

MENDELOVA ZEMĚDĚLSKÁ A LESNICKÁ UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta provozně ekonomická

Ústav práva a humanitních věd

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Skončení pracovního poměru

Autor bakalářské práce:

Tomáš Vlček

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Andrea Hrdličková

Brno 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Skončení pracovního poměru“ vypracoval samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu a pod vedením JUDr. Andrey Hrdličkové, vedoucí bakalářské práce.

V Brně dne 4. 1. 2008

.....

Tomáš Vlček

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce JUDr. Andree Hrdličkové za její metodické vedení, užitečné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této bakalářské práce.

Děkuji vedení společnosti Zetor Tractors a. s., že mi umožnili zpracovat bakalářskou práci. Zároveň děkuji výrobnímu řediteli společnosti panu Norbertu Hrabalíkovi za poskytnutí informací a materiálů ke zpracovávanému tématu.

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce je podrobná charakteristika skončení pracovního poměru ve společnosti Zetor Tractors a. s., která se zaměřuje na výrobu traktorů, motorů a jejich komponentů. Tato charakteristika je založena na interních datech společnosti a také na studiu odborné literatury, týkající se dané problematiky. Podrobně jsou zde popisovány jednotlivé způsoby skončení pracovního poměru. Následně jsou interní data společnosti o skončených pracovních poměrech v průběhu let 2005 až 2007 seříděna a podrobena hlubší analýze. Na jejím základě jsou vyvozena jednotlivá doporučení a návrhy.

Abstract

The subject of this baccalaureate dissertation is a detailed characteristic of ending employment in company Zetor Tractors a. s., who is focusing on producing tractors, motors and their components. This characteristic is based on internal information and also on studying of a literature focused on this particular topic. Individual methods of ending employment are discribed in detail here. Sequentially internal company data about ending employment over the years 2005 – 2007 are sorted and analyzed. Individual recommendations and concepts deduced on the basis of analyse.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Cíl práce a metodika	7
3	Základní pojmy	8
3.1	Pracovněprávní vztah.....	8
3.2	Subjekty	8
4	Skončení pracovního poměru	9
4.1	Dohoda.....	10
4.2	Výpověď	11
4.2.1	Výpověď daná zaměstnancem	12
4.2.2	Výpověď daná zaměstnavatelem	13
4.2.3	Zákaz výpovědi.....	15
4.3	Okamžité zrušení pracovního poměru	16
4.3.1	Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem.....	17
4.3.2	Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem.....	18
4.4	Skončení pracovního poměru ve zkušební době.....	20
4.5	Skončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou	20
4.6	Hromadné propouštění.....	21
4.7	Pracovní posudek a potvrzení o zaměstnání	23
5	Praktická část	24
5.1	Informace o Zetoru	24
5.1.1	Vznik Zetoru	24
5.1.2	Výrobní základna	24
5.1.3	Milníky Zetoru a.s.....	25
5.1.4	Vývoj Zetoru.....	26
5.1.5	Základní informace	26
5.1.6	Výrobní modelové řady	27
5.1.7	Budoucnost Zetoru Tractors a. s.	27
5.2	Fluktuace.....	28
5.2.1	Negativa rostoucí fluktuace s přínosy řízené fluktuace	28
5.2.2	A jak tedy na fluktuaci?	29
5.2.3	Míra fluktuace.....	31
5.3	Praktická analýza společnosti Zetor a.s.	32
5.3.1	Fluktuace roku 2005, 2006 a 2007.....	32
5.3.2	Měsíční fluktuace roku 2005	33
5.3.3	Měsíční fluktuace roku 2006	36
5.3.4	Měsíční fluktuace roku 2007	39
6	Závěr	41
7	Seznam použité literatury a pramenů.....	44
8	Seznam příloh	45

1 Úvod

V současné době se Česká republika nachází uprostřed silné hospodářské konjunktury a je jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik v celé Evropské unii. Tento trend je zřejmý zejména ve strojírenství, kdy je Česká republika celosvětově známá svojí silnou tradicí v tomto odvětví a doposud relativně levnou pracovní silou. Tyto dva faktory lákají již roky zahraniční investory do naší země. S rostoucími investicemi souvisí zvýšená potřeba kvalifikovaných i méně kvalifikovaných pracovních sil. Řada firem se dnes a denně potýká s „bojem o každý kus“. Z médií, převážně regionálního charakteru, se každý den ozývají nabídky nových pracovních míst, které lákají nové zaměstnance do firem, převážně se zahraničním kapitálem. Tyto firmy na našem trhu využívají různé investiční pobídky a jejich setrvání v našich vodách je nejisté. Ale v současnosti jsou silnými konkurenty na pracovním trhu.

Opačnou stranou mince je snaha udržet si stávající kvalifikované pracovníky, kteří dnes, pokud mluvím zejména o operátorech na obráběcích centrech, mají doslova cenu zlata. Řada společností musí proto zvažovat, za jakou cenu se vyplatí tyto pracovníky udržet.

Měl jsem možnost nahlédnout do souboru dat jedné velké, světově uznávané a rychle se rozvíjející firmy. Právě do údajů, které souvisí s odchodem a náborem pracovníků.

Díky tomu jsem se rozhodl vybrat si za téma mé bakalářské práce „skončení pracovního poměru“.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této práce je seznámit s právními aspekty skončení pracovního poměru a tyto poznatky použít v analýze důvodů odchodu pracovníků vybrané společnosti, ale především navrhnout taková opatření, aby podnik nepřicházel o vzácný pracovní kapitál. Věřím, že tato práce bude mít přínos pro samotnou společnost.

Tato bakalářská práce se věnuje ukončení pracovního poměru. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z podkladů, které se nachází v odborné literatuře a v publikacích uvedených v seznamu literatury. Jsou zde definovány základní pojmy týkající se pracovněprávního vztahu a možnosti skončení pracovního poměru, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Podrobně je zde zpracována dohoda o ukončení pracovního poměru, výpověď, okamžité zrušení, zrušení ve zkušební době, skončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou a hromadné propouštění. V druhé praktické části je nejprve charakterizována společnost včetně její historie, vývoje a cílů. Hlavním záměrem této části bylo data, poskytnutá firmou Zetor Tractors a. s. pro roky 2005 až 2007, seřadit. Na jejich základě provést analýzu a v případě problémů navrhnout řešení.

Závěrem práce je vypracování doporučení, podle kterých by měla společnost postupovat. Podklady pro provedení všech analýz byly čerpány z interních informačních zdrojů společnosti, z propagačních materiálů a internetových stránek společnosti.

3 Základní pojmy

Pracovní právo představuje soubor právních norem, které upravují pracovní vztahy a vztahy s výkonem práce související. Nejrozšířenějším a nejobvyklejším druhem pracovněprávního vztahu je pracovní poměr, jenž se uskutečňuje v nejrůznějších podobách.

Pracovní poměr je jedním ze základních pracovněprávních vztahů, který upravuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Od 1. ledna roku 2007 se pracovněprávní vztah řídí především zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb.

3.1 Pracovněprávní vztah

Pracovněprávní vztah se zakládá zejména smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Na základě této pracovní smlouvy se zaměstnanec podílí svou prací za mzdu na plnění úkolů zaměstnavatele dle jeho pokynů.

3.2 Subjekty

Subjekty pracovního práva jsou osoby, kterým jsou adresovány normy pracovního práva, jejichž práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích pracovní právo upravuje. Pracovněprávní vztah může vzniknout pouze se souhlasem obou účastníků tedy zaměstnavatele a zaměstnance.

Zaměstnavatel je osoba fyzická či právnická, která zaměstnává fyzické osoby v pracovněprávních vztazích. Obecně lze říci, že je to ten subjekt, který přiděluje práci.

Zaměstnanec je občan, fyzická osoba, jež v rámci pracovního poměru vykonává práci pro jinou osobu podle pokynů a příkazů zaměstnavatele. Nevykonává činnost samostatně, ani

vlastním jménem, ani na vlastní zodpovědnost. „Způsobilost fyzické osoby jako zaměstnance mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti vzniká, pokud není v tomto zákoně dále stanovena jinak, dnem, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku; zaměstnavatel však s ním nesmí sjednat jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy tato fyzická osoba ukončí povinnou školní docházku.“¹

Odbory nejsou přímým účastníkem pracovněprávního vztahu, ale hrají v rámci tohoto vztahu důležitou roli. Odbory jsou sdružení zaměstnanců, založené s cílem prosazovat jejich pracovní, hospodářské, sociální a jiné zájmy. Odbory jednají jménem pracovníků, které zastupují, pokud jednají se zaměstnavatelem nebo státem, například ohledně výše mezd nebo pracovních podmínek. Sdružování do odborových organizací se řídí obecnou úpravou o sdružování (zákonem č. 83/1990 Sb.).

4 Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být skončen pouze způsoby, které jsou uvedeny v § 48 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Hlavním účelem právní regulace skončení pracovního poměru je ochrana zaměstnanců před bezdůvodným propouštěním. Hlavním cílem právní úpravy je zajištění stability pracovního poměru.

Ke skončení pracovního poměru může dojít z nejrůznějších důvodů. Způsobů ukončení pracovního poměru existuje více a z každého plynou také rozdílné následky. Proto je v praxi velice důležité mezi jednotlivými formami skončení pracovního poměru dělat rozdíly a rozlišovat je.

¹ JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.47

Pracovní poměr lze skončit následujícími způsoby:

- dohodou
- výpovědí
- okamžitým zrušením
- zrušením ve zkušební době
- uplynutím doby u pracovního poměru na dobu určitou
- smrtí zaměstnance

Zákoník práce se dále věnuje skončení pracovního poměru pro cizince nebo osoby bez státní příslušnosti, pokud nedošlo ke skončení jiným způsobem. V tomto případě končí pracovní poměr dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území ČR, nebo dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území ČR a nebo uplynutím doby povolené k zaměstnání.

4.1 Dohoda

Pracovní poměr může skončit dohodou dle § 49 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. „Dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru, končí pracovní poměr sjednaným dnem. Dohodu o rozvázání pracovního poměru uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec písemně, jinak je neplatná. V dohodě musí být uvedeny důvody rozvázání pracovního poměru, požaduje-li to zaměstnanec. Jedno vyhotovení dohody o rozvázání pracovního poměru vydá zaměstnavatel zaměstnanci.“² Termín skončení pracovního poměru nemusí být určen jen stanovením určitého data, ale i jiným způsobem, který nevzbuzuje pochybnosti, jako například dnem návratu z mateřské dovolené, rodičovské dovolené apod.

Dohoda může být uzavřena kdykoliv během pracovního poměru. V praxi většinou dochází k situaci, kde jedna strana podá návrh na uzavření smlouvy a druhá zvažuje jeho přijetí.

² JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.106

Aby nedocházelo ke zbytečným průtahům a účastníci nezůstávali v právní nejistotě, než druhá strana o návržení rozhodne, je vhodné stanovit si lhůtu k přijetí návrhu. Lhůtu, do které očekává přijetí či nepřijetí svého návrhu, si může účastník určit sám. Pokud tato lhůta stanovena není, je třeba tento návrh přijmout ihned, jednají-li účastníci přímo mezi sebou nebo návrh přijmout bez zbytečného odkladu. K uzavření dohody je třeba doručit kladnou odpověď do konce lhůty, nestanovil-li účastník jinak. Je-li návrh přijat opožděně nebo vyžaduje-li druhý účastník změny, dohodu nelze uzavřít.

Zaměstnanec, jehož pracovní poměr je ukončen dohodou, má nárok na pracovní volno bez náhrady mzdy, a to nejvýše jeden půlden v týdnu, které využije k hledání nového pracovního místa. Jsou-li důvodem skončení pracovního poměru organizační změny, vzniká zaměstnanci nárok na placené volno.

4.2 Výpověď

Skončení pracovního poměru výpovědí dle § 50 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. rozumíme jednostranný právní úkon, který učiní jeden účastník pracovněprávního vztahu vůči druhému. U výpovědi tedy lze rozvázat pracovní poměr i bez souhlasu druhé strany. Tím se liší od skončení pracovního poměru dohodou, kde obě strany s tímto jednáním souhlasí.

„Protože výpověď daná jedním účastníkem pracovněprávního vztahu vede k ukončení tohoto vztahu často proti vůli druhého účastníka, ukládá zákoník práce velmi přísná pravidla, která je třeba dodržet, aby výpověď byla platná.“³ Výpověď musí být vyhotovena v písemné formě a musí být doručena druhé straně, jinak je neplatná. V případě výpovědi podané zaměstnavatelem je nutné ještě uvést přesně vymezený důvod výpovědi. Z obsahu výpovědi musí vyplývat, že jde skutečně o výpověď a nikoliv např. o dohodu. Výpověď musí obsahovat, ačkoliv to zákoník přímo neuvádí, vlastnoruční podpis zaměstnavatele či odpovědného vedoucího zaměstnance. Právní účinky výpovědi nastanou dnem, kdy písemnost obsahující výpověď byla podle zákoníku práce doručena druhému účastníku.

³ JUDr. VOŘÍŠEK Vladimír a kolektiv. *Právní nároky zaměstnanců*. Praha: Eurounion, spol. s r. o., 2004, s.74

Zaměstnanci musí být výpověď doručena do vlastních rukou, např. osobně na pracovišti nebo kdekoliv bude zaměstnanec zastížen anebo prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací. Zaměstnanec doručí výpověď nadřízenému zaměstnanci nebo do podatelny zaměstnavatele. Lze ji i poslat doporučeně poštou. Doručením výpovědi je účastník vázán. Pokud je již výpověď doručena, může být odvolána pouze v případě, bude-li s tím souhlasit druhý účastník. I toto zpětné odvolání vyžaduje souhlas druhé strany a musí být provedeno písemně.

„Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně stanoveného v § 52. Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Dá-li zaměstnavatel zaměstnanci výpověď (§ 52), musí důvod ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvodem, jinak je výpověď neplatná. Důvod výpovědi nesmí být dodatečně měněn.“⁴

Účinek výpovědi, tedy skončení pracovního poměru, nenastane ihned, ale po uplynutí výpovědní doby. Tato doba představuje časový úsek mezi podáním výpovědi a skončením pracovního poměru. Jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele je stejná, činí nejméně dva měsíce a začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi. V průběhu výpovědní doby veškerá práva a povinnosti plynoucí z pracovního poměru nadále trvají. A to až do posledního dne výpovědní doby.

4.2.1 Výpověď daná zaměstnancem

Zaměstnanec může dát výpověď kdykoliv, ať již uvede důvod své výpovědi nebo podá výpověď bez uvedení konkrétního důvodu. I v tomto případě musí mít písemnost určité náležitosti. Výpověď musí být písemná a doručena druhému účastníkovi pracovněprávního vztahu, to je zaměstnavateli. Z textu musí být jasné, že se jedná o výpověď, a nikoliv např. o žádost rozvázání pracovního poměru dohodou. Pokud výpověď nesplňuje uvedené podmínky, je neplatná. Jestliže zaměstnanec podal výpověď a doručil ji zaměstnavateli,

⁴ JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.108

může ji vzít zpět pouze se souhlasem zaměstnavatele. To je nutno vzít v úvahu a pečlivě zvažovat, aby se zaměstnanec nedostal v důsledku výpovědi do špatné sociální situace.

4.2.2 Výpověď daná zaměstnavatelem

Zaměstnavatel může dát výpověď pouze z důvodů, které jsou uvedeny v zákoníku práce § 52. Tyto důvody jsou dány taxativně, žádný jiný důvod nelze použít. Aby byla výpověď ze strany zaměstnavatele platná, musí splňovat základní podmínky. V písemnosti musí být konkrétně uveden důvod výpovědi. Ten musí být jasně formulován tak, aby bylo zřejmé, jaké skutečné důvody vedou k rozvázání pracovního poměru. Výpovědní důvod není možné dodatečně měnit. Důležitou podmínkou je písemná forma výpovědi, která se předá osobně nebo zašle poštou.

„Okruh výpovědních důvodů uvedených v zákoníku práce odpovídá úmluvě Mezinárodní organizace práce č. 158, o ukončení zaměstnání, i když nebyla Českou republikou ratifikována.“⁵ Obecně existují tři hlavní skupiny důvodů:

1. organizační změny na straně zaměstnavatele,
2. zdravotní nebo osobní důvody týkající se zaměstnance a
3. nesplnění předpokladů a požadavků pro řádný výkon sjednané práce.

Organizační změny podle § 52 písm. a) až c) zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

Organizačními změnami se rozumí hlavně technické či ekonomické problémy v provozu. Zrušení či přemístění zaměstnavatelského subjektu nebo alespoň jeho části. Rozhodne-li zaměstnavatel nebo příslušný orgán o nadbytečnosti zaměstnance, o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách. V tomto případě se řeší nadbytečnost zaměstnance a znamená, že zaměstnavatel již nepotřebuje práci zaměstnance, jak bylo určeno v pracovní smlouvě. O výběru nadbytečných zaměstnanců rozhoduje sám zaměstnavatel a není nijak

⁵ JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.113

v tomto výběru omezován. Výpovědní doba u dotčených zaměstnanců je dvouměsíční. Jejím skončením skončí i pracovní poměr a zruší se pracovní místa. Zaměstnanci přísluší při skončení pracovního poměru odstupné podle § 67 odst.1 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku, kterým se rozumí průměrný měsíční výdělek. Nárok na odstupné vzniká v den skončení pracovního poměru a je vypláceno po skončení pracovního poměru v nejbližší den, kdy se u zaměstnavatele vyplácí mzdy. V případě, že zrušení některých pracovních míst bylo učiněno bez předání výpovědi zaměstnancům, jejichž pracovní místa byla zrušena, je zaměstnavatel povinen těmto zaměstnancům poskytovat náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku až do skončení pracovního poměru.

Zdravotní nebo osobní důvody zaměstnance podle § 52 písm. d) až e) zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

Zaměstnavatel je oprávněn dát zaměstnanci výpověď, jestliže daný zaměstnanec nemůže vzhledem ke svému zdravotnímu stavu vykonávat svou práci nebo ji nesmí vykonávat z důvodu onemocnění nemocí z povolání. Tuto výpověď může dát jen na základě lékařského posudku a rozhodnutí okresní správy sociálního zabezpečení. Lékařský posudek o nezpůsobilosti k práci vydává zařízení pracovnělékařské péče. Posudek musí být vydán již před podáním výpovědi a musí z něj jednoznačně vyplývat, že zaměstnanec nesmí dále konat dosavadní práci. Nestačí pouze doporučení, aby zaměstnanec přešel na jinou práci, neboť tento posudek je pro soud závazný a nemůže být přezkoumáván znalcem. Při uplatnění tohoto výpovědního důvodu náleží zaměstnanci odstupné ve výši nejméně dvanáctinásobku průměrného výdělku, kterým se rozumí průměrný měsíční výdělek. Odstupné je vypláceno po skončení pracovního poměru v nejbližší výplatní den zaměstnavatele.

Nesplnění předpokladů a požadavků pro řádný výkon sjednané práce podle § 52 písm. f) až g) zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

Zaměstnanec musí rovněž splňovat požadavky a předpoklady pro výkon dané práce. Předpoklady jsou pevně dány právními předpisy a požadavky si stanovuje zaměstnavatel sám. Zaměstnavatel by si měl dát pozor, aby to s požadavky na zaměstnance nepřeháněl a

nebylo to zaměstnancem považováno za šikanování. Z tohoto důvodu by požadavky měly být úměrné typu práce a funkci, kterou zaměstnanec zastává. Zaměstnanec by měl být s požadavky na výkon sjednané práce předem seznámen. Pokud je nesplňuje, lze zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních dvanácti měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a v přiměřené době je neodstranil. V písemné výzvě by mělo být přesně oznámeno, co a v jaké lhůtě má konkrétně napravit.

Do této skupiny důvodu se řadí i porušování pracovní kázně. Výpověď lze dát pro soustavné méně závažné porušení pracovní kázně i pro jakékoliv porušení povinností vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci. Soustavností se rozumí alespoň třikrát se opakující porušení. Je obtížné rozlišit mezi méně závažným a závažným porušením pracovní kázně. Mělo by se však vycházet z konkrétní situace, okolností daného případu, povah zúčastněných osob aj. Za závažné porušení pracovní kázně se považuje např. požití alkoholu na pracovišti, zvláště hrubým porušením je třeba fyzické napadení spolupracovníků. Za méně závažné porušení se považuje především pozdní příchod do práce.

Skončit pracovní poměr za porušení pracovní kázně lze jen tehdy, pokud byl zaměstnanec v posledních dvanácti měsících písemně upozorněn na možnost výpovědi kvůli soustavnému porušování pracovní kázně. Ve výpovědi by měl být uveden dosavadní průběh chování zaměstnance a skutečnost, která byla podle zaměstnavatele považována za méně závažné porušení pracovní kázně. Také by zde mělo být uvedeno, že zaměstnanec byl na možnost výpovědi již dříve upozorněn, a přesto dále pracovní kázeň porušoval.

4.2.3 Zákaz výpovědi

Zákoník práce používá v této souvislosti tzv. ochranné doby, jejichž podstatou je ochrana trvání pracovního poměru ve zvláště tíživých sociálních a osobních situacích zaměstnance. Ochranná doba je obdobím, ve kterém zaměstnavatel nemůže za běžných podmínek

ukončit se zaměstnancem pracovní poměr výpovědí, neboť by se důsledky výpovědi projevíly zvláště tíživě vzhledem k situaci, v níž se zaměstnanec nachází.

Podle § 53 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. „zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, pokud si tuto neschopnost úmyslně nepřivodil nebo nevznikla-li tato neschopnost jako bezprostřední následek opilosti zaměstnance nebo zneužití návykových látek, a v době od podání návrhu na ústavní ošetřování nebo od nástupu lázeňského léčení až do dne jejich ukončení; při onemocnění tuberkulózou se tato ochranná doba prodlužuje na 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetření, při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení ode dne, kdy byl zaměstnanci doručen povolávací rozkaz, po dobu výkonu těchto cvičení, až do uplynutí 2 týdnů po jeho propuštění z těchto cvičení.“⁶

Zákaz výpovědi se vztahuje také na zaměstnance, který je dlouhodobě uvolněn pro výkon veřejné funkce. Nejinak tomu bývá, když je zaměstnankyně těhotná nebo když zaměstnankyně či zaměstnanec čerpá mateřskou dovolenou i v případě, že zaměstnankyně nebo zaměstnanec trvale pečují alespoň o jedno dítě mladší tří let. Pro zákaz výpovědi pracovního poměru v ochranné době je rozhodující stav v době, kdy byla výpověď dána, tedy kdy byla doručena druhému účastníku.

4.3 Okamžité zrušení pracovního poměru

Okamžitým zrušením pracovního poměru rozumíme jednostranný právní úkon sjednaný mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je výjimečným způsobem skončení pracovního poměru. Zákoník práce dává tuto výjimečnost jak zaměstnavateli v § 55 zákoníku práce č. 262/2006 Sb., tak zaměstnanci v § 56 zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

⁶ JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.117

Zákon stanovuje tři základní podmínky okamžitého zrušení pracovního poměru, bez nichž je zrušení pracovního poměru neplatné. První podmínkou je, že tento dokument musí být v písemné formě a musí být vlastnoručně podepsán osobou, která pracovní poměr ruší. Druhou povinnou náležitostí je skutkové vymezení důvodu podle zákoníku práce. Vymezení důvodu okamžitého zrušení musí být jednoznačné a přesné tak, aby se zabránilo jeho záměně s jiným důvodem. Uvedený důvod nesmí být dodatečně měněn. V neposlední řadě musí být okamžité zrušení pracovního poměru doručeno ve stanovené lhůtě druhé straně. Pracovní poměr končí ihned, to znamená v okamžiku doručení písemného oznámení druhou stranou, nikoliv až uplynutím dne, ve kterém byl zrušovací projev druhému účastníku doručen.

4.3.1 Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem

Okamžité zrušení pracovního poměru je velice závažný zásah do pracovního vztahu, a proto ho je možno připustit tehdy, kde není žádoucí, aby pracovní poměr trval dále. Zákoník stanovuje v § 55 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. přesné důvody, kdy lze použít tohoto způsobu ke zrušení pracovního poměru.

„Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy, byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestní čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců, nebo porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.“⁷

Jelikož zákoník práce nedefinuje pojem „zvlášť hrubým způsobem“, musí zaměstnavatel vždy vycházet z konkrétní situace a je potřeba zohlednit mnoho věcí k posouzení této intenzity. Například, jde-li o opakovaná porušení pracovní kázně nebo jde-li o

⁷ JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.121

mimořádnou událost. Pokud by zaměstnanec měl dlouhotrvající neomluvenou absenci nebo pokud by bezdůvodně napadal svého nadřízeného. Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr pouze ve lhůtě jednoho měsíce ode dne, kdy se o důvodu k okamžitému zrušení dozvěděl. Tuto lhůtu nazýváme subjektivní. Nejpozději však do jednoho roku ode dne, kdy tento důvod vznikl, ne ode dne, kdy se o tom dozvěděl zaměstnavatel. Tuto lhůtu nazýváme objektivní.

K tomuto postupu zaměstnavateli však nestačí pouhé podezření z jednání zaměstnance, které by mohlo vést k okamžitému skončení pracovního poměru. Ale musí jít o důvod, který skutečně nastal. Při spáchání úmyslného trestného činu je tento důvod potvrzen pravomocným rozhodnutím soudu, kterým byl uložen nepodmíněný trest odnětí svobody. V tomto případě jednoměsíční lhůta začne běžet okamžikem, kdy se zaměstnavatel o odsouzení dozvěděl.

Při hrubém porušení povinností začíná lhůta běžet v den, kdy zaměstnavatel zjistí, že porušení pracovní kázně nabylo potřebné intenzity. Zákoník práce chrání některé kategorie osob před ukončením pracovního poměru okamžitým zrušením. Zaměstnavatel nemůže okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, ani se zaměstnankyní nebo zaměstnancem, kteří čerpají mateřskou nebo rodičovskou dovolenou.

4.3.2 Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem

Zaměstnanec může tento způsob rozvázání pracovního poměru použít, jeví-li se to jako bezprostředně naléhavé a to pouze ze dvou důvodů uvedených v § 56 zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

Prvním důvodem je zdravotní stav zaměstnance, který se neslučuje s prací, kterou vykonává. Tento důvod se musí opírat o lékařský posudek, nestačí pouze lékařské potvrzení nebo vyjádření, které říká, že zaměstnanec nemůže konat svou práci bez vážného ohrožení zdraví. Druhou podmínkou tohoto důvodu je, že zaměstnavatel zaměstnance nepřeveď na jinou pro něj vhodnou práci do 15dnů, co byl předložen pracovní posudek.

Vhodnou prací se rozumí práce, která odpovídá zdravotnímu stavu, schopnostem a kvalifikaci zaměstnance.

Druhý důvod vyplývá ze skutečnosti, že zaměstnanci nebyla vyplacena mzda nebo náhrada mzdy za vykonanou práci a ode dne splatnosti uplynulo 15 dnů. Není důležité, zda zaměstnanec vyplacení uvedených částek po jejich datu splatnosti urgoval, či nikoliv. V zákonu není uvedeno, jestli se jedná o zálohu na mzdu, vyúčtování či dobírku. Nevypacení mzdy je v rozporu se zákoníkem práce.

I v tomto případě, jak tomu je i u zaměstnavatele, může zaměstnanec zrušit pracovní poměr okamžitě ve lhůtě dvou měsíců ode dne, kdy se o důvodech výše uvedených dozvěděl, této lhůtě se říká subjektivní. Nejpozději však do jednoho roku ode dne, kdy tento důvod vznikl. Zde se jedná o objektivní lhůtu. Subjektivní lhůta je závislá na tom, kdy se zaměstnanec o tomto důvodu dověděl a objektivní, kdy tento důvod vznikl.

Při okamžitém zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance, má zaměstnanec právo na odstupné ve výši min. trojnásobku průměrného výdělku, nebo dokonce i ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku.

Okamžité zrušení pracovního poměru, ale i výpověď, je zaměstnavatel povinen projednat s příslušnými odborovými orgány podle § 61 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Pokud zaměstnavatel tuto povinnost poruší, jsou tyto druhy skončení pracovního poměru i nadále platné, zaměstnavatel se však vystavuje postihu ze strany úřadu práce. Jiná situace je v případě, že zaměstnavatel chce ukončit pracovní poměr se zaměstnancem – funkcionářem odborového orgánu. V době jeho funkčního období a ještě rok po jeho skončení musí zaměstnavatel předem požádat odborový orgán o souhlas. Bez tohoto souhlasu platí výpověď nebo okamžité zrušení jen tehdy, jestliže jsou ostatní podmínky splněny a soud v tomto sporu podle § 72 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. dospěje k závěru, že na zaměstnavateli nelze spravedlivě požadovat, aby zaměstnance nadále zaměstnával. Aby se zabránilo průtahům při udělování předchozího souhlasu odborového orgánu, stanoví zákoník práce následující: jestliže do 15 dnů od požádání odborový orgán písemně

neodmítne udělit souhlas, považuje se toto neodmítnutí za předchozí souhlas. Okamžité zrušení nebo výpověď může pak zaměstnavatel dát do dvou měsíců od udělení tohoto souhlasu.

4.4 Skončení pracovního poměru ve zkušební době

Skončení pracovního poměru ve zkušební době v § 66 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. je jednostranným právním úkonem.

„Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel však nemůže ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance.“⁸

Zkušební doba může být podle § 35 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. sjednána maximálně na tři měsíce. Pracovní poměr končí okamžikem, který je stanoven ve zrušovacím projevu, nejdéle však posledním dnem sjednané zkušební doby. Forma zrušení by měla být písemná, ale nedodržení nemá za následek neplatnost tohoto právního úkonu. Ustanovení o tom, že písemné oznámení o zrušení pracovního poměru ve zkušební době má být doručeno druhé straně alespoň tři dny před uplynutím této doby, je pořádkovým ustanovením. To znamená, že nedodržení této lhůty nemá za následek neplatnost zrušení pracovního poměru.

4.5 Skončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou

Jedná se o právní událost, která je uzavírána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Doba trvání pracovního poměru je určena buď uvedením konkrétního data, ke kterému má pracovní poměr skončit, nebo jinak vymezeným časovým obdobím. Pokud nelze dobu trvání pracovního poměru určit tímto způsobem, může být určena i jiným způsobem, který

⁸ JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.134

nevzbuzuje pochybnost o tom, o jakou dobu se jedná. Mezi tyto způsoby patří skončení pracovního poměru ukončením sjednaných prací.

Je-li pracovní poměr sjednaný na konkrétní určitou dobu, uplynutím této doby pracovní poměr bez dalšího právního úkonu skončí. Je-li doba trvání pracovního poměru určena na dobu konání určitých prací, povinností zaměstnavatele je upozornit zaměstnance na skončení těchto prací včas, a to alespoň tři dny předem. Nesplněním této podmínky není dotčena platnost skončení pracovního poměru.

Mezi účastníky pracovního poměru může dojít k nejasnostem, pokud jde o existenci pracovního poměru, jestliže zaměstnanec pokračuje v konání prací po uplynutí sjednané doby. Jestli je to však konáno s vědomím zaměstnavatele, platí, že se tento pracovní poměr na dobu určitou změnil v pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou, pokud se zaměstnavatel nedohodne se zaměstnancem jinak. Pracovní poměr sjednaný na určitou dobu končí uplynutím této doby i v případě, že by zaměstnanec byl nemocen nebo by byla zaměstnankyně těhotná. „Jestliže chce jeden z účastníků ukončit pracovní poměr sjednaný na určitou dobu dříve, než sjednaná doba uplyne, může použít všechny formy skončení pracovního poměru – dohodu, výpověď i okamžité zrušení pracovního poměru tak, jak jsou zákoníkem upraveny.“⁹

4.6 Hromadné propouštění

Ochrana zaměstnanců je řešena v § 62 zákoníku práce. Jsou zde uvedeny pravidla pro vzájemnou informovanost a komunikaci mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Zákoník zpřesňuje povinnosti zaměstnavatele ve vztahu k úřadu práce a k odborovému orgánu, než u zaměstnavatele dojde k hromadnému propouštění zaměstnanců.

⁹ JUDr. JOUZA Ladislav. *Pracovněprávní slovník zaměstnavatele*. Český Těšín: Poradce spol. s r. o., 2002, s.193

„Hromadným propouštěním se rozumí skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědí daných zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) pro větší počet zaměstnanců nejméně

- a) 10 zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců,
- b) 10 % zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců,
- c) 30 zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.“¹⁰

Zaměstnavatel je povinen nejpozději do 30 dnů před podáním výpovědi jednotlivým zaměstnancům informovat příslušný odborový orgán nebo radu zaměstnanců o uskutečnění hromadného propuštění a zahájit s nimi jednání za účelem dosažení shody mezi nimi. Týká se to zejména opatření, které by vedly k předejití či zabránění hromadnému propouštění, případně zmírnění jeho nepříznivých následků pro zaměstnance a především zařazení zaměstnance na jiné vhodné pracoviště. O zamyšlených opatřeních a záměrech je zaměstnavatel povinen rovněž písemně informovat příslušný úřad práce. Uvede zejména důvody propuštění, počet propouštěných zaměstnanců a jejich strukturu. Jedno vyhotovení doručí příslušnému odborovému orgánu nebo radě zaměstnanců. Odborový orgán nebo rada zaměstnanců má právo se k písemné zprávě zaměstnavatele samostatně vyjádřit a toto vyjádření doručit příslušnému úřadu práce.

Jestliže u zaměstnavatele nepůsobí žádný odborový orgán ani rada zaměstnanců, zaměstnavatel je povinen plnit již zmíněné povinnosti vůči každému zaměstnanci, jehož se hromadné propouštění týká zvlášť. Pracovní poměr hromadně propouštěného zaměstnance skončí výpovědí nejdříve po uplynutí 30 po sobě jdoucích dnů od doručení písemné zprávy zaměstnavatele. Podle zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost sdělit zaměstnanci den doručení písemné zprávy o hromadném propouštění.

¹⁰ JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007, s.130

4.7 Pracovní posudek a potvrzení o zaměstnání

Skončení pracovního poměru musí provázet nejen finanční, ale i administrativní vypořádání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kterým se zabývá zákoník práce č. 262/2006 Sb. v § 312 až § 315. „Zaměstnavatel je povinen při skončení pracovního poměru vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání, tzv. zápočtový list, některé další písemnosti, a to i bez žádosti. Na základě žádosti zaměstnance je povinen mu vydat posudek o pracovní činnosti. Potvrzení o zaměstnání musí vydat ve všech případech skončení pracovního poměru, tj. nejen v případě výpovědi, zrušení ve zkušební době, okamžitého zrušení, ale i při skončení pracovního poměru na dobu určitou uplynutím sjednané doby. Jedná se o velice důležitý doklad, který musí obsahovat údaje o zaměstnání a o době jeho trvání, o druhu konaných prací, dosažené kvalifikaci, dále též odpracovanou dobu a další skutečnosti, které mají vztah k výkonu práce.“¹¹

¹¹ JUDr. KUBÍNKOVÁ Marcela, JUDr. KINDLOVÁ Zdeňka a kolektiv. *Pracovní právo a realita pro zaměstnance*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2007, s.82

5 Praktická část

Obr. 1: Logo společnosti

5.1 Informace o Zetoru



Zdroj: www.zetor.cz

5.1.1 Vznik Zetoru

Zemědělské traktory mají svůj počátek v 19. století v souvislosti s prvními pokusy o využití zdokonaleného stroje pro zemědělské práce. V první polovině 20. let tohoto století byly položeny základy traktorového průmyslu v Čechách. S montáží traktorů modernější koncepce započaly Škodovy závody v Plzni v roce 1927. K dalším českým firmám, které začaly vyrábět traktory, patřila firma Českomoravská, Kolben, Daněk a továrna Wichterle. Po skončení II. světové války tyto první představitele nahradila firma, která se stala jediným reprezentantem českých traktorů na celosvětovém trhu – značka Zetor. V křestním listu traktoru Zetor je uvedeno datum 15. března 1946. Značka Zetor vznikla spojením názvu písmene „ZET“ používaného zbrojovkou a posledních dvou písmen slova traktor „OR“. Vlastním vývojem prvních traktorů značky Zetor byly položeny základy nejen pro vznik značky, ale i pro její dlouhodobou existenci.

5.1.2 Výrobní základna

Výrobní základna traktoru Zetor je soustředěna v Brně, v městské části Líšeň. Při kompletaci výrobků je účelně kombinována a vyvážena skladba uzlů a součástí vyráběných ve vlastních provozech s nákupem dílů a celků od specializovaných dodavatelů. Finalizace výroby traktoru Zetor je realizována výrobním úsekem a jeho provozy, které realizují výrobu převodových uzlů, kabin, lisovaných dílů, drobných kompletačních prvků, povrchové úpravy až po samotnou konečnou montáž traktorů. Uplatněné technologie vytváří základní podmínky pro kvalitu výrobků, které je věnována mimořádná pozornost. Celá traktorová výroba je pro trvalé zajištění kvality výrobků

organizována a řízena v souladu s normami řady ISO 9001, podle kterých byla od roku 1999 certifikována. Zároveň je také věnována velká pozornost ekologickým aspektům výroby. Důraz je kladen na ekologii výrobních technologií i vlastních výrobků. Jako příklad lze uvést náhradu syntetických barev za vodou ředitelné, čímž bylo dosaženo výrazného poklesu emisí organických látek při povrchových úpravách. Na tyto skutečnosti byl navržen systém auditů, který je pravidelně prováděn především v oblasti kvality a výroby a umožňuje denně vyhodnocovat dané úrovně s přijímáním okamžitých opatření k jejímu zlepšení.

5.1.3 Milníky Zetoru a.s.

Tabulka č. 1: Milníky Zetoru a. s.

1948	ZETOR 25 první sériově vyráběný traktor
1956	ZETOR 50 Super Nový robustní a výkonný model s výkonem motoru 50 k, vyrobeno více než 100 tis. kusů.
1958	ZETOR 35 nová koncepce – „unifikovaná“ řada založená na společných komponentech
1960	Zetor 3011 První a základní traktor tzv. unifikované řady – nová koncepce založená na společných komponentech
1968	Zetor 8011 Crystal Reprezentant nové výkonnější unifikované řady. První kabina s integrovaným ochranným rámem.
1991	UŘ III traktory s novou progresivní konstrukcí
2002	JRS Jednotná řada traktorů střední
2004	JRL Jednotná řada traktorů lehká

Zdroj: www.zetor.cz

5.1.4 Vývoj Zetoru

V období od roku 1992 až 2002 proběhlo ve společnosti Zetor a. s. několik privatizací majetku. Po nepříliš produktivním 10-ti letém období došlo dne 29.6.2002 k zásadnímu zlomu v chodu společnosti. Zetor a.s. byl prodán slovenskému akcionáři HTC Holding a. s., který se tak s 98 procenty stal majoritním vlastníkem firmy Zetor a. s. Nový majitel přijal okamžitá restrukturalizační opatření, která se pozitivně odrazila v hospodaření společnosti. Zetor a. s. vykazuje od září 2002 vyrovnané, respektive ziskové hospodaření. Tato opatření mají i pozitivní trend ve výrobě traktorů a to z 4416 traktorů v roce 2002 na výhledových 7022 traktorů v roce 2007. Cílem společnosti je odbyt 10000 traktorů v roce 2010. Od 1.1. 2007 změnil výrobní závod Zetor a. s. jméno společnosti na Zetor Tractors a. s. a stal se součástí nové skupiny Zetor Group patřící slovenskému akcionáři HTC Holding a. s.

5.1.5 Základní informace

Tabulka č. 2: Základní informace

Název skupiny	Zetor
Založení	1946
Majoritní vlastník	HTC Holding (99,6 %)
Oficiální představitel	Ing. Pavol Hubočan, Výkonný ředitel
Prostor	Celý prostor 1 045 000 m ² / Výr. plocha 170 000 m ²
Počet zaměstnanců	1650 (2007)
Obrat	€ 200 Mil (2007)
Produkty	Traktory, Motory, Komponenty
Prodej	7022 Traktoru (2007)

Zdroj: [materiály](#) společnosti

5.1.6 Výrobní modelové řady

Obr. 2: Modelové řady



5.1.7 Budoucnost Zetoru Tractors a. s.

- zajistit dlouhodobý rozvoj společnosti navazující na historické úspěchy,
- traktory Zetor neustále zlepšovat z hlediska dlouhodobé kvality, funkčnosti, spolehlivosti, bezpečnosti a šetrnosti k životnímu prostředí,
- plnit vysoké požadavky zákazníků při zachování jednoduchosti a vlastního designu,
- **stavět společnost na vlastních zaměstnancích, které neustále vzdělávat, stimulovat a budovat jejich loajalitu vůči firmě.**



Jak stavět společnost na vlastních zaměstnancích ?



Snížit a stabilizovat fluktuaci !

5.2 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je „jeden z trvalých problémů, který nedává spát mnoha manažerům – a nejen těm HR. Zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních.“¹²

Fluktuace dokáže život firmám hodně znepríjemnit, vynutí si přijetí nepopulárních opatření a změnu návyků, ale jeho kontrolovaná úroveň je pro správný chod společnosti nezbytná.

Obecně se úroveň fluktuace doporučuje v rozsahu 5-7% přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%. To znamená, že za sledované období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5-7 (resp. 15) osob na každých 100 zaměstnanců. - Protože fluktuace má také svá negativa a pozitiva, rizika a přínosy, není její optimum 0%.

5.2.1 Negativa rostoucí fluktuace s přínosy řízené fluktuace

Dle výše citovaného zdroje jsou negativa a přínosy následující:

NEGATIVA

- ztráta zaškolených zaměstnanců
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (vč. nutnosti vyššího stavu servisního personálu – např. na personálním oddělení)

¹² PersonAll consulting: *Fluktuace - diagnóza a léčba* [online]. Dostupné z URL http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání

PŘÍNOSY

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejích jednotlivých částech
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mentorem pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
- stabilizuje produktivní personál

5.2.2 A jak tedy na fluktuaci?

- Uvědomění si fluktuace – tedy určit pro společnost optimální míru ještě kontrolovatelné fluktuace, pro stanovení prahu vzniku negativní fluktuace (po zvážení vlivu oboru působení, situace na pracovním trhu v regionu, struktury a kvalifikace zaměstnanců, firemní kultury, strategie firmy, etapy jejího vývoje atd.)
- Pravidelné sledování příznaků (personálních ukazatelů – především míry fluktuace a její struktury, stability zaměstnanců) - sledovat a vyhodnocovat důvody odchodu zaměstnanců – v okamžiku přiblížení se k prahové hodnotě, resp. zjištění trendu nárůstu fluktuace nebo opakování důvodu odchodu zaměstnanců, musí být spolehlivě spuštěn záchranný, imunitní mechanismus.

- Spolupráce s odborným lékařem – uvědomění si vlivu fluktuace na chod a výkonnost firmy a především hlavních důvodů zvýšení fluktuace – ty jsou často pro „místní“ společnosti hůře rozpoznatelné, protože posouzení vlivu jednotlivých činitelů je hodně omezeno populární „provozní slepotou“ a hlavně - nedostatky ve své práci si lidé obecně mají problém připustit – proto je vhodné vyhledat odbornou pomoc – nejlépe zkušeného poradce.
- Přesná identifikace důvodů nárůstu fluktuace – detailnější rozbor fluktuace a její struktury, sledování společných znaků, opakovaných problémů a také toho, na kterých pracovištích a pod kterými vedoucími zaměstnanci dochází k nejčastějším odchodům zaměstnanců atd. V rámci této fáze je vhodné zvážit využití výsledků v nedávné minulosti provedených průzkumů spokojenosti zaměstnanců Vaší firmy, příp. průzkumu firemní kultury, týmové spolupráce, analýz 360° – popř. poprvé provést takovýto specifický průzkum (např. dotazníkové šetření, přímé dotazování zaměstnanců apod.).
- Možnosti léčebných postupů fluktuace – stanovení prioritních, klíčových faktorů, ovlivňujících nárůst fluktuace, míru jejich ovlivnitelnosti, provedení revize existujících zdrojů k zajištění úspěšné léčby (lidé, znalosti, informační kanály, firemní kultura, finance, čas,...).
- Výběr léčebné procedury fluktuace – boj s fluktuací je celofiremní problém, který nesmí být svěřen jen do rukou personalistů. Proto je vhodné nejpozději v této fázi za využití externího poradce sestavit menší projektový tým, který se bude podílet na celém procesu plánování a realizace „léčby“. Jeho úkolem je především posoudit aktuální situaci, zvolit optimální postup léčby a zajistit jeho dodržování. Mezi nutná opatření nejčastěji patří mj. změna personální strategie firmy, změna systému výběru a adaptace zaměstnanců, systému hodnocení, odměňování a motivace, zvýšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků (zvyšování úrovně manažerských kompetencí), rozvoj vnitrofiremní komunikace, investice do zlepšování prac. prostředí a péče o zaměstnance, případně i přímé personální změny apod. V této fázi je velmi důležité všechny změny vždy dobře naplánovat, zkomunikovat, zajistit si podporu zaměstnanců, provádět pravidelnou kontrolu přínosu změn a přijímat nutná nápravná opatření.

- Rehabilitace – i nadále je třeba věnovat péči sledování personálních ukazatelů, vyhodnocovat důvody odchodu zaměstnanců, zefektivňovat proces výběru a adaptace zaměstnanců, zvyšovat odbornou úroveň všech vedoucích zaměstnanců, efektivněji motivovat, zkvalitňovat péči o zaměstnance - abychom zabránili opětovnému zvýšení fluktuace.

Údaje o vývoji ukazatelů fluktuace a stability zaměstnanců by měly být součástí pravidelných prezentací výsledků každé společnosti na poradách vedení a měly by rovněž být jedním z kritérií pro hodnocení práce všech vedoucích zaměstnanců.

- Faktor času – léčba každé zvýšené fluktuace chce svůj čas – první zlepšení lze při správném stanovení diagnózy a úspěšném průběhu léčby pozorovat u každé společnosti již po několika týdnech – jestli je zlepšení trendem, však zjistíme nejdříve po cca ½ -1 roce .
- Cena léčby – nezanedbatelným faktorem procesu léčby fluktuace zaměstnanců je otázka nákladů . Při výčtu všech nutných opatření, které se musí zrealizovat, při najmutí externího poradce, změně systému odměňování, systému výběru zaměstnanců, ... vznikne určitě poměrně velký balík „nových“ nákladů. Je tedy zapotřebí zvážit již ve fázi rozhodování o způsobu léčby, která opatření si můžeme dovolit zrealizovat a v jakém čase.

5.2.3 Míra fluktuace

Mírou fluktuace rozumíme „celkový počet rozvázaných pracovních poměrů (vč. odchodů partnerů) v daném období (roce) x100 / Průměrný počet zaměstnanců (vč. partnerů) v daném období (roce).“¹³

$$Míra\ fluktuace = \frac{celkový\ počet\ roz.\ prac.\ pomeru}{prumer\ pocet\ zamestnancu\ v\ daném\ období} \times 100$$

¹³ PersonAll consulting: *Fluktuace - diagnóza a léčba* [online]. Dostupné z URL <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle středisek společnosti, atd. Do výpočtu **nezahrnujte** odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvod, na MD, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody.

5.3 Praktická analýza společnosti Zetor a.s.

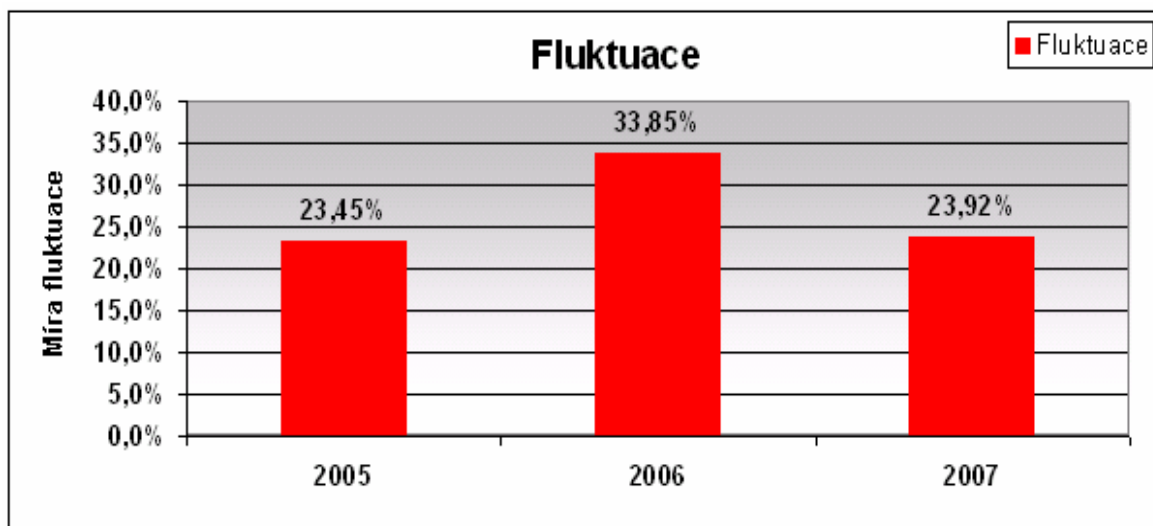
5.3.1 Fluktuace roku 2005, 2006 a 2007

Tabulku č. 3: Fluktuace

Uzavření / Skončení prac. poměru	Rok		
	2005	2006	2007
Uzavření prac. poměru	258	358	213
Skončení prac. poměru	170	285	205
Průměrný počet zaměstnanců	725	842	857
Fluktuace	23,45%	33,85%	23,92%

Zdroj: materiály společnosti

Graf č. 1: Fluktuace



Zdroj: Tabulka č. 1

Z analýzy dat společnosti Zetor a.s. je vidět vyšší míra fluktuace, než je průměr v ČR. Dále je proveden detailní rozbor jednotlivých let, na kterých se budu snažit zjistit příčinu tak vysokých skutečností. Analýza je tvořena ze souboru dat a podrobných informací o fluktuaci zaměstnanců. Výsledky jsou zpracovány do tabulek dle příslušných let podle následujícího vzoru.

Tabulka č. 4: Vzor

	Způsob 1	Způsob 2	Způsob 3	Způsob 4	Suma
Důvod ukončení PP 1	x	x	x	x	
Důvod ukončení PP 2	x	x	x	x	
Důvod ukončení PP 3	x	x	x	x	
Důvod ukončení PP 4	x	x	x	x	
Důvod ukončení PP 5	x	x	x	x	
Důvod ukončení PP 6	x	x	x	x	
Důvod ukončení PP 7	x	x	x	x	
Důvod ukončení PP 8	x	x	x	x	
Suma					

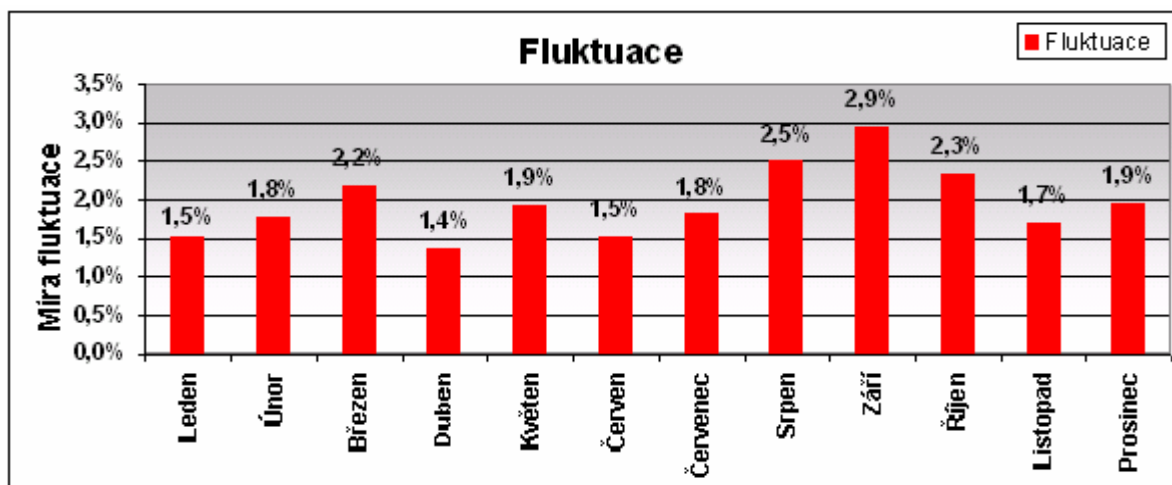
5.3.2 Měsíční fluktuace roku 2005

Tabulka č. 5: Měsíční fluktuace 2005

	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Skončení prac. poměru	11	13	16	10	14	11	13	18	21	17	12	14
Průměrný počet zaměstnanců	723	736	733	737	731	727	718	720	715	728	711	719
Fluktuace	1,5%	1,8%	2,2%	1,4%	1,9%	1,5%	1,8%	2,5%	2,9%	2,3%	1,7%	1,9%

Zdroj: materiály společnosti

Graf č. 2: Fluktuace 2005



Zdroj: Tabulka č. 5

Po detailní analýze jednotlivých způsobů ukončení pracovních poměrů jsem došel k následujícím informacím.

Za rok 2005 ve společnosti Zetor a.s. ukončilo pracovní poměr celkem 170 zaměstnanců v následující skladbě:

99	zaměstnanců	dohodou
56	zaměstnanců	zrušení ve zkušební době
10	zaměstnanců	doba určitá
5	zaměstnanců	okamžité zrušení

Tabulka č. 6: Shrnutí fluktuace 2005

	Dohoda	Zkušební doba	Doba určitá	Okamžité zrušení	Suma
Nesplnění požadavku na výkon	4	14	1		19
Neomluvená absence	3	13			16
Nízká mzda či lepší nabídka	13	9			22
Nadbytečnost			3		3
Alkohol	1	1			2
Porušení prac.kázně, krádež	2				2
Ostatní /studium, jiné důvody/	19				19
Neuveдено	57	19	6	5	87
Suma	99	56	10	5	170

Zdroj: vlastní výpočty

Z celkových 170 zaměstnanců jsem měl k dispozici pouze 83 detailní informací o způsobu ukončení pracovního poměru. U 87 případů není uveden důvod ukončení, pouze je uveden způsob ukončení pracovního poměru. V tomto případě považuji tuto skutečnost za velmi negativní, jelikož se v budoucnu nikdo nebude moci zabývat detailní analýzou. Doporučuji tedy okamžitě u každého pracovního poměru zjistit příčinu vedoucí k ukončení. První variantou by mohl být pohovor vedoucího HR a přímého nadřízeného s cílem dozvědět se příčiny rozvázání pracovního poměru. Jako druhou variantu navrhuji vytvořit podrobný formulář, kde zaměstnanec tyto příčiny uvede písemně.

U 99 případů byl ukončen PP dohodou, z toho u 57 případů není znám důvod, 19 případů se týká položky ostatní /studium, rodinné důvody atd./. Ze známých dat bylo nejčastějším důvodem ukončení PP nízká mzda či lepší nabídka. Pro odstranění bych navrhl provést průzkum trhu průměrného měsíčního výdělku, zjistit nabídky konkurence a nalézt vhodnou motivaci zaměstnanců k udržení na požadovaném pracovním místě.

U 56 případů byl ukončen PP ve zkušební době, z toho u 19 případů není znám důvod. 14 případů má zaznamenáno nesplnění požadavku na výkon. Zde bych navrhl při nástupu zaměstnance provést malé psychologické a dovednostní testy, které zaměstnavateli ukáží schopnosti uchazeče. Tento test může také vést k informaci o jeho možném kariérním růstu ve společnosti. Mezi top důvody je také uvedena neomluvená absence. V tomto případě si dovoluji říci, že každý personalista by měl být i trochu psycholog a dobře si na pohovoru prověřit, zda žadatel není pouze „sběratel razítek“ pro městský úřad práce. Dále navrhuji vytvořit motivační složku pro odstranění absence. Kdo není práce neschopen, ten si může vydělat.

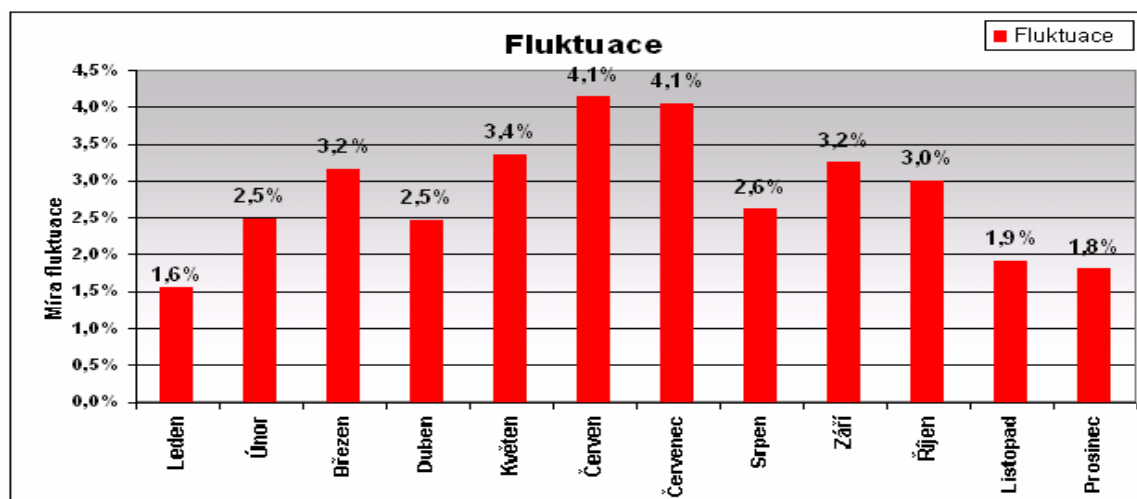
5.3.3 Měsíční fluktuace roku 2006

Tabulka č. 7: Fluktuace 2006

	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Skončení prac. poměru	13	21	27	21	29	35	34	22	27	25	16	15
Průměrný počet zaměstnanců	833	842	855	850	863	845	839	840	831	833	836	832
Fluktuace	1,6%	2,5%	3,2%	2,5%	3,4%	4,1%	4,1%	2,6%	3,2%	3,0%	1,9%	1,8%

Zdroj: materiály společnosti

Graf č. 3: Fluktuace 2006



Zdroj: Tabulka č. 7

Za rok 2006 ve společnosti Zetor a.s. ukončilo pracovní poměr celkem 285 zaměstnanců v následující skladbě:

115	zaměstnanců	dohodou
96	zaměstnanců	zrušení ve zkušební době
27	zaměstnanců	doba určitá
47	zaměstnanců	okamžité zrušení

Tabulka č. 8:

	Dohoda	Zkušební doba	Doba určitá	Okamžité zrušení	Suma
Nesplnění požadavku na výkon	4	13	5		22
Neomluvená absence	2	12		12	26
Nízká mzda či lepší nabídka	28	17	1	8	54
Nadbytečnost	7				7
Alkohol				8	8
Porušení prac.kázně, krádež	1	2		4	7
Ostatní /studium, jiné důvody/	14	5	1		20
Neuveдено	59	47	20	15	141
Suma	115	96	27	47	285

Zdroj: vlastní výpočty

Z celkových 285 zaměstnanců jsem měl k dispozici pouze 144 detailní informací o způsobu ukončení pracovního poměru. U 141 případů není uveden důvod ukončení, pouze je uveden způsob ukončení pracovního poměru. Nápravné opatření bych navrhl stejné jako pro rok 2005. V tomto roce bych se chtěl zaměřit především na ukončení PP z důvodů nadbytečnosti, nízké mzdy či lepší nabídky a porušení pracovní kázně, krádež či alkohol.

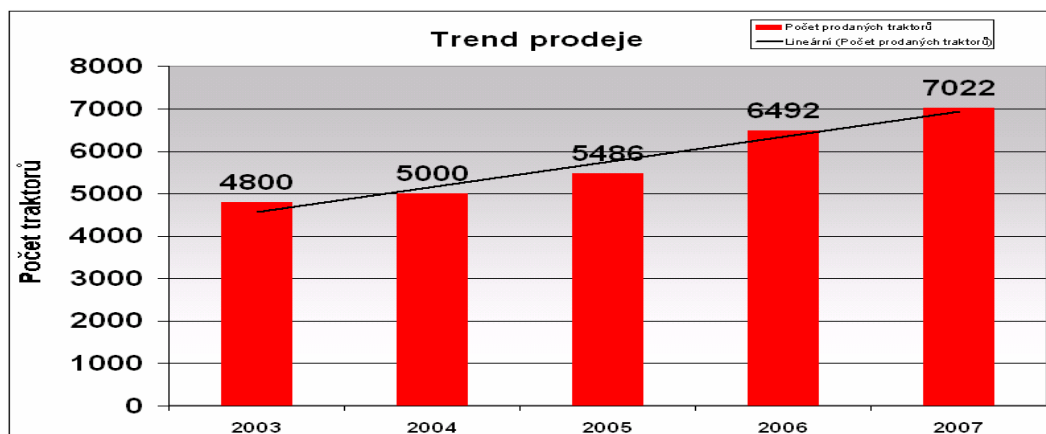
Pod pojmem ukončení PP z důvodu nadbytečnosti si představuji skutečnost, že zaměstnanec se stává nadbytečným v případě zefektivnění jeho práce, zlepšení technického vybavení nebo je nadbytečný z důvodu restrukturalizace společnosti či snížení stavu. Od roku 2002 prošel Zetor několika restrukturalizacemi, proto se nedivím tomuto způsobu ukončení PP, ovšem pro dnešní dobu to považuji za velmi nepřijatelné řešení. Strojních operátorů je v současné době na trhu práce nedostatek, proto pokládám za výhodnější řešení rekvalifikaci a udržení stávající pracovní síly.

17 pracovníků ukončilo PP ve zkušební době z důvodu nízké mzdy či lepší nabídky. Z tohoto důvodu bych se snažil např. zavést tréninkový systém spojený s motivační složkou. Pro zaměstnance velmi výhodný způsob, jak zvýšit svou tržní hodnotu na základě zlepšení svých schopností. Je nutné, aby si firma pohlídala poměr růstu mzdových prostředků vůči potřebě kvalifikované pracovní síly. Není nutné mít firmu složenou pouze z odborníků.

12 pracovníků ukončilo PP z důvodu porušení pracovní kázně: alkohol, krádež, pracovní morálka atd. Jak je možné, že na pracovišti pracuje pracovník pod vlivem alkoholu? Navrhoval bych zavést namátkové dechové kontroly při vstupu do areálu a pravidelné kontroly přímo v pracovní době kontrolované technikem bezpečnosti. Ukončení PP z důvodu krádeže bych odstranil pravidelnou kontrolou areálu a namátkou kontrolou při odchodu ze zaměstnání. Zavedl bych také i kamerový systém.

V porovnání s rokem 2005 došlo k nárůstu výpovědí, na druhou stranu i k nárůstu nově uzavřených PP. Tento trend neměl negativní dopad na chod společnosti naopak pozitivní /viz graf trendu prodeje/.

Graf č. 4: Trend prodeje traktorů



Zdroj: materiály společnosti

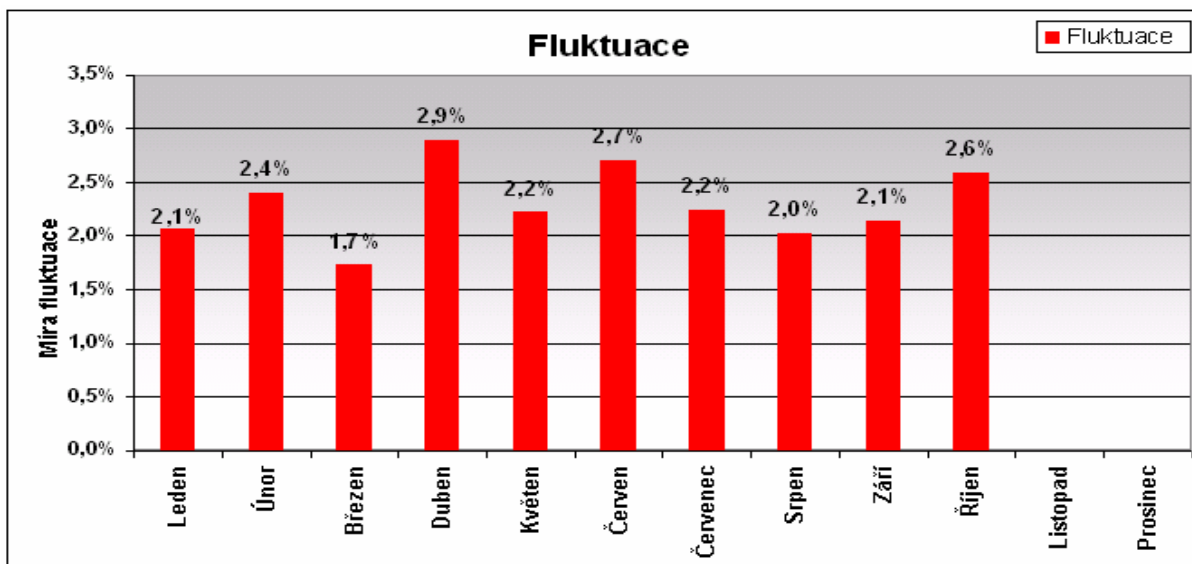
5.3.4 Měsíční fluktuace roku 2007

Tabulka č. 9: Fluktuace 2007

	Měsíc									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Skončení prac. poměru	18	21	15	25	19	23	19	17	18	22
Průměrný počet zaměstnanců	873	874	868	865	855	850	849	839	842	851
Fluktuace	2,1%	2,4%	1,7%	2,9%	2,2%	2,7%	2,2%	2,0%	2,1%	2,6%

Zdroj: materiály společnosti

Graf č. 5: Fluktuace 2007



Zdroj: Tabulka č. 9

Do října roku 2007 ve společnosti Zetor a.s. ukončilo pracovní poměr celkem 205 zaměstnanců v následující skladbě:

77	zaměstnanců	dohodou
66	zaměstnanců	zrušení ve zkušební době
4	zaměstnanců	dobu určitá
58	zaměstnanců	okamžité zrušení

Tabulka č. 10:

	Dohoda	Zkušební doba	Doba určitá	Okamžité zrušení	Suma
Nesplnění požadavku na výkon		42			42
Neomluvená absence				26	26
Nízká mzda či lepší nabídka		24			24
Nadbytečnost					0
Alkohol				4	4
Porušení prac.kázně, krádež					0
Ostatní /studium, jiné důvody, /	24				24
Neuvedeno	53		4	28	85
Suma	77	66	4	58	205

Zdroj: vlastní výpočty

Z celkových 205 zaměstnanců jsem měl k dispozici pouze 120 detailní informací o způsobu ukončení pracovního poměru.

U 85 případů není uveden důvod ukončení PP, pouze je uveden způsob ukončení pracovního poměru. Navrhuji zavést již zmiňované nápravné opatření – tedy zjistit maximum cestou pohovoru či formuláře. HR by mělo zavést takové opatření, aby informace dostalo z důvodu možné budoucí práce s daty.

Hlavní problém v roce 2007 vidím v ukončení PP 42 zaměstnanců ve zkušební době z důvodu neplnění požadovaného výkonu. Dle mého názoru je zvolen špatný postup při výběru pracovníků na konkrétní pracovní pozici. Doporučuji pracovníka zavést a seznámit ho s pracovištěm, kolektivem a otestovat jeho zručnost v sérii malých testů. Poslední kategorií důvodů ukončení PP jsou ostatní. V této oblasti patří mezi nejčtenější odchod na studium. Zde se nabízí jako ideální řešení zaměstnat pracovníka na částečný pracovní poměr, podporovat ho ve studiu a zároveň vychovávat.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat skončení pracovního poměru. Práce je rozdělena na dvě části, část první teoretická popisuje způsob skončení pracovního poměru. Část druhá praktická se zabývá pojmem fluktuace, jejím výpočtem a aplikací ve společnosti Zetor a.s. Hlavním úkolem bylo vytvořit podrobnou analýzu způsobů ukončení pracovních poměrů, najít příčiny a navrhnout opatření, vedoucí ke snížení fluktuace. Výsledky mé práce mohu rozdělit do dvou kategorií.

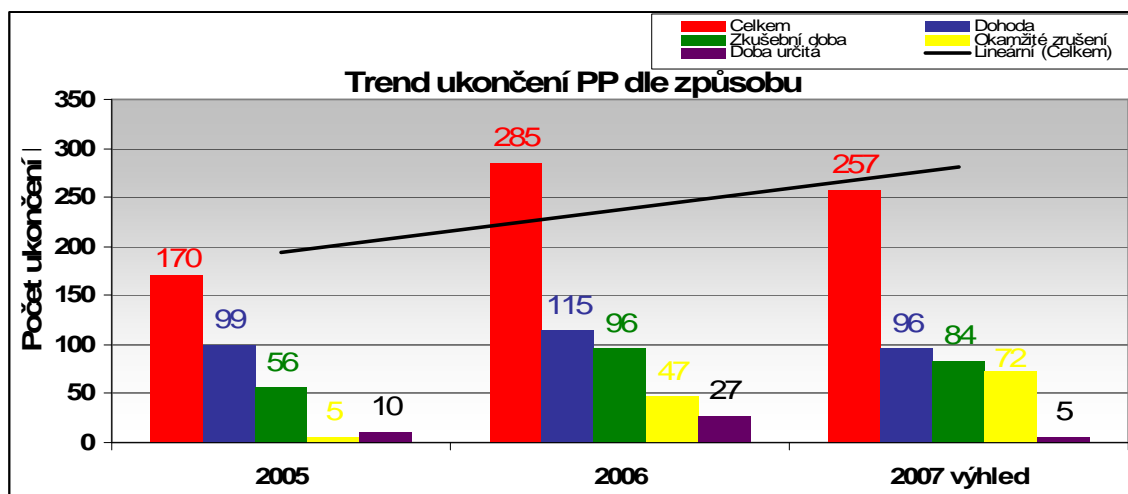
Kategorie A: ukončení pracovního poměru podle způsobu /ve zkušební době, v době určité, okamžité zrušení a dohodou/: Pro doplnění dodávám, že pro rok 2007 jsem měl k dispozici data jen do konce října, proto ve shrnutí používám pojem “2007 výhled”.

Tabulka č. 11: Shrnutí způsobů ukončení pracovního poměru

	2005	2006	2007 výhled
Dohoda	99	115	96
Zkušební doba	56	96	84
Doba určitá	10	27	5
Okamžité zrušení	5	47	72
Celkem	170	285	257

Zdroj: vlastní výpočty

Graf č. 6: Trend ukončení PP podle způsobu



Zdroj: Vlastní výpočty

Nejčtenější způsobem ukončení PP je dohodou a ve zkušební době. Navrhuji více pracovat se zaměstnanci, tzn. při nástupu je informovat o společnosti a její budoucnosti, ukázat kariérní posun ve společnosti, zjistit, zda nejde jen o krátkodobého zájemce, zda nejde jen o vytvoření rekvalifikace, tzn. pojistit si zájemce a zavést pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců.

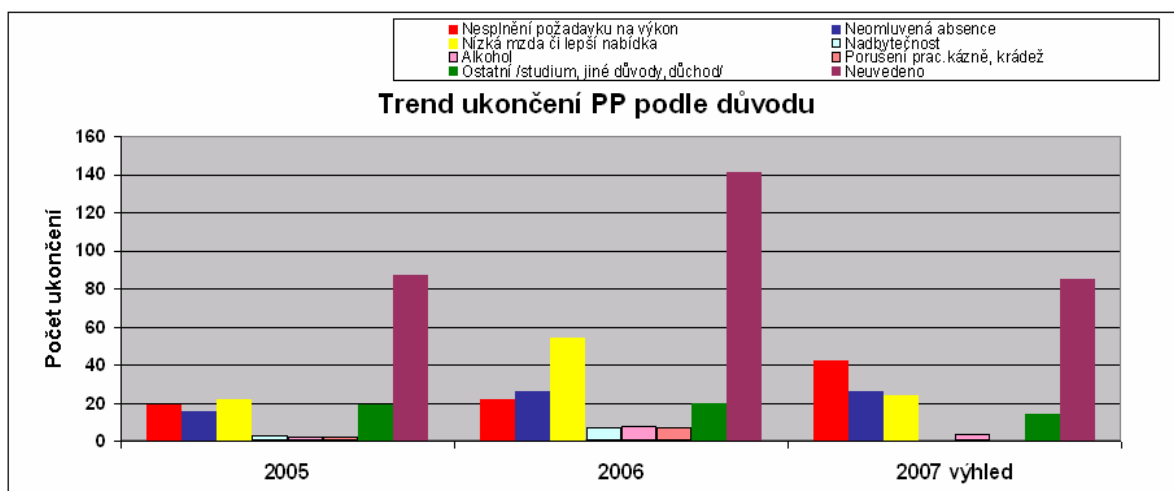
Kategorie B: ukončení pracovního poměru dle důvodu /nesplnění požadavku na výkon, neomluvená absence, nízká mzda, atd./:

Tabulka č. 12: Shrnutí důvodů pro ukončení pracovního poměru

	2005	2006	2007 výhled
Nesplnění požadavku na výkon	19	22	42
Neomluvená absence	16	26	26
Nízká mzda či lepší nabídka	22	54	24
Nadbytečnost	3	7	0
Alkohol	2	8	4
Porušení prac.kázně, krádež	2	7	0
Ostatní /studium, jiné důvody,důchod/	19	20	14
Neuvedeno	87	141	85

Zdroj: vlastní výpočty

Graf č. 7: Trend ukončení PP podle důvodu



Zdroj: vlastní výpočty

V kategorii B je ze známých důvodů nejčtenějším nízká mzda. Proto navrhuji opatření detailního zjištění hlavního důvodu podání žádosti o skončení pracovního poměru. Co se týče finanční stránky navrhuji motivaci finanční i bez firemních nákladů. Zaměstnancům bych nabídnul možné benefity, např. využití levnějšího paušálu firemního mobilního operátora, příspěvku na důchodové pojištění. Mezi finanční motivační nástroje bych zařadil i bezúročnou finanční půjčku s podmínkou setrvání ve společnosti po určitou dobu. Dále bych zavedl tréninkový systém pro rekvalifikaci zaměstnanců a zároveň finanční motivační složku, závislou na plnění hospodářských výsledků.

7 Seznam použité literatury a pramenů

- [1] JUDr. JAKUBKA Jaroslav, JUDr. HLOUŠKOVÁ Pavla a kolektiv. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2007*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2007. ISBN 978-80-7263-370-8.
- [2] JUDr. VOŘÍŠEK Vladimír a kolektiv. *Právní nároky zaměstnanců*. Praha: Eurounion, spol. s r. o., 2004. ISBN 80-7317-032-9.
- [3] JUDr. JOUZA Ladislav. *Pracovněprávní slovník zaměstnavatele*. Český Těšín: Poradce spol. s r. o., 2002. ISBN 80-86344-91-6.
- [4] JUDr. KUBÍNKOVÁ Marcela, JUDr. KINDLOVÁ Zdeňka a kolektiv. *Pracovní právo a realita pro zaměstnance*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2007. ISBN
- [5] SOUČKOVÁ Marie a kolektiv. *Zákoník práce - Komentář 3 vydání*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-341-8.
- [6] JUDr. JOUZA Ladislav. *Zákoník práce s komentářem*. Praha: Bova Polygon, 2004. ISBN 80-7273-101-7.
- [7] <http://www.zetor.cz> , základní informace a data o společnosti Zetor Tractors a. s.
- [8] <http://www.personall.cz> , WEB o řízení lidských zdrojů.
- [9] <http://www.epravo.cz>

8 Seznam příloh

Příloha 1: Zetor NOVINY (3/2007)