

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Personální řízení ve společnosti Bageterie Boulevard

Barbora Bečvářová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Bečvářová

Podnikání a administrativa

Název práce

Personální řízení ve společnosti Bagaterie Boulevard

Název anglicky

Personnel Management in the Company Bagaterie Boulevard

Cíle práce

Cílem práce bude návrh zlepšení procedury personálního procesu a personálního řízení ve společnosti Bagaterie Boulevard s.r.o. Postupovým cílem bude optimalizace procesu nabírání nových zaměstnanců.

Metodika

Bakalářská práce se bude zabývat optimalizací personálního řízení ve firmě. Bude se zabývat metodami získávání a výběrů zaměstnanců. Bude analyzovat současnou situaci podniku a navrhne postupy pro zlepšení dané situace.

V empirické části bude definován základní pojmy personálního řízení, personální práce, firemní kultura a jeden z úkolu personalistů – zjišťování lidských zdrojů.

Syntetická část se bude zabývat procesem získávání a výběrem zaměstnanců, uzavíráním, změn a ukončením pracovního poměru ve společnosti Bageterie Boulevard. Budou navrženy prvky pro lepší začlenění nových zaměstnanců a pro větší informovanost na pracovišti. V práci budou navrženy nové motivační prvky pro lepší motivaci zaměstnanců. Závěr bude zaměřen na zhodnocení procesů při výběru zaměstnanců a budou navrženy postupy pro zlepšení problému a chodu společnosti

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

Personalistika, Řízení, Franchisa, Nábor, Zaměstnanec, Zaměstavatel

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BROOKS, Iam. Firemní kultura. Computer press, 2007, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení. Grada, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Grada, 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „*Personální řízení ve společnosti Bageterie Boulevard*“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za jeho pomoc při tvorbě bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Marcelle Bečvářové ze společnosti Bageterie Boulevard za poskytnuté materiály a pomoc při jejich zpracování.

Personální řízení ve společnosti Bageterie Boulevard

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá optimalizací personálního řízení ve společnosti Bageterie Boulevard na pobočce Praha – Zličín.

Analyzuje současnou situaci podniku a zaměřuje se na největší problém pobočky, jímž je vysoká fluktuace zaměstnanců. V závěru navrhuje postupy pro zlepšení dané situace.

Teoretická část práce je zaměřena na definici pojmů personálního řízení, personální činnosti a fluktuace.

Praktická část práce popisuje proces získávání, výběr, přijímání, uzavírání smluv a ukončení zaměstnaneckého poměru. Zabývá se adaptací a motivací zaměstnanců.

Pomocí dotazníkového šetření jsou zjištěny důvody, kvůli kterým jsou zaměstnanci nespokojeni v zaměstnání a jak by bylo možné předpovídat důvody jejich odchodu.

Proto je závěr práce zaměřen na nové motivační prvky osobního ohodnocení zaměstnanců. Díky těmto prvkům je možné snížit míru fluktuace, a tím snížit i náklady na nábor, výběr, příjem a adaptaci zaměstnanců.

Klíčová slova: Personální činnosti, Personální útvar, Personální řízení, Nábor zaměstnanců, Motivace zaměstnanců, Fluktuace, Tým, Zaměstnanci, Zaměstnavatel, Společnost.

Personnel Management in the Company Bageterie Boulevard

Summary

The thesis is focused on optimalization process of personal management in "Bageterie Boulevard" company affiliate Praha-Zlicin. It Analyses current company's situation and focuses on it's biggest problem, which is high fluctuation of employees. In conclusion it offers procedures for improving the situation.

Theoretical part focuses on definition of terms "personal management", "personal activity" and "fluctuation". Practical part defines process of acquisition, selection, acceptance, finalizing contracts and end termination of employment. This work also focuses on adaptation and motivation of employees. Reasons which lead to employees dissatisfaction and also ideas on how to prevent them from leaving were found through a questionnaire.

That is the reason why the conclusion is discussing new motivational bonuses which can lead to lowering the fluctuation, costs for recruitment, selection and hiring processes as well as the time of employees adaptation.

Keywords:

Personnel activities, personnel department, personal management, recruitment employees, motivation employees, fluctuation, team, employees, employer, company.

Obsah

1. ÚVOD	10
CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
1.1 Cíl práce	11
1.2 Metodika.....	11
2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	13
2.1 Personální management	13
2.2 Personální útvar v podniku.....	15
2.3 Personalistika.....	15
2.3.1 Personalista	16
2.4 Získávání zaměstnanců.....	16
2.5 Nábor pracovníků.....	17
2.6 Výběr pracovníků	19
2.7 Přijímání pracovníků	19
2.8 Adaptace pracovníků.....	20
2.9 Motivace pracovníků.....	20
2.10 Hodnocení zaměstnanců	21
2.11 Odměňování pracovníků	22
2.12 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	22
3. FIREMNÍ KULTURA.....	23
4. FLUKTUACE.....	23
5. CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	26
5.1 Představení společnosti	26
5.2 Historie společnosti.....	27

6. ÚVOD DO PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI BAGETERIE BOULEVARD PRAHA - ZLIČÍN	30
7. VLASTNÍ VÝZKUM	34
7.1 Dotazníkové šetření fluktuace zaměstnanců ve společnosti Bageterie Boulevard Praha - Zličín ...	34
7.2 Vyhodnocení dat dotazníkového průzkumu	35
7.3 Tabulka nákladů	42
7.4 Motivační formy.....	42
7.5 Osobní ohodnocení	43
7.6 Způsoby nákladů po využití nástrojů zlepšení	44
8. SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	46
9. ZÁVĚR	49
10. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	50
11. SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	52
12. SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	53
13. PŘÍLOHY.....	54

1. Úvod

Pro úspěšnost podniku je zapotřebí mít správně zorganizovanou pobočku. Stanovit přesné plány organizace a dodržovat je. Důležité je vytvořit si schopný tým lidí, na které se může podnik spolehnout. Na základě těchto zmíněných kritérií má každý podnik svou podnikovou personální strategii. Proto je nezbytné věnovat se tomuto tématu více.

Práce se bude zabývat optimalizací personálního řízení ve firmě. Na základě prostudované odborné literatury budou definovány základní pojmy personálního řízení. Mezi ně řadíme například: získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, adaptaci a motivaci zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, velmi důležitým pojmem je fluktuace.

Po prostudování všech výše zmíněných pojmů je možné se začít zabývat praktickou částí práce. Průzkum bude zaměřen na konkrétní pobočku Bageterie Boulevard. Jedná se o pobočku Praha – Zličín. Na základě pohovorů s vedoucími pracovníky a personalistou společnosti budou přiblíženy personální činnosti v podniku. Mezi ně patří získávání, výběr, přijímání zaměstnanců, ale také jejich motivace. Dále bude přiblíženo samotné financování těchto kroků.

Pomocí dotazníkového šetření, které se bude zaměřovat na spokojenost zaměstnanců na pracovišti, budou zjištěny největší problémy na pracovišti a budou navrženy nové motivační prvky osobního ohodnocení pro větší motivaci zaměstnanců.

Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je snížit míru fluktuace zaměstnanců ve společnosti Bageterie Boulevard na pobočce Praha - Zličín. Budou navrženy motivační prvky pro nové i stávající zaměstnance. Dále budou navrženy metody na zlepšení personálních procesů a personálního řízení ve společnosti.

Jednotlivé cíle práce:

- vypracování literární rešerše,
- dotazníkové šetření,
- motivační prvky,
- zhodnocení situace a doporučení.

1.2 Metodika

Bakalářská práce se zabývá optimalizací personálního řízení ve firmě. Současná situace podniku je analyzována a jsou navrženy postupy pro zlepšení dané situace.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá literární rešerší. V té jsou definovány základní pojmy personálního řízení a personálních činností z prostudované odborné literatury.

Druhá část se zaměřuje na praktickou stránku práce. Po konzultacích s pověřeným pracovníkem ze společnosti Bageterie Boulevard na pobočce Praha-Zličín byl vytvořený dotazník a proběhlo dotazníkové šetření. Na základě tohoto průzkumu jsou navrženy motivační prvky pro udržení zaměstnanců na pobočce.

TEORETICKÁ ČÁST

2. Personální řízení

„Pojem „personální řízení“ může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působících v organizacích.“¹

2.1 Personální management

Personální management se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, ale samostatně funkčních oblastí.

První z nich utváří systémové podmínky a předpoklady pro ovlivňování zaměstnanců.

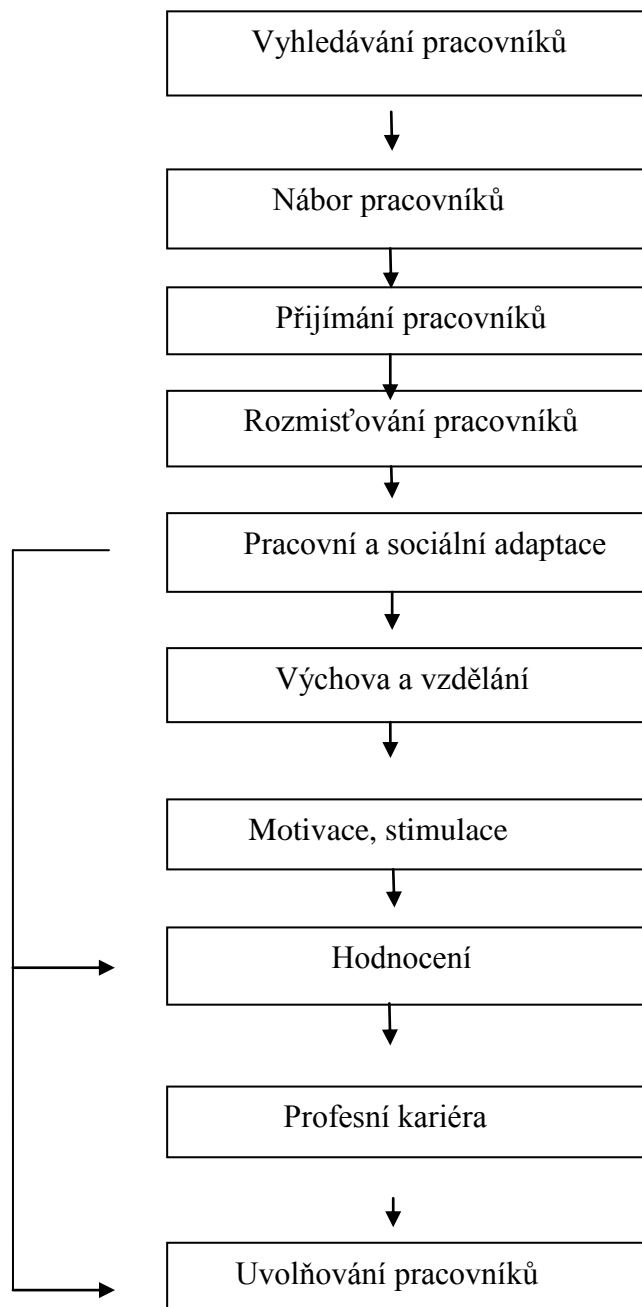
Řadíme sem organizační, věcné, metodické zabezpečení všech sociálních a personálních procesů, jež vytvářejí určitý rámec, v němž musí provést vlastní rozhodovací procesy na jednotlivcích nebo na pracovních skupinách.

Druhou oblastí personálního managementu je vlastní vedení lidí, při kterém je ovlivněno vědomí (sociální normy, postoje, vzory jednání) a jednání (výkonnosti, iniciativa) zaměstnanců. Rozhodujícími prvky vedení lidí jsou řídicí zaměstnanci na všech úrovních řídicí hierarchie.²

¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5., str. 9.

² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5., str. 10.

Schéma č.1. Rozhodující procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie³



³ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 8.

2.2 Personální útvar v podniku

Subsystém personálního řízení je závislý na efektivnosti činností každé organizace. Je zapotřebí použít nejmodernějších poznatků, technik a metod personálního řízení. Požadavky jsou naplněny právě existencí a činností personálního útvaru.⁴

„Personální útvar představuje většinou samostatný subsystém organizační struktury organizace, který soustřeďuje pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolů personálního managementu. Je vedle řídicích pracovníků významným nositelem funkcí personálního řízení a odpovídá za celkovou koncepci personální politiky a její realizaci ve všech jejích částech.“⁵

Personální útvar je specializované pracoviště, jehož cílem je vytvoření, podpora a organizace systému personálního řízení. Sociální systém hospodářské organizace odráží jeho činnost a ta je rozhodující z hlediska ekonomické prosperity (tj.: ve schopnostech pracovníků, motivaci pracovníků, celkové efektivnosti při uplatnění a využití lidského potenciálu v organizaci).⁶

Personální útvar nese odpovědnost za formální koncepce personální politiky. Řadíme sem stanovení základních směrů, principů, pravidel, cílů celého systému práce s lidmi. Řídicí pracovníci naopak nesou odpovědnost za plnění jednotlivých úkolů pracovníky.⁷

„V současnosti lze pozorovat zřetelný trend k přesouvání těžiště personální práce více na příslušná odborná pracoviště, na jednotlivé liniové řídicí pracovníky.“⁸

2.3 Personalistika

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce,

⁴ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 9.

⁵ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 9.

⁶ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 11.

⁷ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 12.

⁸ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 12.

jeho pracovních schopností a chování, vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁹

2.3.1 Personalista

Personalista je v dnešní době tvůrčím pracovníkem, a stal se i opravdovým manažerem, který musí každý den řešit pracovní i osobní problémy pracovníků. Ve vyspělých zemích existují speciální obory na vysokých školách, které poskytují nezbytnou přípravu a vzdělání pro nové personalisty. V některých zemích jsou vydávány personalistům certifikáty, bez kterých nelze vykonávat personální činnost (například ve Velké Británii je to IPD – Institute of Personnel and Development).

Organizace v zahraničí si dávají záležet na velké profesionalitě a speciálních znalostech, dovednostech a zkušenostech.¹⁰

*„Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se mohou – obecně řečeno – týkat všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoj pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky. Nebo specialisté mohou poskytovat služby pouze v jedné nebo ve dvou těchto oblastech. Pozornost by se měla soustřeďovat na potřeby managementu (např. zabezpečení potřebných pracovníků), nebo ji lze rozšiřovat na všechny pracovníky (ochrana zdraví a bezpečnosti při práci). Cílem je zabezpečovat efektivní služby uspokojující potřeby podniku, jeho managementu a jeho pracovníků a přitom je provádět účinně.“*¹¹

2.4 Získávání zaměstnanců

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a

⁹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 14.

¹⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3., str. 32.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3., str. 79.

*vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.*¹²

2.5 Nábor pracovníků

Cílem náboru je přijmout profesně a odborně vhodné zaměstnance na určitou pracovní pozici. Personální plán identifikuje potřeby zaměstnanců a tím se je snaží získat. Změna tržního prostředí vyvolává odlišné potřeby zaměstnanců. Změny působí bezprostředně (změny v poptávce) nebo zprostředkovaně, jsou promítány do změn vnitřního prostředí organizace.

Tyto potřeby však musí splňovat specifikace nároků pracovní pozice, činnosti. Proto by každý podnik měl mít zpracovanou charakteristiku všech pracovních míst. Vypsanou náplň práce, podstatné úkoly i vazby na ostatní pracovní pozice, základní nároky a požadavky na zaměstnance.¹³

¹² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 117.

¹³ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 26.

Při náboru, získávání zaměstnanců se rozlišuje:¹⁴

ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ UVNITŘ PODNIKU	
<p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • otevření možnosti postupu (zvyšuje spěti s podnikem, zlepšuje podnikové klima), • nízké náklady na získávání zaměstnanců, • znalost podniku u uchazeče, • znalost spolupracovníků, • vědomí vlastních schopností, • udržení úrovně mezd a platů, • rychlejší obsazení místa, • uvolnění místa pro mladší uchazeče, • průhledná personální politika, • regulovatelnost personálního plánu, • cílevědomé řízení personálu, • zabránění fluktuaci. 	<p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • omezený výběr, • náklady na vzdělání, • podniková slepota, • zklamání kolegů, méně uznání, rivalita, • klikaření, • obavy z odmítnutí dlouhodobého pracovníka, • automatické povýšení, • přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělání.
ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ MIMO PODNIK	
<p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • širší možnost výběru, • nové impulsy pro podnik • příchozí je rychleji uznán („nové koště lépe mete“), • přesné pokrytí potřeb. 	<p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyšší náklady na získávání, • zvýšení fluktuace, • negativní účinek na podnikové klima, • riziko zkušební doby, • neznalost podniku, seznamování potřebuje čas a peníze, • obsazení místa trvá déle, • stres z přechodu na nové působiště, • představa vyššího platu, • blokování šancí postupu.

¹⁴ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 27.

Pracovníky lze získat následujícími způsoby:

- na úřadech práce,
- spoluprací s personálními útvary jiných organizací,
- spoluprací s vysokými školami, středními školami a učilišti
- vyhlášením konkursního řízení,
- využitím plakátové reklamy, letáků,
- pořádáním dnů otevřených dveří.

Pokud podnik sestavuje náborový inzerát, musí si položit zásadní otázku: *Jak nejlépe oslovit člověka, kterého potřebuji na dané pracovní místo?*

Inzerát musí splňovat určité atributy. Musejí se vymezit požadavky na vzdělání, technické, jazykové, počítačové a podobné schopnosti a zkušenosti. Ovšem větší problém jsou požadavky ohledně osobních vlastností a sociálních dovedností kandidáta.¹⁵

2.6 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“¹⁶

2.7 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“¹⁷

¹⁵ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1, str. 28.

¹⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3., str. 156.

¹⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha:

2.8 Adaptace pracovníků

Jedná se o zvyk člověka na dané pracovní místo či na prostředí do kterého nově vstoupil.

Velice důležité je, aby firma vystupovala mile a na člověka působila vstřícně. Též je důležité seznámení zaměstnance s firmou a firemní kulturou. V nepodstatné řadě tedy seznámit nového člena se svým týmem, s ostatními zaměstnanci. Osvědčenou metodou je přidělit nového zaměstnance určitému vedoucímu provozovny, aby ho právě on co nejlépe zasvětil do práce ve firmě.

Pro správnou adaptaci nového zaměstnance je zapotřebí se řídit určitými pravidly a podle nich postupovat.¹⁸

„Tyto body mohou například obsahovat informace o:

- *firmě (historie, zaměření, cíle)*
- *spolupracovnících,*
- *kultuře firmy („jak to ve firmě chodí“),*
- *popisu práce a požadavcích na úspěšný výkon práce,*
- *osobách, které zajistí sociální a pracovní adaptaci nového zaměstnance.*“¹⁹

2.9 Motivace pracovníků

Mezi prvky motivace se dá řadit vše, co člověka donutí ráno vstát do zaměstnání. Motivace má tři základní prvky, a to cíl, rozhodnutí a vliv.

Cíl - každý člověk si vytvoří svůj vlastní. Řadíme sem bohatství, rodinu, postavení, to nejdůležitější po čem člověk touží.

Rozhodnutí – z jakého důvodu šel jeden člověk studovat, z jakého důvodu šel druhý pracovat. Jedná se naše o rozhodnutí, ke kterému nás vedou i naše cíle.

Vliv – jakým způsobem je třeba motivovat člověka k výkonům. Jednak k výkonům v práci, ale může se jednat o výkony ve škole, či jiné.²⁰

Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 178.

¹⁸ BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9., str. 128.

¹⁹ BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9., str.128.

²⁰ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1., str.65.

„Teorie motivace, jež se zaměřují na cíle, kterých chceme dosáhnout. Jedna z nejvýznamnějších je Maslowova hierarchická teorie potřeb, která řeší rozpor mezi pudy a motivy rozlišuje:

- biologické potřeby
- potřeba jistoty a bezpečí,
- potřeba uznání,
- potřeba úcty,
- potřeba vědění a porozumění,
- estetické potřeby,
- potřeba transcendentna,
- potřeba svobody vyjádření,
- potřeba sebeaktualizace – rozvoj plného potenciálu“²¹

„Vztah motivace k pracovnímu výkonu vyjadřuje zjednodušeně rovnice

$$V = f(S, M, P)$$

V=výkon, výkonnost

S=schopnost (vlohy, znalosti, dovednosti)

P=podmínky (technické, technologické, organizační, ekonomické)

M=motivace“²²

2.10 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) zajišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
- b) sdělováním výsledků zajišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a

²¹ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.,str. 66.

²² SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1995. ISBN 80-7082-219-8, str. 51.

c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

*Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zajišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považován za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.*²³

2.11 Odměňování pracovníků

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé (nově vybavená kancelář). Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí. Odměny toho druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho hodnotami a normami.*²⁴

2.12 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.*²⁵

²³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 194.

²⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 265.

²⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, str. 237.

3. Firemní kultura

„Jedná se o společně sdílené podnikové cíle, sociální hodnoty a sociální normy, které vznikají a upevňují se dlouhodobým soužitím, zejména pak v procesu vzájemné interakce a komunikace mezi spolupracovníky. Přestože mnohdy každý spolupracovník, zákazník nebo jen náhodný návštěvník je již po velmi krátkém kontaktu s firmou schopen popsat její kulturu, nelze tak nikdy učinit bez vlastní zkušenosti s obchodním vyjednáváním, pracovním jednáním nebo alespoň jen pouhou komunikací nebo jinou formou interakce se zaměstnanci.“²⁶

4. Fluktuace

„Pojem fluktuace je většinou nesprávně chápán pouze negativně, u jednotlivého pracovníka popisuje jeho nestálost až nespolehlivost v pracovní činnosti. Přitom však přiměřená míra fluktuace a mobilita pracovního kolektivu je pro organizaci jevem přirozeným a potřebným. Přiměřená fluktuace, jejíž optimální míra se odhaduje na 6 – 10% celkového počtu pracovníků, zajišťuje přirozenou generační obměnu pracovního kolektivu a je nevyhnutelná i z pohledu jednotlivce, kterého jeho ambice, aspirace a potřeba seberealizace i různé jiné příčiny nutí k pohybu, ke změně zaměstnání a sociálního postavení.“²⁷

Odchody ze zaměstnání mohou být realizovány jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů.

Odchody ze strany zaměstnanců

Odchody ze strany zaměstnanců, mohou mít velmi subjektivní důvody. Jedná se většinou o nízké mzdové ohodnocení, špatné vztahy na pracovišti, nemožnost zaměstnance adaptovat se na nové pracovní místo, vzdálenost od pracoviště, a především dlouhodobá absence kariérního růstu. Tyto příčiny mohou mít za následek odchod zaměstnance ze zaměstnání. Než se tomu tak stane, může u zaměstnance také dojít k poklesu pracovní morálky, což se může projevit častými absencemi nebo neplněním svých povinností.

²⁶ NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3. Str. 27.

²⁷ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1., str. 115.

Proto se organizace budou snažit předejít odchodům zaměstnanců a snížit jejich počet využitím různých prostředků. Mezi tyto prostředky řadíme zvýšení mezd, ujasnění pracovních požadavků a pracovních kompetencí, dále pak snaha zlepšit pracovní vztahy a snaha zvýšit uspokojení z práce.²⁸

„Častý způsob zjišťování důvodů, pro které zaměstnanci odcházejí, je rozhovor s pracovníky před odchodem z organizace. Jeden z výzkumů zjistil, že 84% společností provádělo „výstupní rozhovory“ s jednotlivými zaměstnanci, aby zjistilo, jejich důvody k odchodu. 72% z těchto společností provedlo později změny ve své personální práci, aby snížilo množství odchodů.

Mezi nejčastější změny patřilo:

- *zvýšení mezd a změna platových zařazení (tuto změnu provedlo 67%),*
- *zvýšení pozornosti věnované úvodní orientaci nového zaměstnance (60%),*
- *zlepšení procesu „výstupního pohovoru“ (57%),*
- *úprava zaměstnaneckých výhod (54%),*
- *výcvik mistrů (54%),*
- *změny v metodách výběru pracovníků (49%),*
- *výcvik ostatních pracovníků (42%),*
- *zlepšení komunikace zdola (40%)²⁹.*

Organizace se snaží snížit míru fluktuace především z důvodů, aby snížily náklady spojené s náhradou za zaměstnance, náklady se zaučením nového zaměstnance. Odchod zaměstnance může narušit i strukturu organizace, zejména pokud odejdou ti nejkvalifikovanější jedinci. Avšak výzkumy ukazují, že nejčastěji opouštějí zaměstnání jedinci s nižší výkonností.

„Znaky, které fluktuaci činí žádoucí, jsou tyto:

- *noví pracovníci přinášejí do organizace nové podněty,*
- *bez určité obměny pracovníků organizace stagnuje,*
- *organizace může získat za méně vhodného pracovníka vhodnějšího,*

²⁸ MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3., str. 389-392.

²⁹ MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3., str. 392.

- změna pracovního zařazení může být pro jedince výhodná (např. vyšší výdělek, kvalifikovanější práce, vyřešení rodinných starostí apod.).

Nežádoucí důsledky fluktuace jsou především tyto:

- narušení plynulého chodu práce, obtíže v organizaci a řízení,
- snížení produktivity práce, vyšší výskyt chyb a zmatků,
- zvýšené náklady na nábor, přijímání a přípravu nových pracovníků,
- rozrušení kooperačních vztahů v pracovních skupinách,
- demoralizace opakovaně fluktuujících pracovníků³⁰.

Odchody ze strany zaměstnavatelů

Propuštění zaměstnance je až posledním řešením. Pokud zaměstnanec poruší zájmy firmy a vnitropodnikové směrnice, zaměstnavatel udělí zaměstnanci napomenutí. Pokud nadále nerespektuje a porušuje směrnice firmy, dojde ke snížení mzdy, v neposlední řadě dojde k propuštění zaměstnance. Může však dojít k přímému propuštění z důvodů vážných přestupků.³¹

„Mezi ně patří zneužívání počítačů, poškození bezpečnostního systému, zfalšování pracovních záznamů, úmyslné poškození majetku společnosti, zfalšování údajů v žádosti o zaměstnání, krádež majetku společnosti, fyzické napadení, přechovávání alkoholických nápojů, zbraní nebo ilegálních drog.“³²

³⁰ MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: H & H, 2000. ISBN 80- 86022-65-X., str. 79.

³¹ MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3., str. 398.

³² MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3., str. 399.

5. Charakteristika firmy

5.1 Představení společnosti

Jedná se o český řetězec provozoven rychlého občerstvení se sídlem v Praze-Hloubětíně. Bageterie Boulevard otevřela svou první provozovnu v roce 2003 na Vítězném náměstí v pražských Dejvicích. V současné době pod hlavičkou Bageterie Boulevard funguje 27 restaurací, některé formou franšízy.

Celkem 15 provozoven se nachází v Praze, dvě v Plzni, po jedné v Liberci, Hradci Králové, Ostravě, Ústí nad Labem, Brně, Pardubicích, Kladně, slovenské Bratislavě a v Dubaji.³³

Restaurace v Česku

V Česku jsou otevřeny tyto provozovny (k 3. 9. 2015):

Praha 1 – Vodičkova

Praha 1 – Palác Koruna

Praha 1 – Na Poříčí

Praha 1 – Národní třída

Praha 1 – Železná

Praha 2 - Francouzská (Náměstí Míru)

Praha 3 – Atrium Flora

Praha 4 – Arkády Pankrác

Praha 5 – Metropole Zličín

Praha 6 – Dejvická

Praha 7 – Letenské náměstí

Praha 8 – Karlín (Thámová ul.)

Praha 8 – Karlín (Sokolská ul.)

Praha 9 – Centrum Černý Most

Praha 10 – Eden

Plzeň – OC Olympia

Plzeň – OC Borská pole

Liberec – Pražská ul.

³³ bb.cz. (2000). Načteno z Bageterie Boulevard: <http://www.bb.cz/en/>

Hradec Králové – OC Futurum
Ostrava – OC Nová Karolina
Ústí nad Labem – Ul. U Nádraží
Brno – Galerie Vaňkovka
Pardubice – náměstí Republiky
Kladno – Central Kladno

Restaurace v zahraničí

Bratislava – OC Central
Bratislava - Eurovea
Dubai – Umm Suqeim

Bageterie Boulevard je moderní, dynamicky se rozvíjející koncept restaurací rychlého občerstvení s francouzským šarmem. Jejich specialitou jsou křupavé bagety plněné originálními, a především kvalitními surovinami, vždy na místě upečené a čerstvě připravené na přání zákazníka.

Nabízí i na speciální sezonní menu, které pro BB připravují nejvyhlášenější šéfkuchaři a obměňuje se každé tři měsíce. V nabídce jsou také poctivé a originální polévky, sofistikované dezerty, sladké pečivo, jogurty a svěží zeleninové i ovocné saláty nebo speciální bohaté snídaňové menu.

Bageterie Boulevard je restaurace určená především pro zaneprázdněného městského člověka, který přestože spěchá, nehodlá dělat kompromisy. Pro člověka, který si chce vychutnat vyvážený, kvalitní a zdravý produkt v inspirativním prostředí.

Je držitelem prestižního ocenění Superbrands pro rok 2014.³⁴

5.2 Historie společnosti

Podle legendy sahají dějiny bulváru do dob nacistické okupace. Do dob, kdy celou Paříž postihl úplný zákaz vydávání novin a uzavření všech novinových redakcí, což znamenalo pro většinu novinářů ztrátu zaměstnání. Dva z nich, Pierre Miette a Françoise Beurre, pracující do té doby v malé redakci deníku „JOURNAL D’HIER“, se museli začít

³⁴ Bageterie Boulevard. © 2000 – 2016, Bageterie Boulevard | běží na liquidwebengine.cz. [online]. 13.3.2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.bb.cz/cs/o-nas/>

živit jinak. A tak přijali práci v pekařství vzdáleném pár kroků od zavřené redakce. Tomu se odedávna říkalo Boulangerie Boulevard, kvůli jeho poloze na rohu dvou hlavních ulic. Zanedlouho si všimli, že zákazníci, kteří čekají ve frontě na čerstvé pečivo, velmi často probírají různé historky o dění na ulici. A nápad byl tu!

Co je lepší pro psaní a publikování článků více než papír, do kterého se odedávna balí v pekařství čerstvé pečivo? A tak, zatímco přes den v krámku prodávali, přes noc sepišovali a tiskli to, co za celý den pochytili za pultem od zákazníků. K tisknutí si sestrojili primitivní tiskařský strojek, který sestával z vaničky na inkoust a jednotlivých slov. Ta si připravovali z použitých cukrářských formiček.

Museli jich používat jen velmi omezený počet, ale na psaní krátkých článků, informací z druhé ruky a drobných anekdot to stačilo. Lidé si navíc jejich jednoduchý sloh oblíbili a obaly baget se tak na krátkou dobu staly jediným necenzurovaným zdrojem informací pro místní občany.

Po válce si Pierre a Françoise otevírají vlastní redakci a 1. ledna roku 1946 vychází první číslo jejich jednostránkového plátku. Ten byl pro své v té době ojedinělé zaměření na místní aférky a díky zcela neobvyklému formátu, nadměrné velikosti nadpisů a velmi omezenému počtu používaných slov považován za prvního představitele nového tiskového žánru. Ne náhodou dostal jméno po pekařství, kde to všechno začalo... A tak vznikl první bulvár.³⁵

³⁵ Bageterie Boulevard. © 2000 – 2016, Bageterie Boulevard | běží na liquidwebengine.cz. [online]. 13.3.2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.bb.cz/cs/o-nas/>

PRAKTICKÁ ČÁST

6. Úvod do personálního řízení společnosti Bageterie Boulevard Praha - Zličín

Celý průzkum byl zaměřen pouze na pobočku Praha-Zličín. Díky konzultacím s jednatelkou společnosti Marcelou Bečvářovou, bylo pro bakalářskou práci shromážděno mnoho důležitých, zajímavých a užitečných informací.

Pro získávání zaměstnanců využívá pobočka Praha – Zličín náborové letáky (Příloha 2.). Ty rozesílá do škol v okolí a vyvěšuje na veřejná místa v okolí pro oslovení co největšího počtu uchazečů. Dále využívá pro oslovení budoucích pracovníků náborové bannery. Náklady spojené s náborovými bannery jsou však vysoké (tabulka č. 5).

Pokud uchazeče firma zaujme, pošle svůj životopis na email uvedený na náborovém inzerátu či náborovém banneru.

Personalista pobočky Praha - Zličín si s uchazeči domluví první pohovor. Zde jsou uchazečům kladeny otázky týkající se zájmů v rámci zaměstnání. Je zapotřebí zjistit, zda se uchazeč hodí do chodu pobočky a bude pro ní přínosem. Pokud uchazeč personalistu zaujme, domluví se s ním na další schůzce, kde se podepíše pracovní smlouva nebo dohoda o provedení práce. Uchazeč o zaměstnání se může ucházet o trvalý pracovní poměr nebo o dohodu o provedení práce.

Pro přijetí uchazeče je zapotřebí:

- výpis z rejstříku trestů (nutná bezúhonnost),
- lékařská prohlídka,
- potravinářský průkaz,
- kopie občanského průkazu,
- kopie kartičky zdravotní pojištění,
- kopie čísla účtu,
- kopie posledního vysvědčení či zápočtový list.

Pokud uchazeč předloží veškeré tyto dokumenty, je možné s ním podepsat pracovní smlouvu (příloha 3.,4.), spolu s mzdovým výměrem a nebo dohodu o provedení práce (příloha č. 5.) a další dokumenty.

Po přijetí jsou zaměstnanci představeny prostory restaurace a je seznámen s ostatními zaměstnanci. Je přidělen na místo v kuchyni nebo za pokladnu. Závisí to na komunikativnosti zaměstnance. Vedoucí pracovník restaurace či směny ho zaškolí do

běžných a každodenních činností a přidělí mu příslušného pracovníka, který ho bude provázet celým tréninkem.

Pokud zaměstnanec či zaměstnavatel není s vykonanou prací spokojený, může podat výpověď bez udání důvodu po dobu prvních 3 měsíců (příloha 6.). Pokud však chce zaměstnanec skončit po uplynutí 3 měsíční zkušební doby, musí podat výpověď nebo se vzájemně dohodnout na Dohodě o ukončení pracovního poměru. (příloha č. 7 a příloha č. 8.).

Po konzultacích s personalistou pobočky bylo zřejmé, že právě zkušební doba je největším problémem v restauraci a provozovna s ním není schopna bojovat. Pobočku Praha – Zličín tedy tíží vysoká míra fluktuace zaměstnanců, a vzhledem k tomu jsou se získáváním, přijímáním, adaptací zaměstnanců spojené velké náklady (tabulka č. 5.).

Průzkum fluktuace

Průzkum fluktuace bude probíhat na pobočce Zličín. Vysoká fluktuace zvyšuje náklady na nábor, výběr a adaptační proces. Fluktuace zároveň klade vysoké nároky na stálé zaměstnance, u kterých může docházet k pracovnímu přetížení.

Výpočet fluktuace pracovníků ve firmě Bageterie Boulevard místa pobočky Zličín

Aktuální počet zaměstnanců: TPP: 10 DPP: 5

(TPP – trvalý pracovní poměr)

(DPP – dohoda o provedení práce)

Tabulka č. 1 - Celkový počet nástupů nových zaměstnanců

	TPP	DPP
2015	13	10
2014	17	9
2013	7	9
2012	11	15
2011	23	27

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 - Celkový počet výstupů zaměstnanců

	TPP	DPP
2015	16	11
2014	18	8
2013	7	9
2012	11	15
2011	23	27

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 - Průměrný počet zaměstnanců

	TPP	DPP
2015	11	7
2014	10	6
2013	7	7
2012	9	5
2011	11	3

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)} \times 100}{\text{celkový počet výstupů zaměstnanců v daném období (roce)}}$$

Tabulka č. 4 - Výpočet fluktuace zaměstnanců

	TPP	DPP
2015	11x100/16= 68,75%	7x100/11= 63,63%
2014	10x100/18= 55,55%	6x100/8= 75%
2013	10x100/17= 58,82%	7x100/10= 70%
2012	10x100/19= 52,63%	5x100/12= 41,66%
2011	5x100/11= 45,45%	3x100/9= 33,33%

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná míra fluktuace ve společnosti Bageterie Boulevard na pobočce Praha – Zličín je TPP = 56,24%, DPP = 56,72%. Hodnoty značně převyšují optimální míru fluktuace, která byla zmíněna v teoretické části.

Nejvyšší míra fluktuace byla v roce 2015 u TPP (68,75%), nejnižší v roce 2011 u TPP (45,45%).

Nejvyšší míra fluktuace byla v roce 2014 u DPP (75%), nejnižší byla v roce 2011 u DPP (33,33%).

7. Vlastní výzkum

7.1 Dotazníkové šetření fluktuace zaměstnanců ve společnosti Bageterie Boulevard Praha - Zličín

Každá společnost chce, aby její zaměstnanci byli spokojeni, a plnili proto efektivně zadané úkoly. Pro nalezení příčin, které vedou zaměstnance společnosti Bageterie Boulevard, pobočka Zličín k odchodům, bylo použito dotazníkové šetření v období 15. 1. - 15. 2. 2016. Hlavním úkolem tohoto šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců, dále pak důvody, které vedou zaměstnance k odchodům.

Dotazníkové šetření

Pro průzkum spokojenosti zaměstnanců bylo použito dotazníkového šetření, jedná se o metodu nepřímého zjišťování.

Dotazník je směřován na spokojenost zaměstnanců s nadřízeným pracovníkem a prostředím. Také se věnuje faktorům, které zaměstnance motivují, v neposlední řadě otázkám týkajících se odchodu ze zaměstnání.

Počet otázek je 12. Předloha dotazníku se nachází v příloze. (Příloha č. 1)

Dotazníkové šetření nemůže jednoznačně objasnit příčiny fluktuace v podniku, ale může nám ukázat oblasti, ve kterých se problémy objevují.

Průběh dotazníkového průzkumu

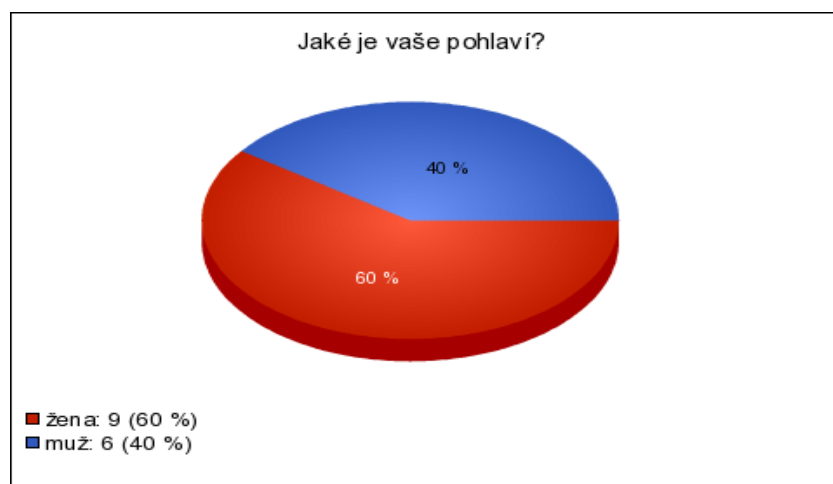
Na pobočce Zličín bylo rozdáno 15 dotazníků, ty byly k dispozici ve společné šatně, po vyplnění je anonymně zaměstnanci vhazovali do boxu v kanceláři. Úspěšně byly vyplněny všechny dotazníky, jelikož zaměstnanci sami chtějí být nápomocni k zlepšení vztahů na pracovišti.

7.2 Vyhodnocení dat dotazníkového průzkumu

Dotazník vyplnilo 100% zaměstnanců.

Jednotlivé otázky z dotazníku jsou vyhodnoceny v grafické podobě a doplněny o vlastní komentář.

Otázka č. 1 – Jaké je vaše pohlaví?



Obr. č. 1 – Jaké je vaše pohlaví?

Zdroj: vlastní zpracování

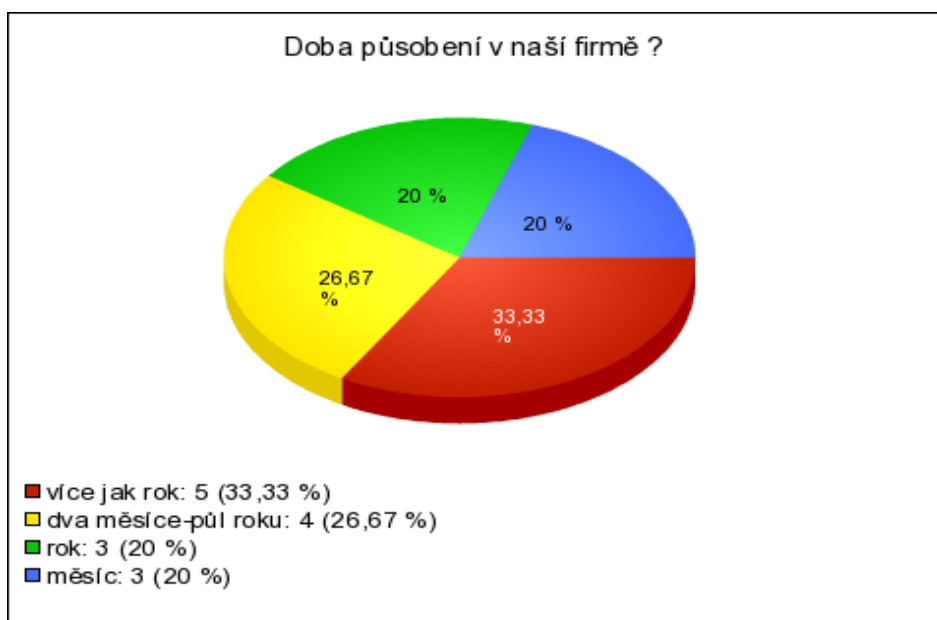
Otázka č. 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání?



Obr. č. 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání?

Zdroj: vlastní zpracování

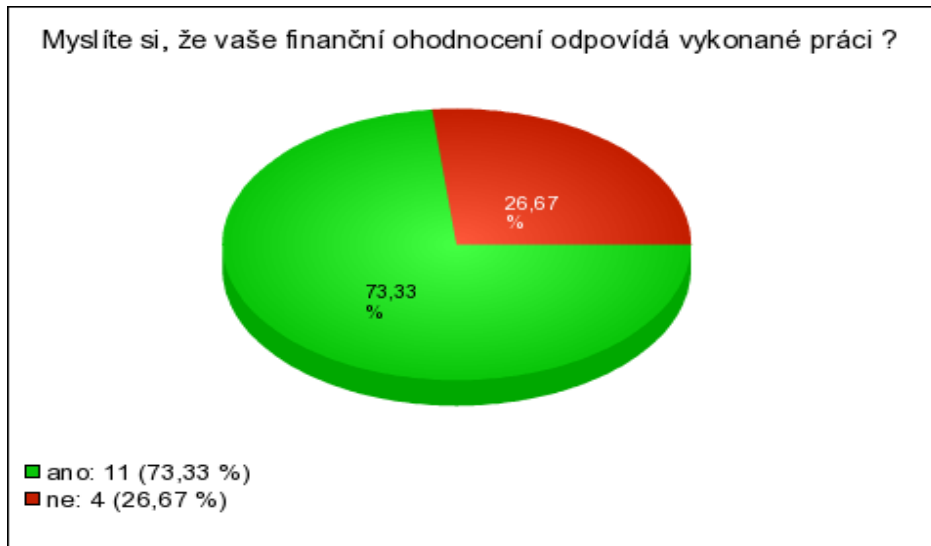
Otázka č. 3 – Doba působení ve firmě?



Obr. č. 3 – Doba působení ve firmě?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?



Obr. č. 4 – Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?

Zdroj: vlastní zpracování

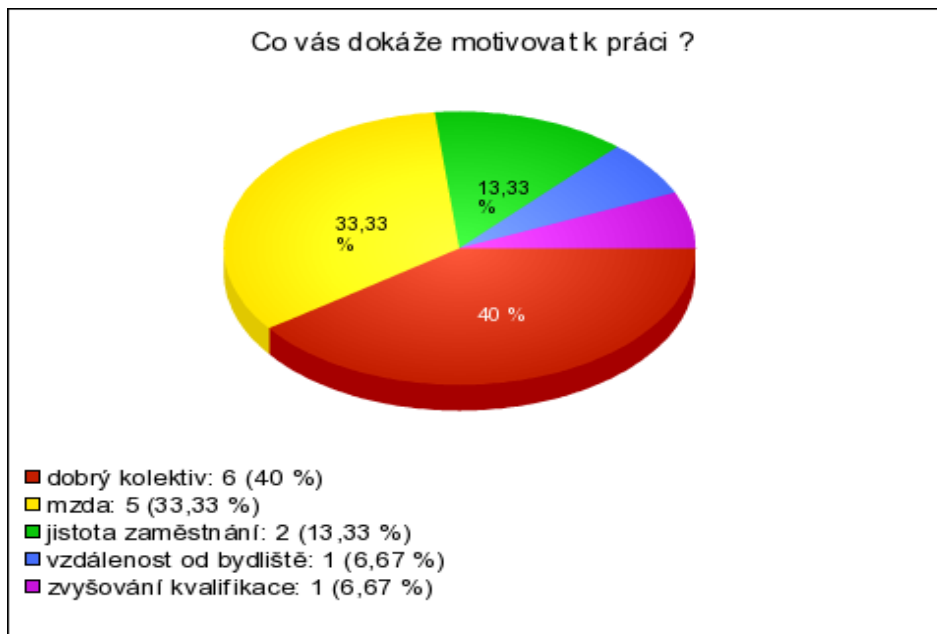
Otázka č. 5 – Jste spokojen(a) s délkou pracovní doby?



Obr. č. 5 – Jste spokojen(a) s délkou pracovní doby?

Zdroj: vlastní zpracování

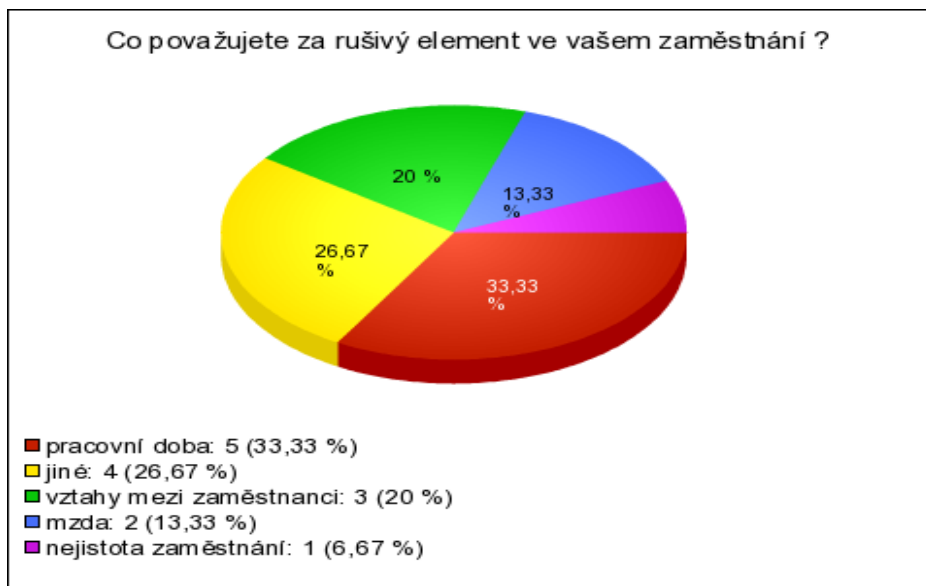
Otázka č. 6 – Co vás dokáže motivovat k práci?



Obr. č. 6 – Co vás dokáže motivovat k práci?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Co považujete za rušivý element ve vašem zaměstnání?



Obr. č. 7 – Co považujete za rušivý element ve vašem zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování

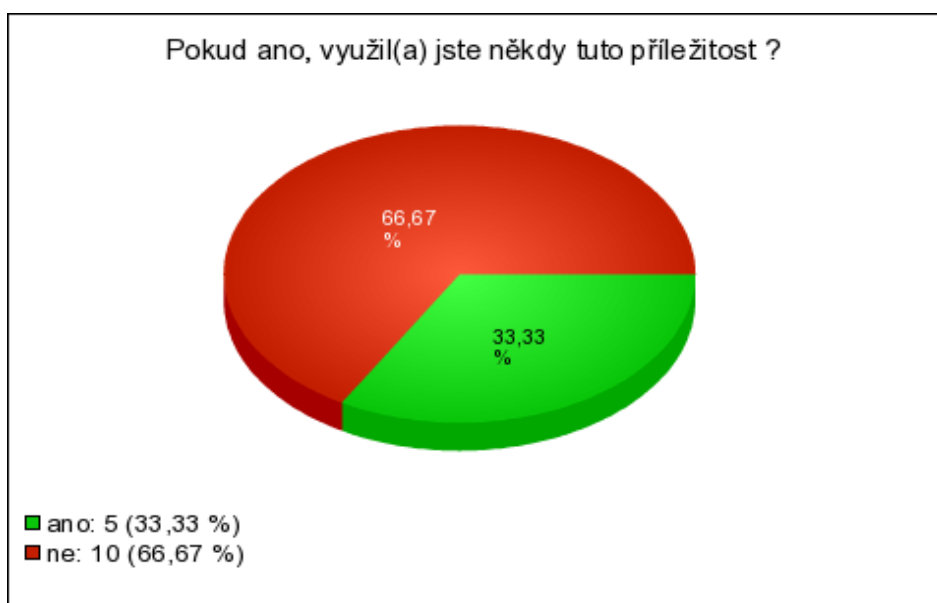
Otázka č. 8 – Jste spokojen(a) s možností pracovního postupu – kariérního růstu?



Obr. č. 8 – Jste spokojen(a) s možností pracovního postupu – kariérního růstu?

Zdroj: vlastní zpracování

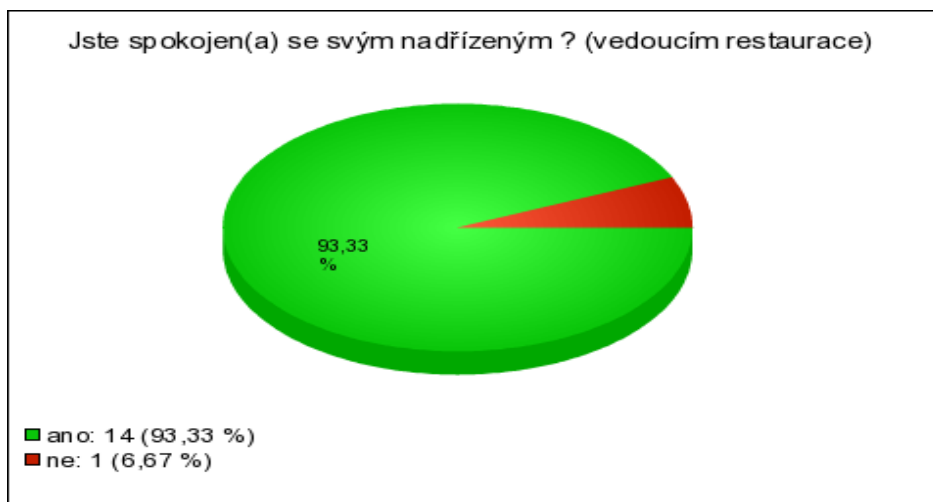
Otázka č. 9 – Pokud ano, využil(a) jste někdy tuto příležitost?



Obr. č. 9 – Pokud ano, využil(a) jste někdy tuto příležitost?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Jste spokojen(a) se svým nadřízeným? (vedoucím restaurace)



Obr. č. 10 – Jste spokojen(a) se svým nadřízeným? (vedoucím restaurace)

Zdroj: vlastní zpracování

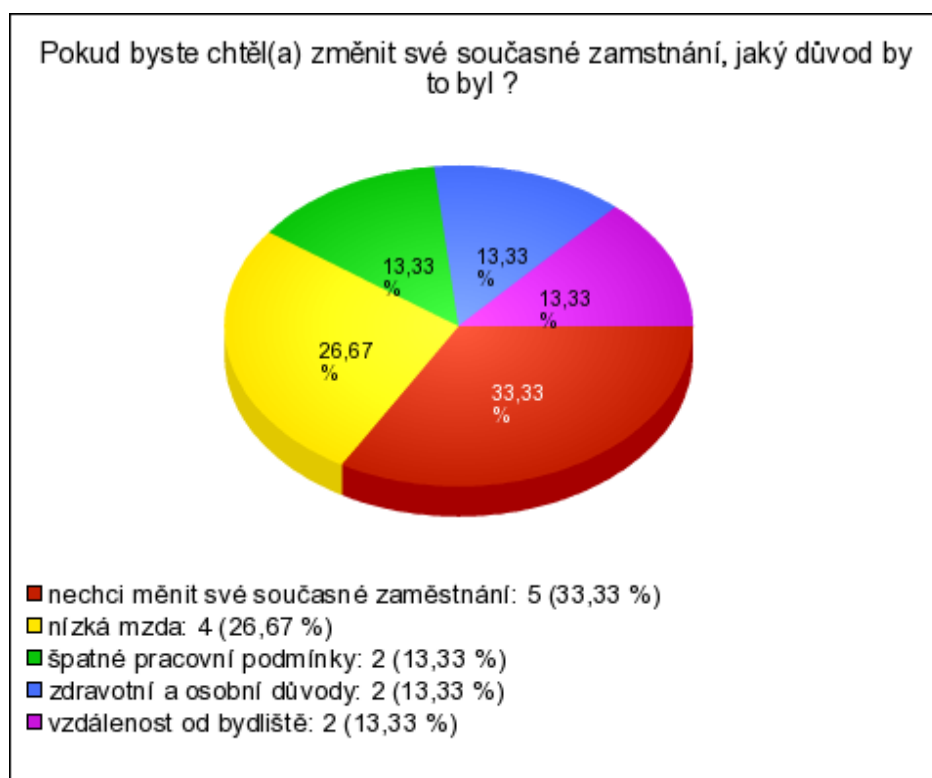
Otázka č. 11 – Pokud ne, z jakého důvodu?



Obr. č. 11 – Pokud ne, z jakého důvodu?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Pokud byste chtěl(a) změnit své zaměstnání, jaký důvod by to byl?



Obr. č. 12 – Pokud byste chtěla změnit své současné zaměstnání, jaký důvod by to byl?

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Tabulka nákladů

Tabulka č. 5. - odhad nákladů na získávání a 3 měsíční adaptaci pracovníků

Inzerce úřad práce	zdarma
Náborové letáky	2-5 tisíc
Náborové bannery	5-10 tisíc
Náklady na personální marketing	10-15 tisíc
Příprava výběrového řízení	5-10 tisíc
Výběrové řízení	2-5 tisíc
Příprava nástupu a nástup nových zaměstnanců	5-10 tisíc
Adaptační program ve zkušební době (jeden zaměstnanec)	30 – 60 tisíc
Personální náklady na zaměstnance (mzda, zákonné odvody, provozní náklady, náklady na uniformu)	50-100 tisíc

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Motivační formy

Příplatky a bonusy zákonem stanovené

a) Příplatek za práci v noci

Za práci v nočních hodinách, tedy v době od 22 hodin do 6 hodin ráno, náleží zaměstnancům zaměstnaným na základě Pracovní smlouvy příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku.

b) Příplatek za práci přesčas

Za každou odpracovanou hodinu nad rámec pracovního úvazku vymezeného smlouvou náleží zaměstnancům zaměstnaným na základě pracovní smlouvy příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.

c) Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Za každou odpracovanou hodinu v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci zaměstnanému na základě pracovní smlouvy příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku.

d) Příplatek za práci ve svátek

Za každou odpracovanou hodinu ve svátek náleží zaměstnanci zaměstnanému na základě pracovní smlouvy příplatek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku.

7.5 Osobní ohodnocení

Základní podmínkou dosažení osobního ohodnocení zaměstnance, je splnění cíle restaurace v oblasti:

- PTK (provozně technická kontrola) - splnění nad 80% 1000 Kč,
- neznámý zákazník - splněno nad 90% 500 Kč,
- kontrola gramáží produktů - splněno 500 Kč.

Motivační doložka:

Při dosažení cílů restaurace v oblasti nárůstu tržby činí motivační doložka:

Nárůst tržby:

- 10% 1 Kč/hod
- 20% 2 Kč/hod
- 30% 3 Kč/hod
- 40% 4 Kč/hod
- 50% 5 Kč/hod

Zaměstnanci mají možnost dosažení po odpracování celého pracovního fondu v běžném měsíci (platí jen pro zaměstnance na základě pracovní smlouvy) nebo po odpracování všech naplánovaných směn u zaměstnanců a dohodu o provedení práce:

- osobní ohodnocení ve výši až 10Kč/hod.

Cíl restaurace Zličín na rok 2016

Při tržebním nárůstu nad 35% oproti roku 2015 získá restaurace možnost zorganizovat společnou akci do hodnoty 5000Kč.

Zvláštní finanční odměna

V případě významného ekonomického přínosu, nebo pokud dojde k zabránění značné hrozící škodě či za vzornou reprezentaci společnosti může udělit Provozní manažer společnosti zvláštní finanční odměnu až do výše základní mzdy pro danou pozici.

7.6 Způsoby nákladů po využití nástrojů zlepšení

Tabulka č. 6. – tabulka po využití nástrojů zlepšení

Inzerce úřad práce	zdarma
Náborové letáky	2 – 3 tisíce
Náborové bannery	5 – 7 tisíc
Náklady na personální marketing:	5 – 10 tisíc
Příprava výběrového řízení	5 – 7 tisíc
Výběrové řízení	2 – 3 tisíce
Příprava nástupu a nástup nových zaměstnanců	5 – 7 tisíc
Adaptační program ve zkušební době (jeden zaměstnanec)	30 – 40 tisíc
Personální náklady na zaměstnance (mzda, zákonné odvody, provozní náklady, náklady na uniformu)	50 – 70 tisíc

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7. – tabulka uspořenéých nákladů

Inzerce úřad práce	zdarma
Náborové letáky	2 tisíce
Náborové bannery	3 tisíce
Náklady na personální marketing:	5 tisíc
Příprava výběrového řízení	3 tisíce
Výběrové řízení	2 tisíce
Příprava nástupu a nástup nových zaměstnanců	3 tisíce
Adaptační program ve zkušební době (jeden zaměstnanec)	20 tisíc
Personální náklady na zaměstnance (mzda, zákonné odvody, provozní náklady, náklady na uniformu)	30 tisíc

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem je možné ušetřit 68 tisíc po dobu 3 měsíců.

8. Shrnutí a doporučení

Návrh doporučení vedení společnosti pro zlepšení fluktuace ve společnosti Bageterie Boulevard na pobočce Praha – Zličín. Po prostudování směrnic restaurace, konzultacích s personalistou provozovny a na základě dotazníkového šetření je nezbytné zavést nové motivační formy osobního ohodnocení, a předejít tak velké obměně zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření na pobočce Praha – Zličín bylo z odpovědí zřejmé, že 73,33% zaměstnanců jsou spokojených s finančním ohodnocením za jejich vykonanou práci, 26,67% zaměstnanců spokojeno není. S délkou pracovní doby je spokojeno 60% zaměstnanců a 40% není spokojeno. Nejvíce motivuje zaměstnance k práci dobrý kolektiv 40%, dále mzda 33,33%, jistota zaměstnání 13,33%, vzdálenost od bydliště 6,67% a zvyšování kvalifikace 6,67%. Za největší rušivý element v podniku je považována délka pracovní doby 33,33%, dále byly uvedeny jiné důvody 26,67%, vztahy mezi zaměstnanci 20%, mzda 13,33% a na závěr nejistota zaměstnání 6,67%. S možností pracovního postupu je spokojeno 80% zaměstnanců, 20% není spokojeno. Možnost pracovního postupu využilo pouze 33,33% zaměstnanců a 66,67% dosud tento postup nevyužilo. Velmi pozitivní bylo hodnocení vedoucího restaurace, 93,33% zaměstnanců je s ním spokojeno. Jediný zaměstnanec byl nespokojený, a to z důvodu, že je vedoucí mladý a neodvádí svou práci zodpovědně. Poslední otázka byla zaměřena na možné důvody odchodu, ze současného zaměstnání. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že nechce z práce odejít 33,33%, další by chtěli odejít kvůli nízké mzdě 26,67%, špatným pracovním podmínkám 13,33%, zdravotním a osobním důvodům 13,33%, vzdálenosti od bydliště 13,33%.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že je zapotřebí vylepšit vztahy na pracovišti, finančně motivovat zaměstnance, popřípadě upravit pracovní dobu, ta také úzce souvisí s odcházením zaměstnanců. Kvůli velké obměně zaměstnanců není možné vycvičit dostatečné množství schopných zaměstnanců. K zaškolení nových zaměstnanců jsou zapotřebí stávající zkušené vedoucí, ti se pak ale nemohou naplno věnovat chodu restaurace. Proto se to odrazí na pracovní době.

V kapitole 6.3 tabulka nákladů je vidět, že velké množství finančních prostředků je použito na náborové letáky (2 – 5 tisíc), náborové bannery (5 – 10 tisíc), náklady na personální marketing (10 – 15 tisíc), přípravu výběrového řízení (5 – 10 tisíc), výběrové

řízení (2 – 5 tisíc), na přípravu nástupu a nástupy zaměstnanců (5 – 10 tisíc), adaptační program ve zkušební době (30 – 60 tisíc), v neposlední řadě na personální náklady na zaměstnance (50 – 100 tisíc).

Z tohoto důvodu byly navrženy nové motivační prvky osobního ohodnocení. Mezi ně patří osobní ohodnocení na provozovně. Pokud zaměstnanci splní cíle restaurace, jeden z nich je PTK (provozně technická kontrola) nad 80% dostanou 1000 Kč, neznámý zákazník nad 90% dostanou 500 Kč nebo pokud úspěšně splní kontrolu gramáží produktů, dostanou 500 Kč.

Též je možné dosáhnout cílů restaurace v oblasti nárůstu tržby. Pokud dojde k nárůstu tržby o 10%, dostane zaměstnanec 1Kč/hodinu, o 20% dostane 2Kč/hod, o 30% dostane 3Kč/hod, o 40% dostane 4Kč/hod, o 50% dostane 5Kč/hod.

Dalším motivačním prvkem je dosáhnutí o 10Kč/hodinu více, pokud zaměstnanec odpracuje celý pracovní fond v měsíci či odpracuje všechny naplánované hodiny v měsíci.

Jako poslední motivační prvek osobního ohodnocení, který se snaží stmelit kolektiv a snaží se zlepšit pracovní klima na pracovišti je možnost, že pokud tržební nárůst restaurace vzroste o 35% oproti roku 2015, získá restaurace možnost zorganizovat společenskou akci do hodnoty 5000Kč.

Na základě navržených motivačních prvků, byly sníženy náklady (viz tabulka č. 6.).

V tabulce č. 7. bylo shledáno, kolik peněz může provozovna ušetřit. Jedná se o úsporu 2 tisíc na náborových letácích, 3tisíce na náborových bannerech, 5 tisíc na nákladech na personální marketing, 3 tisíce na přípravu výběrového řízení, 2 tisíce na výběrové řízení, 3 tisíce na přípravu nástupu a nástupů nových zaměstnanců, 20 tisíc na adaptační program ve zkušební době a 30 tisíc na personální náklady na zaměstnance.

Provozovna může ušetřit za tři měsíce až 68 tisíc. Tyto peníze se mohou například investovat na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Nejenom, že provozovna ušetří peníze, ale také díky snížení míry fluktuace dojde k zlepšení pracovního klimatu na pracovišti.

Pro získávání informací o pracovišti a možnosti v budoucnu upravovat motivační prvky je zapotřebí pravidelně provádět dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Také je potřeba uspořádat minimálně jednou měsíčně schůzku všech zaměstnanců s vedoucím restaurace. Zde si každý může říci své potřeby a názory. Tímto způsobem bude

mít vedení provozovny větší kontrolu nad potřebami zaměstnanců. V provozovně by měla být schránka na možné anonymní stížnosti či pochvaly.

9. Závěr

Hlavním cílem práce bylo identifikovat největší problém ve společnosti Bageterie Boulevard na pobočce Praha – Zličín. Největším problémem je vysoká míra fluktuace zaměstnanců.

V teoretické části je přiblížena problematika personálního řízení a personálních činností. Po prostudování odborné literatury jsou definovány základní pojmy v souvislosti s daným tématem. Mezi základní pojmy patří definice personálního řízení, personalistiky. Dále sem řadíme získávání zaměstnanců, nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, motivace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Z velké části je zmíněna fluktuace.

Poznatky z teoretické části jsou aplikovány a použity v praktické části na společnosti Bageterie Boulevard na pobočce Praha – Zličín. Nejprve je společnost představena, poté je přiblížen postup získávání, přijímání, adaptace nových zaměstnanců. Díky tomu je poukázáno na největší problém, jímž je fluktuace zaměstnanců. Pro zjištění důvodů, které vedou zaměstnance k odchodům z podniku, bylo použito dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců, motivaci zaměstnanců, rušivé elementy ve firmě, důvody odchodů zaměstnanců.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynulo, že je zapotřebí více motivovat zaměstnance. Proto jsou navrženy nové motivační formy pro zaměstnance. Tyto motivační formy mají snížit obměnu zaměstnanců a snížit i náklady spojené na nábor, výběr, adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců. Mezi jednu z motivačních forem patří i uspořádání společné akce, kde dojde k utužení vztahů mezi zaměstnanci a lepšímu chodu provozovny.

Firmě je doporučeno, prohloubit vztah mezi zaměstnanci pomocí častějších schůzek. Zjišťovat spokojenost zaměstnanců pomocí pravidelných anonymních dotazníků. Vyvěšení schránky na stížnosti či pochvaly.

Cíl bakalářské práce byl naplněn pomocí prostudované odborné literatury a internetových zdrojů. Výsledek bakalářské práce by měl být přínosem pro autorku samotnou a především pro vedení společnosti Bageterie Boulevard na provozovně Praha – Zličín.

10. Seznam použitých zdrojů

Literatura

- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9. ISBN: 80-251-0374-9
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty ..* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN: 978-80-7263-934-2
- HODGSON, Susan. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru: příručka pro ty, co chtějí uspět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1742-5. ISBN: 978-80-247-1742-5
- CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-726-1
- JERMÁŘ, Milan. *Personální procesy v organizacích: základní teze předmětu a vybrané metody*. Vyd. 1. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0457-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. ISBN: 80-7261-033-3
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X. ISBN: 80-86022-65-X
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3. ISBN: 80-7169-260-3

- SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1995. ISBN 80-7082-219-8. ISBN: 80-7082-219-8
- SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-508-1. ISBN: 80-7082-508-1

Internetové zdroje

- Bageterie Boulevard. © 2000 – 2016, Bageterie Boulevard | běží na liquidwebengine.cz. [online]. 13.3.2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.bb.cz/cs/o-nas/>

11. Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1. – jaké je vaše pohlaví?

Obrázek č. 2. – nevyšší dosažené vzdělání?

Obrázek č. 3. – doba působení ve firmě?

Obrázek č. 4. – myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?

Obrázek č. 5. – jste spokojen(a) s délkou pracovní doby?

Obrázek č. 6. – co vás dokáže motivovat k práci?

Obrázek č. 7. – co považujete za rušivý element ve vašem zaměstnání?

Obrázek č. 8. – jste spokojen(a) s možností pracovního postupu?

Obrázek č. 9. – pokud ano, využil(a) jste někdy tuto příležitost?

Obrázek č. 10. – jste spokojen(a) se svým nadřízeným?

Obrázek č. 11. – pokud ne, z jakého důvodu?

Obrázek č. 12. – pokud byste chtěl(a) změnit své zaměstnání, jaký důvod to byl?

12. Seznam použitých tabulek

Schéma č. 1. – Rozhodující procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie

Tabulka č. 1. – celkový počet nástupů nových zaměstnanců

Tabulka č. 2. – celkový počet výstupů zaměstnanců

Tabulka č. 3. – průměrný počet zaměstnanců

Tabulka č. 4. – výpočet fluktuace zaměstnanců

Tabulka č. 5. – odhad nákladů na získávání a 3 měsíční adaptaci zaměstnanců

Tabulka č. 6. – tabulka po využití nástrojů zlepšení

Tabulka č. 7. – tabulka uspořené nákladů

13. Přílohy

Příloha č. 1. - dotazník

Příloha č. 2. – náborový leták

Příloha č. 3. – pracovní smlouva

Příloha č. 4. – mzdový výměr

Příloha č. 5. – dohoda o provedení práce

Příloha č. 6. – ukončení ve zkušební době

Příloha č. 7. – ukončení pracovní smlouvy

Příloha č. 8. – ukončení dohody o provedení práce

Příloha č. 1.

1. Jaké je vaše pohlaví?

žena muž

2. Nejvyšší dosažené vzdělání?

základní středoškolské vysokoškolské

3. Doba působení v naší firmě?

týden měsíc dva měsíce-půl roku rok více jak rok

4. Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?

ANO NE

5. Jste spokojen(a) s délkou pracovní doby?

ANO NE

6. Co vás dokáže motivovat k práci?

mzda dobrý kolektiv pracovní doba zvyšování kvalifikace jistota
zaměstnání vzdálenost od bydliště jiné

7. Co považujete za rušivý element ve vašem zaměstnání?

vztahy mezi zaměstnanci pracovní doba mzda nejistota zaměstnání jiné

8. Jste spokojen(a) s možností vzdělávání a kariérního růstu?

ANO NE

9. Pokud ano, využil(a) jste někdy tuto příležitost?

ANO NE

10. Jste spokojen(a) se svým nadřízeným? (vedoucím restaurace)

ANO NE

11. Pokud ne, z jakého důvodu?

(text)

12. Pokud byste chtěl(a) změnit své současné zaměstnání, jaký důvod by to byl?

nízká mzda špatné pracovní podmínky zdravotní a osobní důvody vzdálenost
od bydliště nechci měnit své současné zaměstnání

**BAGETERIE
BOULEVARD**

PŘÍLEŽITOST

**ZAČÍT KARIÉRU
V BAGETERII BOULEVARD**

PŘIPOJTE SE K NAŠEMU TÝMU BAGETERIE
BOULEVARD V NC METROPOLE ZLČÍN
NAPIŠTE NA JKUBAT@BB.CZ

bb.cz

Příloha č. 3.

PRACOVNÍ SMLOUVA

mezi

BB WEST CZ s.r.o.

se sídlem Úherecká 523, 330 21 Líně

IČ 29108292

restaurace BAGETERIE BOULEVARD

se sídlem NC Metropole Zličín, Řevnická 1/121, Praha 5

/ dále jen zaměstnavatel/

a

paní/slečnou/panem

nar.:

bytem:

rodné číslo:

číslo OP:

/ dále jen zaměstnanec/

1. Zaměstnanec bude pro zaměstnavatele vykonávat pomocné práce v restauračním provozu typu BAGETERIE BOULEVARD zejména na úseku přípravy jídel a nápojů, obsluhy a prodeje, zásobování a úklidu od
2. Pracovní poměr se sjednává na dobu **neurčitou se zkušební dobou tři měsíce**. Místem výkonu práce je Praha.
3. Mzdové zařazení, splatnost mzdy a termín výplaty mzdy je stanoven na základě mzdového předpisu společnosti BB WEST CZ s. r. o. zvláštním mzdovým výměrem, který není součástí pracovní smlouvy. Mzda je vyplácena bezhotovostně bankovním převodem na osobní účet zaměstnance. Výplatní termín mzdy je stanoven na 15. v následném kalendářním měsíci. Zaměstnanec prohlašuje, že byl před podpisem této smlouvy seznámen s příslušným mzdovým předpisem společnosti.
4. Pracovní doba činí **40 hodin týdně**, přičemž poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.
5. Zaměstnanec souhlasí s tím, že zaměstnavatel bude využívat jeho rodné číslo pro účely mzdového zpracování, zdravotního a sociálního pojištění. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby zaměstnavatel poskytl jeho osobní data včetně rodného čísla spadající pod ochranu osobních dat společnosti JPK Servis, s. r. o. za účelem zpracování mzdové agendy, odvodu sociálního a zdravotního pojištění a zálohy na daň, respektive ročního zúčtování daně ze závislé činnosti. Dále zaměstnanec

souhlasí, že poskytne zaměstnavateli kopie osobních dokladů, které budou archivovány v osobním spise zaměstnance.

6. Zaměstnanec se zavazuje:
 - konat podle pokynů zaměstnavatele veškeré práce vyplývající z jeho pracovního zařazení
 - hlásit zaměstnavateli veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde za trvání pracovního poměru
 - zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech důležitých pro zaměstnavatele, o kterých se dozvěděl při výkonu práce pro něj. Povinnost mlčenlivosti a související povinnosti jsou stanoveny ve vnitřním předpisu č. 3, se kterou byl zaměstnanec před podpisem pracovní smlouvy seznámen a toto potvrdil svým podpisem.
 - dále se zaměstnanec v souladu s § 304 Zákoníku práce zavazuje, že bez souhlasu zaměstnavatele nebude vykonávat v pracovním nebo obdobném poměru výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele. Toto se vztahuje i pro činnost podnikatelskou.

7. Základní výměra dovolené zaměstnance, jehož pracovní poměr k zaměstnavateli trval po celý kalendářní rok, činí čtyři týdny a její čerpání určuje zaměstnavatel. V případě, kdy zaměstnanec neodpracuje celý kalendářní rok, mu vzniká nárok na 1/12 dovolené za každých 21 odpracovaných dnů.

8. Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli, že zaměstnanec bude po dobu trvání pracovního poměru u zaměstnavatele pojištěn proti škodám způsobeným zaměstnavateli při výkonu zaměstnání.
V případě, že zaměstnanec dosud pojistku ve smyslu předchozího bodu nevlastní, je povinen si takovou pojistku založit, a to v rozsahu, který dostatečně kryje rizika a výši škody, kterou může z titulu své pracovní pozice zaměstnavateli způsobit. Zaměstnavatel nabízí zaměstnanci možnost úhrady pojistného za uvedenou pojistku formou srážky z jeho čisté mzdy a převod platby ve prospěch pojišťovny. Pokud zaměstnanec této možnosti nevyužije, je povinen zaměstnavateli doložit uhrazení pojistného pojišťovně (např. výpisem z účtu, útržkem složenky, pokladním blokem apod.)

9. V případě, že zaměstnanec nebo zaměstnavatel vypoví pracovní poměr výpovědí, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní lhůty, která začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi. Výpovědní doba činí dva měsíce.

10. Zaměstnanec potvrzuje, že před uzavřením této pracovní smlouvy byl zaměstnavatelem seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovního poměru, s pracovními a mzdovými podmínkami, za kterých bude práci konat, s provozním řádem a s předpisy a pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví a hygieny vztahujícími se k jím vykonávané práci. Zaměstnanec se také seznámil s riziky při práci a s osobními ochrannými pomůckami a zavazuje se vykonávat práce, pro něž jsou určeny, pouze s užitím těchto ochranných pomůcek.

V Praze dne

za zaměstnavatele

zaměstnanec

Příloha č. 4.

M Z D O V Ý V Ý M Ě R

V Praze dne

Paní/slečna/pan:

Datum narození:.....

V souladu s Vaší pracovní smlouvou ze dne..... Vám stanovím
s účinností od**hodinovou mzdu ve výši**

65,-Kč.

K základní hodinové mzdě je stanovena nezdánitelná částka **15,- Kč/hod** – ošatné – která je příspěvkem na údržbu uniformy a dalších pracovních věcí.

BB WEST CZ s.r.o.

Převzal:

Příloha č. 5.

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

dnešního dne uzavřeli

mezi

BB WEST CZ s.r.o.

se sídlem Úherecká 523, 330 21 Líně

IČ 29108292

restaurace BAGETERIE BOULEVARD Zličín

se sídlem NC Metropole Zličín, Řevnická 1/121, Praha 5

/ dále jen zaměstnavatel/

a

pan/paní/slečna:

nar.:

bytem

rodné číslo

číslo OP:

/ dále jen zaměstnanec/

tuto

dohodu o provedení práce

1. Zaměstnanec se zavazuje, že pro zaměstnavatele bude provádět pomocné práce v restauračním provozu typu BAGETERIE BOULEVARD zejména na úseku přípravy jídel a nápojů, obsluhy a prodeje oddo 31. 12. 2016.
Místem výkonu práce je Praha.
2. Za provedené práce bude zaměstnanci poskytována **hodinová odměna ve výši 65,- Kč** za každou odpracovanou hodinu. Odměna za práci je vyplácena bezhotovostně bankovním převodem na osobní účet zaměstnance. Výplatní termín odměny za práci je stanoven na 15. v následném kalendářním měsíci.
3. Na základě této dohody seznámil zaměstnavatel zaměstnance s právními předpisy vztahujícími se k vykonávané práci a s ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanec je povinen vykonávat dohodnutou práci v souladu s podmínkami sjednanými touto dohodou a právními předpisy vztahujícími se na její výkon.

4. O dalších povinnostech obou smluvních stran platí příslušná ustanovení Zákoníku práce v platném znění.

V Praze dne

za zaměstnavatele

zaměstnanec

Příloha č. 6.

Jméno

RC:

Adresa

V Praze dne

Věc: zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Vážená slečno,

Oznamuji Vám, že **ruším** Váš pracovní poměr ve zkušební době.

Posledním dnem výkonu sjednaných prací je

S pozdravem

Převzala dne:

Podpis:

Příloha č. 7.

**DOHODA
O ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU**

mezi

BB WEST CZ s.r.o.

se sídlem Úherecká 523, 330 21 Líně

IČ 29108292

restaurace BAGETERIE BOULEVARD Zličín

se sídlem NC Metropole Zličín, Řevnická 1/121, Praha 5

/ dále jen zaměstnavatel/

a

pan, paní, slečna

nar.:

bytem

rodné číslo

číslo OP:

/dále jen zaměstnanec/

Pracovní poměr sjednaný mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní smlouvou ze dneskončí po vzájemné dohodě dne 2016.

V Praze dne2016.

za zaměstnavatele

zaměstnanec

Příloha č. 8.

**DOHODA
O UKONČENÍ DOHODY O PROVEDENÍ PRÁCE**

mezi

BB WEST CZ s.r.o.

se sídlem Úherecká 523, 330 21 Líně

IČ 29108292

restaurace BAGETERIE BOULEVARD Zličín

se sídlem NC Metropole Zličín, Řevnická 1/121, Praha 5

/ dále jen zaměstnavatel/

a

slečnou, pan, paní:

nar.:

bytem

rodné číslo

číslo OP:

/dále jen zaměstnanec/

Dohoda o provedení práce sjednaná mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dne skončí po vzájemné dohodě dne

V Praze dne

za zaměstnavatele

zaměstnanec

