

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výběr a získávání zaměstnanců ve společnosti Siko koupelny a.s.

Selection and Recruitment of Employees at Siko a.s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

STRAKOVÁ

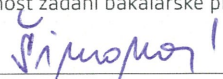
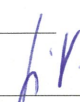
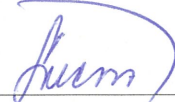
KATEŘINA

2019

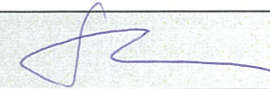
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Straková</u>	Jméno:	<u>Kateřina</u>	Osobní číslo:	<u>460604</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Výběr a získávání zaměstnanců ve společnosti Siko koupelny a.s.</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Selection and Recruitment of Employees at Siko a.s.</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je posoudit metody, které jsou pro danou společnost vhodné k získávání a výběru zaměstnanců s důrazem na různé generace a jejich preference. Dále pak vyhodnotit, co je pro společnost výhodné.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce budou konkrétní výstupy, které společnosti pomohou pracovat s různými generacemi zaměstnanců.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - získávání a výběr zaměstnanců, charakteristika jednotlivých generací; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza preferencí generací, přenesení výsledků do prostředí společnosti, návrhy změn; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002</p> <p>KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců - metody a postupy. Praha: Linde, 2010</p> <p>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000</p> <p>ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Klára Šimonová, oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	<u>Mgr. Marcela Zárybnická, personální oddělení</u>		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5.12.2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2018</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31.8.2019</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>22-03-2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

STRAKOVÁ, Kateřina. Výběr a získávání zaměstnanců ve společnosti Siko koupelny a.s.
Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav
vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 08. 2019

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat společnosti Siko koupelny a.s. a především Mgr. Marcele Zárybnické za spolupráci a poskytnutí informací potřebných k napsání této práce. Mrg. Marcela Zárybnická mi s neochvějnou jistotou byla vždy ochotna poskytnou jak profesionální i osobní rady.

Speciální poděkování patří především vedoucí mé práce Ing. Kláře Šimonové, která se mnou ani po mnohých problémech neztratila trpělivost a vždy mi podala pomocnou ruku, když už jsem myslela, že je vše ztraceno.

Abstrakt

Cílem práce je posoudit metody, které jsou pro danou společnost vhodné k získávání a výběru zaměstnanců s důrazem na různé generace a jejich preference zejména v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Důležité pojmy a metodika jsou zpracovány v teoretické části.

V praktické části je následně popsán současný systém získávání a výběru pracovníků ve společnosti a návrh konkrétních kroků pro zlepšení situace ve společnosti.

Klíčová slova

Získávání pracovníků, výběr pracovníků, generace, zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů, Siko koupelny a.s.

Abstract

The aim of this thesis is to analyze method relevant for recruitment and selection of employees, focusing on different preferences among generations and employee benefits. Relevant theory as well as methodology is covered in theoretical part.

In empirical part, I deal with description of existing system in medium-sized czech company Siko a.s. and I recommend several steps, how to improve selection and acquisition of employees.

Key words

Recruitment of employees, Selection of employees, Generations, Employee benefits, Human Resources Management, Siko a.s.

Obsah

Úvod	5
1 Získávání pracovníků	7
1.1 Proces získávání zaměstnanců.....	7
1.2 Zdroje získávání pracovníků.....	8
1.2.1 Vnitřní zdroje.....	8
1.2.2 Vnější zdroje.....	9
1.3 Potřeba získávání zaměstnanců.....	10
1.4 Obsazované pracovní místo.....	10
1.5 Požadavky na nového zaměstnance.....	11
1.6 Alternativy náboru nového zaměstnance.....	12
1.7 Metody získávání pracovníků	13
1.7.1 Nabídka pracovní pozice	13
1.8 Selektce přihlášených uchazečů.....	14
2 Výběr pracovníků	15
2.1 Kritéria výběru	15
2.2 Metody výběru zaměstnance	16
2.2.1 Dotazník.....	16
2.2.2 Životopis	16
2.2.3 Testy	17
2.2.4 Assesment centre	17
2.2.5 Výběrový pohovor	17
2.2.6 Reference	19
2.3 Kroky po zvolení vhodného zaměstnance	20
3 Charakteristika generací	20
3.1 Baby Boomers.....	20
3.2 Generace X.....	21
3.3 Generace Y.....	21
3.4 Generace Z.....	22
4 Zaměstnanecké benefity	22
4.1 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů	23

4.1.1	Systém kafetéria.....	23
5	Představení společnosti	25
5.1	Hodnoty Siko koupelny a.s.	25
5.2	Předmět podnikání	25
5.3	Organizační struktura společnosti	26
6	Zkoumaný problém.....	27
7	Průběh získávání a výběru zaměstnanců	28
7.1	Charakteristika zkoumaného pracovního místa	28
7.2	Interní zdroje získávání pracovníků	29
7.2.1	Doporuč svého kamaráda	29
7.3	Externí zdroje získávání pracovníků.....	30
7.3.1	Tiskoviny	31
7.3.2	Internetové stránky	31
7.3.3	Personální agentury	32
7.3.4	LMC s.r.o.....	32
7.3.5	Selekce přihlášených uchazečů	32
7.4	Proces výběru zaměstnanců	32
7.4.1	Přijímací pohovor	32
7.4.2	Dokumenty	33
7.4.3	Osobní dotazník.....	33
7.4.4	Pracovní smlouva	33
7.4.5	Nástupní list.....	33
8	Zaměstnanecké benefity	34
9	Rozpočet na nábor nových zaměstnanců	35
10	Dotazníkové šetření	36
11	Návrh řešení	41
	Závěr	43
	Seznam použité literatury	44
	Seznam obrázků.....	45
	Seznam tabulek a grafů.....	46
	Seznam příloh.....	47

Úvod

V posledních několika letech se český průmysl potýká s nedostatkem kvalitních pracovníků. Problém je patrný hlavně na technických pozicích vyžadujících určitou míru zkušeností a dovedností. Ekonomika České republiky se v roce 2019 nachází v období nebývalé hospodářské konjunktury a nezaměstnanost v ČR je na historickém minimu od roku 1992. Proto je logické, že společnosti budou mít problém s najímáním kvalifikovaných pracovníků. Stejný problém má i společnost Siko koupelny a.s, kterou zkoumám ve své práci s názvem Získávání a výběr zaměstnanců společnosti Siko koupelny a.s.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala vzhledem k často se vyskytujícímu stejnému problému nejen u zkoumané společnosti. Domnívám se, že rozdílová prohlubeň je sice jen malá část této problematiky, ale její vyřešení by mohlo značnou měrou přispět k upevnění pozice spokojeného zaměstnance i zaměstnavatele.

Ve společnosti se se vyskytují jak pracovníci s dlouhodobou zkušeností u společnosti, tak i nově přichozí. Tito zaměstnanci mají často vzhledem ke svému věku jiné očekávání od zaměstnavatele a proto je pro Siko koupelny a.s. problematické nastavit fungování pracovního poměru tak, aby si byla schopna dlouhodobě udržet zaměstnance ze všech generací.

V této situaci se společnost Siko koupelny a.s. snaží najít efektivní a finančně výhodný způsob, jak přilákat nové zaměstnance na technické pozice a udržet si i stávající pracovníky. V minulosti proto zavedla systém zaměstnaneckých benefitů v závislosti na době strávené jako zaměstnanec u společnosti, odměňování za úspěšný průchod zkušební dobou (bonus ke mzdě za ukončení zkušební doby), příspěvek na dopravu pro dojíždějící a mnohé další.

V této práci se zabývám možnostmi, jak systém odměňování zaměstnanců upravit tak, aby lépe vyhovoval měnícím se představám uchazečů o práci. Konkrétně zkoumám nastavení systému metody získávání a výběru zaměstnanců na pozici Odborní skladník, u které má společnost Siko dlouhodobý problém naplnit požadovaný stav. Kromě toho se zaměřuji na rozdílné preference mezi zaměstnanci podle věkových skupin.

V závěru práce následně doporučuji změny, kterými by se společnost měla řídit, aby byla schopná lépe zacílit svou kampaň na nábor potenciálních zaměstnanců. Z analýzy vyplývá, že společnost by měla upravit systém benefitů, aby byl více flexibilní. Výsledky získané průzkumem mezi zaměstnanci stávajícími i externími jsou prezentovány v kapitolách Dotazníkové šetření a návrh řešení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Získávání pracovníků

„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“ (Koubek, 2009, s.12). Dvořáková (2012, s.133) se se smyslem této definice nerozchází, pouze navíc klade důraz na vyhledávání kvalifikované pracovní síly vhodné pro vybranou pozici.

Můžeme tedy říci, že je nezbytné zabývat se v problematice i dílčími prvky, jako je čas, kdy bude pracovní místo obsazeno, cena, za jakou bude obsazeno a v neposlední řadě také odkud kandidát přichází. Všemi těmito dílčími prvky se bude práce dále zabírat.

Před tím, než začneme zaměstnance aktivně vyhledávat, musíme přesně definovat požadavky, které na něj budou kladeny. Je nutné popsat, jakou práci přesně bude zaměstnanec vykonávat, tedy specifikovat nabízené pracovní místo. *„Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce“ (Šikýř, 2016, s.68).*

Dále musíme přesně definovat konkrétní požadavky na zaměstnance. Zde můžeme uvést jako příklad požadovanou praxi v oboru, dosažené vzdělání, jazykové a jiné dovednosti a v neposlední řadě také rysy osobnosti a vlastnosti. Před uveřejněním pracovní nabídky je nutné také rozhodnout o podmínkách pracovní smlouvy. Ne vždy lze toto zcela učinit. Ve společnostech je běžné, že u řadových zaměstnanců se pracovní smlouvy a podmínky příliš neliší a používá se jakýsi vzor. Odlišnost můžeme vidět u pracovních míst, kde je získávaný zaměstnanec pro společnost přímo nepostradatelný a jedná se o člověka se vzácnými dovednostmi, praxí nebo referencemi. V takových situacích může společnost uvažovat o nadstandardních či zvláštních podmínkách či vyjít zaměstnanci vstříc s individuálními požadavky.

1.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků může ovlivnit řada vnitřních i vnějších faktorů. Respektive faktory, které působí zvnějšku i zvnitřku organizace. V zájmu organizace, která chce pochopitelně přilákat co nejkvalitnější potenciální zaměstnance je snaha tyto faktory zlepšovat. Ne u všech z nich to ovšem jde. (Kocianová, 2010, s. 80).

Vnější faktory

- Rozvíjející se technologie
- Ekonomické podmínky
- Konkurence na trhu práce
- Vládní politika a legislativa
- Sociální a kulturní vlivy

- Globalizace
- Prostorová mobilita pracovních sil
- Ekologie
- Hodnoty potencionálních zaměstnanců

Výše uvedené body se vzájemně prolínají a většinou se i mnohé z nich neustále mění. Velkou nevýhodou pro společnost tak je, že je ve velké míře nemůže příliš ovlivnit.

Vnitřní faktory

- Činnost organizace a potažmo i charakter práce a pracovníků
- Strategie a politika organizace
- Velikost organizace
- Geografická poloha organizace
- Organizační struktura a kultura
- Ekonomické výsledky společnosti
- Technologické vybavení organizace
- Odbory

Vnitřní faktory může společnost poměrně snadno změnit skrze její vrcholový management. Mnohdy proces ovlivňování těchto faktorů může začít u personálního oddělení, které má přímou zpětnou vazbu jak od potencionálních zaměstnanců, na které společnost nějak působí, tak i od stávajících pracovníků organizace.

Proces získávání zaměstnanců členíme na dvě části (Armstrong, 2006, s. 343).

- Definování požadavků – Definování požadavků vychází z personálního plánu. Personální plán udává, jaká místa bude v budoucnu potřeba zaplnit a definuje také přesné požadavky na tato místa. Bavíme se zde o místech ve společnosti již existujících, tak i o těch, které bude pravděpodobně v budoucnu potřeba vytvořit.
- Přilákání uchazečů – Fáze přilákání uchazečů se ve své podstatě shoduje s body popsanými níže (Koubek, 2007, s. 127).

1.2 Zdroje získávání pracovníků

Pracovníky můžeme získávat z vnějších (externích) a vnitřních (interních) zdrojů.

1.2.1 Vnitřní zdroje

V případě získávání zaměstnanců z interních zdrojů je výhodou zkušenost zaměstnance s podnikem. Pracovník zná chod podniku a je začleněn do kolektivu. Jako hlavní výhodu můžeme vnímat také to, že management podniku zná zaměstnance. Ve většině případů ho tedy nemůže překvapit chování pracovníka, jeho charakter nebo nekompatibilita s ostatními pracovníky společnosti.

Budeme-li se zabývat finanční stránkou získávání zaměstnanců, jsou vnitřní zdroje ve většině případů bezpochyby méně nákladné. Nevýhodou může být například napětí mezi stávajícími zaměstnanci kvůli rivalitě pocházející ze snahy povýšit. Tato snaha s sebou naproti tomu nese i snahu soupeřů pracovat

co nejlépe. Situace tedy může být i silně motivující, a to zvláště pro zaměstnance, kteří mají snahu se kariérně posouvat zejména v rámci jedné společnosti (Kocianová, 2010, s.96).

K získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů může být použito následujících prostředků (Kocianová, 2010, s.97):

- Inzerce na intranetu, nástěnce
- Rozeslání nabídky zaměstnání emailem
- Doporučení
- Přímé oslovení stávajícího zaměstnance

Tyto prostředky jsou vztaženy pouze na již stávající zaměstnance společnosti, ale ve větším měřítku se samozřejmě dají aplikovat i na ostatní trh práce. Detailněji se tímto práce zabývá níže.

1.2.2 Vnější zdroje

Zaměstnanci ze zdrojů externích mohou společnosti přinést nové nápady a inovace. Je pravděpodobné, že společnost přijme zaměstnance s větší kvalifikací a lepšími dovednostmi, než mají stávající zaměstnanci. Oproti tomu je jejich získání nákladnější, trvá podstatně déle a častěji dochází k chybnému výběru pracovníka. Lze jen těžko odhadnout, jestli nový pracovník zapadne do kolektivu těch stávajících, nebo jestli bude dostatečně spolehlivý a loajální.

K získání zaměstnanců z vnějších zdrojů může být použito následujících prostředků (Šikýř, 2016, s.97):

- Uchazeči se nabízejí sami
- Oslovení vybrané osoby vně organizace
- Vývěsky
- Letáky umísťované do poštovních schránek
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Internetová inzerce
- Spolupráce s jinými organizacemi (odbory, vzdělávací instituce)
- Spolupráce s úřady práce
- Personální agentury

Koubek definoval metodicky propracovaný postup, který je vhodné dodržovat, jelikož se tímto způsobem organizace vyhne ztrátě minimálně času a financí (Koubek, 2007, s.131).

Postup získávání pracovníků se skládá z několika kroků:

- Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Zvážení alternativ
- Výběr charakteristik, popisu a specifikace pracovního místa
- Identifikace možných zdrojů kandidátů
- Volba dokumentů a informací od nich požadovaných
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky zaměstnání
- Sběr dokumentů a informací od kandidátů a jednání s nimi

- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení

Velmi oblíbeným nástrojem u mnoha společností je v poslední době také možnost doporučení externí osoby stávajícím zaměstnancem. Tento nástroj může být ať negativně, či pozitivně zkreslen osobním vztahem nebo názorem na osobu, která potencionálního zaměstnance doporučí (Kolman, 2010, s. 82).

1.3 Potřeba získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání pracovníků reaguje na momentální potřebu. Tedy na prognózy a stavy týkající se především poptávky, tudíž výroby či poskytování služeb. Vychází z momentální potřeby zaměstnance, která nebyla předpokládána, například úmrtí nebo invalidita, nebo z potřeby budoucí. Ta se odhaduje například pomocí změřené rostoucí poptávky po produktu či službě, které společnost nabízí. Řadíme mezi ni ale i potřebu náhrady za zaměstnance, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele, nebo z jiného důvodu opustit stávající pracoviště. Ke zmírnění těchto dopadů slouží výpovědní doba, která poskytne managementu prostor pro výběr nového zaměstnance. Aby se společnost vyhnula náhlému a neočekávanému úbytku zaměstnanců a jejich akutní potřebě, je vypracován personální plán (Koubek, 2007, s.132).

1.4 Obsazované pracovní místo

Popis a specifikace obsazovaného místa slouží zejména k tomu, abychom věděli, komu je dané místo určeno, tedy jakou skupinu uchazečů chceme nabídkou oslovit. Nesmíme na něj ale rozhodně zapomenout, neboť utváří základ toho, co od nového zaměstnance bude požadováno (Vajner, 2007, s. 13).

Dále pak z této specifikace může i potencionální uchazeč určit, zda se mu nabídka líbí, či nelíbí a jestli na ni bude reagovat. Popis a specifikace obsazovaného místa tedy udává, o jaké místo se přesně jedná, jaká je náplň práce a přesné požadavky, které budou na uchazeče kladeny, pokud se rozhodne na nabídku reagovat, ale také informuje o pracovních podmínkách, jako jsou mzda/ plat, pracovní doba a zaměstnanecké benefity) a zvláštních požadavcích, které mohou být na vybraného uchazeče kladeny (pohyblivé pracoviště, práce v noci, o víkendech či svátcích, cestování) (Koubek, 2007, S.132).

Popis a specifikace obsazovaného místa podává informace i o přesných vztazích podřízenosti a nadřízenosti.

1.5 Požadavky na nového zaměstnance

Jestliže společnost popsala a specifikovala obsazované místo, je určitě vhodné specifikovat i požadavky na uchazeče. Tedy sestavit seznam požadavků, které by měl budoucí pracovník splňovat.

Podle Armstronga je vhodné sestavit specifikaci na pracovníka v těchto bodech (Armstrong, 2007, s.344):

- Odborné schopnosti
- Požadavky na chování a postoje
- Odborná příprava a výcvik
- Zvláštní požadavky
- Vhodnost pro organizaci
- Další požadavky
- Možnost splnit očekávání uchazeče

Všechny výše zmíněné body alespoň částečně zaručují, že nový zaměstnanec bude mít dostatečné schopnosti a praxi na to, že danou práci zvládne v množství a kvalitě, v jakém na něj bude kladena. Dále také nastiňují postoje a filosofii organizace a vůbec to, jestli se do ní uchazeč hodí svým smýšlením (například o předmětu podnikání). Je nutné dodat, že tyto body ve značné míře korespondují se specifikací a popisem pracovního místa. Jsou pouze obohaceny o hodnoty týkající se přímo osobnosti uchazeče o pracovní místo.

Při specifikaci jak pracovního místa, tak i požadavků na pracovníka je nutné dbát na co největší realističnost. Jestliže společnost nadefinuje méně požadavků na pracovníka, je pravděpodobné, že se přihlásí velké množství kandidátů, kteří ale managementu nebudou vyhovovat. Jestliže společnost naopak požadavky nadhodnotí, mnoho uchazečů, kteří by za normálních okolností byli akceptováni se do přijímacího řízení nepřihlásí. Je tedy vhodné najít mezi těmito dvěma extrémů přípustný střed a toho se při sestavování držet.

Jakmile jsou sestaveny obě výše popsané specifikace, je podle Armstronga vhodné využít jednu z bodovacích metod k tomu, abychom si požadavky seřadili podle důležitosti. V úvahu, mimo jiných, přicházejí především sedmibodový model od Rodgera (1952) a pětistupňový model Munro – Frazerův (1954).

Sedmibodový model se zaměřuje na následující (Armstrong, 2007, s.345):

- Fyzické vlastnosti
- Vědomosti a dovednosti
- Všeobecnou inteligenci
- Zvláštní schopnosti
- Zájmy
- Dispozice
- Okolnosti

Pětistupňový model potom na:

- Vliv na ostatní
- Získaná kvalifikace
- Vrozené schopnosti
- Motivace
- Emocionální ustrojení

1.6 Alternativy náboru nového zaměstnance

Před podnikáním dalších kroků je v této chvíli vhodné zvážit alternativy k získání nového zaměstnance pro pracovní místo. Vhodné je to zejména z toho důvodu, že je nutné dbát na co nejmenší nákladovost společnosti. Jestliže i po přezkoumání dalších alternativ zjistíme, že práce vyžaduje náhradu na pracovní místo a nemůžeme použít ani jednu z nabízených možností, potom je vhodné pozici nově obsadit (Koubek, 2007, s.133).

Mezi další alternativy k získání nového zaměstnance pro pracovní místo řadíme:

- Zrušení pracovního místa
- Rozdělení práce mezi jiná pracovní místa
- Pokrytí práce formou přesčasů
- Pokrytí práce formou částečného úvazku
- Pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru
- Pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti
- Pokrytí práce pomocí smlouvy s jinou organizací (outsourcingem)

Šikýř ve své publikaci Personalistika pro manažery a personalisty (Šikýř, 2016, s.95) hovoří o dočasném neobsazování pracovního místa, jeho zrušení nebo sloučení s jinou pracovní pozicí jako o alternativách k obsazení pozice. Podobně i Koubek dále uvádí, že je možné dále změnit pracovněprávní vztah s potenciálním zaměstnancem (Koubek, 2007, s.328).

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků, je klíčový (Koubek, 2007, s.134). Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa obsahuje pro uchazeče velké množství informací, a to včetně těch, které splňuje jen malé procento z nich. Vlivem toho mohou být uchazeči o zaměstnání odrazeni. Z těchto, a několika dalších, důvodů používáme pro oficiální představení místa pouze výběr. Je také pravděpodobné, že se některé vlastnosti a dovednosti uchazečů zcela nebo částečně zformují až po nástupu do společnosti. Organizace by ale určitě neměla zapomenout uvést například vzdělání, kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky uchazeče, které jsou pro dané místo nezbytné a které budou požadovány.

Jelikož již zmíněné nezbytné požadavky budou pravděpodobně splňovat všichni vhodní uchazeči, je vhodné uvádět i některé takzvané žádoucí požadavky. Ty, spolu s vítanými a okrajovými požadavky, mohou být zbytečným, ale rozhodujícím prvkem pro přijetí zaměstnance. Představují totiž výhodu a rozdíl mezi potenciálními zaměstnanci například v možnosti začlenit se do společnosti nebo flexibilitu.

Výše již bylo uvedeno, že společnost má možnost zaměstnance najímat z vnějších, nebo vnitřních zdrojů. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů se tedy zabývá tím, jestli je pro společnost vhodné

zaměstnance vybírat z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Další možností je také výběr z jejich kombinace (Koubek, 2007, s.135).

1.7 Metody získávání pracovníků

Na předchozí krok bezprostředně navazuje volba metod získávání pracovníků (Koubek, 2007, s.135). Po tom, co se společnost rozhodne, jestli bude zaměstnance hledat z vnějších, nebo vnitřních zdrojů, je obvyklé vybrat si metodu získávání pracovníků. Není nutné, aby společnost vybrala pouze jednu metodu. Naopak je zcela běžné, že společnost použije kombinací více.

Metody získávání pracovníků:

- Uchazeči se nabízejí sami
- Doporučení současného pracovníka organizace
- Přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče
- Vývěsky
- Letáky vkládané do poštovních schránek
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Spolupráce se vzdělávacími organizacemi
- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi a vědeckými společnostmi
- Spolupráce s úřady práce
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
- Používání internetu – elektronického získávání pracovníků

V současné době můžeme označit za nejběžnější a nejpoužívanější zejména používání internetu. Tato metoda se totiž týká jak získávání řadových i výše postavených zaměstnanců. V poměrově ojedinělých případech se setkáváme ale i s přímým oslovením uchazeče, a to zejména v případě, že se vyznačuje nějakou speciální či zvláštní dovedností nebo praxí. Jestliže společnost hledá pro obsazení pracovního místa uchazeče především z interních zdrojů, jsou nejvhodnější a nejvíce používané vývěsky uvnitř společnosti.

1.7.1 Nabídka pracovní pozice

Pokud má společnost za sebou vše, co patří do takzvané přípravné fáze, přechází k uveřejňování nabídky pracovního místa (Koubek, 2007, s.153). Doba po uveřejnění nabídky by neměla být ani příliš krátká, ani příliš dlouhá. Jako minimální doporučenou dobu se uvádí dva týdny, a to z toho důvodu, že pracovníci, které chce společnost nalákat do svých řad, budou pravděpodobně pracovat u jiného zaměstnavatele a jejich rozhodnutí změnit práci může nějaký čas trvat.

Mezi požadované dokumenty může nejčastěji patřit (Šikýř, 2016, s.99):

- Životopis
- Žádost o zaměstnání
- Osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání

- Kopie vysvědčení, diplomů či certifikátů
- Pracovní posudky
- Reference

Během doby, kdy je nabídka práce aktuální, je prostor pro to, aby se společnosti hlásili potenciální uchazeči o zaměstnání (Koubek, 2007, s.155). Po jejich přihlášení se o nich shromažďují informace a dokumenty. Mezi dokumenty patří především životopis, díky kterému se společnosti dostane kompletní soupis vzdělání, dovedností i praxe jednotlivých uchazečů.

1.8 Selektce přihlášených uchazečů

Podle dodaných dokumentů se uchazeči řadí do tří skupin:

- Velmi vhodní
- Vhodní
- Nevhodní

K výběrovému řízení jsou pak zpravidla zváni uchazeči ohodnoceni jako *velmi vhodní* a *vhodní*. *Vhodní* uchazeči jsou zváni v tom případě, jestliže se k výběrovému řízení nepřihlásil dostatečný počet kandidátů, kteří byli klasifikováni jako *velmi vhodní*.

Problémem mnohých společností je to, že se jim po uveřejnění nabídky nepřihlásí dostatečné množství uchazečů. Z dlouhodobého hlediska může docházet k akutnímu nedostatku zaměstnanců společnosti a díky tomu potom k narůstající nespokojenosti stávajících zaměstnanců z důvodu například přemíry přesčasů, narůstajících požadavků na výkonnost jedince a podobně.

Nejčastěji se společnosti nedaří přilákat dostatečné množství uchazečů proto, že například nemá dobrou všeobecnou pověst organizace, nedává zaměstnancům dostatečné a odpovídající mzdy, neposkytuje v dostatečné míře zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2007, s. 347). Mezi další faktory patří pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, možnost kariérního postupu nebo lokalita místa výkonu práce.

Ke zlepšení výše zmíněných kritérií Armstrong (2007, s.347) doporučuje provést analýzu silných a slabých stránek získávání pracovníků. Analýza se provádí tak, že se daná kritéria porovnávají s konkurencí nebo všeobecně přijímaným standardem. Jestliže společnost zjistí, že v některém z bodů zaostává, je nezbytné, aby se situace vyřešila přizpůsobením se. Jestliže má společnost v některém z bodů oproti konkurenci navrch, je to pozitivní jev a je třeba ho nadále rozvíjet. Pro lepší orientaci na poli požadavků potenciálních uchazečů o zaměstnání je také vhodné uskutečnit výzkum pomocí jednoduchých dotazníků, které budou vyplněny v lokalitách nebo zařízeních (školy a podobně), které jsou pro společnost buď klíčové, nebo představují mezeru, kterou je třeba zaplnit.

2 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je v podnikovém prostředí velice významný proto, že utváří základní strukturu společnosti. Složení zaměstnanců, vnímáme-li je jako celek, rozhoduje o tom, zda bude společnost schopna efektivně v co nejkratším čase a s vynaložením co nejmenších nákladů plnit své úkoly a vytvářet tak zisk. Vzhledem k tomu zde můžeme hovořit o klíčovém úkolu personálního managementu.

Vzhledem k výše napsanému je důležité, aby organizace dbala na efektivitu získávání a výběru zaměstnanců. To znamená, aby dobře definovala požadavky na pracovní místo a požadavky na pracovníka a následně je správně společně aplikovala. Pro zmíněný požadavek je také důležité, aby společnost vhodně určila metodu výběru zaměstnance. Metody se budou podstatně lišit podle pozice, pro kterou v daném případě najímá pracovníka (Armstrong, 2007, s. 364). Jedná-li se o zaměstnance ve středním či vysokém managementu, jsou vhodné jiné metody, než pro řadové zaměstnance s potřebou nízké kvalifikace.

Koubek definuje výběr pracovníků, jako „proces, jehož úkolem 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 i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační struktury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i organizaci.“ (Koubek, 2007, s. 166).

V tuto chvíli má společnost jasně dané uchazeče a musí si z nich vybrat nejen toho, který bude pro dané místo co nejvhodnější vzhledem ke schopnostem, dovednostem a praxi, ale i z pohledu implementování do skupiny kolegů.

2.1 Kritéria výběru

Jelikož výběr z uchazečů je velmi subjektivní záležitost, která do značné míry může podléhat osobním sympatiím, je nutné si pomoci kritérii výběru.

Toto tvrzení podtrhuje i Sakslová ve své publikaci Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky „V současné praxi se začíná zdůrazňovat, že uchazeč by měl být posuzován ze širšího hlediska než jen podle popisu pracovního místa.“ (Sakslová, 2013, s. 88).

Než tedy začne výběr zaměstnance jako takový, stanoví si společnost obvykle metody posuzování (Koubek, 2007, s.167):

- Požadavky na odbornou způsobilost pracovníka

- Kritéria (mohou být dokumenty) podle kterých se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat
- Kritéria úspěšnosti práce na obsazované pracovní pozici
- Faktory, které společnosti pomohou předpovědět úspěšnost daného uchazeče na pracovní pozici
- Povahové rysy pracovníka, díky kterým se snadno a lépe začlení do kolektivu organizace, nebo konkrétněji jeho uží pracovní skupiny
- Metody, díky kterým výše zmíněné povahové rysy zjistíme. Nejčastěji jsou používány například osobnostní testy
- Dostatečné a věrohodné informace o uchazeči

Výše uvedené body by měly předcházet každému výběrovému řízení pracovníka, jelikož bez zaujatosti vzhledem k jednotlivým uchazečům utřídí stanoviště a priority, které se od nového zaměstnance očekávají. Je jasné, že velmi podstatné jsou v tomto procesu zejména informace, což je v mnohých přijímacích řízeních velmi složité. Drtivá většina kandidátů informace o sobě zkresluje, aby vypadali při pohovoru lépe.

2.2 Metody výběru zaměstnance

Další podstatnou částí při výběru pracovníků jsou metody výběru. Metody výběru není obecně řečeno dobré používat samostatně a výhradně, ale doporučuje se spíše jejich kombinování. Budoucímu zaměstnavateli se tak dostane kvalitnějších a pravdivějších informací, což do značné míry ovlivní úspěšnost vybraného kandidáta v organizaci (Koubek, 2007, s.175–184).

2.2.1 Dotazník

První metodou, která slouží zejména ke sběru informací, je dotazník, který uchazeč vyplňuje. Je samozřejmé, že rozličné pozice s různou obtížností na různé aspekty lidské osobnosti vyžadují různé dotazníky. V těchto dotaznících uchazeč vyplňuje jak jednoduché otázky, které se týkají faktických věcí z jeho osobního života (místo narození, datum narození apod.), tak i otázky, které se týkají jeho osobnosti. U druhé zmíněné části otázek zde ale musíme očekávat notnou míru subjektivity a zkreslení.

Otázky týkající se faktických věcí mohou být později použity i k evidenci zaměstnance v době, kdy je již u společnosti zaměstnán.

2.2.2 Životopis

Další metodou je životopis, který si uchazeči zpravidla připravují sami. Některé společnosti jsou v rámci upoutání uchazečova zájmu ochotny nabídnout pomoc při jeho sestavování a tím demonstrovat přátelskou stránku organizace.

2.2.3 Testy

Testy pracovní způsobilosti jsou testy, které uchazeč absolvuje během přijímacího řízení. Jedná se z části o psychologické testy, které mají za úkol odhalit různé části uchazečovy osobnosti.

Mezi nejčastěji používané testy patří testy inteligence, schopností, osobnosti, znalostí a dovedností, nebo takzvané skupinové metody výběru pracovníků.

Některé z těchto testů dokáží dobře prokázat pravdivost některých informací, které o sobě člověk udá v životopise. Mohou proto být velkým přínosem. Je ale velmi důležité, aby odpovědná osoba moudře zvolila druh testu, který se k danému pracovnímu místu hodí.

2.2.4 Assesment centre

Metodou, která je sice nákladnější, ale zato mnohem spolehlivější, co se týče kvality výstupů, se nazývá Assesment centre. Jedná se o program, který kombinuje testy, rozhovory a simulované situace. Simulované situace jsou vymyšleny tak, aby se nejvíce korespondovaly s budoucí náplní práce uchazeče. Mohou například simulovat situace, které se uchazeči v budoucím zaměstnání mohou reálně stát, a tak hodnotitel jednoduše předpoví jeho budoucí chování. Dále můžou být na budoucího pracovníka kladeny takové úkoly, které musí co nejspokojivěji, často bez přípravy, vyřešit. Například jak nejlépe zákazníkovi představit ten či onen produkt, který společnost nabízí.

V Assesment centru se dále můžeme setkat se situacemi, kde jsou kandidáti požádáni například so to, aby si všichni v jedné místnosti hráli s hračkami jako děti. I tyto zdánlivě triviální činnosti mohou hodnotiteli mnoho napovědět. Hodnotitelů bývá obvykle šest až osm a někteří z nich jsou zpravidla vystudovaní psychologové. To je důležité zejména pro vyhodnocování osobnostních znaků.

2.2.5 Výběrový pohovor

Metoda, která je používána v největší míře, je výběrový pohovor. Tato metoda často bývá v pořadí jako poslední mezi metodami a také je vnímána jako rozhodující, je tedy třeba dbát na ni ve zvýšené míře. „*Výběrový pohovor bývá často prvním setkáním uchazeče o zaměstnání s organizací*“ (Bělohlávek, 2009, s.30). Ze všech účastníků byli pomocí jiných metod vyfiltrováni ti, kteří se pro danou práci nehodí, a nyní zbývají často uchazeči více méně na stejné úrovni.

Výběrový pohovor má za úkol zejména získat hlubší informace o uchazeči, ale také poskytnout uchazeči podrobné informace o organizaci. Je nutné si uvědomit, že pohovor neslouží pouze k tomu, aby si společnost vybrala zaměstnance. Je tomu také naopak. Na mnohá pracovní místa je nedostatek pracovníků, a proto se i společnosti musí snažit upoutat své uchazeče.

Účelem pohovoru je především získat o uchazeči takové informace, jaké umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných

uchazečů. Je zde také prostor na dotazy z jeho strany. V neposlední řadě se, jak už bylo zmíněno, jedná o dokreslení obrazu osobnosti uchazeče (Armstrong, 2007, s.369).

Výběrový pohovor má odpovědět na následující otázky:

- Má uchazeč schopnosti na to, aby mohl vykonávat danou práci?
- Je uchazeč dostatečně motivován k tomu, aby mohl vykonávat danou práci?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?

Mezi výhody výběrových pohovorů patří především osobní kontakt s uchazečem formou rozhovoru. Tento rozhovor umožňuje pokládat složitější dotazy než jiné metody a poskytuje organizaci možnost lépe posoudit, zda je daný kandidát vhodný. Je důležité, aby přípravě pohovoru byl věnován dostatečný čas. Bělohlávek ve své publikaci *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* uvádí, že „*podstatně lepší výsledky přinášejí pohovory, které se opírají o připravenou strukturu a připravené otázky*“ (Bělohlávek, 2009, s.30).

Osobní kontakt s uchazečem může být ale také nevýhodou výběrového pohovoru, protože tento rozhovor plně spoléhá na schopnosti osoby, která společnost prezentuje. Je tedy velmi důležité, aby vedoucí osoba, která v tomto případě bude zastupovat organizaci, byla vybrána velice pečlivě. Aby její očekávání od budoucího zaměstnance nebylo ani příliš nízké, ani příliš vysoké a především, aby uměla pohovor vést směrem, který je předem připravený ke sběru podstatných informací. Této chybě lze vhodně předcházet buď tak, že bude vedoucí pohovoru dobře vyškolen, nebo tak, že se zvolí strukturovaná forma pohovoru, která nedovolí účastníkům odchýlit se od zásadních otázek.

K vyškolení vedoucího pohovoru je vhodné ho přinejmenším seznámit s požadavky na pracovní pozici i na samotného pracovníka. Před samotným pohovorem každého uchazeče by také vedoucí měl být dostatečně seznámen s životopisem každého konkrétního uchazeče. Následně po ukončení pohovoru se doporučuje napsat podrobný report o kvalitách a omezeních kandidáta.

2.2.5.1 Formy pracovního pohovoru

Pohovor, jako metoda výběru pracovníků, má několik podob (Kocianová, 2010, s. 101).

Individuální rozhovor

První podobou je rozhovor mezi uchazečem a jedním představitelem společnosti, zpravidla budoucím nadřízeným pracovníka *Individuální rozhovor*. U tohoto typu pohovoru zaznamenáme vysokou míru osobního ovlivnění, proto se používá hlavně tehdy, přijímá-li vedoucí pracovníka do svého týmu, nebo při obsazování pracovního místa s nízkou mírou kvalifikace.

2.2.5.2 Rozhovor před komisí

Dále se můžeme setkat s takzvaným rozhovorem před komisí, kde proti uchazeči sedí vícero hodnotitelů, pod jejichž vedením rozhovor probíhá. Takzvaný „konkurz“. Tento typ pohovoru už sice není tak neformální a přátelský jako pohovor o dvou účastnících, zato ale jeho výsledky vykazují mnohem menší míru subjektivity. Mezi členy komise jsou budoucí přímí nadřízení uchazeče, personalista a psycholog. Taková kombinace osob je doporučena.

2.2.5.2.1 Postupný pohovor

Uchazeč může také absolvovat postupný pohovor, který se skládá z několika rozhovorů mezi dvěma lidmi, které se odehrávají postupně.

2.2.5.3 Struktura pracovního pohovoru

Podle obsahu a průběhu lze pohovor rozlišovat i jako nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný, kdy struktura rozhovoru představuje jeho naplánování.

Struktura pohovoru je metodou jednoznačně nejnáročnější na přípravu, jelikož u strukturovaného pohovoru jsou jasně předem dány otázky i čas, ve kterém budou zodpovězeny. Společně s otázkami jsou před pohovorem připraveny i ideální odpovědi na ně. Každá otázka a přijatelná odpověď na ni, je často bodově ohodnocena, podle toho se na konci pohovoru následně vyhodnocují výsledky. Tento postup má smysl využívat, pokud se k přijímacímu pohovoru přihlásilo či dostalo větší množství uchazečů. Otázky jsou většinou kladeny tak, aby na ně nebylo možné odpovědět ano či ne. Otázky jsou tedy otevřené, týkají se však výhradně práce či skutečností, které mohou práci ovlivnit.

2.2.6 Reference

Pro finální výběr pracovníka mohou mít vliv i reference. Reference je forma doporučení od předchozího, nebo stále ještě současného, zaměstnavatele tomu budoucímu. Fungují většinou formou vyžádání a pokud je reference podána standardizovanou formou, může být přínosným dokreslením obrazu pracovníka.

Standardizované reference mohou být podávány ve formě dotazníku, který by měl obsahovat následující (Armstrong, 2007, s.365):

- Jaká byla délka zaměstnání
- Jaký byl název pracovního místa
- Jaká práce byla vykonávána
- Jaká byla mzda či plat
- Kolik dnů absence měl zaměstnanec za poslední rok
- Zaměstnali byste opět tohoto pracovníka ve své organizaci?

Je nutné zmínit skutečnost, že výběrové řízení nového uchazeče by nemělo za žádných okolností podléhat předsudkům vůči pohlaví, věku či rase. Z tohoto plynoucí diskriminace je nejen trestá, ale i velmi nemorální a společnosti by se tomuto chování měli vyvarovat.

Jakmile z přihlášených uchazečů na obsazení pracovního místa vybereme toho pravého, nebo ty pravé, pokud jich má organizace v plánu přijmout vícero, čekají personální útvar další kroky, které jsou pro navázání spolupráce nutné.

2.3 Kroky po zvolení vhodného zaměstnance

Prvním z těchto kroků je především nabídnutí místa vybranému uchazeči. Pokud má o pozici uchazeč stále zájem, je načase začít řešit náležitosti pracovní smlouvy. Pracovní smlouva má zákonem dané tři náležitosti. Je to druh vykonávané práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Obvykle jsou ale ještě v pracovní smlouvě zaznamenány informace o mzdě či platu, dovolené, odstupném, dále také doba trvání pracovního poměru, konkurenční doložka a mnohé další. Tyto informace jsou předmětem k diskusi mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Napříč celým procesem získávání a výběru pracovníků je nutné dbát na dodržování nejen morálních principů, ale také na dodržování zákonů. Je třeba uvést především Zákon o zaměstnanosti. Především pak je třeba zdůraznit ustanovení § 4 odst. 2, který říká: „*Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána jakákoliv diskriminace*). *Právo na zaměstnání nelze občanovi odeprít z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.*“ (Zákon č. 435/2004 Sb.)

3 Charakteristika generací

Ruku v ruce se získáváním a výběrem zaměstnancům jde i jejich skladba z pohledu věku. Rozdílné generace mají rozdílné preference a požadavky nejen na zaměstnavatele, ale i na práci, kterou vykonávají, v jakých podmínkách pracují, ale také jaké možnosti jim jejich nová práce dává.

Podle výzkumu společnosti Randstad s.r.o. je v současné době ekonomicky aktivní populace na vysoké hladině 6,9 mld. Tato hodnota se má ale do roku 2035 snížit na hodnotu 6,04 mld.

3.1 Baby Boomers

Do generace s názvem Baby Boomers patří jedinci narození v období od roku 1946 do 1964. Tvoří poválečnou generaci, která hledala nové hodnoty. Věří, že každý musí pro svůj úspěch tvrdě pracovat.

Generace se vyznačuje nízkou kvalifikací, pracovitostí a odhodlaností dosáhnout svých cílů i přes velkou námahu a tvrdou práci. Dnes platí za nejspolehlivější a velice loajální zaměstnance zejména kvůli vyššímu věku. Obecně ale platí, že mají jedno zaměstnání na celý život a vlastní téměř 80 % světového majetku.

59 % lidí patřících do generace Baby Boomers spíše zůstane u firem, které mají dobré finanční zdraví. Tento faktor má u mladších generací menší význam.

3.2 Generace X

Generace X je druhou nejstarší generací, o kterou se z pohledu potencionálních zaměstnanců budu zajímat. Do této generace patří jedinci narození od roku 1965 do roku 1985. V českých podmínkách tedy lidé vyrůstající a dospívající v komunismu, což mělo dopad na jejich vývoj i na hodnoty, které se u nich vyskytují dodnes. Můžeme se také setkat s označením Husákovy děti.

Členové generace X se ve velké míře vyznačují velkou loajalitou k zaměstnavateli, mají rádi své jistoty a patří mezi tvrdě pracující část ekonomicky aktivní populace. Jsou ochotni pracovat 10 až 12 hodin denně, a to i přes víkendy a svátky. Tyto skutečnosti s sebou nesou značné výhody.

Generace X také při své práci jako první začala plně používat telefony a počítače.

Jako další se zde můžeme bavit o hůře přijímaným změnám z pohledu zaměstnance, jelikož si její členové zpravidla velmi váží tradičních hodnot. Jedinec patřící do generace X může mít větší problém přizpůsobovat se změnám kolem sebe, než člen jiné mladší generace. Obecně je řadíme mezi stabilní zaměstnance, kteří mají chuť řešit případný problém se zaměstnavatelem. Je známo, že jsou ochotni pracovat za průměrně méně peněz než jejich rodiče ale výměnou právě za stabilitu a jistotu v zaměstnání. Důležité jsou pro ně kariéra, rodina a pověst. Do roku 2020 jich mezi ekonomicky aktivní populací bude 35 % a vystřídají do tří pracovních míst za celý život.

48 % lidí patřících do generace X zůstane u svého současného zaměstnavatele, pokud jim bude nabídnuta zajímavá práce. Mezi ostatními generacemi je tento faktor považován za méně důležitý.

3.3 Generace Y

Generace Y je generací lidí narozených v letech 1986 - 1995. Této generaci se říká mileniálové a mezi jejich hlavní znaky patří to, že chtějí měnit společnost a její systémy. Jedinci vyrůstající v českých podmínkách se formovali v období změn. Jsou vysoce flexibilní, vyžadují možnost karierního růstu, možnost změn jak pracoviště, tak samotné náplně práce. Mají vysoké nároky na mzdy a 90 % členů této generace jsou ochotni investovat do svého vzdělání a osobního rozvoje, čímž se výrazně liší od generací předešlých. To také představuje velký problém v jejich najímání z pohledu organizací.

Společnosti mají obecně problém najít stabilní zaměstnance patřící do této generace. Problémem ovšem spíše je, že společnosti neumí nabídnout takové podmínky rozvoje, aby si tyto zaměstnance udržely. Druhou stranou této mince ale je, že generace Y je obecně neochotná přijmout časově náročné zaměstnání a vyžadují, aby jejich práce měla nějaký smysl zejména pro ně. Také ale v zaměstnání vyžadují aktivní účast při rozhodování a zodpovědnost. Velmi také lpí na rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Do roku 2020 budou také zaujímat zhruba 35 % pracující populace v ČR.

Pro společnosti může být úskalím, že téměř 34 % jedinců z této generace uvažuje o vlastním podnikání a 91 % vyžaduje práci s inspirativním kolektivem a vystřídají 3 až 5 pracovních míst za celý život.

Celých 50 % Mileniálů zůstane u svého současného zaměstnavatele, pokud má pracoviště zaměstnavatele dobrou polohu. Toto zdánlivě nedůležité kritérium se ostatním generacím zdá méně důležité.

3.4 Generace Z

Generace Z datovaná narozením od roku 1996 a dále je plná pracovníků, kteří lační po příležitostech. Jsou připraveni na změny na pracovišti a dobře se přizpůsobují. Výborně se orientují na poli technologií a zaměstnavatel může očekávat, že do společnosti přinesou mnoho podnětů na změny a zlepšení. Oproti tomu se plošně jedná o generaci oproti dvěma předešlým spíše nestálou, která má odpor k tradiční společnosti. Mají chuť poznávat a zejména proto je pro ně důležitá osobní svoboda. Praxe ukázala, že nejsou ochotni příliš se zaměstnavatelem řešit nespokojenost s pracovním úvazkem nebo náplní práce. Místo toho je pro ně lepším řešením změna zaměstnavatele, což pro organizaci značí nestabilitu a riziko.

Mezi priority generace Z patří vzdělání, osobní rozvoj a potřeba zkoušet nové věci. Tito jedinci jsou často netrpěliví, sebestřední a posedlí zkušeností. Také proto za život vystřídají nejméně pět zaměstnání. Do roku 2020 budou zaujímat 25 % pracujících. Oproti tomu je ale třeba zmínit, že 42 % členů této generace je ochotno u zaměstnavatele zůstat, jestliže je mu nabídnut kariéerní postup. Toto číslo je výrazně vyšší v porovnání se staršími pracovníky.

4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou i napříč zaměstnanci všech generací velmi důležité, jelikož představují rozdíl mezi nabízenými pracovními místy různých společností. Současně si troufám tvrdit, že alespoň částečně mažou hranici mezi pracovním a osobním životem, což je velmi důležité vzhledem k času, který v zaměstnání trávíme.

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou (Armstrong, 2007, s. 595). Koubek k Armstrongově definici dále dodává, že zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům pouze za to, že pro společnost pracují (Koubek, 2007, s.319).

Jestliže společnost poskytuje svým pracovníkům zaměstnanecké výhody, nejčastěji si klade na cíl následující:

- Poskytnout takové výhody, které pomohou zaměstnanci nejen přilákat, ale také je v organizaci udržet
- Uspokojování potřeb pracovníků
- Utužování dobrých vztahů a oddanosti pracovníků
- Poskytnutí pro společnost daňově výhodnějšího způsobu odměňování

4.1 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů

Typy zaměstnaneckých benefitů podle Armstronga (2007, s. 596):

- Penzijní systémy
- Osobní jistoty – mezi tyto výhody řadíme například úrazová a jiná pojištění
- Finanční výpomoc
- Osobní potřeby
- Podnikové automobily
- Jiné výhody – jinými výhodami jsou myšleny takové, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců
- Nehmotné výhody

Oproti tomu Koubek člení evropský systém zaměstnaneckých benefitů pouze do tří kategorií (Koubek, 2007, s.320):

- Výhody se sociální povahou
- Takové výhody, které mají přímý vztah k vykonávané práci
- Výhody související s postavením v organizační struktuře společnosti

Koubek dále upozorňuje na odlišný způsob rozdělení zaměstnaneckých výhod v USA, které detailněji popisuje Thomsen ve své publikaci *Introducing Cafeteria Compensation In Your Company (Personnel Journal, 1997)*.

Oproti tomu, podle výzkumu společnosti Randstad s.r.o., zaměstnanci v jistém pohledu rozdělují benefity na ty, které jsou běžné a na nadstandardní. Mezi běžné zaměstnanecké benefity zaměstnanci řadí například stravenky, Multisport kartu, možnost homeoffice, flexibilní pracovní dobu, sickdays, jazykové kurzy a týden dovolené navíc. Mezi takzvané nadstandardní benefity je uveden příspěvek na dovolenou, služební auto, příspěvek na dopravu, firemní školka, občerstvení na pracovišti, příspěvek na penzijní připojištění a zvýhodněný tarif na volání.

4.1.1 Systém kafetéria

Nejčastěji používaným systémem ve správě zaměstnaneckých výhod je takzvaný Systém kafetéria. Hlavním bodem tohoto systému je, že se výhody dělí do jednotlivých bloků, ze kterých si má následně zaměstnanec možnost vybrat. Velkou výhodou zde je, že si pracovníci mohou vybírat dle svých individuálních preferencí nebo současné životní situace. Nutno ale také dodat, že se zde bavíme o systému, který je administrativně náročný, jelikož je třeba papírově podchytit každého zaměstnance (Koubek, 2007, s.321).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení společnosti

Obrázek č. 1: Logo společnosti Siko koupelny a.s.



Zdroj: www.siko.cz

Siko koupelny a.s. (IČ 260 65 801) je česká akciová společnost s datem zápisu do obchodního rejstříku 1. září 2003, jedná se tedy o původní českou rodinnou společnost s dlouholetou tradicí, která se projevuje i na jejím vedení.

Siko koupelny a.s. byly založeny v jihočeských Čimelicích, odkud pochází i jejich zakladatelka Ing. Jaroslava Valová.

5.1 Hodnoty Siko koupelny a.s.

Společnost si zakládá na rodinném vedení a vstřícném přístupu k zaměstnancům, což se projevuje i na jejích hodnotách (Siko, [online]).

- *Rodinná firma*
- *Nadšený zákazník*
- *Disciplína a spolehlivost*
- *Pozitivita a radost z práce*
- *Odvaha měnit budoucnost*

5.2 Předmět podnikání

V předmětu podnikání společnosti stojí provádění staveb, jejich změn a odstraňování, vodoinstalatérství, topenářství, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, zednictví, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb.). Dále pak poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Je tedy evidentní, že společnost od počátku svého působení na českém trhu rozšířila svou nabídku zákazníkům.

Původně zamýšleným předmětem podnikání byly **Stavební Izolace**, **Keramika** a **Obklady** (Siko, [online]). Z počátečních písmen následně vznikl i název společnosti, který zůstal i přes to, že obklady nikdy prodávány nebyly.

5.3 Organizační struktura společnosti

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Jeho předsedou je Ing. Vítězslav Vala, místopředsedou Bc. Tomáš Vala. Dalšími členy představenstva jsou Ing. Jan Dvořák a pan Štěpán Benda. Za společnost jedná ve všech věcech předseda a místopředseda představenstva samostatně, nebo dva členové představenstva společně.

Jediným členem dozorčí rady je Ing. Jana Valová.

Organizační struktura:

- Prodej
- Nákup
- Provozní úsek
- Ekonomický úsek
- Informační technologie
- Personální úsek
- Expanze a správa majetku

Pobočky společnosti na území ČR:

PRAHA A STŘEDOČESKÝ KRAJ

- SIKO Praha - Černý Most
- SIKO Jesenice
- SIKO Praha - Zličín
- ELITE BATH Praha - Karlín

JIHOČESKÝ KRAJ

- SIKO Čimelice
- SIKO Tábor
- SIKO Strakonice
- SIKO České Budějovice

PLZEŇSKÝ KRAJ

- SIKO Plzeň
- KARLOVARSKÝ KRAJ
- SIKO Karlovy Vary

ÚSTECKÝ KRAJ

- SIKO Ústí nad Labem
- SIKO Teplice
- SIKO Chomutov

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ

- SIKO Ostrava - Zábřeh

LIBERECKÝ KRAJ

- SIKO Liberec

- SIKO Česká Lípa

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ

- SIKO Trutnov

PARDUBICKÝ KRAJ

- SIKO Opatovice nad Labem
- SIKO Litomyšl

KRAJ VYSOČINA

- SIKO Humpolec
- SIKO Kralice nad Oslavou
- SIKO Jihlava
- SIKO Třebíč

JIHOMORAVSKÝ KRAJ

- SIKO Brno - Židenice
- SIKO Brno - Avion Shopping Park
- SIKO Ivančice
- SIKO Znojmo

OLOMOUCKÝ KRAJ

- SIKO Olomouc
- ZLÍNSKÝ KRAJ
- SIKO CENTRO Zlín
- SIKO Vsetín

6 Zkoumaný problém

Cílem mé bakalářské práce je posoudit metody, které jsou pro danou společnost vhodné k získávání a výběru zaměstnanců s důrazem na různé generace a jejich preference. Dále pak vyhodnotit, co je pro společnost výhodné.

Společnost Siko koupelny a.s. má dlouhodobý problém s najímáním dostatečného množství kvalitních zaměstnanců pozice Odborný skladník. Tento problém se týká především provozoven v Čimelicích a v Praze-Zličín. Jelikož centrála společnosti i s jejím vedením se nachází v Čimelicích, budu se konkrétně zajímat především o tuto pobočku.

Systém, jímž jsou v současné době do společnosti najímáni noví zaměstnanci, je již systémem dlouhodobě zavedený a osvědčený. Plošně, tedy napříč generacemi i pracovními pozicemi, si také dovoluji tvrdit, že se jedná o systém úspěšný. Jelikož se ale na již uvedených provozovnách nedaří zaměstnat tolik Odborných skladníků, aby pokryli všechny potřebné směny, je třeba zavedený systém aktualizovat vzhledem k současným trendům i zavedeným postupům, které ve společnosti Siko koupelny a.s. nejsou zavedeny.

Z dlouhodobých zkušeností personálního oddělení bylo vyzkoušeno, že přilákání vhodných pracovníků a potažmo i jejich udržení v organizaci je problémem zejména na straně zaměstnavatele. V současné době, kdy je velmi nízká míra nezaměstnanosti, musí být zaměstnavatel schopen zaujmout nezaměstnané osoby do takové míry, aby si vybraly jeho společnost před jinou. Tento problém se

prohlubuje zejména u zavedených společností, u nichž velké procento jejich zaměstnanců pracuje víc než deset let. V tomto případě se také jedná o zaměstnance, kteří mají jiné preference na zaměstnání než čerství absolventi škol. Opět se tedy dostáváme ke generačnímu problému.

Z následující tabulky je snadné vyčíst preference jednotlivých generací:

Tabulka č. 1: Preference jednotlivých generací

Generace	Narození	Vyznačují se	Vyžadují
Baby Boomers	1946 - 1964	Nízká kvalifikace, pracovitost, oddanost, spolehlivost, loajalita	Finanční zdraví společnosti, jistota
Generace X	1965 - 1985	Loajalita, potřeba jistoty, ochota tvrdě pracovat, neochota přizpůsobovat se změnám	Stabilita, jistota, dobrá pověst, zajímavá náplň práce
Generace Y	1986 - 1995	Potřeba častých změn, flexibilita	Kariéerní růst, vysoké nároky na mrdy, důraz na benefity, potřeba rozvoje
Generace Z	1996 a dále	Přizpůsobivost, technická orientace, nestálost, odpor k tradiční společnosti	Příležitosti, vzdělání, osobní rozvoj, kariéerní růst

Zdroj: vlastní zpracování

Mnoho společností včetně Sika se tedy v současné době zabývá problémem, jak nastavit pracovní podmínky tak, aby vyhovovaly zaměstnancům složeným ze všech uvedených generací, vzhledem k tomu, co vyžadují a čím se vyznačují.

Siko koupelny a.s. jsou dlouhodobě zavedená rodinná společnost, která se stala jednou z nejúspěšnějších společností u nás a dovoluji si tvrdit, že se její vedení nebojí nových inovací. Ať už co se týče personálního managementu, tak i jiných sfér, které mají vést k maximalizaci zisku.

7 Průběh získávání a výběru zaměstnanců

V následujících podkapitolách se bude práce věnovat především procesem získávání a výběru zaměstnanců na pozici skladník. Nastíníme, jak celý proces probíhá a jaké jsou při něm použity nástroje. Zejména se pak zaměříme na zaměstnanecké benefity, které Siko koupelny a.s. poskytuje.

Praktické informace uvedené níže poskytlo personální oddělení společnosti.

Pozici skladníka jsem zvolila zejména proto, že je pro společnost Siko koupelny a.s. nejvíce problematická v naplnění všech pracovních směn. Pobočky, které s tímto pracovním místem mají největší problém, jsou bezpochyby Čimelice a Praha Zličín.

Jelikož Čimelice jsou zároveň centrálou celé společnosti, budu se v následujících řádkách zaměřovat především na ně.

7.1 Charakteristika zkoumaného pracovního místa

Z charakteristiky je jasně patrné, pro jaké uchazeče je pracovní pozice vhodná a co lze po nástupu do práce čekat. Charakteristika je sestavena personálním oddělením společnosti a můžeme z ní vyčíst, co bude náplň práce a jaké jsou povinnosti zaměstnance, který obsadí danou pozici.

Níže charakteristika pracovní pozice Odborný skladník, která je uveřejňována Siko koupelnami a.s.:

Přímý nadřízený: Vedoucí směny skladu

Oddělení: Úsek provozu - sklad

V době nepřítomnosti je zastupující: Kolega – odborný skladník

Cíl práce:

- Hladký průběh příjmu zboží, mezipohybů a výdeje v daných časech

Náplň práce je:

- Příjem zboží a jeho zařazení do skladu
- Příprava a realizace nakládky kamiónů
- Výdej zboží zákazníkům
- Plnění svěřených úkolů od nadřízeného a administrátora
- Obsluha a užitelská údržba manipulační techniky (nabíjení baterie, dolévání destilované vody, hlášení závad)
- Třídění obalových materiálů (nakládání s odpady dle daného procesu)
- Účast na průběžných a ročních inventurách
- Dodržování BOZP a PO, hygienických norem, interních předpisů a procesů, používání osobních ochranných pracovních prostředků

Potřebné znalosti a dovednosti:

- Základní vzdělání
- Řízení VZV
- ŘP sk. B

7.2 Interní zdroje získávání pracovníků

Jako ve většině společností, fungují i v Siko koupelny a.s. vývěsky na pracovištích, které nabízí postup na jiné pozice. Společnost je pověstná tím, že se snaží své zaměstnance profesionálně posouvat, což je atraktivní zejména pro ty, kteří mají tyto ambice.

Jestliže se ale budeme nadále zabývat pozicí Odborný skladník, musíme se zaměřit především na vnější zdroje získávání zaměstnanců.

V souvislosti se stávajícími zaměstnanci společnosti je v Siko koupelnách a.s. zaveden interní nástroj k získávání pracovníků s názvem *Doporuč svého kamaráda*.

7.2.1 Doporuč svého kamaráda

Jak už název napovídá, tento interní nástroj spočívá v získávání nových zaměstnanců na doporučení těch stávajících. Doporučení v tomto směru hraje významnou roli, jelikož velice málo lidí doporučí někoho, za koho nejsou ochotni se zaručit.

Pravidla nástroje jsou uveřejňována v HR aktualitách, které každý měsíc vydává personální oddělení. Dále se v nich lze dovědět o dalších volných pozicích na různých pobočkách, nově příchozích zaměstnancích a také těch, kteří společnost opouští.

Doporučení probíhá jako běžné přihlášení do přijímacího řízení, pouze s tím rozdílem, že ve vstupní korespondenci musí zaznít jméno toho, kdo dotyčného jedince doporučuje. Je pak snadno prokazatelné a dohledatelné, komu má být připsána odměna za nově příchozího zaměstnance.

Odměnou pro doporučujícího je 5000 Kč po absolvování zkušebního období a dalších 5000 Kč po uplynutí jednoho roku setrvání pracovníka ve společnosti.

Tento nástroj se v minulosti velice osvědčil při nabírání zaměstnanců právě na pozici skladník, a to v centrále společnosti v Čimelicích.

7.3 Externí zdroje získávání pracovníků

Cílovou skupinou potencionálních nových zaměstnanců, kteří pochází z vnějších zdrojů společnosti, jsou především čerství absolventi škol a lidé s dobrou fyzickou kondicí. Jak už vyplývá z charakteristiky pracovní pozice, práce skladníka je velice fyzicky náročná, a proto je nutné na tuto skutečnost při výběru zaměstnanců brát zřetel.

Pro přilákání nových zaměstnanců je nutné nejdříve uchazeče seznámit s tím, co dané pracovní místo obnáší, co naopak nabízí společnost a další různé náležitosti, které mohou potencionální uchazeče přimět přihlásit se do výběrového řízení.

Příklad uveřejňované nabídky práce

Náplň práce

- Každodenní manipulace s břemeny 15 až 20 kg (dlažba, koupelnová keramika, kuchyňské skříňky)
- Balení a výdej zboží, práce se čtečkou v programu SAP
- Vykládky a nakládky kamionů
- Úklid skladu

Požadujeme

- Týmového ducha a ukončené vzdělání
- Vysoké pracovní nasazení a dochvilnost
- Vstřícnost a příjemné vystupování
- Spolehlivost a ochotu dodělat rozdělanou práci
- Znalosti v oboru vítány
- Dobrý zdravotní stav

Nabízíme

- Průměrný měsíční výdělek lidí ve skladu po zapracování je 30 000,- Kč
- Ohodnocení závislé na dosaženém osobním výkonu – (základní mzda + výkonnostní složka)
- Náborový příspěvek 40 000,- Kč
- Příspěvek na dopravu až 1 500,- Kč
- Práce ve 2 směnném provozu

· Úvodní zaškolení a pomocnou ruku od kolegů

Místo pracoviště - 398 04 Čimelice-Čimelice, Česká republika

Typ pracovního vztahu - Práce na plný úvazek

Typ smluvního vztahu - Pracovní smlouva

Délka pracovního poměru - Na dobu určitou

Mzda - 25000-30000 Kč/měsíc

Benefity

Bonusy/prémie, sleva na firemní výrobky/služby, příspěvek na penzijní/životní připojištění, příspěvek na dopravu, dovolená 5 týdnů, vzdělávací kurzy, školení, závodní stravování, kafetérie, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, firemní akce

Požadované vzdělání - Odborné vyučení bez maturity

Požadované jazyky - Čeština (výborná)

Z nabídky je jasně patrné, pro jaké uchazeče je pracovní pozice vhodná a co lze po nástupu do práce čekat. Vedle základních informací jako je například náplň práce, místo jejího výkonu a mzda můžeme v nabídce hledat i poskytované benefity.

Společnost Siko koupelny a.s. inzeruje nabídku volných pracovních míst hned několika možnými způsoby, což je u získávání pracovníků vždy výhodnější, než se zaměřovat pouze na jednu možnou oblast výběru.

7.3.1 Tiskoviny

Jeden z nástrojů, které společnost využívá k přilákání externích zaměstnanců, jsou tiskoviny. Siko koupelny a.s. touto formou inzerují především v místních regionálních listech. Můžeme jmenovat například Písecké, Milevské a Březnické listy. V těchto tiskovinách bývá uveřejněna poptávka většinou o velikosti čtvrt stránky.

Graficky vyvedená poptávka je provedena ve žluté barvě, která je současně i ikonickou barvou společnosti. Je tedy logické, že na první pohled zájemce zaujme. Inzerce ve stejném stylu provedení jsou použity i na inzerujících produktech společnosti po celé České republice. Dále pak mají stejnou grafiku i letáky, které jsou roznášeny do schránek.

7.3.2 Internetové stránky

Volná pracovní místa jsou dále uveřejňována na facebookovém profilu společnosti. Vždy se tak děje s odkazem na oficiální webové stránky www.siko.cz, kde je kompletně a přehledně vypracovaný popis pracovního místa se všemi podstatnými náležitostmi.

Webové stránky společnosti hrají samozřejmě také velkou roli v upoutání potenciálních zaměstnanců.

7.3.3 Personální agentury

Společnost v minulosti vyzkoušela i najímání pracovníků přes agentury. Pracovníci tedy byli zaměstnanci personálních agentur. V současné době už v souvislosti se zkoumanou pozicí těchto služeb není využíváno.

Budeme-li se zabývat rozbořem získávání pracovníků na jiná pracovní místa, běžně se používá také LinkedIn. Stejně tak společnost využívá i personální agentury. A to pouze tak, že pro ně agentura vybere vhodné kandidáty, které si pak k pohovoru přizve personální oddělení společnosti. Zmíněné dvě možnosti se používají pouze pro výběr zaměstnanců do vyššího a středního managementu společnosti.

Pokud je následně kandidát přijat, personální agentura se dle smlouvy vyplácí 2-3. násobek nástupní mzdy zaměstnance. Mezi smluvní personální agentury patří DP Work s.r.o., R4U s.r.o., Recrute.cz s.r.o.

7.3.4 LMC s.r.o.

V neposlední řadě také společnost uveřejňuje nabídky volných pracovních míst na internetových stránkách, které jsou spravovány společností LMC s.r.o., která se stará o usnadnění nábory nových zaměstnanců. Mezi portály, kde Siko inzeruje, patří tedy například Jobs.cz a Práce.cz.

7.3.5 Selektce přihlášených uchazečů

K balíčku služeb, které Siko od LMC s.r.o. odebírá, patří také využívání aplikace Teamio. Ta je nedílnou součástí procesu selektce kandidátů. Velice jednoduchá aplikace totiž shromažďuje všechny příchozí životopisy do jedné stránky, kde si je vybraní jedinci mohou roztřídit. U pozice Odborný skladník je to nejprve vedoucí pobočky, který si projde inzeráty, a ty, které se mu líbí, označí „palcem nahoru“. Tyto předvybrané životopisy následně putují k personálnímu oddělení, kde je postaráno o naplánování pracovního pohovoru.

Aplikace Teamio selektuje i ty životopisy, které přijdou na e-mailovou adresu personalistika@siko.cz nebo jsou nahrány přes oficiální webové stránky společnosti.

7.4 Proces výběru zaměstnanců

Poté, co se prostřednictvím aplikace Teamio vytřídí vhodní kandidáti pro volné pracovní místo, se mohou pozvat k pohovoru. Společnost Sikou koupelny a.s. si přijímací pohovory zajišťuje sama. Personální oddělení tedy kontaktuje uchazeče a sjedná si s nimi termín pracovního pohovoru.

7.4.1 Přijímací pohovor

Pracovní pohovory na pozici Odborný skladník jsou zpravidla jednokolové a konají se v místě pobočky, která má být určena jako místo výkonu práce.

Jakmile se uchazeč dostaví k pohovoru, čeká na něj jeho budoucí přímý nadřízený, který je schopen nejlépe prakticky posoudit, zda se příchozí jedinec na pozici hodí. Takto se děje v případě, že se hledá pracovník pro již stávající a zaběhnutou pobočku.

V loňských letech, kdy byla otevírána nová pobočka Praha Zličín a bylo třeba přijmout velké množství zaměstnanců na všechny možné pozice, se přijímací pohovory dělaly ve stylu Assessment Center. U

pohovoru tedy bylo přítomnou více uchazečů a také před nimi seděla celá komise složená jak z personálního oddělení, tak z budoucích vedoucích pobočky. Součástí pohovoru bylo i praktické testování uchazečů v podobě simulace situací, které by mohly nastat v průběhu jeho činnosti pro společnost.

Po ukončení pohovorů se všemi potencionálními zaměstnanci je vedoucím vybrán takový počet, který je potřeba. Těm je odeslána nabídka a pokud ji uchazeč přijme, může začít řešení praktických záležitostí spojených s nástupem do zaměstnání.

7.4.2 Dokumenty

Před nástupem do práce musí nový zaměstnanec odevzdat několik potřebných dokumentů, bez kterých jeho nástup není možný.

K těmto dokumentům patří výpis z rejstříku trestů, potvrzení od lékaře v rámci vstupní lékařské prohlídky a osobní dotazník, podle kterého se dále připravuje pracovní smlouva.

7.4.3 Osobní dotazník

Nejprve je novému zaměstnanci zaslán personální dotazník, kam se mají vyplnit informace potřebné k přípravě pracovní smlouvy a uniformy. Uniformu je Odborný skladník povinen nosit při výkonu práce. Viz příloha č.1.

7.4.4 Pracovní smlouva

Jakmile je na personální oddělení zaslán vyplněný Osobní dotazník, může se začít připravovat pracovní smlouva.

V souvislosti se zkoumanou pracovní pozicí jsou v Siku dva typy pracovních smluv. Jedna je určena pro zaměstnance s rovnoměrným rozvržením pracovní doby a druhá s nerovnoměrným. Viz přílohy č. 2 a 3.

Pracovní smlouvy jsou připraveny vzorově a ve většině případů se do nich pouze doplní individuální informace o novém zaměstnanci.

7.4.5 Nástupní list

První pracovní den je se zaměstnancem vyplňován nástupní list, který slouží k ověření, zda bylo novému pracovníkovi ukázáno a vysvětleno všechno, co mělo být.

Nástupní list vyplňuje ten stávající zaměstnanec společnosti, který má nového zaměstnance první den po pracovišti provést a vše mu představit.

Stejně jako ostatní dokumenty dále odevzdává na personální oddělení k osobní evidenci zaměstnanců. Viz příloha č. 4.

8 Zaměstnanecké benefity

Významnou stránkou mé bakalářské práce je zaměření se především na zaměstnanecké benefity, které společnost Siko koupelny a.s. svým zaměstnancům nabízí, protože tyto benefity mohou zajistit významný konkurenční rozdíl na trhu práce ve prospěch společnosti, jež je nabízí.

Zaměstnanecké benefity může v Siku pracovník čerpat podle toho, jak dlouho u společnosti je. Tato metoda může zaměstnance pozitivně motivovat k tomu, aby u společnosti zůstávali déle.

Zaměstnanec je ve společnosti

Méně než 12 měsíců

- Příspěvek zaměstnavatele na stravování – jídelny Siko
- Zaměstnanecká sleva 20-50 % na produkty společnosti
- Zvýhodněný T-mobile tarif
- Poukázky na odběr zboží

12 – 24 měsíců

- Příspěvek na stravování nebo kompenzace do Kafeterie za nevyčerpaný oběd
- Příspěvek do Kafeterie na nákup vánočních dámků

2 – 5 let

- Body do Kafeterie na úhradu příspěvku zaměstnavatele na penzijní spoření nebo nákup produktů a služeb v online aplikaci

Nabídka zaměstnaneckých benefitů, které pracovník získá během prvních měsíců u společnosti pro něj nadále platí i pokud se posune do dalších kategorií čerpání. Po pěti letech u společnosti tedy stále může čerpat například zaměstnaneckou slevu.

Dalším zajímavým benefitem pro zaměstnance je příspěvek na dopravu. Toto zvýhodnění bylo zavedeno pouze k pozici Odborný skladník a jen pro pobočky Čimelice a Praha-Zličín. Důvod zavedení příspěvků na dopravu byl přilákání pracovníků právě na dvě zmíněné pobočky. Jak už bylo řečeno výše, právě tyto místa mají se zmiňovanou pozicí největší problém.

Tento zaměstnanecký benefit platí navíc pouze se smlouvou na dobu určitou na jeden rok a se zkušební dobou na tři měsíce.

Příspěvek na dojíždění pro odborné skladníky v Čimelicích a v Praze-Zličín:

- Do 10 km: 500 Kč/měsíc
- 10-20 km: 1000 Kč/měsíc
- 20 km a více: 1500 Kč/ měsíc

Pro přilákání dalších vhodných pracovníků na pozici Odborný skladník byl zaveden další benefit. Tentokrát ale pouze pro centrálu v Čimelicích. Jedná se o náborový příspěvek 40 000 Kč. Částka bývá zaměstnanci vyplacena poté, co úspěšně projde zkušební dobou a nadále zůstává ve společnosti.

V loňském roce byla v Čimelicích rozšiřována pobočka i s prostory skladu a vedení společnosti se rozhodlo pro třísměnný provoz. Bylo tedy potřeba více kvalifikovaných pracovníků, kteří se ale vzhledem k lokalitě a velikosti podniku nehledají dobře.

Společnost tedy v rámci získávání zaměstnanců a s důrazem na zmíněný benefit rozpoutala lokální externí nábor, který měl nové pracovníky přilákat zejména na náborový příspěvek.

Obrázek č. 2: Inzerce s důrazem na zaměstnanecké benefity



The advertisement features a superhero character on the left, wearing a green jacket and a red cape, with the 'Siko' logo on his chest. The background is yellow with a pattern of small circles. The text on the right lists the following benefits:

Benefit	Amount
PRŮMĚRNÁ MZDA	30.000 Kč
NÁBOROVÝ PŘÍSPĚVEK	40.000 Kč
PŘÍSPĚVEK NA DOPRAVU AŽ	1.500 Kč

Additional text: 'po zapracování' (after working), and a phone number '733 787 108' at the bottom right.

Zdroj: www.siko.cz

Společnost Siko koupelny a.s. vynaloží na zaměstnanecké benefity průměrně 5 200 000 Kč za rok.

9 Rozpočet na nábor nových zaměstnanců

Na nábor nových zaměstnanců je vyhrazen rozpočet okolo 750 000 Kč na rok. Do této částky jsou započítány personální náklady související s náborem nových zaměstnanců spolu s platbou společnosti LMC s.r.o., která činí zhruba 300 000 Kč.

Rozpočet na platby agenturám v částce uveden není, neboť je pro ně tvořen zvláštní rozpočet.

Na konci kalendářního roku se vždy management společnosti radí o pracovních pozicích, které budou v roce následujícím třeba obsadit, a podle toho se tvoří také rozpočet na tento rok.

10 Dotazníkové šetření

Pro účely dotazníkového šetření jsem oslovila 57 respondentů. Respondenti byli složeni jak ze stávajících zaměstnanců společnosti Siko koupelny a.s. na zkoumané pozici Odborný skladník, tak i z vhodných potencionálních uchazečů o toto pracovní místo.

Struktura rozesílaného šetření je postavena tak, že v první části respondenti odpovídali na otázky týkající se obecných informací. V druhé části se potom zaměřuji na otázky týkající se problematiky zaměstnaneckých benefitů.

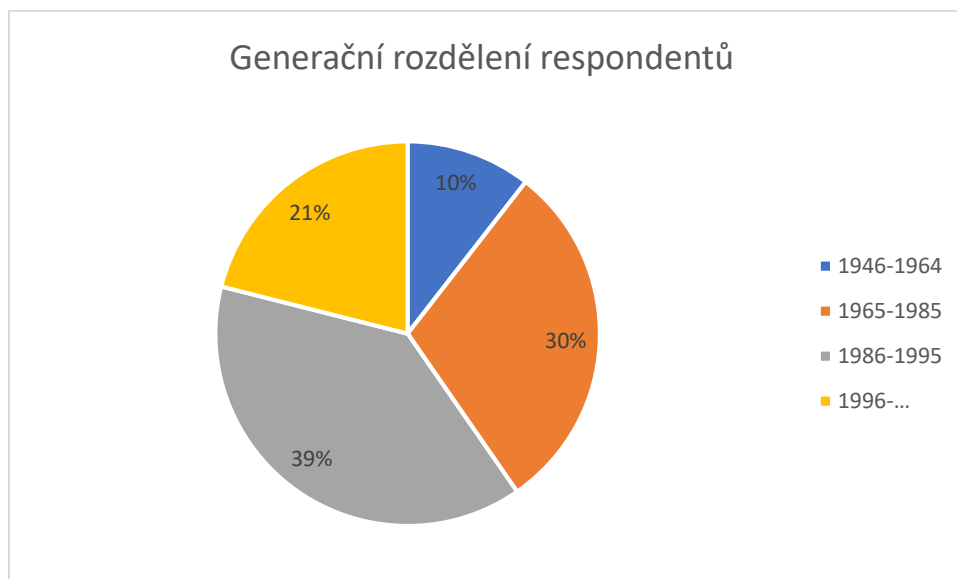
Dotazník má alespoň z části odpovědět na otázky, které vycházejí na povrch při bližším zkoumání cíle mé bakalářské práce a pomoci společnosti nastínit skutečnosti, podle kterých bude možné podat kvalitní návrh řešení pro zlepšení stávající situace. Cílem práce je posoudit metody, které jsou pro danou společnost vhodné k získávání a výběru zaměstnanců s důrazem na různé generace a jejich preference.

V dotazníku se objevily následující otázky (Viz příloha č.5) :

- Otázka týkající se pohlaví
- Otázka týkající se věku
- Jaké zdroje při hledání práce či brigády používáte?
- Po jak dlouhé době předpokládáte, že Vám zaměstnavatel zvýší mzdu (mimo navýšení po ukončení zkušební doby)?
- Po jak dlouhé době předpokládáte, že budete povýšeni na lepší pracovní pozici?
- Vyberte ty možnosti, kvůli kterým jste ochotni odejít ze zaměstnání.
- Pro kolik zaměstnavatelů si myslíte, že budete během své kariéry pracovat, nebo jste pracovali?
- Které z těchto kompromisů jste musel/a udělat, když jste se ucházel/a o Vaše stávající zaměstnání?
- Motivují Vás benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?
- Jste spokojen/a s benefity, které poskytuje organizace, v níž pracujete?
- Jak jsou pro Vás v zaměstnání důležité benefity?
- Jaké formy vzdělávání v zaměstnání se Vám líbí?
- Jaké benefity chcete, aby poskytovala společnost, ve které pracujete?
- Vyberte tři benefity, které jsou pro Vás nejvíce atraktivní.

Mezi respondenty se objevilo 50,9 % žen a 49,1 % mužů různého věku. Přesné věkové rozdělení tázaných je znázorněno v následujícím grafu.

Graf č. 1: Generační rozdělení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu výše je patrné, že byly osloveny všechny generace, které jsou pro společnosti Siko koupelny a.s. vhodné vzhledem ke zkoumané pozici Odborný skladník. Právě generace jsou vzhledem k cíli bakalářské práce klíčové.

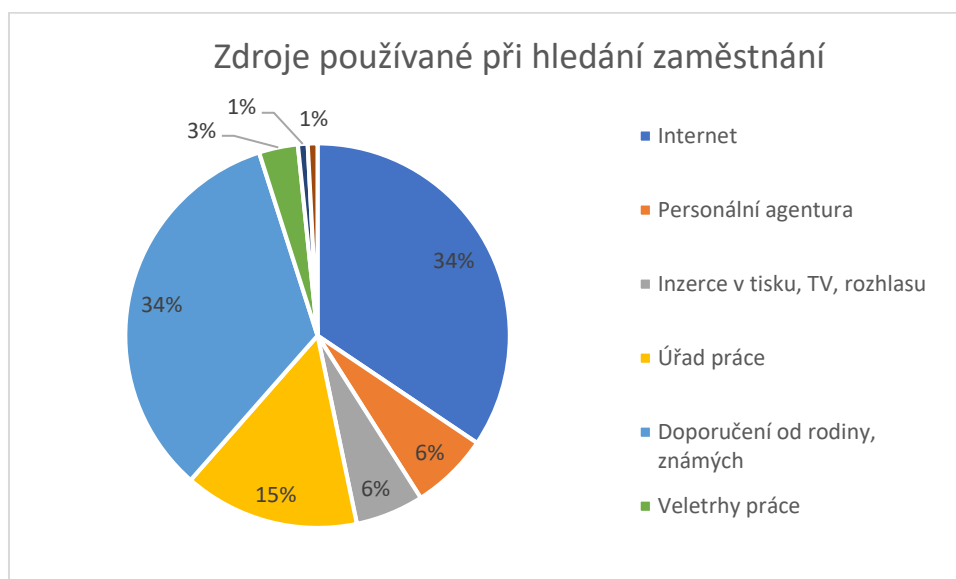
Nejvíce dotázaných hledá nové zaměstnání na různých internetových stránkách, nebo ho získali pomocí doporučení známého. Z tohoto hlediska se tedy dá říct, že je velmi důležitá pověst společnosti a spokojenost stávajících zaměstnanců. Může tedy také vyvstat otázka týkající se udržení spokojenosti pracovníků.

K udržení spokojenosti pracovníků velkou měrou přispívá mimo dalších mnoha prvků pracovní prostředí a možnost seberealizace na pracovišti, ale také již zmíněné zaměstnanecké benefity.

Další možností, která byla hojně uváděna jako prostředek hledání nového pracovního místa, je úřad práce. Je tedy vhodné ho zařadit mezi místa, kde by měla organizace uveřejňovat své pracovní nabídky. V současné době, vzhledem k potřebě obsazení pracovní pozice Odborný skladník, je pravděpodobné, že společnost přichází o řadu možných uchazečů.

Mezi odpověďmi se také hojně objevila tištěná inzerce, a to zejména mezi staršími ročníky. Shledávám tedy velice pozitivně současné nastavení spolupráce Siko s lokálními plátky.

Graf č. 2: Zdroje používané při hledání zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Drtivá většina tázaných z generací Y a Z dále doufá, že jim bude maximálně do dvou let zvýšena mzda, nebo že dostanou možnost přesunout se na lepší pracovní pozici. Tento fakt koresponduje s výraznou možností nastaveného kariérního postupu v Siko koupelnách a.s.

Mezi hlavní důvody pro ukončení pracovního poměru patří:

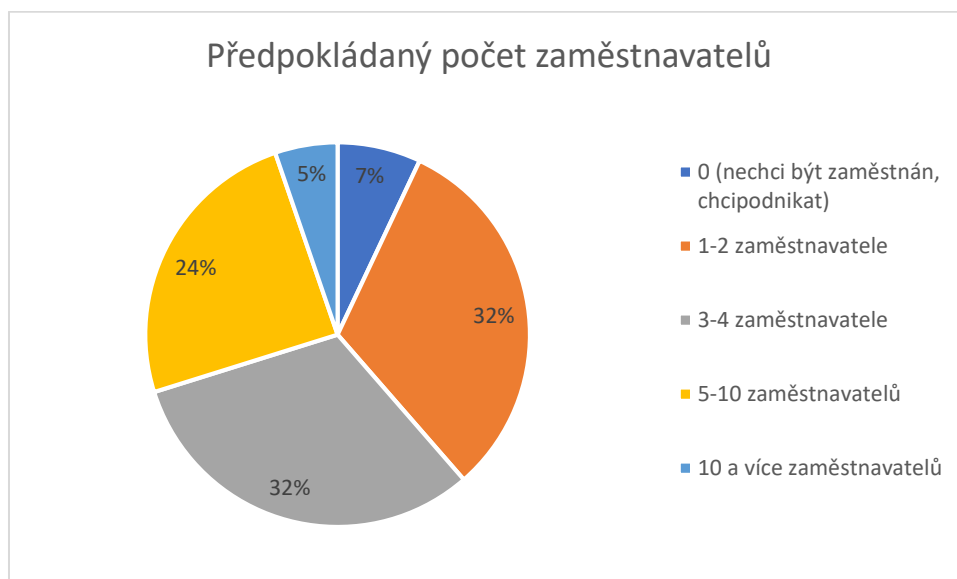
Tabulka č. 2: Důvody pro ukončení pracovního poměru

Důvod ukončení	Počet respondentů
Špatné vztahy na pracovišti	41
Lepší pracovní nabídka	40
Stresující práce	28
Nedostatečné uznání	27
Malá nebo žádná možnost kariérního růstu	24
Nedostatek volného času	23
Stereotypní práce	20
Nedostatečná příležitost k osobnímu rozvoji	19
Nedostatečné benefity	11

Zdroj: vlastní zpracování

Skladba odpovědí na dotaz ohledně počtu zaměstnavatelů je následující:

Graf č. 3: Předpokládaný počet zaměstnavatelů

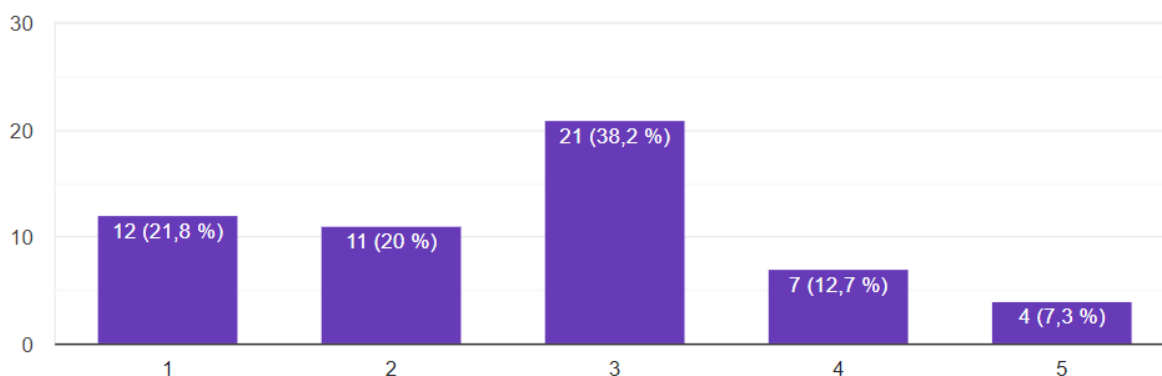


Zdroj: vlastní zpracování

Dále následovala část dotazníku zaměřená na pracovní benefity. Nadpoloviční většinu, tedy 81,8 % respondentů uvedlo, že je zaměstnanecké výhody pozitivně motivují k většímu pracovnímu výkonu a 50,9 % z celkového počtu tázaných nejsou spokojeni se současnou nabídkou jejich zaměstnavatele. Procentuální rozdíl mezi těmito čísly je poměrně velký, a proto se domnívám, že je zde prostor ke zlepšení na straně společností. Návrh pro společnost Siko koupelny a.s. bude upřesněn v další kapitole mé bakalářské práce.

Oproti tomu ale na dotaz týkající se důležitosti zaměstnaneckých benefitů pro jednotlivce, ke kterému byla udána škála od jedné do pěti, kde jedna je „velmi důležité“ a pět „nezajímají mě“, dotázaní odpověděli následovně.

Graf č. 4: Důležitost zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet respondentů se tedy přiklání k neutrální odpovědi. Lze si také ale povšimnout, že na kladné straně osy je více hlasů, než na ose záporné. Můžeme tedy říci, že benefity jsou pro zaměstnance spíše důležité a potvrzují tedy tvrzení, že díky nim lze přilákat větší množství kvalitních zaměstnanců.

Mezi nejvíce preferované a atraktivní benefity patří oblíbená třináctá mzda, příspěvek na pojištění, možnost osobního rozvoje a v neposlední řadě také pitný režim a občerstvení na pracovišti. Významnou roli mezi odpověďmi také hrají benefit karta, zaměstnanecká půjčka a stravenky.

Nejvíce preferované zaměstnanecké výhody jsou následující (seřazeno dle četnosti odpovědí):

1. 13. mzda
2. Příspěvek na připojištění
3. Pitný režim, občerstvení na pracovišti
4. Příspěvky na sport
5. Možnost osobního rozvoje
6. Stravenky
7. Příspěvek na cestování do zaměstnání
8. Mobilní telefon
9. Benefit karta
10. Nadstandardní zdravotní péče
11. Zaměstnanecká sleva
12. Zaměstnanecké půjčky
13. Firemní školka

Podíváme-li se na problematiku zaměstnaneckých benefitů s přihlédnutím na generační rozdíly mezi dotazovanými, což je také hlavním bodem mé práce, lze vyčíst, jaké zaměstnanecké výhody jsou pro jednotlivé skupiny podstatné.

V následující tabulce zachycuji u každé ze skupin tři nejfrekventovanější odpovědi z dotazníkového šetření s přihlédnutím na preferované zaměstnanecké výhody. Zejména podle těchto odpovědí jsou v následující kapitole sestaveny balíčky zaměstnaneckých výhod pro každou ze skupin.

Tabulka č. 3: Preferované zaměstnanecké výhody

Skupina	Preferované zaměstnanecké výhody
A (Baby boomers)	Nadstandardní zdravotní péče, příspěvek na pojištění, stravenky
B (Generace X)	Zaměstnanecké půjčky, příspěvek na sport, příspěvek na dopravu do práce
C (Generace Y, Generace Z)	Možnost osobního rozvoje, příspěvky na sport, občerstvení na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

11 Návrh řešení

Vzhledem k faktům, které vyplynuly z rozeslaného dotazníku si dovoluji navrhnout společnosti Siko koupelny a.s. pozměnit systém nabízených zaměstnaneckých výhod a ponechat systém přijímacího řízení a inzerce volných pracovních pozic až na drobné výjimky.

Vzhledem k cíli bakalářské práce hodnotím proces přijímacího řízení jako standardní a adekvátní k běžným zvyklostem i trendům mezi ostatními společnostmi. Proto je vhodné, a především úspěšné, ho ponechat. Společnost už v současné době do tohoto procesu zahrnuje inovativní prvky, jako je interní nástroj Doporuč svého kamaráda, nebo velké zjednodušení práce personálního oddělení skrze aplikaci společnosti LMC s.r.o..

S ohlednutím na výsledky dotazníkového šetření společnosti doporučuji inzerovat své nabídky volných pracovních pozic na příslušných Úřadech práce. Tato možnost je vhodná nejen pro zkoumanou centrálu společnosti v Čimelicích, ale pro jakoukoli pobočku, ve které je problém s obsazováním pozic.

Speciálně u pozice Odborný skladník se však domnívám, že tento druh spolupráce by mohl být pro organizaci velmi úspěšný, jelikož se jedná o málo kvalifikovanou práci a je tedy vhodná pro velké procento možných nezaměstnaných.

Oblast, kterou hlavně navrhuji pozměnit, je oblast zaměstnaneckých benefitů. S přihlédnutím na problematiku generací a jejich rozdílných preferencí bude výhodné vytvořit několik balíčků s nabídkou benefitů podle toho, co je pro dané pracovníky momentálně důležité a přínosné vzhledem k životní fázi, ve které se zrovna nacházejí.

Konkrétně tedy pro jednoduchost navrhuji ponechat společný balíček takzvaných základních benefitů, které jsou standardní ve většině společností a k tomu přidat rozšíření specifické pro každou skupinu. Zaměstnanci si tak budou moci vybrat takové benefity, které je přímo zajímají a jsou pro ně vhodné.

Tabulka č. 4: Hodnocení přezkoušení z tělesné přípravy v rámci výběru

Skupina	Základní nabídka benefitů	Speciální nabídka benefitů pro skupinu
A (Baby Boomers)	Zaměstnanecká sleva na sortiment společnosti, Příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu, Kafeterie	Důchodové připojištění, příspěvky na zdravotní péči, příspěvky na dovolenou, příspěvky na zdraví, očkování proti chřipce
B (Generace X)		Multisport karta, vzdělávací kurzy, příspěvky na dovolenou, zaměstnanecká půjčka, očkování proti chřipce
C (Generace Y, Generace Z)		Multisport karta, vzdělávací kurzy, rekvalifikační kurzy, zaměstnanecká půjčka

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sloupci Základní nabídka benefitů se objevují ty zaměstnanecké výhody, které se hodí pro každou věkovou kategorii a patří mezi standardní nabídku napříč většinou společností, nebo benefity, které jsou společností Siko koupelny a.s. již nabízeny a osvědčily se buď v získávání zaměstnanců, nebo v jejich udržení. Konkrétně například příspěvek na dopravu.

Ve sloupci Speciální nabídka benefitů pro skupinu, se objevují takové benefity, které korespondují s životní fází zaměstnanců vzhledem k roku jejich narození (generaci). Rozdělení jednotlivých

zaměstnaneckých výhod jsem provedla podle charakteristik jednotlivých generací, dotazníkového šetření a rozhovorech s některými respondenty při vyplňování dotazníku. Odpovědi z poslední možnosti sice nejsou zaznamenány, ale po debatě z nich vznikly zajímavé připomínky ohledně dalších možností benefitů, jako je třeba očkování proti chřipce. Tato výhoda je zahrnuta ve Speciální nabídce benefitů pro skupinu B.

Nabídku je samozřejmě vhodné a žádoucí rozšiřovat dle uvážení personálního oddělení společnosti Siko koupelny a.s. vzhledem k postupnému zavádění ve společnosti. Zejména pak s přihlédnutím na praktické čerpání benefitů zaměstnanci.

Po uplynutí testovací doby těchto benefitů, kterou bych určila na jeden kalendářní rok, navrhuji udělat pro zaměstnance společnosti další dotazníkové šetření týkající se spokojenosti s nastavením benefitů, a hlavně s dotazem, jaké benefity by do nabídky rádi přidali, a které jim naopak přijdou zbytečné a nevyužívané. Personální oddělení potom může informovaně vyhodnotit výhody a nevýhody dalšího pokračování s nastaveným balíčkem zaměstnaneckých výhod.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo posoudit metody, které jsou pro společnost Siko koupelny a.s. vhodné při získávání a výběru zaměstnanců. Důraz je kladen především na problematiku různých generací a také na jejich spojitost se zaměstnaneckými benefity. Po posouzení těchto metod dále navrhnout možné změny, které společnosti pomohou vyřešit stávající problémy.

Společnost Siko koupelny a.s. má vzhledem k různým faktorům, jako jsou nízká nezaměstnanost či preference stávajících nebo potencionálních pracovníků, dlouhodobý problém s naplněním některých pozic. V práci se zabývám především pracovní pozicí Odborný skladník, a to v místě centrály společnosti, v jihočeských Čimelicích. Cíl bakalářské práce byl určen po konzultaci s personálním oddělením organizace. To si je dlouhodobě vědomo vznikající problematikou rozdílnosti generací u svých pracovníků. Jelikož se jedná o dlouhodobě zavedenou společnost, vyskytují se v ní jak nově příchozí zaměstnanci, tak i ti, kteří své místo nezměnili v řádu let. Pro upevnění situace se jako nejlevnější a nejrychlejší řešení nabízí upravení nabídky zaměstnavatele tak, aby tyto rozdílnosti reflektovala. Z toho důvodu jsem se zaměřila především na zaměstnanecké benefity, které je, oproti například formě pracovního poměru či pracovní době, snadnější upravit. Zejména po administrativní stránce.

Pro úplné uchopení tématu bylo nejprve potřeba v teoretické části práce vysvětlit odbornou metodiku a termíny, které jsou dále použity v části praktické.

V praktické části práce nejprve detailně popisuji současný průběh získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Siko koupelny a.s., což je nezbytné pro pochopení souvisejících procesů. Celý proces je tedy popsán od kroků počátečních, až po ty konečné, a to včetně dokumentů v příloze práce, které jsou reálně pro nastupujícího zaměstnance potřeba.

Součástí druhé části bakalářské práce je rozpracování a vysvětlení zkoumaného problému, na které následně navazuje provedené dotazníkové šetření, díky kterému byly zjištěny stávající i potencionální pracovníci společnosti. Výsledky dotazníkového šetření potvrzují, že generační rozdíly jsou v nastavení pracovního poměru velmi podstatné především kvůli různé životní fázi jednotlivých zaměstnanců.

Návrh řešení obsahuje nastavení zaměstnaneckých benefitů, které napomáhá nejen ve snaze zaměstnance přilákat, ale i si je dlouhodobě udržet. Spočívá v rozdělení zaměstnaneckých výhod do balíčků, které budou čerpány podle životní fáze zaměstnance. Dále pak do jedné „základní“ skupiny, která je společná pro všechny zaměstnance.

Tento model zaměstnaneckých výhod bude na žádost společnosti prezentován personálnímu oddělení, které zváží alespoň částečné zapracování do zmíněné problematiky.

Seznam použité literatury

Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bělohávek, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

Dvořáková, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, XXVI, 559 s. Beckova edice ekonomie, ISBN: 978-80-7400-347-9.

Kocianová, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Kolman, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* Praha: Linde, 238 s. ISBN: 978-80-7201-810-9.

Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Sakslová, Věra a Eva Šimková. 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky.* 4. vyd. aktual. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

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

Vajner, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti Siko koupelny a.s.	25
Obrázek č. 2: Inzerce s důrazem na zaměstnanecké benefity	35

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Preference jednotlivých generací.....	28
Tabulka č. 2: Důvody pro ukončení pracovního poměru	38
Tabulka č. 3: Preferované zaměstnanecké výhody	40
Tabulka č. 4: Hodnocení přezkoušení z tělesné přípravy v rámci výběru	41
Graf č. 1: Generační rozdělení respondentů	37
Graf č. 2: Zdroje používané při hledání zaměstnání.....	38
Graf č. 3: Předpokládaný počet zaměstnavatelů	39
Graf č. 4: Důležitost zaměstnaneckých benefitů	39

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Osobní dotazník

Příloha č. 2 – Nástupní list

Příloha č. 3 – Pracovní smlouva rovnoměrná

Příloha č. 4 – Pracovní smlouva nerovnoměrná

Příloha č. 5 – Dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul:	Rodné příjmení:
Rodné číslo:	Datum narození:
Město, stát narození:	Státní občanství:
Rodinný stav:	
Trvalá adresa – PSČ:	Kontaktní adresa – PSČ: (pokud je odlišná od trvalého bydliště)
Telefon/mobil:	Email:
Nejvyšší dosažené vzdělání:	Název školy:
Obor:	Rok ukončení:
Kontakt pro případ úrazu/nehody:	
Zdravotní pojišťovna:	
Číslo bankovního účtu:	
Číslo občanského průkazu:	
Řidičský průkaz: ANO – NE . Pokud ANO – jaký?	
Exekuce/ Insolvence? ANO – NE	
Pokud ANO – uveďte jméno exekutorského úřadu/ insolvenčního správce:	

Rodinní příslušníci – vyplňte pouze v případě, že budete uplatňovat daňové zvýhodnění:			
Jméno, Příjmení:	Příbuzenský poměr:	Datum narození:	Rodné číslo:
Pobíratel důchodu? ANO / NE	Druh:	Datum přiznání:	Číslo rozhodnutí:
Držitel ZTP/ZTP – P? ANO/NE?			
Z jakých zdrojů jste se o pozici dozvěděl/a?			
Konfekční velikost: Triko: Bunda: Kalhoty:			
Velikost bot:			

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel (-a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.
Souhlasím, aby SIKO KOUPELNY,a.s. zpracovávala mnou poskytnuté osobní a citlivé osobní údaje obsažené v tomto dotazníku za účelem „Vznik, správa a ukončení pracovněprávních vztahů se zaměstnanci“ a zpracovávala je po dobu 2 let, ve smyslu zákona č.101/2000 Sb. a nařízení Evropské unie č. 2016/679 (GDPR).

Vezměte, prosím na vědomí, že podle zákona o ochraně osobních údajů máte právo: vzít souhlas kdykoliv zpět, požadovat po nás informaci, jaké vaše osobní údaje zpracováváme, požadovat po nás vysvětlení ohledně zpracování osobních údajů, vyžádat si u nás přístup k těmto údajům a tyto nechat aktualizovat nebo opravit, požadovat po nás výmaz těchto osobních údajů, v případě pochybností o dodržování povinností souvisejících se zpracováním osobních údajů obrátit se na nás nebo na Úřad pro ochranu osobních údajů.

Více informací o tom, jak pracujeme s vašimi osobními údaji získáte na gdpr@siko.cz.

V dne.....

Podpis

<u>NÁSTUPNÍ LIST</u>			
Jméno a příjmení:			
Pracovní pozice:			
Datum nástupu:			
E-mailová adresa (pro zaslání výplatních pásek):			
		podpis zaměstnance	poznámky
1. Zaměstnanec předloží:			
Občanský průkaz			
Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání			
Zápočtový list			
Výpis z rejstříku trestů			
ŘP popř průkaz VZV			
Číslo bankovního účtu			
Kartičku zdravotní pojišťovny			
Pojištění odpovědnosti - doklad o zaplacení			
2. Pracovněprávní dokumentace			
Pracovní smlouva			
Hmotná odpovědnost společná /individuální			
Dohoda o srážkách ze mzdy			
Čestné prohlášení (exekuce)			
Prohlášení daně			
Plán zapracování			
Formulář vstupní lékařská prohlídka			
3. Školení			
BOZP - viz.osnova vstupní instruktáž			
PO - §23,26 a§36 vyhl.MV č.246/2001 Sb.			
VZV - dle ČSN 26 8805			
Školení řidičů - referentů ANO/NE			
Pracovní řád			
4. Info			
Obědy - přihlášení ke stravování			
Docházkový systém			
Firemní hodnoty			
Firemní struktura			
5. Objednat, požádat			
Pracovní oděvy			
Fotografie - uložit na Sharepoint (pro HR aktuality)			
Žádost o přístupy SAP, EZS, portál atd. posílá pověřený nadřízený na personální oddělení			
Poznámky:			

Datum:

Podpis vedoucího pracovníka:

Pracovní smlouva

SIKO KOUPELNY a.s.

Se sídlem: Skorkovská 1310, Praha 9 – Kyje

Zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 9124

Zastoupená: Bc. Tomáš Vala /místopředseda představenstva/

IČO: 260 65 801

(dále jen "Zaměstnavatel")

a

Pan/ Paní

bytem:

datum narození:

(dále jen "Zaměstnanec" a dohromady také jen „smluvní strany“)

uzavírají ve smyslu ustanovení § 33 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen „Zákoník práce“), tuto

PRACOVNÍ SMLOUVU

I.

1.1. Pracovní poměr na základě této pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.

1.2. Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou do

1.3. Zaměstnanec bude vykonávat pracovní činnost – funkci

Místo výkonu práce:

Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad:

II.

- 2.1. Zkušební doba se sjednává v délce 3 měsíců, během které může být pracovní poměr zrušen kteroukoliv stranou i bez udání důvodů písemným oznámením zrušení doručeným druhé smluvní straně, kdy má pracovní poměr skončit.
- 2.2. Pracovní doba Zaměstnance je stanovena na **40 hodin týdně**, je rozvržena rovnoměrně do 5 kalendářních dnů v týdnu. Pracovní doba je včetně sobot a nedělí.
- 2.3. Mzdové náležitosti Zaměstnance jsou v souladu s právními předpisy platnými pro podnikatelskou sféru. Zaměstnanci náleží nástupní základní měsíční hrubá mzda po dobu trvání zkušební doby dle této smlouvy ve výši,- Kč + pohyblivá složka mzdy ve výši,- Kč hrubého.
- Po zapracování, tj. po skončení zkušební doby dle této Smlouvy, bude Zaměstnavatel Zaměstnanci vyplácet základní měsíční hrubou mzdu ve výši,- Kč hrubého.
- K základní měsíční fixní hrubé mzdě může být zaměstnanci zaměstnavatelem měsíčně přiznána také pohyblivá složka mzdy až do výše,- Kč hrubého.
- Zaměstnanci může být měsíčně nad rámec mzdy přiznán bonus – mimořádná odměna jakožto plnění poskytované v souvislosti se zaměstnáním.
- O přiznání a výši pohyblivé složky mzdy a mimořádné odměny rozhoduje Zaměstnavatel, přičemž platí, že tato pohyblivá složka a mimořádná odměna jsou nenárokové, tzn., že jejich přiznání a výše závisí výlučně na posouzení a rozhodnutí Zaměstnavatele a nemusí být tedy Zaměstnavatelem automaticky přiznány, a to ani z části. Přiznání nenárokové pohyblivé složky mzdy a/nebo mimořádné odměny bude záviset zejména, nikoliv však výlučně, na osobním pracovním výkonu Zaměstnance, na řádném a včasém plnění pracovních úkolů. V případě přiznání jsou pohyblivá složka mzdy a mimořádná odměna splatné společně se základní měsíční fixní hrubou mzdou ve výplatním termínu Zaměstnavatele.
- 2.4. Zaměstnanec se zavazuje vykonávat svěřené práce osobně, řádně, svědomitě a podle svých nejlepších schopností a znalostí, dodržovat pracovní kázeň a další povinnosti stanovené Zákoníkem práce, vnitřními předpisy Zaměstnavatele a jeho nadřízenými. Zaměstnanec se zavazuje neprodleně ohlašovat Zaměstnavateli změny v osobních poměrech (změnu adresy trvalého bydliště, změnu zdravotní pojišťovny apod.) a další rozhodné skutečnosti, které mají význam pro nároky Zaměstnance související s pracovním poměrem dle této smlouvy.
- 2.5. Zaměstnavatel bude Zaměstnanci vytvářet podmínky pro řádné plnění pracovních úkolů, přidělovat Zaměstnanci práci dle této smlouvy, vyplácet mu za vykonanou práci dohodnutou mzdu a dodržovat další povinnosti stanovené mu ve vztahu k Zaměstnanci právními předpisy.
- 2.6. Smluvní strany se dohodly, že mzda bude vyplácena bankovním převodem na účet českého peněžního ústavu určeného Zaměstnancem. Zaměstnanec se zároveň zavazuje, že číslo tohoto účtu a adresu peněžního ústavu Zaměstnavateli sdělí do tří dnů ode dne nástupu do práce.

- 2.7. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby byl na dobu nezbytné potřeby Zaměstnavatele vyslán na pracovní cesty po území České republiky i do zahraničí.
- 2.8. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby pokud si to vyžádá provozní situace, či mimořádná událost, byl na nezbytně nutnou dobu převeden na jinou práci.
- 2.9. Zaměstnavatel a Zaměstnanec se dohodli, že úhrada stravného Zaměstnance bude každý měsíc prováděna formou srážky ze mzdy.
- 2.10. Zaměstnanec může vykonávat vedle svého zaměstnání podle této pracovní smlouvy jinou výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti Zaměstnavatele, u něhož je zaměstnán, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.

..

III.

3.1. Zaměstnanec bere na vědomí, že:

- a) zaměstnanci přísluší dovolená, jejíž výměru za kalendářní rok a také podmínky čerpání dovolené upravuje vnitřní předpis Zaměstnavatele, a to konkrétně interní předpis č. FN013 „Výměra dovolené za kalendářní rok pro zaměstnance společnosti SIKO KOUPELNY a.s. a úprava průběžného vybírání dovolené“, se kterým byl Zaměstnanec před podpisem této smlouvy seznámen;
- b) mzda se na základě bodu 2.6. této smlouvy vyplácí bezhotovostně;
- c) výplatním termínem je každý 20. den následujícího měsíce, za který mzda zaměstnanci náleží
- d) výpovědní doby a otázky ukončení pracovního poměru dle této smlouvy se řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce v aktuálním účinném znění.

3.2. Zaměstnanec prohlašuje, že při podpisu pracovní smlouvy byl poučen o právech a povinnostech vyplývajících z uzavíraného pracovního poměru a zavazuje se zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích, všech poznatcích a skutečnostech, s nimiž se při práci seznámí, zejména o skutečnostech, které byly označeny jako utajené, zejména pokud nejsou běžně dostupné nebo známé, anebo se týkají hospodářských výsledků, technologií, majetku, postupů, zákazníků, zaměstnanců či know-how Zaměstnavatele, a to i po případném rozvázání tohoto pracovního poměru. Zaměstnanec se zavazuje, že nezneužije informací nabytých v souvislosti s výkonem práce u Zaměstnavatele ve prospěch vlastní nebo třetí osoby.

3.3. Zaměstnanec prohlašuje, že byl seznámen s *Informacemi o zpracování osobních údajů pro zaměstnance*, zejména co se týče seznamu, účelu a doby uchování zpracovávaných osobních údajů.

Zaměstnanec zaškrtnutím pole uděluje souhlas se zpracováním:

Fotografie

plné moci

pro interní administrativní potřeby Zaměstnavatele a prohlašuje, že byl seznámen s *Informacemi k souhlasu se zpracováním osobních údajů zaměstnance* a rozumí i svým právům v souvislosti se zpracováním těchto osobních údajů.

- 3.4. Ostatní práva a povinnosti Zaměstnance i Zaměstnavatele vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí Zákoníkem práce a dalšími pracovně právními, mzdovými a jinými obecně závaznými předpisy, jakož i vnitřními předpisy Zaměstnavatele (zejména Pracovním řádem), s nimiž je povinen se seznámit. Strany prohlašují, že Zaměstnanec byl před uzavřením této smlouvy seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s aktuálním zněním Pracovního řádu a se mzdovými podmínkami.
- 3.5. Zjistí-li některá ze smluvních stran, že informace uvedené (sdělené, předložené apod.) druhou smluvní stranou před uzavřením pracovní smlouvy jsou nebo budou až do sjednaného dne nástupu Zaměstnance do práce nepravdivé anebo nejpozději do stejné doby vzniknou nebo budou známy skutečnosti, pro které by některá ze smluvních stran pracovní smlouvu neuzavřela, má taková smluvní strana právo od této smlouvy písemně odstoupit. Odstoupení je účinné okamžikem jeho doručení druhé smluvní straně.

IV.

- 4.1. Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží Zaměstnanec a jedno Zaměstnavatel. Obě smluvní strany podepisují smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem.
- 4.2. Zaměstnanec a Zaměstnavatel si tuto dohodu pozorně přečetli, jejímu obsahu porozuměli, nebyla uzavřena v tísní za nápadně nevýhodných podmínek a prohlašují, že vyjadřuje jejich vůli, která je svobodná a bez omylu a na znamení toho tuto dohodu vlastnoručně podepisují.
- 4.3. Tato smlouva se uzavírá v písemné formě, přičemž veškeré její změny a dodatky je možné učinit opět jen písemně.
- 4.4. Tato smlouva nabývá platnosti dnem jejího podpisu oběma Smluvními stranami a řídí se českým právním řádem.

V dne.....

V..... dne.....

Zaměstnavatel

Zaměstnanec

v.z.

Příloha č. 4 – Pracovní smlouva nerovnoměrná

Pracovní smlouva

SIKO KOUPELNY a.s.

Se sídlem: Skorkovská 1310, Praha 9 – Kyje

Zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 9124

Zastoupená: Bc. Tomášem Valou /místopředsedou představenstva/

IČO: 260 65 801

(dále jen "Zaměstnavatel")

a

Pan/ Paní:

Bytem:

Datum narození:

(dále jen "Zaměstnanec" a dohromady také jen „Smluvní strany“ nebo „Strany“)

uzavírají ve smyslu ustanovení § 33 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen „Zákoník práce“), tuto

PRACOVNÍ SMLOUVU

I.

1.1. Pracovní poměr na základě této pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.

1.2. Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou do

1.3. Zaměstnanec bude vykonávat pracovní činnost – funkci.....

Místo výkonu práce:

Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad:

II.

2.1. Zkušební doba se sjednává v délce tří měsíců, během které může být pracovní poměr zrušen kteroukoliv Stranou i bez udání důvodů písemným oznámením zrušení doručeným druhé Smluvní straně.

2.2. Smluvní strany se dohodly ve smyslu ust. § 78 odst. 1 písm. m) Zákoníku práce na nerovnoměrném rozvržení pracovní doby s tím, že průměrná týdenní pracovní doba nepřesáhne stanovenou týdenní pracovní dobu za období 26-ti týdnů po sobě jdoucích. Pracovní doba je rozvržena nerovnoměrně do sedmi dnů v týdnu, včetně sobot a nedělí. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby je podrobně upraveno interním předpisem Zaměstnavatele.

2.3. Mzdové náležitosti Zaměstnance jsou v souladu s právními předpisy platnými pro podnikatelskou sféru. Zaměstnanci náleží nástupní základní měsíční hrubá mzda po dobu trvání zkušební doby dle této smlouvy ve výši,- Kč + pohyblivá složka mzdy ve výši,-Kč hrubého.

Po zapracování, tj. po skončení zkušební doby dle této smlouvy bude Zaměstnavatel Zaměstnanci vyplácet základní měsíční hrubou mzdu ve výši,- Kč.

K základní měsíční fixní hrubé mzdě může být zaměstnanci zaměstnavatelem měsíčně přiznána také pohyblivá složka mzdy až do výše,- Kč hrubého.

Zaměstnanci může být měsíčně nad rámec mzdy přiznán bonus – mimořádná odměna jakožto plnění poskytované v souvislosti se zaměstnáním.

O přiznání a výši pohyblivé složky mzdy a mimořádné odměny rozhoduje Zaměstnavatel, přičemž platí, že tato pohyblivá složka a mimořádná odměna jsou nenárokové, tzn., že jejich přiznání a výše závisí výlučně na posouzení a rozhodnutí Zaměstnavatele a nemusí být tedy Zaměstnavatelem automaticky přiznány, a to ani z části. Přiznání nenárokové pohyblivé složky mzdy a/nebo mimořádné odměny bude záviset zejména, nikoliv však výlučně, na osobním pracovním výkonu zaměstnance, na řádném a včasném plnění pracovních úkolů. V případě přiznání jsou pohyblivá složka mzdy a mimořádná odměna splatné společně se základní měsíční fixní hrubou mzdou ve výplatním termínu Zaměstnavatele.

2.4. Zaměstnanec se zavazuje vykonávat svěřené práce osobně, řádně, svědomitě a podle svých nejlepších schopností a znalostí, dodržovat pracovní kázeň a další povinnosti stanovené Zákoníkem práce, vnitřními předpisy Zaměstnavatele a jeho nadřízenými. Zaměstnanec se zavazuje neprodleně ohlašovat Zaměstnavateli změny v osobních poměrech (změnu adresy trvalého bydliště, změnu zdravotní pojišťovny apod.) a další rozhodné skutečnosti, které mají význam pro nároky Zaměstnance související s pracovním poměrem dle této smlouvy.

2.5. Zaměstnavatel bude Zaměstnanci vytvářet podmínky pro řádné plnění pracovních úkolů, přidělovat Zaměstnanci práci dle této smlouvy, vyplácet mu za vykonanou práci dohodnutou mzdu a dodržovat další povinnosti stanovené mu ve vztahu k Zaměstnanci právními předpisy.

- 2.6. Smluvní strany se dohodly, že mzda bude vyplácena bankovním převodem na účet českého peněžního ústavu určeného Zaměstnancem. Zaměstnanec se zároveň zavazuje, že číslo tohoto účtu a adresu peněžního ústavu Zaměstnavateli sdělí do tří dnů ode dne nástupu do práce.
- 2.7. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby dle potřeb Zaměstnavatele byl na dobu nezbytné potřeby Zaměstnavatele vysílán na pracovní cesty po území České republiky i do zahraničí.
- 2.8. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby pokud si to vyžádá provozní situace, či mimořádná událost, byl na nezbytně nutnou dobu převeden na jinou práci.
- 2.9. Zaměstnavatel a Zaměstnanec se dohodli, že úhrada stravného Zaměstnance bude každý měsíc prováděna formou srážky ze mzdy.
- 2.10. Zaměstnanec může vykonávat vedle svého zaměstnání podle této pracovní smlouvy vykonávat jinou výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti Zaměstnavatele, u něhož je zaměstnán, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.

III.

- 3.1. Zaměstnanec bere na vědomí, že
- a) zaměstnanci přísluší dovolená, jejíž výměru za kalendářní rok a také podmínky čerpání dovolené upravuje vnitřní předpis Zaměstnavatele, a to konkrétně interní předpis č. FN013 „Výměra dovolené za kalendářní rok pro zaměstnance společnosti SIKO KOUPELNY a.s. a úprava průběžného vybírání dovolené“, se kterým byl Zaměstnanec před podpisem této smlouvy seznámen;
 - b) mzda se na základě bodu 2.6. této smlouvy vyplácí bezhotovostně;
 - c) výplatním termínem je každý 20. den následujícího měsíce, za který mzda Zaměstnanci náleží
 - d) výpovědní doby a otázky ukončení pracovního poměru dle této smlouvy se řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce v aktuálním účinném znění.
- 3.2. Zaměstnanec prohlašuje, že při podpisu pracovní smlouvy byl poučen o právech a povinnostech, vyplývajících z uzavíraného pracovního poměru a zavazuje se zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích, všech poznacích a skutečnostech, s nimiž se při práci seznámí, zejména o utajovaných skutečnostech, které byly označeny jako utajené, zejména pokud nejsou běžně dostupné nebo známé, anebo se týkají hospodářských výsledků, technologií, majetku, postupů, zákazníků, zaměstnanců či know-how Zaměstnavatele, a to i po případném rozvázání tohoto pracovního poměru. Zaměstnanec se zavazuje, že nezneužije informací nabytých v souvislosti s výkonem práce u Zaměstnavatele ve prospěch vlastní nebo třetí osoby.
- 3.3. Ostatní práva a povinnosti Zaměstnance i Zaměstnavatele vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí Zákoníkem práce a dalšími pracovněprávními, mzdovými a jinými obecně závaznými předpisy, jakož i vnitřními předpisy Zaměstnavatele, s nimiž je povinen se seznámit (zejména

Pracovním řádem). Strany prohlašují, že Zaměstnanec byl před uzavřením této smlouvy seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s aktuálním zněním Pracovního řádu a se mzdovými podmínkami.

3.4. Zaměstnanec prohlašuje, že byl seznámen s *Informacemi o zpracování osobních údajů pro zaměstnance*, zejména co se týče seznamu, účelu a doby uchovávání zpracovávaných osobních údajů.

Zaměstnanec zaškrtnutím pole uděluje souhlas se zpracováním:

Fotografie

plné moci

pro interní administrativní potřeby Zaměstnavatele a prohlašuje, že byl seznámen s *Informacemi k souhlasu se zpracováním osobních údajů zaměstnance* a rozumí i svým právům v souvislosti se zpracováním těchto osobních údajů.

3.5. Zjistí-li některá ze Smluvních stran, že informace uvedené (sdělené, předložené apod.) druhou Smluvní stranou před uzavřením pracovní smlouvy jsou nebo budou až do sjednaného dne nástupu Zaměstnance do práce nepravdivé anebo nejpozději do stejné doby vzniknou nebo budou známy skutečnosti, pro které by některá ze Smluvních stran pracovní smlouvu neuzavřela, má taková Smluvní strana právo od této smlouvy písemně odstoupit. Odstoupení je účinné jeho doručením druhé smluvní straně.

IV.

4.1. Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží Zaměstnanec a jedno Zaměstnavatel. Obě Smluvní strany podepisují smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem.

4.2. Zaměstnanec a Zaměstnavatel si tuto smlouvu pozorně přečetli, jejímu obsahu porozuměli, nebyla uzavřena v tísní za nápadně nevýhodných podmínek a prohlašují, že vyjadřuje jejich vůli, která je svobodná a bez omylu a na znamení toho tuto dohodu vlastnoručně podepisují.

4.3. Tato smlouva se uzavírá v písemné formě, přičemž veškeré její změny a dodatky je možné učinit opět jen písemně.

4.4. Tato smlouva nabývá platnosti dnem jejího podpisu oběma Smluvními stranami a řídí se českým právním řádem.

Vdne

Vdne.....

Zaměstnavatel

Zaměstnanec

V.Z.

Příloha č. 5 – Dotazník

Obecně mapující část

- Jste...
 - a. Žena
 - b. Muž
- V jakém roce jste se narodil/a?
 - a) 1946-1964
 - b) 1965-1985
 - c) 1986-1995
 - d) 1996-...
- Jaké zdroje při hledání práce či brigády využíváte? (více možných odpovědí)
 - a. Internet
 - b. Personální agentury
 - c. Inzerce v tisku, TV, rozhlasu
 - d. Úřad práce
 - e. Doporučení od rodiny, známých
 - f. Veletrhy práce
 - g. Jiné (uvedte jaké)
- Od jedné do devíti seřadte možnosti podle toho, jak jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnání.
 - a. Mzdové ohodnocení
 - b. Reputace zaměstnavatele
 - c. Kariérní růst
 - d. Flexibilní pracovní doba
 - e. Benefity
 - f. Dobrá atmosféra na pracovišti
 - g. Možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje
 - h. Dopravní dostupnost
 - i. Náplň práce
- Po jak dlouhé době předpokládáte, že Vám zaměstnavatel zvýší mzdu (mimo navýšení po ukončení zkušební doby)?
 - a. Do 1 roku
 - b. Do 2 let
 - c. Do 3 let
 - d. Do 4 let
 - e. 4 roky a více
- Po jak dlouhé době předpokládáte, že budete povýšeni na lepší pracovní pozici?
 - a. Do 1 roku
 - b. Do 2 let
 - c. Do 3 let
 - d. Do 4 let
 - e. 4 roky a více

- Vyberte ty možnosti, kvůli kterým jste ochotni odejít ze zaměstnání.
 - a. Špatné vztahy na pracovišti
 - b. Malá nebo žádná možnost kariérního růstu
 - c. Lepší pracovní nabídka od jiného zaměstnavatele (nízké platové ohodnocení)
 - d. Stereotypní práce
 - e. Nedostatek volného času
 - f. Stresující práce
 - g. Nedostatečné příležitosti pro osobní rozvoj
 - h. Nedostatečné uznání mé práce
 - i. Nedostatečné benefity

- Pro kolik zaměstnavatelů si myslíte, že budete během své kariéry pracovat, nebo jste pracovali?
 - a. 0 (nechci být zaměstnán, chci podnikat)
 - b. 1-2 zaměstnavatele
 - c. 3-4 zaměstnavatele
 - d. 5-10 zaměstnavatelů
 - e. 10 a více zaměstnavatelů

- Které z těchto kompromisů jste musel/a udělat, když jste se ucházel/a o Vaše stávající zaměstnání? (více možných odpovědí)
 - a. Dostávám menší mzdu, než bych si představoval(a)
 - b. Pracuji v jiném, než preferovaném oboru
 - c. Pracuji na jiné, než preferované pozici
 - d. Pracuji mimo preferovanou lokaci
 - e. Méně benefitů, než jsem očekával
 - f. Limitované možnosti na povýšení

Část zaměřená na benefity

- Motivují Vás benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?
 - a. Ano
 - b. Ne

- Jste spokojen/a s benefity, které poskytuje organizace, v níž pracujete?
 - a. Ano
 - b. Ne

- Jak jsou pro Vás v zaměstnání důležité benefity (označte na stupních od jedné do pěti)?
 - a. 1 – Velmi důležité
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5 – Nezajímají mě

- Jaké formy vzdělávání v zaměstnání se Vám líbí? (více možných odpovědí)
 - a. Mentoring – spolupráce se zkušenějším jedincem, který Vám předává znalosti, zkušenosti a rady
 - b. Školení placené zaměstnavatelem, workshopy
 - c. Kurzy spolufinancované zaměstnavatelem (např. jazykové kurzy)
 - d. Rotace rolí – střídání pozic v rámci firmy
 - e. Členství v klubech, spolcích a organizacích mimo pracoviště

- Jaké benefity chcete, aby poskytovala společnost, ve které pracujete (více možných odpovědí)?
 - a. Mobilní telefon
 - b. Možnost osobního rozvoje
 - c. Stravenky
 - d. Nadstandardní zdravotní péče
 - e. Příspěvek na připojištění
 - f. Benefit karta
 - g. Příspěvky na sport (např. Multisport karta)
 - h. 13. plat
 - i. Zaměstnanecké půjčky
 - j. Příspěvek na cestování do zaměstnání
 - k. Pitný režim, občerstvení na pracovišti
 - l. Zaměstnanecká sleva
 - m. Jiné, prosím uveďte, které to jsou:

- Vyberte tři benefity, které jsou pro Vás nejvíce atraktivní
 - a. Mobilní telefon
 - b. Možnost osobního rozvoje
 - c. Stravenky
 - d. Nadstandardní zdravotní péče
 - e. Příspěvek na připojištění
 - f. Benefit karta
 - g. Příspěvky na sport (např. Multisport karta)
 - h. 13. plat
 - i. Zaměstnanecké půjčky
 - j. Příspěvek na cestování do zaměstnání
 - k. Pitný režim, občerstvení na pracovišti
 - l. Zaměstnanecká sleva
 - m. Jiné, prosím uveďte, které to jsou:

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Straková

V Praze dne: 18. 08. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis