v kompenzaci se zvýšením mzdy navrhovala, aby *vedení podniku zvýšilo zaměstnancům pravomoc a odpovědnost*, která by se týkala samostatného rozhodování zaměstnanců, uskutečňování obchodů apod. Navrhovala bych například „zkušební období“, zda jsou zaměstnanci schopni zvládnout zvýšení pravomoci. S každou přidělenou pravomocí bych zaměstnanci zvýšila jejich mzdu určitým odpovídajícím procentem.

Dále by projekt mohl zahrnovat *větší inzerci a propagaci podniku* za účelem získání dalších zákazníků, tím i zakázek, vyšší zisk a tím i případné zvýšení pravomoci a odpovědnosti u jednotlivých zaměstnanců. Nebo jako součást podprojektu *zvýšení výkonu podniku, program seznámení zaměstnanců s cíli podniku*. Navrhovala bych uspořádat jednou za určité období *speciální schůzi*, kde by se hovořilo pouze o plánovaných cílech podniku a také o cílech, které už podnik měl a zda jich bylo dosaženo či nikoli a kdo k dosažení cíle měl zásluhy. Vytvoření jasné strategie a strategických cílů podniku.

Další z návrhů se vztahuje k *motivaci a vzdělání zaměstnanců*. V oblasti motivace by se jednalo například o vyhlásování „*Nejlepší a nejhorší zaměstnanec*“ *měsíce či určitého období* a pokud by to nešlo u všech zaměstnanců, tak u jednotlivých

oddělení. Tato „soutěž“ by mohla dávat motivaci zaměstnancům k ještě lepším výkonům, neboť nikdo nechce být poslední či „nejhorší“ zaměstnanec, ale nesmělo by to přerůst v soutěživost mezi sebou nebo dokonce k rivalitě mezi zaměstnanci. Dalším návrhem pro zlepšení motivace zaměstnanců a zlepšení pracovních podmínek v podniku by bylo *vytvoření určité schránky*, kam by zaměstnanci mohli vhazovat své návrhy, rady či připomínky a přitom zůstat v anonymitě a vedení podniku by na tyto otázky vždy muselo reagovat.

Vzdělání zajišťuje, aby zaměstnanci měli dostatek znalostí a dovedností potřebných pro vykonávání své práce nejen v současnosti, ale také do budoucnosti. V oblasti vzdělávání bych doporučovala *více odborných školení u specializovaných podniků*, neboť oblast, ve které podnik působí, se neustále vyvíjí. Pokud podnik investuje do vzdělávání svých zaměstnanců v podobě školení, kurzů atd., je větší předpoklad jeho budoucího úspěchu a větší konkurenceschopnost. Jednalo by se o kurzy například týkající se řešení konfliktů, jednání se zákazníkem, zvýšení prodeje atd. Každého kurzu by se samozřejmě neúčastnili všichni zaměstnanci, ale jen ti, kterých by se daná problematika týkala.

Jazykový předpoklad je dnes nutností. Nejvíce používaným je anglický jazyk, proto i tuto otázku by podnik neměl opomenout či podcenit a umožnit zaměstnancům i seberealizaci v této oblasti. Podnik sice zajišťuje svým zaměstnancům hodinu angličtiny týdně, ale pro některého zaměstnance je to málo a také hlavně pro začátečníky. Proto bych vedení podniku navrhovala, aby se každého zaměstnance zeptalo na jeho názor. Pokud by byli zaměstnanci, kteří by chtěli *kurzů anglického jazyka* více, aby se v této oblasti zdokonalili, část peněz na kurz by mohl přispět samotný podnik a zbytek by si zaplatil každý zaměstnanec sám. Jednalo by se o kurzy v podniku, ať už v pracovní či popracovní době nebo v jazykových školách, odkud by zaměstnanci museli donést potvrzení, že kurz absolvovali. Samozřejmě by zde nesmělo docházet k upřednostňování nějakého zaměstnance. V počítačové oblasti, která se vyvíjí velkou rychlostí a je zde používán převážně anglický jazyk, by ani zaměstnanci podniku neměli zůstat pozadu a měli by se v této oblasti rozvíjet.

6 Závěr

S dnešním zvyšujícím se životním tempem rostou i nároky v oblasti výzkumu, vývoje, ale také především v oblasti řízení lidí. V podniku, kde jsou vedoucí pracovníci, manažeři schopni vést „své“ pracovníky tak, jak je od nich očekáváno, může se právě toto stát pro podnik jednou z jeho velkých konkurenčních výhod. Každý podnik by si přál mít schopné a spokojené zaměstnance, aby na trhu byl jeden z nejúspěšnějších.

V teoretické kapitole byla provedena analýza vybraných pracovních podmínek, kterým byla věnována pozornost v praktické části diplomové práce. Tato kapitola především obsahuje přehled o odměňování práce, dovolené, pracovní době a době odpočinku. Následující kapitoly byly zaměřeny na vlastní analýzu podniku. Byly zaměřeny na charakteristiku podniku a na jeho pracovní podmínky a následně bylo provedeno dotazníkové šetření pro zjištění skutečného stavu. Tímto šetřením jsem zjistila některé nedostatky, které jsem se pokusila řešit v návrhové části.

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat a analyzovat současný stav pracovních podmínek v podniku a na základě získaných informací vypracovat návrhy na zlepšení pracovních podmínek v podniku.

Dílčím cílem bylo zjištění, co nejvíce informací o podniku a pracovních podmínkách v podniku (jako jsou například identifikace podniku, charakteristika pracovních podmínek v podniku, spokojenost se vztahy na pracovišti, finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnanců podniku, spokojenost s pracovním prostředím, informační spokojenost, spokojenost se svým nadřízeným, spokojenost s prací) a mimopracovních faktorů (jako jsou například osobní údaje - pohlaví, věk, bydliště, rodinný stav, ale také sebehodnocení) k celkové pracovní spokojenosti. Dále pak analyzovat vztahy vedoucích pracovníků se zaměstnanci, přístupy zaměstnanců mezi sebou a přístupy zaměstnanců k práci. Dále práce byla zaměřena na míru spokojenosti jednotlivých zaměstnanců v podniku. Spokojenost byla v dotazníkovém šetření rozdělena na několik oblastí (jako například spokojenost s nadřízeným, informační spokojenost, spokojenost s prací, se vztahy na pracovišti či s pracovním prostředím),

kteřá určila význam různých faktorů pro pracovní spokojenost a přispěla k zavádění adekvátních opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Každý podnik musí vytvořit takový systém práce, aby každý zaměstnanec měl potřebné znalosti, dovednosti a podával kvalitní výkon. Pro zlepšení pracovních podmínek v podniku jsem doporučila změnu sídla podniku, změnu finančního ohodnocení jednotlivých zaměstnanců, zvýšení pravomoci zaměstnanců, více motivace pro zaměstnance a více reklamy, školení a kurzů. Podnik by měl posilovat i nadále pracovní vztahy, například společenskými aktivitami ve volném čase, rekreace celých rodin apod. Přínosy mého doporučení jsou jednoznačně dány pro podnik jako celek a pro zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců v podniku.

Závěrem bych chtěla uvést, že po prostudování všech materiálů pro zpracování této diplomové práce mohu doporučit, aby problematiku pracovních podmínek žádný zaměstnavatel nepodceňoval. Věřím, že tato diplomová práce poslouží vedení podniku pro případné budoucí rozhodnutí o pracovních podmínkách.

7 Seznam použitých zdrojů

Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 586s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 90s. 80-7226-873-2.
5. DVOŘÁK, J. a ŠOLCOVÁ, I. *Vademekum moderní manažerky*. 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1998. 163s. ISBN 80-85943-62-X.
6. GALVAS, M. a kolektiv *Pracovní právo*. 2.vyd. Brno: Doplněk, 2004. 672s. ISBN 80-7239-173-9.
7. HOLMAN, R. *Ekonomie*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 1999. 726s. ISBN 80-7179-255-1.
8. KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.
9. KOTLER, P. *Marketing, management – analýza, plánování, využití, kontrola*. 9.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1998. 710s. ISBN 80-7169-600-5.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3.
11. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-2.
12. SAMUELSON, P.A. a NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. 13.vyd. Praha: NS Praha, 1991. 1011s. ISBN 80-205-0494-X.
13. SIROVÁTKA, T. a MAREŠ, P. *Trh práce, nezaměstnanost, sociální politika*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 272s. ISBN 80-210-3048-8.
14. SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1.vyd. Brno: Barrister & Principal, 2002. 517s. ISBN 80-85947-80-3.
15. ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461s. ISBN 80-246-0448-5.

Zákon

16. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Internetové zdroje

17. Internetové stránky podniku, 2007.

18. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Praha, 2007. Přístup z internetu:
<http://www.mpsv.cz/cs/6> (odkaz ze dne: 14.1.2007)

8 Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IS	Informační systém
IT	Informační technologie

9 Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník

Otázky na mzdu

10) Považujete systém odměňování na Vašem pracovišti za:

- a) velmi spravedlivý b) spíše spravedlivý c) spíše nespravedlivý
d) velmi nespravedlivý

11) Na Vaší současné pozici vyděláváte:

- a) velmi dobře b) docela dobře c) poměrně málo d) velmi málo

12) Jste spokojen/a se svou mzdou?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

13) S jakým reálným zvýšením mzdy by jste byl/a spokojen?

- a) 0 – 15 % b) 16 – 30 % c) 31 - 45 % d) 46 – 60 %
e) více jak 60 % f) žádné, jsem plně spokojen/a

14) Znáte svoji pohyblivou složku mzdy?

- a) ano b) ne

15) Pokud ano, motivuje Vás?

- a) ano b) někdy ano, někdy ne c) ne

16) Chtěl/a byste zvýšení pohyblivé složky, aby Vás uspokojilo? Jaké?

- a) 0-15% b) 16 – 30 % c) 31 – 45 % d) více jak 45 %
e) nepotřebuji

17) Systém zaměstnaneckých výhod považujete za:

- a) velmi uspokojivý b) spíše uspokojivý c) spíše neuspokojivý
d) velmi neuspokojivý

18) Který z uvedených faktorů by Vás nejvíce motivoval? (max. 3)

- a) vyšší finanční odměna b) vyšší pravomoc c) možnost osobního rozvoje
d) jiná osoba nadřízeného e) více jistoty f) lepší vztahy na pracovišti
g) vyšší informovanost h) zlepšení pracovního prostředí
i) stabilita pracovního místa j) jiné

Spokojenost s nadřízeným

19) Jste spokojen/a s jednáním/vystupováním svého nadřízeného?

- a) velmi b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec ne

20) Jste spokojen/a se svým nadřízeným po stránce kvalifikační?

- a) velmi b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec ne

21) Myslíte si, že Váš nadřízený respektuje vaše rady, návrhy, připomínky?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec ne

22) Myslíte si, že Váš nadřízený hodnotí Vaši práci objektivně?

- a) zcela objektivně b) spíše objektivně c) spíše subjektivně d) zcela subjektivně

23) Komunikace s Vaším nadřízeným je:

- a) na velmi dobré úrovni b) spíše dobrá c) spíše špatná d) chybí

Informační spokojenost

24) Dostáváte dostatek potřebných informací pro splnění stanovených úkolů?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec ne

25) Dostáváte dostatek informací o dění v podniku?

- a) ano b) ne

26) Dostáváte informace o vašem hodnocení?

- a) ano b) ne

Spokojenost s prací

27) Myslíte si, že vaše práce odpovídá vaši kvalifikaci a zkušenostem?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec ne

28) Myslíte si, že pro vykonání práce a přijímání rozhodnutí máte dostatečnou pravomoc?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec nerozhoduji

29) Souhlasili byste se zvýšením Vaší pravomoci i odpovědnosti v kompenzaci např. se zvýšením mzdy?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) nechci mít odpovědnost

30) Jste podporováni při aplikaci svých poznatků do podnikové praxe?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) nejsem podporován/a

31) Ztotožňujete se s cíli podniku?

- a) ano b) ne c) neznám cíle podniku

32) Pokud vykonáváte práci špatně:

- a) jste za to kritizováni b) přijmete o část svého platu c) přijmete o zaměstnání
d) žádná reakce od Vašeho nadřízeného e) jiné.....

33) Pokud vykonáváte práci dobře:

- a) jste za to pochváleni b) dostanete finanční odměnu
c) dostanete odměnu nefinanční povahy d) žádná reakce e) jiné.....

Spokojenost se vztahy na pracovišti

34) Jste spokojen/a s komunikací na Vašem pracovišti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec ne

35) Respektují Vás spolupracovníci?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) vůbec ne

36) Tvoříte tým?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne (každý sám za sebe)

