

Nezaměstnanost ČR a personální management

Radek Bukovský

2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Radek BUKOVSKÝ
Osobní číslo: H118032
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Nezaměstnanost ČR a personální management

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- vývoj nezaměstnanosti v ČR;
- činnost personálního managementu pro snižování nezaměstnanosti;
- vliv personálního managementu na školství.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na zjištění vlivu personálního managementu na snižování nezaměstnanosti.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované vyd.

Praha: Grada Publishing.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004.

ŘEHOŘ, A. Management a marketing. Brno: IMS, 2007.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zuzana Němcová, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 4. 11. 2014


.....
podpis diplomanta

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Zuzaně Němcové, Ph.D. z VÚT v Brně za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval paní Bc. Jitce Ventrčové z Vojenského zařízení v Brně za poskytnutí informací pro zpracování mé bakalářské práce.

ANOTACE:

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku nezaměstnanosti, firemní kultury a personálního managementu ve firmě. Teoretická část popisuje základní druhy a důsledky nezaměstnanosti, význam a funkci firemní kultury a personální management se zaměřením na práci personalistů, lidské zdroje a řízení pracovního výkonu. Praktická část práce se zabývá průzkumem činnosti personálního managementu v prostředí armády a vojenského zařízení za účelem zjištění celkové míry spokojenosti se zaměstnáním, činností personálního oddělení a motivací zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA:

nezaměstnanost, personální management, firemní kultura, příčiny nezaměstnanosti, uchazeč o zaměstnání, nábor pracovníků, personální činnost, proces výběru pracovníků, kritéria výběru pracovníků

TITLE:

Unemployment Czech Republic and personnel management

ANNOTATION:

This bachelor thesis is focused on unemployment, corporate culture and personnel management in the company. The theoretical part describes the basic types and consequences of unemployment, meaning and function of corporate culture and human resource management with a focus on job recruiters, human resources and performance management. The practical part deals with the exploration activities of personnel management in the army as a military facility in order to determine the overall level of job satisfaction, personnel department activity and employee motivation.

KEY WORKS:

unemployment, personnel management, corporate culture, causes unemployment, jobseeker, recruiting, staff activities, the proces of personnel selection, personnel selection criteria

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NEZAMĚSTNANOST	11
1.1 FORMY (TYPY, DRUHY) A CHARAKTER NEZAMĚSTNANOSTI.....	11
1.2 DŮSLEDKY NEZAMĚSTNANOSTI.....	13
1.2.1 Ekonomické důsledky	13
1.2.2 Sociální důsledky	13
2 FIREMNÍ KULTURA	15
2.1 DEFINICE POJMU FIREMNÍ KULTURA	16
2.2 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	17
2.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	18
2.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FIREMNÍ KULTURU	19
3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	21
3.1 PRÁCE PERSONALISTŮ	21
3.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	23
3.3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY	27
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	30
4.2 CENTRUM ZABEZPEČENÍ MATERIÁLEM TÝLOVÝCH SLUŽEB	33
5 METODIKA PRŮZKUMU	36
5.1 RESPONDENTI.....	36
5.2 FORMULACE HYPOTÉZ.....	37
5.3 VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	37
5.4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	46
5.5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY A MOTIVAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	47
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
SEZNAM GRAFŮ	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

Historie nezaměstnanosti začíná průmyslovou revolucí, kdy začalo docházet, vlivem modernizace výrobních procesů, k nahrazování lidské práce pomocí strojů. S příchodem hospodářské krize se objevuje masová nezaměstnanost, kterou už nelze popsat jako dobrovolnou nebo neochotou lidí pracovat. Nezaměstnanost se stala ekonomickým a sociálním problémem. K pokusům o řešení ekonomických a sociálních problémů spojených s nezaměstnaností docházelo až počátkem 20. století. Vysoká míra nezaměstnanosti nepříznivě ovlivňuje celkové klima společnosti, zhoršuje celkovou hospodářskou situaci státu, spokojenost a zdraví lidí.

Po druhé světové válce a hlavně po roku 1948 v bývalé ČSR a později ČSSR až do roku 1989 problém nezaměstnanosti oficiálně neexistoval, z důvodu centrálně plánované ekonomiky. Po roce 1989, s příchodem demokracie a přechodem na tržní hospodářství, se občané našeho státu začínají opět setkávat s nezaměstnaností.

V 50. a 60. letech 20. století se začíná formovat nová koncepce personální práce – řízení lidských zdrojů, která se zaměřuje na všechny činnosti týkající se zaměstnance v pracovním procesu. Jedná se o získávání, formování, organizování činností, osobní uspokojování nebo personální rozvoj.

Na kvalitu personálního řízení je kladen veliký důraz, zabývají se jím nejen personalisté, ale i manažeři a vedoucí pracovníci. Lidé představují v každé instituci největší bohatství a personální management rozhoduje o úspěšnosti nebo neúspěšnosti instituce.

Výběr vhodného vzdělání a zaměstnání má určující význam pro budoucnost každého člověka i jeho budoucí kariéru. Praktickou část práce jsem se zaměřil na činnost personálního managementu při výběru personálu do AČR. Armáda patří a stále se řadí mezi významné zaměstnavatele v celé České republice s dopadem do mnoha odvětví. Výběr vhodného vojenského personálu na obsazení volných systemizovaných míst mají na starosti specializovaná pracoviště - rekruční střediska a výběr vhodného personálu na obsazení volných míst pro občanské zaměstnance je v kompetenci jednotlivých velitelů útvarů nebo zařízení.

Cílem bakalářské práce je analýza systému náboru a výběru zaměstnanců ve zvolené oblasti. Dílčím cílem je analýza motivace zájemců o zaměstnání u vojenského zařízení a možné zkvalitnění činnosti personálního managementu. Dalším dílčím cílem je definice pojmu firemní kultura a personální práce, spojeného s poznatky a koncepty vztahujícími se k danému tématu.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do samostatných kapitol, které jsou věnovány základním pojmům nezaměstnanosti, personálního managementu a to převážně pojmům firemní kultura,

problematika práce personalistů při náboru zaměstnanců, lidské zdroje a řízení pracovního výkonu. Praktická část bakalářské práce popisuje výsledek vlastního empirického průzkumu konkrétní organizace metodou dotazníkového šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZAMĚŠTNANOST

Nezaměstnanost je složitým a nepříjemným průvodním jevem tržní ekonomie se závažným sociálním a makroekonomickým dopadem, kterou nelze hodnotit globálně. Vysoká míra nezaměstnanosti zhoršuje hospodářskou situaci státu a spokojenost lidí. Ztráta zaměstnání понижuje člověka, který chce pracovat, poškozujе život celé rodiny.

„Nezaměstnanost je projevem nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce projevující se převisem nabídky.“¹

Za nezaměstnaného se považuje člověk bez placeného zaměstnání, registrovaný na úřadu práce, který hledá práci a je ochoten do ní ihned nastoupit.

Nezaměstnaností nejsou ohroženy všechny skupiny stejně, mezi rizikové skupiny patří např. absolventi škol, handicapovaní, ženy, mladiství, pracovníci v předdůchodovém věku, příslušníci různých etnických skupin.

1.1 Formy (typy, druhy) a charakter nezaměstnanosti

Problematika nezaměstnanosti, její existence a příčiny patří ke sledovaným problémům už po dlouhá desetiletí a její pojetí se vyvíjí.

- Frikční nezaměstnanost - vzniká neustálým pohybem lidí mezi pracovními místy z různých důvodů. Jedná se o normální změny zaměstnání a doba nezaměstnanosti je jen krátkou epizodou. Např. absolventi škol, hledání lepšího zaměstnání s lepšími podmínkami (vyšší plat, vyšší šance na pracovní postup, seberealizace atd.). Délka trvání přibližně 6 až 12 týdnů. Určitá frikční nezaměstnanost je žádoucí, lidé si najdou zaměstnání, ve kterém budou spokojeni, a tím se zvýší jejich produktivita.
- Strukturální nezaměstnanost - souvisí s odvětvovými strukturálními změnami v ekonomice (např. zánik nebo omezení odvětví, automatizace, zavádění moderní techniky). Osoby hledající zaměstnání nejsou dostatečně mobilní a flexibilní, aby na jiných trzích práce našli zaměstnání. Např. lidé určitého věku, kvalifikace, dovednostmi, zkušenostmi, vdané ženy, rodiče s více dětmi atd. Protože trvá déle a vyžaduje i rekvalifikaci, je bolestnější a představuje sociální problém.

¹ KONEČNÝ, B. Makroekonomie Praha: Vydavatelství ČVUT, 1993, ISBN 80-01-01051-1.

- Cyklická nezaměstnanost - je spojená s cyklickým vývojem ekonomiky, příčina spočívá v poklesu nebo propadu hospodářské aktivity (recese). V tomto období je poptávka po práci velmi nízká. Jedná se většinou o dlouhodobou nezaměstnanost, která je obtížně odstranitelná.
- Sezonní nezaměstnanost - jedná se o pravidelnou nezaměstnanost spojenou s přírodními cykly, tedy sezónními pracemi. Nejčastěji se jedná o zemědělství, stavebnictví, cestovní ruch, pohostinství atd.
- Skrytá nezaměstnanost - nezaměstnaní nejsou registrovaní na úřadech práce (vdané ženy, mladiství). Práci vyhledávají pomocí sociálních sítí, známých nebo přímo u zaměstnavatelů, absolvují rekvalifikační kurzy nebo využívají jiné nástroje aktivní politiky zaměstnanosti.
- Neúplná nezaměstnanost - zaměstnanci jsou nuceni akceptovat práci se sníženým pracovním závazkem (sdílení pracovního místa, zkrácení pracovní doby).
- Nepravá nezaměstnanost - jedná se o osoby, registrované jako nezaměstnané, které ani zaměstnání nehledají a nabízené uplatnění odmítají. Lidé pracují nelegálně v neformální a šedé ekonomice.
- Job stagnation - vysoká míra nezaměstnanosti brzdí mobilitu profesionální i prostorovou. Lidé nechtějí riskovat problémy s hledáním nového zaměstnání i přes velkou nespokojenost ve stávajícím zaměstnání.
- Plná zaměstnanost - stav, kdy každý zájemce o práci si najde zaměstnání při akceptování mzdy.
- Dobrovolná nezaměstnanost - část pracovních sil, která nechce pracovat. Upřednostňují volný čas, žijí z charit, podpor, úspor nebo občasných výdělků.
- Nedobrovolná nezaměstnanost - existuje více pracovníků, kteří chtějí pracovat, než kolik je volných pracovních míst.
- Technologická nezaměstnanost - jedná se o nezaměstnanost, která vzniká modernizací výrobních procesů a zaváděním nových technologií do výrobních procesů (např. robotizace).
- Krátkodobá nezaměstnanost - nezaměstnanost kratší než 6 měsíců.
- Dlouhodobá nezaměstnanost - jedná se o ekonomicky a sociálně nežádoucí jev, který neovlivňuje jen samotného nezaměstnaného, ale i jeho rodinu a okolí. Následkem je změna životního stylu (změna sociálního statusu, finanční úpadek), časté krize v partnerském životě,

objevují se patologické jevy (např. alkoholismus, kriminalita, gamblerství) a v neposlední řadě může mít dlouhodobá nezaměstnanost vliv i na zdravotní stav, kdy může dojít ke zhoršení. Dlouhodobě nezaměstnaní, 12 měsíců a více, jsou v nevýhodě na trhu práce z důvodu ztráty odbornosti, pracovních návyků a ztráty motivace k nalezení práce.

- Masová nezaměstnanost - míra nezaměstnanosti dosahuje dvouciferných čísel a trvá delší dobu.
- Past nezaměstnanosti - stav kdy je jen malý rozdíl mezi příjmem za pomoci dávek podpory v nezaměstnanosti, sociální podpory a pomoci a příjmem, jež nabízejí dostupná volná místa na trhu práce

1.2 Důsledky nezaměstnanosti

Potřeba seberealizace a hmotného zajištění je přirozená potřeba všech lidí pro stabilní život. Ztráta zaměstnání a tím i hmotných jistot je jednou z nejtěžších zkoušek pro každého člověka, zejména nenese-li zodpovědnost jen za sebe samotného, ale má-li rodinu.

Na možnost ztráty zaměstnání se lze psychicky připravit v případě, že o ní víme dopředu, pokud přijde nečekaně, obrátí se člověku život naruby. Mladá generace se se ztrátou zaměstnání vyrovnává lépe, je progresivnější, nenese odpovědnost za rodinu a na rozdíl od střední a starší generace má vyšší vzdělání a znalosti cizích jazyků.

Střední a starší generace se potýká s problémy prosadit se na současném trhu práce, protože podstatnou část svého vzdělávání a života prožily v jiných podmínkách, socialismu. Z cizích jazyků byl důraz kladen pouze na ruský. Díky tomu těmto lidem chybí flexibilita, progresivnost a schopnost se přizpůsobovat novým podmínkám a technologiím.

1.2.1 Ekonomické důsledky

Ekonomika státu nevyrobí tolik produkce, kolik je schopná vyrábět, klesá hrubý národní produkt, nižší výběr daní, vyšší nároky na výplatu sociálních dávek.

1.2.2 Sociální důsledky

Negativní vliv na rodinu, klesající životní úroveň ztrátou příjmu ze zaměstnání, změny pozic v rodině (mohou vést až ke zhroucení partnerského života), vliv na fyzické a psychické zdraví, nárůst chudoby, růst kriminality, ztráta sebevědomí a sebeúcty, ztráta každodenních návyků, ztráta kontaktu s okolím.

Se ztrátou zaměstnání se lépe vyrovnávají ti, kteří hledají příčinu u sebe a ne ve vnějších faktorech. Nepodléhají panice, aktivně hledají zaměstnání. Svou situaci vidí konkrétněji, ve ztrátě zaměstnání vidí novou osobní šanci, než osudu odevzdaní nezaměstnaní.

2 FIREMNÍ KULTURA

„Zatímco v původním vymezení latinské slovo „cultura“ znamenalo obdělávání a vzdělávání země, v moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii se chápe velmi široce jako vnášení lidského duch a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího a lepšího stavu.“²

Lidé se po celý život kultuře učí a přizpůsobují v rámci zvyků, tradic, obyčejů, žádoucích norem chování a poznáváním přenášejících se z generace na generaci. Člověk není pouze jen pasivním příjemcem (produktem kultury), ale je i současně aktivním tvůrcem kultury.

První známky a prvky kultury lze nalézt už ve starověkém Řecku a Římě. Otázka firemní kultury se začala dostávat do podvědomí vedoucích pracovníků jednotlivých firem na přelomu 70. a 80. let 20. století s příchodem tzv. „japonského ekonomického zázraku“, který na jedné straně vznesl pochybnosti o efektivnosti západních manažerských technik a na straně druhé zvýšil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení.³

Firemní kultura zahrnuje ucelený, specifický a individuální systém každého podniku, firmy, instituce, organizace, do kterého se promítají veškeré činnosti podílející se na chodu firmy ovlivňující chování lidí uvnitř firmy, ale i chování firmy navenek, vůči konkurenčnímu prostředí. Jasně odlišuje jednu firmu od druhé a vytváří vnitřní firemní klima.

„Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému.“⁴

Obecně lze konstatovat, že každá firma se musí snažit vybudovat si takovou vlastní firemní kulturu, která bude zvyšovat kvalitu a efektivitu firmy. Základní rysy firemní kultury vnášejí do firmy zakladatelé prostřednictvím podnikatelského plánu prostřednictvím vizí a strategií.

V české republice byla firemní kultura ovlivněna především kulturou zlínských firem, jejímž zakladatelem byl Tomáš Baťa. Výrazněji se začala formovat až po roce 1989 s přechodem na tržní hospodářství, do té doby bylo veškeré firemní dění ovlivňováno tehdejší politickou mocí. Z důvodu poválečného politického vývoje trvajícího od roku 1948 až doku 1989 nedocházelo k rozvoji firem-

² NOVÝ, I. Interkulturální management – lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-260-3, s 9.

³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 19 - 29.

⁴ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, ISBN 80-7357-046-7, s 9.

ní kultury v celém tzv. bývalém východním bloku a zaostáváním za ostatními zeměmi, např. Francií, Německem, Dánskem, Holandskem a Švýcarskem, které patří mezi evropskou špičku ve firemní kultuře.

2.1 Definice pojmu firemní kultura

Firemní kultura je tvořena pravidly, normami, hodnotami psanými i nepsanými, které všichni zaměstnanci znají, uznávají a dodržují.

Pojem firemní kultura není jednoduché jednoznačně vymežit, v odborné literatuře je firemní kultura různými autory rámcově chápána podobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu je poměrně různorodé. Firemní (organizační, podnikovou) kulturu vymezují např. jako:

- „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život,*“⁵
- „*Soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“⁶
- „*Vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládány problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, chápáné jako všeobecně platné. Členové organizace by se měli s nimi ztotožnit a jednat podle nich.*“⁷
- „*Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.*“⁸
- „*Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“⁹

⁵ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, ISBN 80-7357-046-7, s 9-10.

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s 199.

⁷ SCHEIN, 1989, In. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000, ISBN 80-86131-25-4, s 148.

⁸ DENISON, 1990, In. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 22.

- „Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.“¹⁰
- „Typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“¹¹
- „Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“¹²
- „Podniková kultura je souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, na kolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. Podniková kultura je, tedy to, jak se daří v každodenní praxi realizovat představy a předsevzetí vedoucích pracovníků, rozhoduje v konečném důsledku o naší nabídce zákazníkům. Vychází především z konkrétní vnitřní situace, komunikace a vztahu mezi zaměstnanci.“¹³

2.2 Funkce firemní kultury

Mezi autory panuje většinou shoda na vymezení funkce firemní kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci. Funkcí firemní kultury je:

- snižování konfliktů uvnitř organizace – dominantní kultura podporuje soudržnost při vnímání problémů,
- zabezpečení kontinuity, zprostředkování a usnadňování koordinace a kontroly – stejné vnímání hodnot a norem chování zajišťujících žádoucí chování a disciplínu,

⁹ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených citů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-7169-018-X, s 19.

¹⁰ GORDON, 1991, In. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 22.

¹¹ BORSE, HENTZE, 1985, In. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, s 431.

¹² BROWN, A. D. Organisational Culture. London: Pitman, 1995, ISBN 0-273-60454-6, s 8.

¹³ FORET, M. Marketingová komunikace. 2 vyd. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 80-251-1041-9, s 57.

- snižování nejistot pracovníků a ovlivňování pracovní spokojenosti a emocionální pohody – shoda mezi vnitřními pravidly a firemní kulturou, zaměstnanci ví, co se od nich očekává,
- zdrojem motivace zaměstnanců – ubezpečuje zaměstnance, že jsou důležitou součástí firmy, dává smysluplnost vykonané práci, ztotožnění vede k vyšším výkonům,
- konkurenční výhoda – při dostatečně silné firemní kultuře.

Nejsou-li obsah a forma firemní kultury utvářeny s ohledy na konkrétní cíle a strategii firmy, tak může působit i v neprospěch každé firmy

2.3 Prvky firemní kultury

Jedná se o nejjednodušší a základní strukturální a funkční jednotky, které představují základní části kulturního systému. Současně představují indikátory, podle kterých lze identifikovat jednotlivé firemní kultury.

- Normy chování – nepsaná pravidla, která poskytují neformální návod jak se chovat, oblékat. Působí jako normativní faktor, vytvářejí vnitřní klima, upřesňující chování zaměstnanců, způsob spolupráce mezi zaměstnanci i s vedoucími. Nedodržování je trestáno.
- Hodnoty – vytvářeny a ovlivněny vedením firmy a poukazují co je dobré nebo špatné pro fungování firmy. Předpokládá se, že budou zaměstnanci plně akceptované.
- Styl řízení a vedení – způsob vedení zaměstnanců, komunikace s podřízenými, spolupráce, podpora zaměstnanců, uplatňování autority, motivace zaměstnanců k dosahování firemních cílů.
- Role – určující způsob chování na základě zastávané pozice, každý zaměstnanec si musí takové chování osvojit.
- Organizační struktura a členění – určuje formální i neformální strukturu firmy, způsoby výměny informací, vystihuje pružnost organizační struktury, napomáhá vytvářet pracovní týmy.
- Tradice, zvyky, rituály, ceremoniály – ustálené vzorce chování předávané hlavně v průběhu pracovní a sociální adaptace nových zaměstnanců, jedná se například o zaběhnuté a specifické rituály, způsoby chování při řešení problémů, vánoční večírky, oslavy narozenin.

- Firemní architektura, vybavení a symboly – vnější vzhled a vybavení budov, je nejvíce vidět a upoutává pozornost, logo firmy, vnitřní vybavení (nábytek, materiály, technologie) ukazuje na priority firmy.

„Podniková kultura se projevuje v myšlenkových procesech a určuje lidské myšlení, cítění a chování v podniku. Z toho vyplývá, že každý podnik má svoji specifickou podnikovou kulturu.“¹⁴

2.4 Faktory ovlivňující firemní kulturu

Základní rysy firemní kultury vnášejí sami zakladatelé firmy (podniku, společnosti), ale velký vliv mají i zaměstnanci, kteří vnášejí své postoje, zkušenosti a vize. Základním mechanismem utváření firemní kultury je učení se, ke kterému dochází v procesu řešení problémů.

V podstatě lze faktory ovlivňující firemní kulturu rozdělit i takto:

- podle vlivu působení na vnitřní a vnější (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky),
- podle možnosti ovlivnění na ovlivnitelné (vnitřní faktory) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

Faktorů ovlivňujících firemní kulturu je mnoho a je možné je členit mnoha způsoby. Výpis některých faktorů je uveden v tabulce č. 1.

¹⁴ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, ISBN 80-7357-046-7, s 11.

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> - individuální předpoklady zaměstnanců pro výkon - věkové a genderové rozložení personálu - poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků - etnické složení pracovníků - organizační struktura a sty řízení - personální strategie a politika - komunikační a motivační systém 	<ul style="list-style-type: none"> - právní forma a předmět činnosti - historie firmy a fáze jejího rozvoje - ekonomická strategie a cíle firmy - používaná technika a technologie účinnosti informačních systémů - systém finančního odměňování - vztahy "triparity"
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> - celkové demografické a geografické poměry - sociální podmínky - mobilita obyvatelstva - národní kultura - náboženské a etnické faktory 	<ul style="list-style-type: none"> - legislativní a ekonomický rámec podnikání - „ekonomické zdraví“ země - trend rozvoje HDP - politika podpory zaměstnanosti a rozvoje „lidského potenciálu“ - vývoj úrokových a úvěrových sazeb - daňové zatížení firem a obyvatel - poměry na trzích výrobků - rychlost technologických změn

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd. Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6, s 137

Tabulka č. 1 Vlivy působící na charakter firemní kultury

3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Základem úspěšnosti jakékoliv organizace, je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, že člověk je jedním z největších bohatství, jež organizace má.

„Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.“¹⁵

„Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat potřebné množství kvalitních pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů při vynaložení minimálních nákladů.“¹⁶ Musí se vycházet jak z dlouhodobých plánů organizace tak i momentálních potřeb. Velkým nebezpečím je nadhodnocení nebo podhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Pracovní síle v organizaci musí být věnována velká pozornost.

Personální management se zaměřuje na zlepšování a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly patří zařazení člověka na správné místo, personální a sociální rozvoj zaměstnanců, efektivní vedení lidí, budování zdravých mezilidských vztahů, motivování zaměstnanců, zvyšování mobility a dodržování zákonů.

Formování personálu (staffing) je řetězec personálních činností, kam patří mimo jiné i získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Získávání zaměstnanců má za úkol zajistit, aby na volná místa, bylo přilákáno dostatečné množství odpovídajících uchazečů. V procesu získávání zaměstnanců je důležitá znalost jednotlivých pracovních pozic, pro které hledáme vhodné uchazeče

3.1 Práce personalistů

Pracovníci personálního oddělení v jednotlivých organizacích zastávají mnoho důležitých funkcí a rolí. *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledku jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším*

¹⁵ ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5, s 149.

¹⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, ISBN 80-247-1407-3, s 343.

*osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*¹⁷

Pracovníci personálních oddělení nespolupracují jen s řadovými zaměstnanci, ale přicházejí do kontaktu s vedením firmy a jsou seznamováni s důležitými citlivými interními informacemi vyžadujícími diskrétnost a loajalitu, které využívají pro další růst a úspěšné fungování firmy. Veškerá činnost musí probíhat v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. – zákoníkem práce, který musí každý dobrý personalista znát. Personalista musí umět naslouchat a porozumět. „*Pozornost se tedy soustřeďuje na to, aby personalisté měli smysl pro podnik a podnikání, strategii a etiku, aplikaci odborných znalostí a dovedností, řízení změny a soustavný rozvoj.*“¹⁸

Úkoly personalistů:

- vytváření a analýza pracovních míst – specifikace jednotlivých pracovních pozic, určení pravomocí, odpovědnosti, požadavků na zaměstnance a vlastností jednotlivců,
- personální plánování – předvídaní potřeb zaměstnanců ve firmě, zajišťování rozvoje zaměstnanců,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – definování pracovních míst a zveřejnění informací o volných pracovních pozicích ve firmě, volba požadovaných dokumentů od zájemců na volné pozice, shromažďování a zkoumání předložených materiálů od uchazečů, provádění pohovorů, výběrů a zařazování zájemců na jednotlivé pracoviště, zavedení do personální evidence,
- hodnocení zaměstnanců – dle definovaných pravidel hodnotit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců na jednotlivých pozicích, navrhnout opatření pro zlepšení a odstraňování nedostatků ve vykonávané práci,
- rozmístění zaměstnanců a ukončování pracovního poměru – zařazování na konkrétní pracovní pozice, ukončování pracovního poměru dle platné legislativy,
- firemní vzdělávání – plánování zvyšování odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků pro zvyšování výkonu,

¹⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3, s 13.

¹⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2, s 101.

- odměňování – na základě hodnocení motivovat zaměstnance k vyšším výkonům za pomoci finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, kariérního růstu,
- pracovní vztahy a spory – komunikace v celé organizaci, předcházení a řešení konfliktů
- BOZP, pracovní podmínky – stanovení bezpečnostních rizik, určení ochranných pomůcek, stanovení a rozvržení pracovní doby,
- vytváření benefitních a sociálních programů a jejich uplatňování,
- vedení personálního informačního systému – vedení osobních složek na jednotlivé zaměstnance, zaznamenávání změn, poskytování údajů nadřízeným, státním institucím.

3.2 Lidské zdroje

Jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje, zda bude firma úspěšná nebo neúspěšná v konkurenčním boji v prostředí tržního hospodářství je kvalita a fungování lidského faktoru. Kvalita a schopnost využití lidských zdrojů je prvořadým úkolem při stanovování strategie a rozvoje firmy. Rozbory úspěšně fungujících firem jednoznačně prokázali, že jedním ze základních kamenů je schopnost dobře zformulovat a efektivně využívat lidské zdroje tak, aby bylo zabezpečeno plnění cíle firmy.

„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“¹⁹

Zdroje potenciálních uchazečů:

- vnitřní zdroje: výhodou je znalost zaměstnance, motivování zaměstnanců, nevýhodou je soutěžení o povýšení, absence nových myšlenek,
- vnější zdroje: jsou to volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol a zaměstnanci jiných organizací, kteří hodlají změnit zaměstnavatele. Výhodou je přínos nových pohledů, názorů, zkušeností a poznatků, nevýhodou je delší adaptace na nové prostředí.

Metody získávání pracovníků:

- uchazeči se nabízejí sami, do organizace přicházejí se svou nabídkou,

¹⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3, s 14.

- doporučení současného pracovníka organizace, zaměstnanec dává tip personalistovi na vhodného uchazeče nebo informuje známého o existenci volného pracovního místa,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích, televize, rozhlas, tisk, jedná se o nejrozšířenější metodu,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi usnadňuje získávání mladých odborníků,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen, které zprostředkovávají získávání i výběr. Dobře znají trh práce a některé si i vedou databáze vhodných jedinců,
- využívání počítačových sítí, např. internetu.

Volba vhodné metody pro získání nových zaměstnanců závisí na povaze a požadavcích pracovního místa. Většinou se používá kombinace různých metod.

3.3 Řízení pracovního výkonu

Mezi hlavní úkoly personální činnosti při formování lidských zdrojů je dosažení optimálních pracovních výkonů všech zaměstnanců, kteří zabezpečí dosažení cílů organizace a úspěšnost organizace v tržním prostředí. Řízení pracovního výkonu je strategický, trvalý, nepřetržitý a cílený proces sdílení cílů a hodnot firmy pro dosažení všech firemních cílů při maximální pracovní výkonnosti jednotlivců, skupin i celé firmy.

Řízení pracovního výkonu zahrnuje:

- motivaci,
- odměňování,
- hodnocení,
- vzdělávání,
- rozvoj zaměstnanců.

Koubek (2009) definuje řízení pracovního výkonu jako společný přístup na základě písemné smlouvy nebo dohody mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným o budoucím pracovním výkonu a získávání potřebných znalostí a schopností k jeho dosažení. Na základě této smlouvy nebo dohody dojde k provázání pracovních úkolů, vzdělávání, rozvoje, hodnocení a odměňování každého zaměstnance. Naproti tomu Armstrong (2002) definuje řízení pracovního výkonu jako strategický a integrovaný proces, který vede k trvalému zabezpečení úspěšnosti firmy pomocí neustálého zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců a pomocí rozvíjení schopností jedinců a týmů.

Integrace pracovního výkonu dle Armstronga (2002):

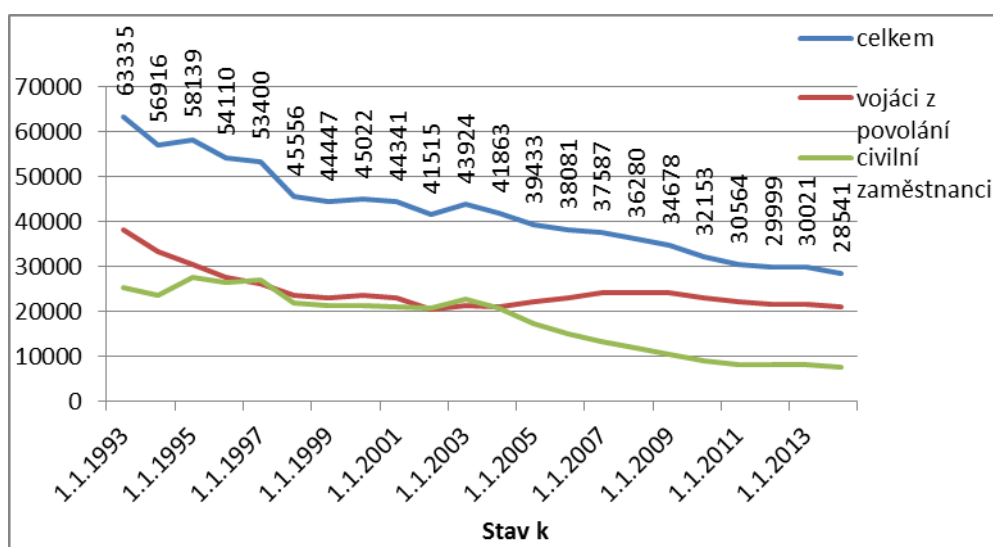
- vertikální integrace,
- funkční integrace,
- integrace v oblasti lidských zdrojů,
- integrace potřeb jedinců s potřebami organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

Armáda ČR je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, která se připravuje, aby byla schopna samostatně nebo s alianční podporou (členských států NATO, členy jsme od 12. března 1999) účinně reagovat na všechny hrozby vojenského i nevojenského charakteru.

Nejvýznamnější složkou každé organizace jsou lidé, jejichž kvalita je dána úrovní získaných znalostí, stupněm vycvičenosti a rozsahem zkušeností. Zajištění požadované úrovně vojenského personálu z pohledu kvantitativních, ale hlavně z kvalitativních ukazatelů je zásadně ovlivňováno účinnou personální politikou resortu obrany.

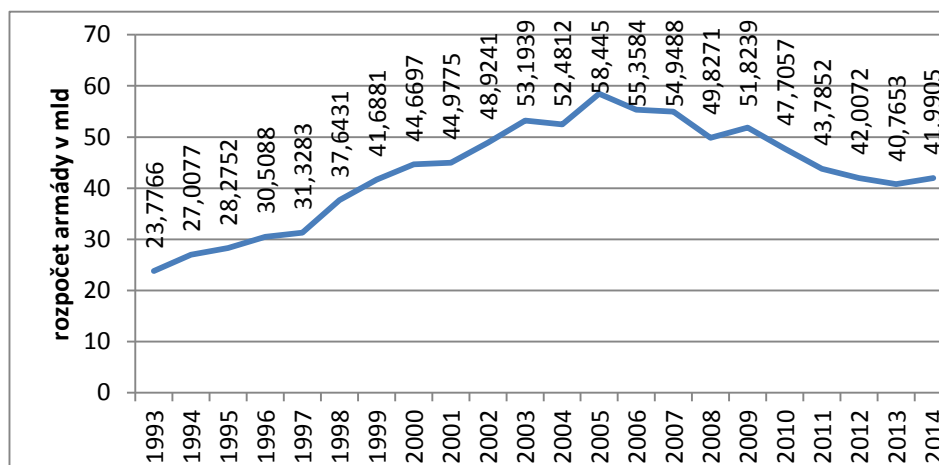


Zdroj: Statistická ročenka 2013

Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců AČR

Veškeré změny (reorganizační, reformní a transformační) realizované v resortu obrany po sametové revoluci v roce 1989 se významným způsobem vždy dotkly i personálu. V průběhu těchto změn opustili armádu i lidé, kteří byly pro armádu perspektivní, ale nebyly dostatečně motivováni k pokračování své kariéry v armádě. Jednalo se především o neexistenci nebo malé možnosti kariérního růstu, diskreditaci armády bezprostředně po roku 1989, zhoršování pracovních podmínek a klesající technologické úrovni armády.

Z důvodu snižování zdrojového rámce rozpočtové kapitoly resortu armády v návaznosti na probíhající celosvětovou krizi a následně přijatých restriktivních opatření, došlo k redukcí počtu zaměstnanců. Snižování počtu zaměstnanců probíhala nejen v kategorii občanských zaměstnanců, ale především v řadách vojáků z povolání

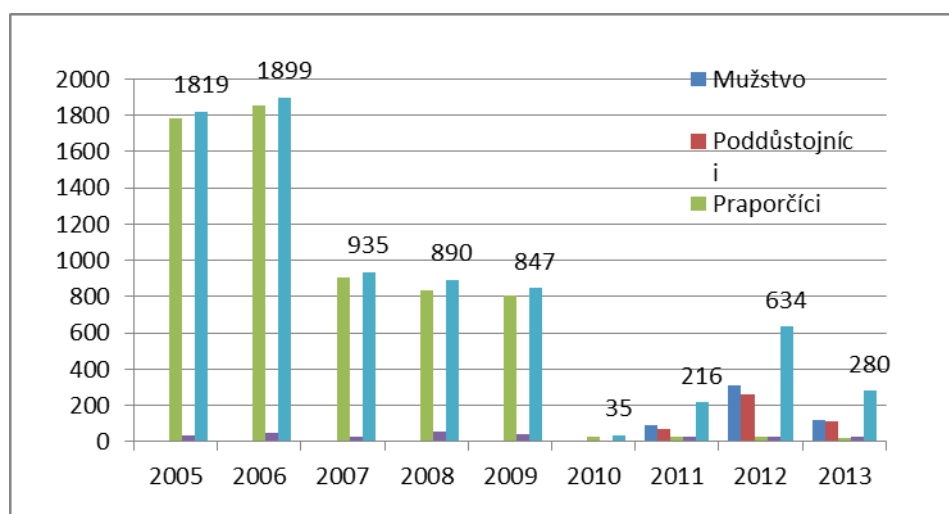


Zdroj: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>

Graf č. 2 Vývoj rozpočtu AČR

Cílem reforem ozbrojených sil ČR bylo vytvoření takových schopností a kapacit, které zajistí splnění hlavních úkolů stanovených v základních bezpečnostních dokumentech ČR a úkolů vyplývajících z mezinárodních smluvních závazků ČR souvisejících s členstvím v mezinárodních organizacích. Základní filosofií bylo vytvořit malou, mladou, moderní a mobilní armádu.

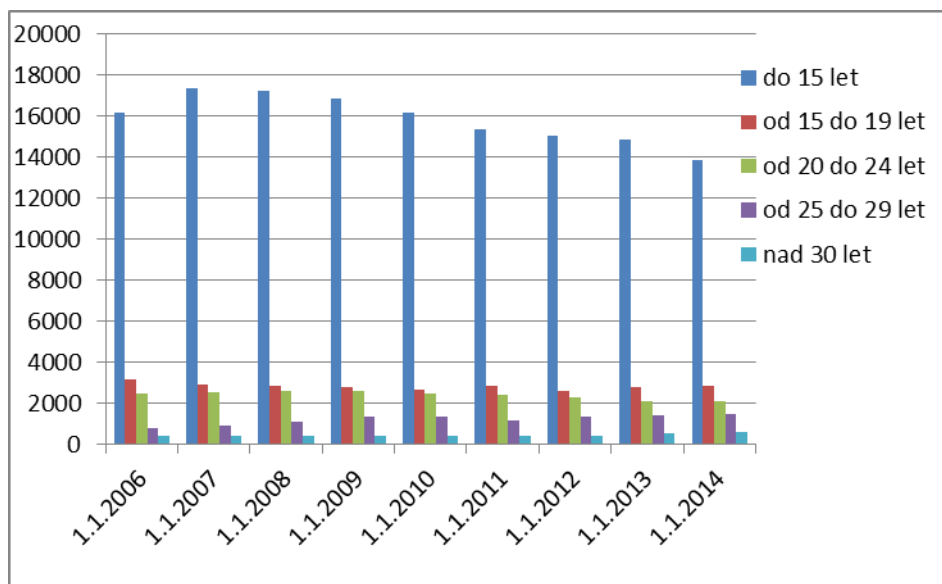
Profesionalizací armády od 1. ledna 2005 musela personální politika resortu obrany se svými požadavky na doplňování armády vhodným personálem reagovat v soutěži na volném trhu. Udržet schopnosti zajímavého zaměstnavatele a motivující podmínky pro službu v AČR se stalo výzvou pro celý personální management armády. Personální politika se začala orientovat především na poskytnutí lukrativního a specifického zaměstnání, kde je pečlivě řízena kariéra za pomoci kariérního řádu.



Zdroj: Statistické ročenky 2005 - 2013

Graf č. 3 Nábor vojenských profesionálů AČR

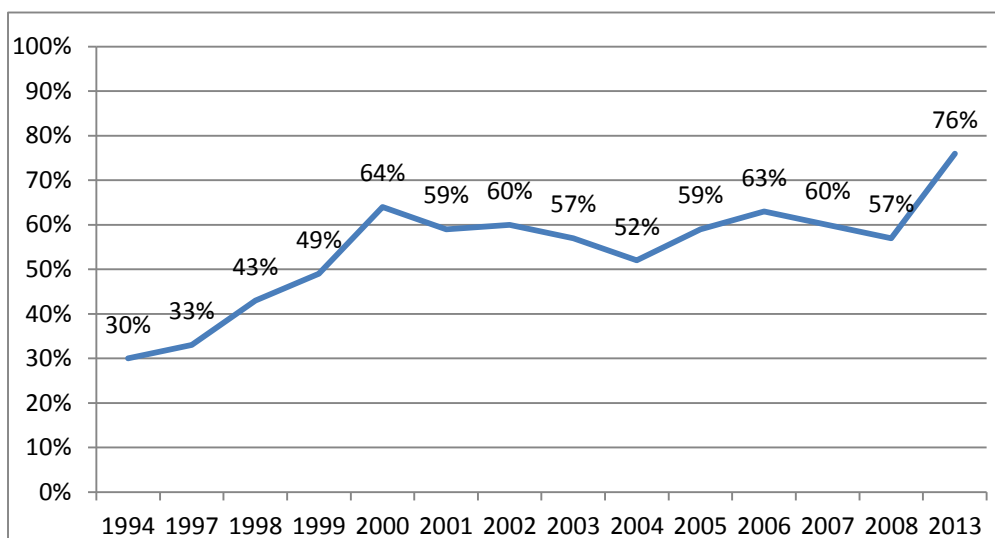
Kariéra vojáka z povolání před provedenými reformami do vytvoření profesionální armády byla postavena na celoživotní povaze, což za normálních podmínek znamenalo, že voják sloužil až do dosažení důchodového věku. S přechodem na profesionální armádu, ale došlo k přehodnocení tohoto postoje a v současné době největší část vojenského personálu slouží maximálně 15 let.



Zdroj: Statistické ročenky 2005 - 2013

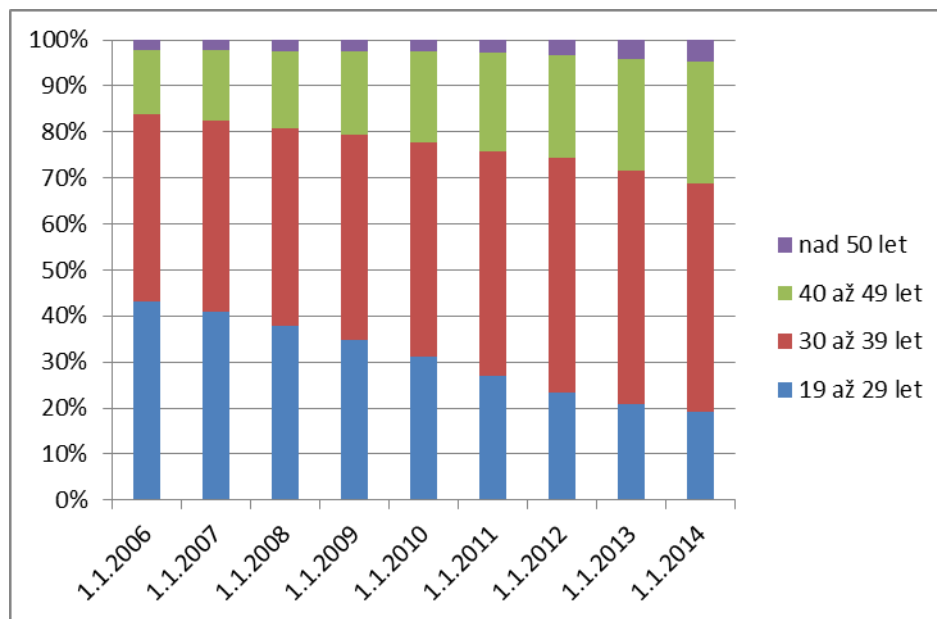
Graf č. 4 Doba trvání služebního poměru

Důvěra v armádu - v ČR se jedná o nejdéle sledovaný údaj v otázce civilně – vojenských vztahů. Přes počáteční nízkou důvěru veřejnosti v armádu způsobenou většinou negativními zkušenostmi s armádou v dobách ČSSR docházelo k postupnému zvyšování důvěry v AČR. V současnosti se pohybuje důvěra v armádu v průměru kolem 60%.



Zdroj: STEM, Trendy 1994/12 – 2008/2, 9/2013

Graf č. 5 Vývoj důvěry v Armádu ČR



Zdroj: Statistické ročenky 2005 - 2013

Graf č. 6 Věková struktura vojáků AČR

4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Výběr uchazečů o povolání do služebního poměru se provádí na rekručních střediscích a místech kde se nachází OdPV (Praha, Pardubice, České Budějovice, Brno, Olomouc a Ostrava), výběr občanských zaměstnanců se provádí samostatně u každého vojenského útvaru (zařízení).

Zájemce o povolání do služebního poměru předkládá tyto doklady:

- žádost s uvedením doby, po kterou má zájem setrvat ve služebním poměru,
- vyplněný dotazník,
- životopis,
- rodný list, doklad o státním občanství ČR²⁰, oddací list, rodné listy dětí, doklady o dosaženém vzdělání a o vědecké hodnosti, o dosažené znalosti cizích jazyků,
- čestné prohlášení, že není nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace nebo členem statutárních nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost, s výjimkou členství ve statutárních nebo kontrolních orgánech nestavebních bytových družstev zřízených ke

²⁰ § 20 zákona č. 40/1993 Sb., o nabytí a pozbytí státního občanství České republiky, ve znění zákona č. 194/1999 Sb.

správě bytového fondu a právnických osob a organizačních složek státu, jejichž zřizovatelem nebo zakladatelem je Ministerstvo obrany nebo jiný správní úřad,

- f) čestné prohlášení, že nevykonává nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru vykonávat výdělečnou činnost²¹,
- g) výpis z evidence Rejstříku trestů,
- h) čestné prohlášení, že nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob,
- i) pracovní posudek nebo služební hodnocení z předchozího pracovního nebo služebního poměru
- j) doklad o splnění podmínek stanovených zvláštním právním předpisem²² pro předpokládané služební zařazení nebo žádost o provedení prověrky požadovaného stupně.

Při výběru se posuzuje uchazečova způsobilost pro výkon služby vojáka z povolání, zejména splnění kvalifikačních předpokladů²³, fyzická zdatnost (při přezkoušení z tělesné přípravy), zdravotní způsobilost (podle zvláštního právního předpisu o zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě)²⁴ a psychická způsobilost (psychologickým vyšetřením a motivačním pohovorem) pro předpokládané služební zařazení.

Zájemce o zaměstnání na pozici civilních (občanských) zaměstnanců předkládá tyto doklady:

- a) životopis,
- b) doklady o dosaženém vzdělání a o vědecké hodnosti, o dosažené znalosti cizích jazyků,
- c) výpis z evidence Rejstříku trestů,
- d) pracovní posudek nebo služební hodnocení z předchozího pracovního nebo služebního poměru.

²¹ § 47 odst. 1 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

²² Zákon č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 164/1999 Sb., zákona č. 18/200 Sb., zákona č. 29/200 Sb., zákona č. 363/200 Sb., zákona č. 30/200 Sb., zákona č. 60/2001 Sb., zákona č. 322/2001 Sb. a zákona č. 151/2002 Sb.

²³ Vyhláška č. 221/2007 Sb., kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků z povolání.

²⁴ Vyhláška č. 103/2005 Sb., o zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě.

Výhody služebního poměru:

- přídavek na bydlení ve výši 10 000 Kč (náleží po uplynutí tříměsíční zkušební doby, zdaněný společně s platem),
- dovolená v délce 37 dnů (včetně sobot a nedělí),
- základní týdenní doba služby činí 42,5 hodiny,
- bezplatné výstrojní náležitosti (při nástupu jsou všichni vyzbrojeni základní výbavou vojáka z povolání včetně sportovního oděvu a obuvi),
- náhrady při služebních cestách,
- výsluhové náležitosti při zániku služebního poměru (výsluhový příspěvek, odbytné, odchodné a úmrtné),
- možnost studia v rámci zaměstnání,
- možnost služby v zahraničí,
- možnost výběrové rekreace,
- pravidelná a bezplatná zdravotní péče,
- osobní ohodnocení,
- tělesná příprava jako součást pracovní doby,
- příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb,
- náborový příspěvek ve výši od 30 000 do 130 000 Kč (podle dosaženého vzdělání a sjednané doby trvání služebního poměru, není nárokový),
- možnost jazykové přípravy, včetně kurzů v zahraničí,
- možnost 14 denní preventivní rehabilitace.

Nevýhody služebního poměru:

- služební poměr na dobu určitou (2 až 10 let), tuto dobu lze před jejím uplynutím prodloužit nebo zkrátit,
- výkon služby podle potřeb ozbrojených sil na území státu i v zahraničí,
- omezení občanských práv (voják nesmí být členem politické strany, politického hnutí a odborové organizace).

Plat vojáka se stanovuje podle zvláštních právních předpisů. Je stanoven platovým výměrem a skládá se z:

- platového tarifu, který může zaměstnavatel určit v rozpětí,
- hodnotního příplatku,
- osobního příplatku (až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě),
- příplatku za vedení,
- zvláštních příplatků:
 - za vykonávání činností, při nichž je riziko ohrožení života nebo zdraví zaměstnance,
 - za vykonávání práce ve směnném provozu a nepřetržitém pracovním režimu,
 - zaměstnanci vyslanému v rámci jednotky mnohonárodních sil mimo území ČR (v jiné než české měně).
- odměny.

4.2 Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb

Vojenské zařízení, u kterého sloužím, bylo založeno v roce 1869, jako základna pro zásobování Rakousko – Uherské armády na území současné ČR výstrojním materiálem osobní potřeby. Do roku 2005, kdy došlo k profesionalizaci armády, v tomto vojenském zařízení, byly zaměstnávání převážně civilní pracovníci. Po přechodu na profesionální armádu postupně dochází ke změně na vedoucích pozicích, kde vojáci z povolání postupně nahrazují občanské zaměstnance především na vedoucích pozicích.

Centrum realizuje nepřetržité logistické zabezpečení všech resortů AČR zejména výstrojním materiálem, proviantním materiálem (např. trvanlivé potraviny, vybavení kuchyní), provozními kapalinami (např. oleje, maziva, PHM), stavebním a opevňovacím materiálem (např. stany, koupelnové soupravy, nábytek). Odpovídá za přebírání materiálu od civilních dodavatelů a jeho zařazování do používání resortu ministerstva obrany. Prostřednictvím jednotlivých výdejen součástí naturálního odívání umístěných v Praze, Brně a Vyškově poskytuje služby v oblasti vystrojování jednotlivých kategorií vojáků, včetně vojáků vysílaných do zahraničních operací a reprezentativních složek AČR. Zabezpečuje a provádí činnost v oblasti vývoje, výzkumu, inovace, zkušebnictví (prostřednictvím akreditované zkušební laboratoře výstroje) a zavádění materiálu do užívání. Zajišťuje skla-

dování, ošetřování a následný prodej vyřazeného nepotřebného majetku. Mimo jiné je koncepčním a metodickým orgánem pro oblast vývoje a výzkumu PHM a rozvoje technických prostředků PHM.

4.2.1 Zaměstnanecké výhody u CZMTýlSI

- 25 dnů řádné dovolené.
- Na základě kolektivní smlouvy možnost čerpání 4 dnů indispozičního volna.
- Letní a zimní pracovní oděvy.
- Prostředky z FKSP:
 - každému zaměstnanci AČR byl založen osobní účet, na který zaměstnavatel (Ministerstvo obrany) přispívá každý měsíc částkou 240,- Kč,
 - u CZMTýlSI je dílčí fond pro poskytování příspěvků na kulturní, společenské nebo tělovýchovné a sportovní akce, pořádané pro zaměstnance CZMTýlSI,
 - prostředky na půjčky zaměstnancům,
 - roční příděl pro odborové orgány.
- Pracovní smlouva po odpracování 12 měsíců uzavíraná na dobu neurčitou.
- Stravování v areálu v místě výkonu služby ve vlastním stravovacím zařízení.
- Každé pololetí organizován jeden sportovní den s možností kulturního i sportovního vyžití (výlety po okolí, turnaj v bowlingu).
- Zákonem stanovené a kolektivní smlouvou upravené nároky v případě propouštění ze zaměstnání (např. 6 odchodových platů po 20 letech zaměstnání).
- Možnost čerpání placeného pracovního volna bez zásadních omezení.
- Osobní ohodnocení formou pohyblivé složky platu a udělování odměn.
- Vstupenky na různá divadelní představení a do kina, dle možností FKSP.
- Nabídka tuzemských i zahraničních rekreačních pobytů za zvýhodněné ceny.
- Nárok na výsluhové náležitosti.
- Pravidelné zdravotní prohlídky.
- Pravidelná pracovní doba.

- Možnost zvyšování kvalifikace formou různě zaměřených kurzů pořádaných zaměstnavatelem.

4.2.2 Čerpání prostředků z FKSP u CZMTýlSI

Pravidla pro čerpání jednotlivých prostředků z FKSP na návrh Komise FKSP a projednání s odborovou organizací schvaluje náčelník CZMTýlSI, pro rok 2015 bylo stanoveno čerpání takto:

- Z prostředků dílčího fondu CZMTýlSI budou poskytnuty příspěvky na sportovní dny náčelníka, na vstupy (hrady, zámky, výstavy, atd.) a v případě nevyčerpání těchto prostředků bude o zůstatku rozhodnuto náčelníkem po dohodě s odborovou organizací.
- Zaměstnanec může prostředky ze svého osobního účtu do výše zůstatku použít následovně:
 - ve výši 10 Kč na jedno hlavní jídlo denně,
 - příspěvek na penzijní pojištění (minimálně 100 Kč, nejvýše 50% částky pojistného),
 - příspěvek na rekreaci (až do výše 10000 Kč),
 - příspěvek na dětskou rekreaci (až do výše 5000 Kč),
 - k úhradě dalších služeb v souladu s kolektivní smlouvou (např. vitamíny do částky 400 Kč na rok, příspěvek na očkování nejvýše 1000 Kč, masáže).
- Bezúročné půjčky na bytové účely:
 - na pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt do výše 100 000 Kč se splatností 10 let,
 - na změnu stavby domu nebo bytu do výše 70 000 Kč se splatností do sedmi let,
 - na koupi bytového zařízení do výše 50 000 Kč se splatností do sedmi let.

5 METODIKA PRŮZKUMU

Cílem prováděného výzkumu, prostřednictvím vlastního sociologického průzkumu na konkrétním pracovišti v rezortu AČR, je zjistit postoje a názory zaměstnanců (vojáků z povolání i občanských zaměstnanců) k problematice výběru zaměstnanců, motivování zaměstnanců a firemní kultury v rezortu AČR.

Pro získání potřebných informací k dosažení cíle praktické části jsem zvolil metodu dotazníkového šetření, formou srozumitelných a jednoduchých otázek, kdy dotazník je sestaven pro potřeby této bakalářské práce. Při sestavování dotazníků jsem otázky formuloval tak, aby se výsledná data dala zpracovat kvantitativně.

Metodika výzkumu v práci byla prováděna dle Petera Gavory²⁵:

- stanovení a definování výzkumného problému,
- informační příprava (vyhledání literatury),
- příprava výzkumných metod (kvantitativně orientovaný výzkum),
- určení výzkumného souboru a výzkumné metody (dotazník),
- sběr a zpracování údajů,
- interpretace údajů.

5.1 Respondenti

Ke sběru dat v rámci průzkumu jsem použil formu dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci centra zabezpečení materiálem týlových služeb. Dotazník (viz příloha č. 5) byl rozdán 18 zaměstnancům (nemají přístup k počítači) a zaslán elektronicky (e-mailem) 122 zaměstnancům. Tuto formu jsem použil z několika důvodů:

- anonymita respondentů - odpovědi z dotazníku přicházeli na můj e-mail, ke kterému mám přístup jen já, nebo mi je osobně předávali,
- nižší časová náročnost - respondent může dotazník vyplnit kdykoliv má čas, vyplňování může přerušit a dokončit dle svých možností,
- nižší finanční náročnost - částečně odpadají náklady na papír, tisk a poštovné z důvodu dislokace centra na více místech po republice.

²⁵ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000, ISBN 80-85931-79-6, 208s.

Nevýhody použité metody sběru dat:

- absence osobního kontaktu s respondentem - zodpovězení případných dotazů,
- riziko výpadku počítačové sítě, porucha počítače - nemožnost získání dat elektronicky, ztráta získaných údajů,
- znalosti práce na počítači.

5.2 Formulace hypotéz

Pro tento výzkum jsem si stanovil následující hypotézy, které se vztahují ke zvolenému tématu bakalářské práce:

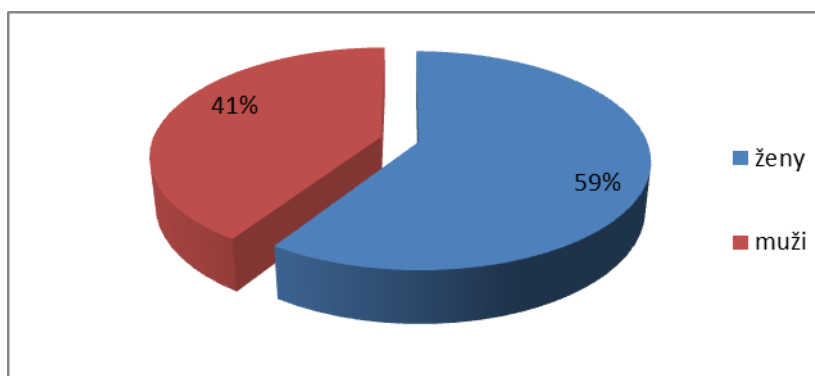
- H1 – Spokojenost se zaměstnáním u vojenského útvaru (zařízení).
- H2 – Motivace zájemců o zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) a spokojenost s nabízenými benefity.
- H3 – Vojenský útvar (zařízení) má jednotnou a silnou firemní kulturu.

5.3 Výsledky průzkumu

Vyhodnocením získaných informací za pomoci tohoto anonymního dotazníku jsem získal určitý přehled o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnáním ve vojenském zařízení a nabízenými zaměstnaneckými výhodami na základě získaných odpovědí od 98 respondentů. Průzkumu se zúčastnilo 58 žen a 40 mužů z celkového počtu 165 zaměstnanců (110 žen a 55 mužů), což odpovídá rozložení pohlaví ve vojenském zařízení. Celkem bylo rozesláno a rozdáno 140 dotazníků (122 rozesláno e-mailem, 18 rozdáno respondentům bez přístupu k počítačové síti), úspěšnost navrácení dotazníku dosáhla 70%, což se dalo očekávat. Získaná data budu interpretovat pro jednotlivé otázky samostatně.

Vyhodnocení dotazníku

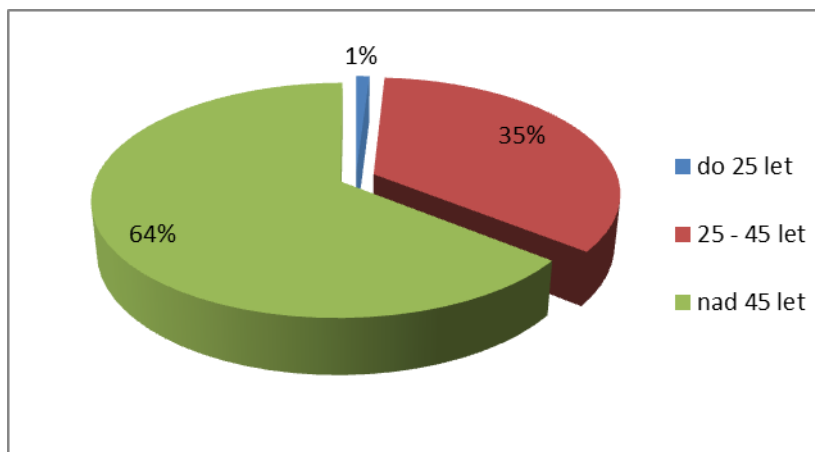
Otázka č. 1 Pohlaví.



Graf č. 7 Zjištění pohlaví respondentů

Průzkumu se zúčastnilo 98 respondentů z celkového počtu 165 zaměstnanců CZMTýlSI, rozdělení podle pohlaví činilo 58 žen, tj. 59% a 40 mužů, tj. 41%, tento vzorek respondentů odpovídá rozložení pohlaví zaměstnanců.

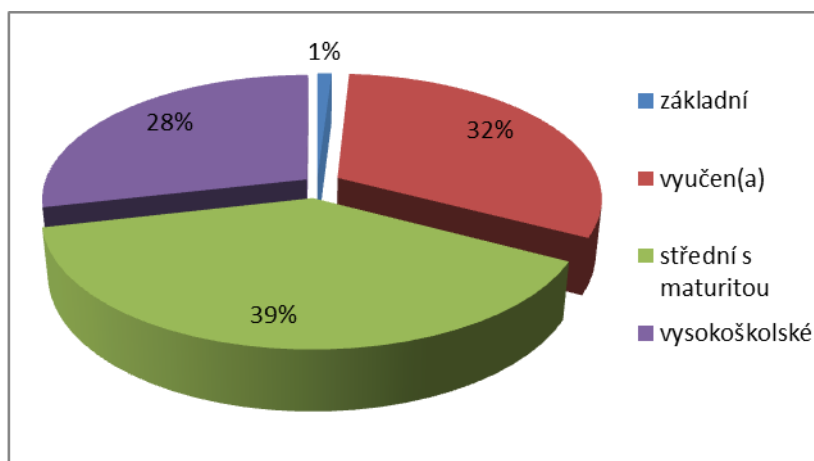
Otázka č. 2 Váš věk?



Graf č. 8 Zjištění věku respondentů

Věkové rozložení respondentů ukázalo na vysoký věkový průměr zaměstnanců, kdy téměř 2/3 zaměstnanců přesahují hranici 45 let. Z části je to dáno prodloužením věkové hranice pro odchod do starobního důchodu a z části absencí mezigenerační výměny, což je problém celé armády.

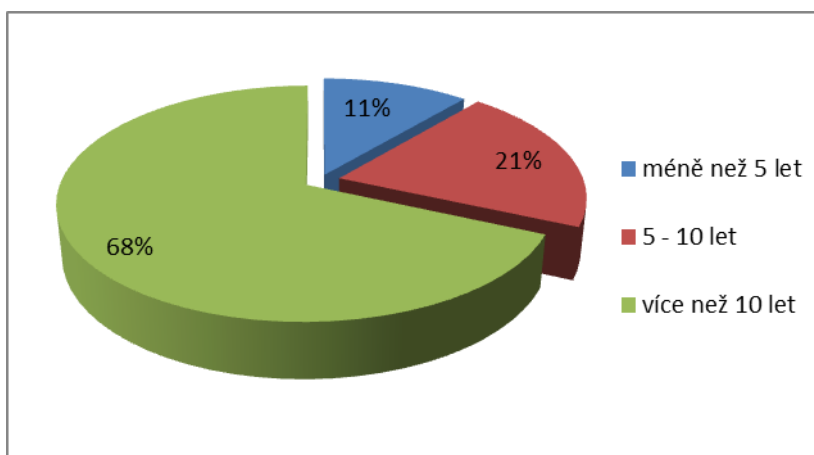
Otázka č. 3 Vaše vzdělání?



Graf č. 9 Zjištění vzdělání respondentů

Vzdělání respondentů je na velmi dobré úrovni, což odpovídá odborným funkcím ve vojenském zařízení. Vysokoškolské vzdělání má 28% respondentů a maturitu má 39% respondentů, 2/3 zaměstnanců zastávají odborné pozice.

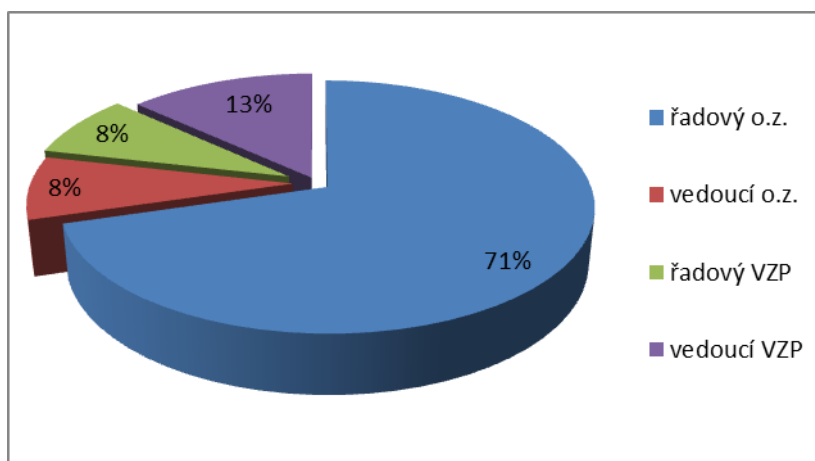
Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete ve vojenském zařízení?



Graf č. 10 Zjištění délky zaměstnání u vojenského zařízení

Dle vyhodnocených odpovědí zaměstnanců vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, a to 68%, pracuje u vojenského zařízení déle než 10 let. Další skupinu tvoří zaměstnanci pracující u vojenského zařízení 5 až 10 let. Výčet uzavírá skupina zaměstnanců pracujících u vojenského zařízení méně než 5 let. Délka zaměstnání odpovídá i věkové struktuře zaměstnanců, kdy starší zaměstnanci mají nižší šance na trhu práce s uplatněním a nemají zájem měnit zaměstnání i s tím spojené určité sociální jistoty.

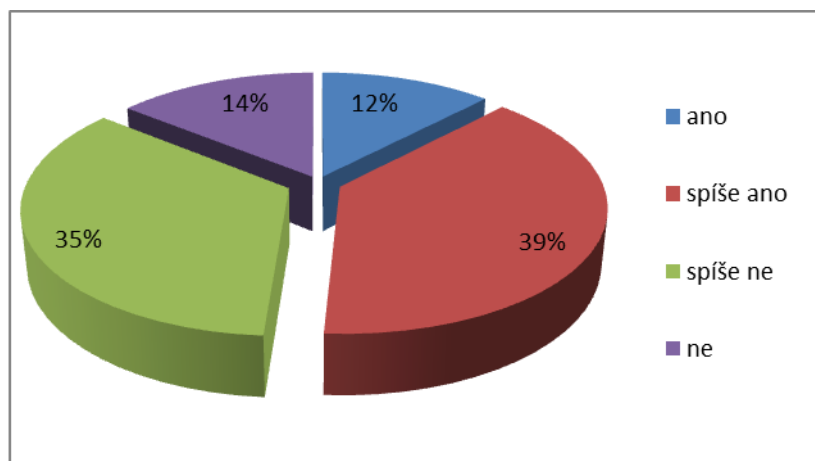
Otázka č. 5 Pracujete jako?



Graf č. 11 Zjištění zastávané pracovní pozice

Ve vojenském zařízení pracuje celkem 79% občanských zaměstnanců pracujících z velké části na řadových pozicích skladníků, prodavačů, administrativních pracovníků a jen 21% vojáků z povolání. K navyšování počtu VZP začalo docházet s příchodem profesionalizace armády po roce 2005, do této doby, sloužily u vojenského zařízení VZP na velitelských funkcích.

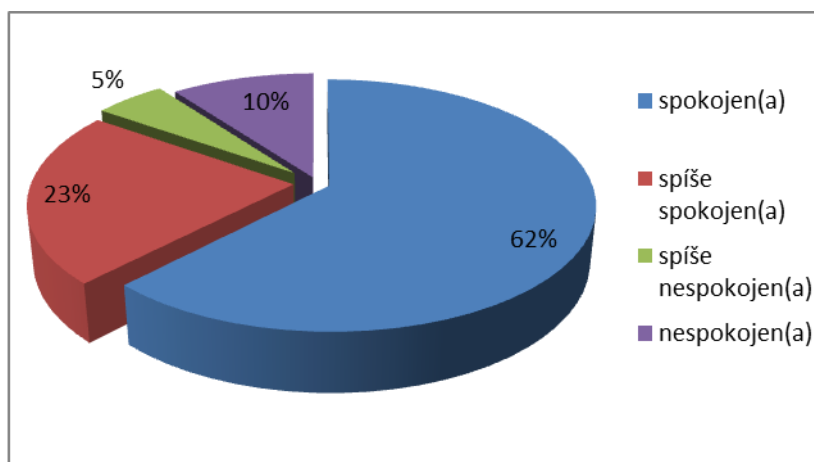
Otázka č. 6 Myslíte si, že vojenský útvar (zařízení) má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu?



Graf č. 12 Zjištění názoru na firemní kulturu

Větší část zaměstnanců, 50 respondentů z 98, si myslí, že vojenské zařízení má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu. Tento výsledek pramení z vývoje posledních let, kdy z důvodu ekonomické krize a tím i snižování finančních prostředků do rozpočtu armády docházelo k neustálým změnám v koncepci a plánování dalšího rozvoje vojenského zařízení a celé armády.

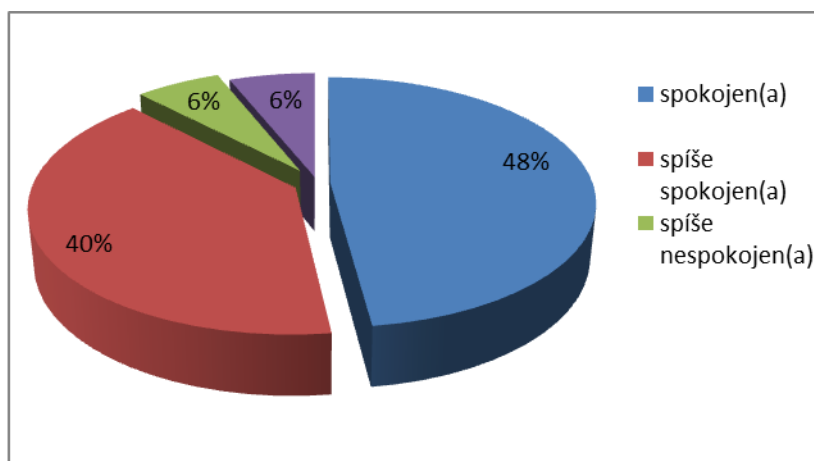
Otázka č. 7. Byl(a) jste spokojen(a) s jednáním ze strany personálního (rekrutačního) pracoviště při náboru do zaměstnání?



Graf č. 13 Zjištění spokojenosti s jednáním personálního (rekrutačního) pracoviště

Z celkového počtu 98 respondentů dotazníku bylo 85% respondentů spokojeno s jednáním personálního (rekrutačního) pracoviště při jednání ohledně nabízených volných pracovních pozic v prostředí vojenského zařízení. Pouze 15% respondentů nebylo spokojeno s jednáním pracovníků majících na starosti příjem nových zaměstnanců.

Otázka č. 8. Byl(a) jste spokojen(a) s informacemi poskytnutými personálním (rekrutačním) pracovištěm ohledně nabízeného volného místa?

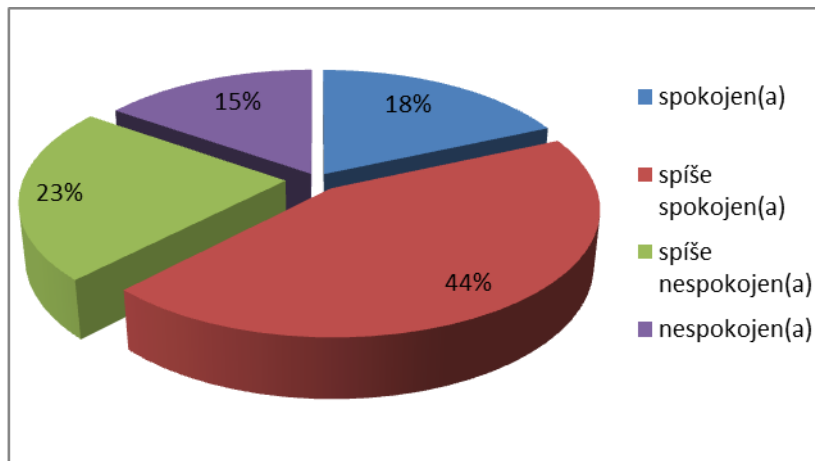


Graf č. 14 Zjištění spokojenosti s poskytnutými informacemi

Z celkového počtu 98 respondentů dotazníku bylo 85% respondentů spokojeno s poskytnutými informacemi ohledně nabízených volných pracovních pozic ve vojenském zařízení. Při osobním po-

hovorů je každému zaměstnanci ze strany personálního (rekrutačního) oddělení sdělena pracovní náplň konkrétního pracovního zařazení.

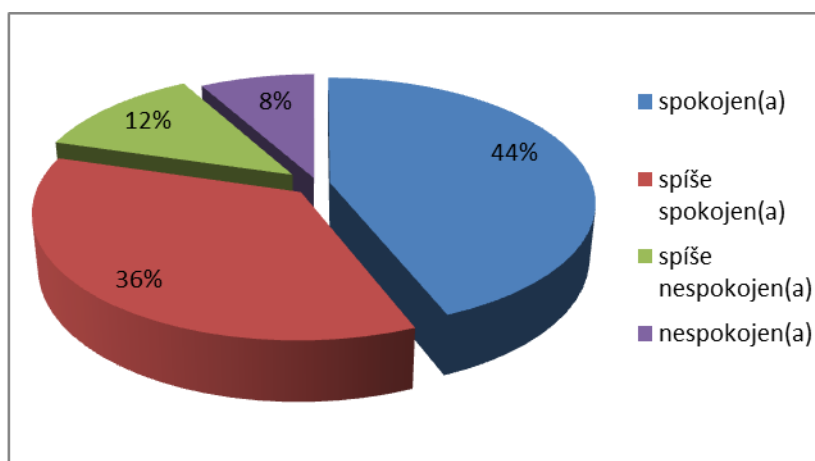
Otázka č. 9. Jste spokojen(a) s výší mzdy?



Graf č. 15 Zjištění spokojenosti s výší mzdy

Kladně na tuto otázku odpovědělo 62% respondentů, spokojeno 18% a spíše spokojeno 44%, což odpovídá délce zaměstnání u vojenského zařízení a nezájmu, nadpoloviční většiny, zaměstnanců o změnu zaměstnavatele.

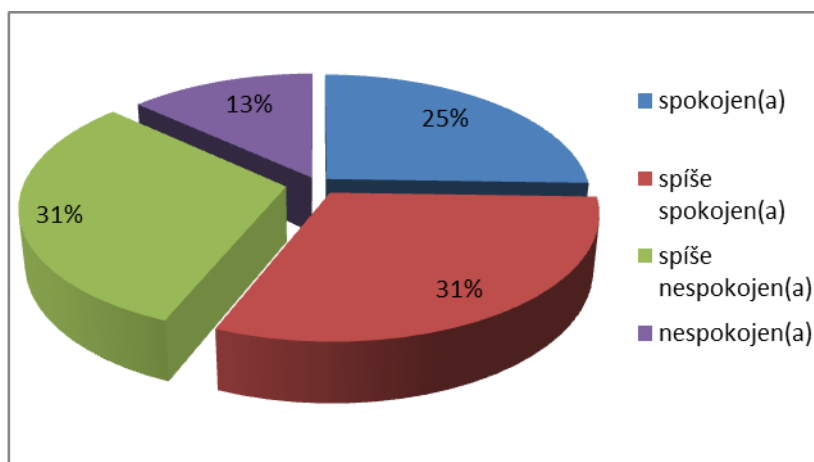
Otázka č. 10. Jste spokojen(a) s pracovním zařazením?



Graf č. 16 Zjištění spokojenosti s pracovním zařazením

Respondenti se vyjadřovali kladně na otázku spokojenosti s pracovním zařazením u vojenského zařízení, 4/5 bylo spokojeno nebo spíše spokojeno. V kontextu s délkou zaměstnání a spokojeností s výší mzdy se jedná o malou fluktuaci zaměstnanců a vysokou odbornost na zastávaných pracovních pozicích.

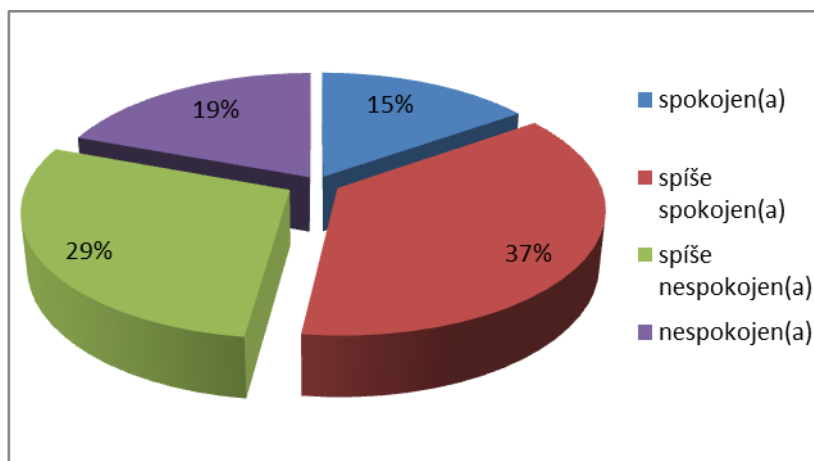
Otázka č. 11. Jste spokojen(a) se zajištěním dalšího vzdělávání, nad rámec potřeby Vaší funkce (např. studia cizích jazyků, práce s PC ...)?



Graf č. 17 Zjištění možnosti zvyšování kvalifikace

Více jak polovina respondentů (56%) na tuto otázku odpověděla kladně, ale 45% respondentů odpovědělo negativně. Důvodem může být například malá důležitost a požadavek na zvyšování kvalifikace ze strany zaměstnavatele z důvodu obsazování volných pozic již kvalifikovanými zájemci.

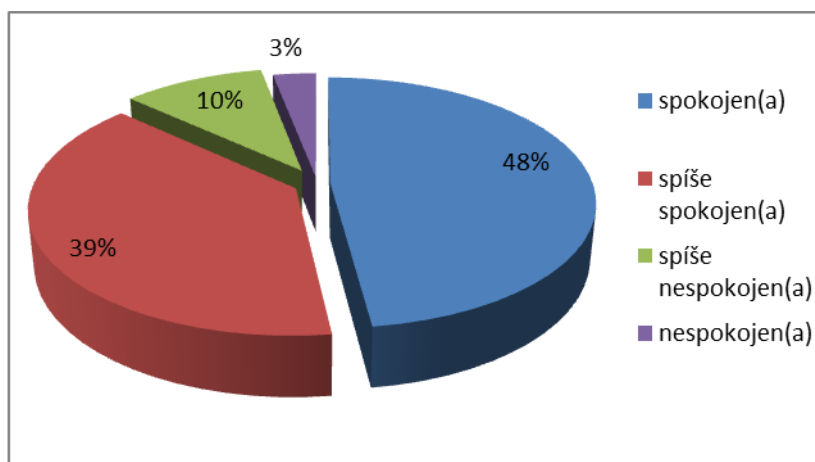
Otázka č. 12. Jste spokojen(a) s možností dalšího profesního růstu (postupu na lepší místo)?



Graf č. 18 Zjištění spokojenosti s možností profesního růstu

Kladně na tuto otázku odpovědělo 52% respondentů, záporně 48% respondentů. Dáno je to i tím, že někteří zaměstnanci na základních pozicích (skladníci, administrativní pracovníci) mají nízké vzdělání (32% vyučen, 39% s maturitou) a tudíž nemohou obsazovat pozice, kde je vyžadováno vyšší vzdělání a nezájmem o samostatné zvyšování vlastní kvalifikace.

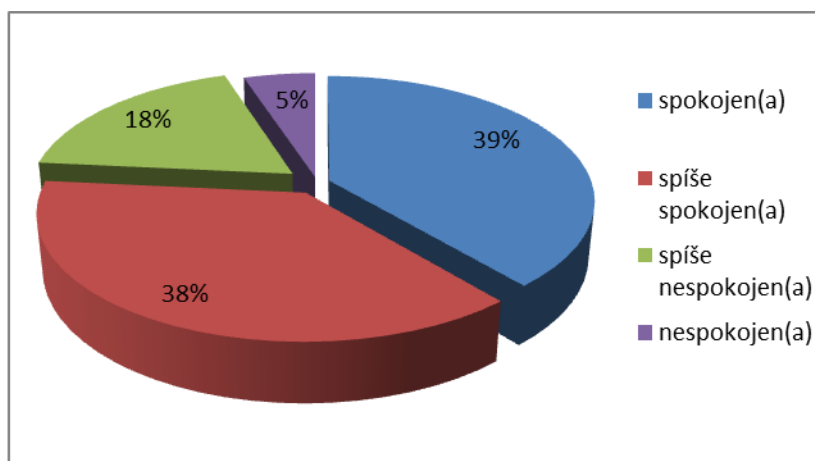
Otázka č. 13. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (např. délka pracovní doby, rozvržení přestávek)?



Graf č. 19 Zjištění spokojenosti s rozvržením pracovní doby

Průzkum tohoto šetření byl zaměřen na nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, kdy od pondělí do čtvrtku je pracovní doba od 6:00 hodin do 15:00 hodin a v pátek od 6:30 hodin do 13:00 hodin, s několika přestávkami dle denního řádu. Většina respondentů je spokojená s takto rozvrženou pracovní dobou.

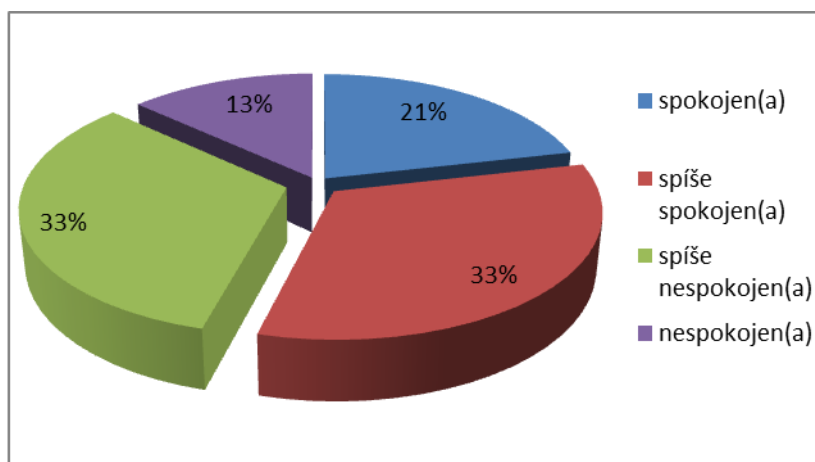
Otázka č. 14. Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými výhodami (např. příspěvek na stravu, dovolenou)?



Graf č. 20 Zjištění spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými výhodami

Téměř 4/5 respondentů je spokojeno s nabízenými zaměstnaneckými benefity, ale je potřeba věnovat pozornost i nespokojeným zaměstnancům, z důvodu zkvalitnění nabízených benefitů pro zvýšení motivace zaměstnanců.

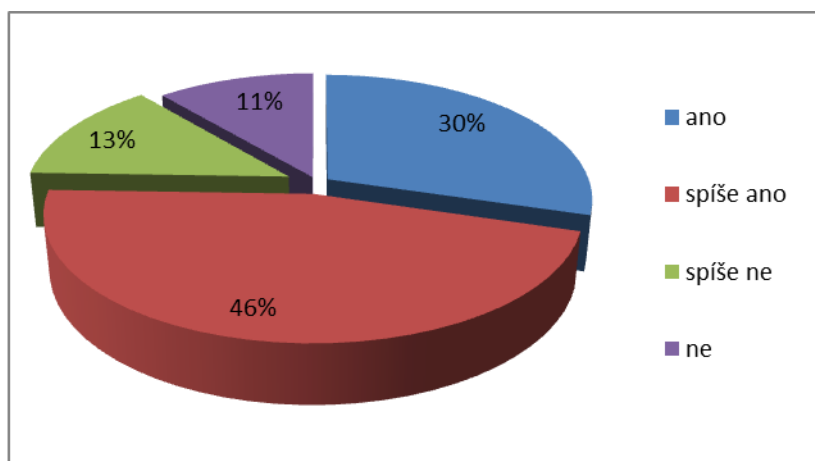
Otázka č. 15. Jste spokojen(a) s pořádáním společných firemních společenských akcí (oslav, večírků)?



Graf č. 21 Zjištění spokojenosti s pořádáním firemních společenských akcí

Vyjádření spokojenosti a spíše spokojenosti s pořádanými firemními společenskými akcemi vyslovalo 54% respondentů. Tato spokojenost se odvíjí také od snižování množství financí na tyto akce, kdy v minulosti byl větší objem finančních prostředků na pořádání a tudíž bez nutnosti finanční spoluúčasti zaměstnanců.

Otázka č. 16. Doporučil(a) by jste zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) některému ze svých přátel?



Graf č. 22 Zjištění doporučení zaměstnání u vojenského zařízení

Z odevzdaných dotazníků by 76% respondentů doporučilo zaměstnání u vojenského zařízení některému ze svých přátel. Vliv na to má jistě i uzavíraná pracovní smlouva na dobu neurčitou po jednom roce zaměstnání, sociální jistoty státního zaměstnance, pravidelná pracovní doba.

Otázka č. 17. Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí?

Na otevřenou otázku se respondenti vyjadřovali, jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele chybí:

- pružná pracovní doba,
- zvýšení příspěvku zaměstnavatele na osobní účet FKSP,
- zvýšení limitů příspěvků poskytovaných z FKSP,
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění,
- lepší ohodnocení práce prostřednictvím pohyblivé složky platu,
- zlepšení možnosti profesionálního, kariérního růstu,
- zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců,
- odměny dle pracovního výkonu.

Na tuto otázku nereagovalo (neodpovědělo) 53 respondentů (54%), tudíž předpokládám, že jsou spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami.

5.4 Analýza výsledků výzkumu

Za pomoci dotazníku se měly potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy.

V první hypotéze měli respondenti potvrdit nebo vyvrátit tvrzení zda jsou nebo nejsou spokojeni se zaměstnáním u vojenského útvaru (zařízení). Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat v otázkách č. 4, 9, 10, 12 a 16. 68% respondentů je zaměstnáno u vojenského zařízení (útvary) více než 10 let, což svědčí o malé fluktuaci zaměstnanců a dobrém zapracování pro dané pozice.

S platem je spokojeno 62% respondentů, kdy nespokojenost by byla jedním z hlavních důvodů pro změnu zaměstnání. S pracovním zařazením je spokojeno 80% respondentů, s možností dalšího pracovního růstu je spokojeno 52%. V neposlední řadě by zaměstnání u vojenského zařízení doporučilo svým známým a přátelům 76% respondentů.

Hypotéza se potvrdila.

Ve druhé hypotéze měli respondenti potvrdit nebo vyvrátit tvrzení zda jsou motivováni k práci ve vojenském zařízení a spokojeni s nabízenými benefity. Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat v otázkách č. 7, 8, 11, 13 a 14. S jednáním personálního (rekrutačního) pracoviště při náboru do zaměstnání bylo spokojeno 85% respondentů a s informacemi o nabízené pracovní

pozici bylo spokojeno 88% respondentů, což svědčí o dobrém přístupu personálního managementu při náboru zaměstnanců. S možností zvyšování kvalifikace je spokojeno 56% respondentů a rozvržením pracovní doby je spokojeno 87% respondentů. 77% respondentů je spokojeno s nabízenými zaměstnaneckými výhodami.

Hypotéza se potvrdila.

Ve třetí hypotéze měli respondenti potvrdit nebo vyvrátit tvrzení zda vojenský útvar (zařízení) má jednotnou a silnou firemní kulturu. Ze statistického hlediska se toto tvrzení podařilo prokázat v otázkách č. 6 a 15. 51% respondentů si myslí, že vojenské útvar (zařízení) má silnou, jednotnou a stabilní firemní kulturu. S pořádáním společných firemních společenských akcí je spokojeno 54% respondentů. Odpovědi na tyto otázky byly taky ovlivněny rozdělením vojenského zařízení na několik na sobě nezávislých částí s rozmístěním na několika místech po republice (Praha, Brno, Tábor a Vyškov). Vojenský útvar (zařízení) má v této oblasti jisté nedostatky.

Hypotéza se částečně potvrdila.

5.5 Návrhy na zlepšení firemní kultury a motivačních prostředků

Svou pozornost bych nyní zaměřil na vyjádření osobních poznatků, které jsem načerpal a uvědomil si v průběhu času stráveném při absolvování praxe na personálním oddělení a v jednotlivých prostorech CZMTýlSl.

Navenek působí, co do identity a kultury firmy, vojenské zařízení smíšeným dojmem. Prostory před vojenskými zařízeními působí neudržovaným dojmem z důvodu snižování počtu zaměstnanců. Zaměstnanci z řad vojáků chodí jednotně ustrojeni podle výstrojních předpisů, ale civilní zaměstnanci nemají jednotný oděv s výjimkou pracovníků na prodejnách, kteří jsou vybaveni jednotnými pracovními oděvy. Ve skladech mají pracovníci oděvy, které byly nakoupeny v průběhu minulých 25 let, podle potřeb, ale nejsou jednotné a proto by bylo vhodné nakoupit nové a jednotné pracovní oděvy.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou motivováni mzdou, sociálními výhodami státního zaměstnance (pravidelný plat ve stejné výši, možnostmi čerpání placeného volna k návštěvám lékaře a různých úřadů) a různými benefity zaměstnavatele. Zaměstnancům ale určité benefity chybí, větší možnost volby čerpání prostředků z osobního účtu FKSP (například na fitness, kino, divadlo), možnosti pružné pracovní doby na pozicích administrativních pracovníků, více sportovních aktivit pro civilní zaměstnance (VZP je mají ze zákona - 4 hodiny týdně). Kladně byla hodnocena možnost stravování v areálu vojenského útvaru (zařízení).

Málo se využívání motivování zaměstnanců pomocí pohyblivé složky platu, kdy mnoho zaměstnanců si myslí, že na tuto část mají automatický nárok jen za to, že chodí do práce pravidelně a včas. Co se týká odměn jako motivačního prostředku, tak to je problém stále se snižujícího rozpočtu celé armády a tedy i možností na udělování odměn.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza motivace zájemců o zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) s možností zkvalitnění činnosti personálního managementu, definování pojmů nezaměstnanost, firemní kultura a řízení pracovního výkonu. Problematika firemní kultury a identity je součástí personálního managementu moderních organizací. Touto bakalářskou prací jsem se snažil poukázat na potřebu kvalitní firemní kultury, činnost personálního managementu při získávání a udržení personálu.

Úvodu teoretické části je zaměřen na definování forem a charakteru závažného společenského problému, nezaměstnanosti a jejími důsledky pro společnost a jednotlivce. V další části je popsána firemní kultura, její funkce a prvky, která je důležitou a neoddělitelnou součástí každé firmy od jejího zrodu až po ukončení činnosti. Závěr teoretické části bakalářské práce je věnován personálnímu managementu, který už není zaměřen jen na pouhou evidenci jednotlivých zaměstnanců, ale aktivně se podílí na získávání vhodného personálu a na řízení pracovního výkonu u firmy. Neoddělitelnou součástí celého personálního managementu je motivování všech zaměstnanců k dosahování určitých cílů firmy a řízení pracovního výkonu k dosahování maximálních výsledků.

Praktická část je věnována vlastnímu průzkumu u konkrétního vojenského útvaru (zařízení) v Brně - CZMTýlSl se zaměřením na motivaci o zaměstnání v CZMTýlSl a spokojenost s nabídkou a možností využívání zaměstnaneckých výhod. Účelem tohoto průzkumu bylo pomoci personálnímu oddělení a odborové organizaci při jednání s vedoucími pracovníky resortu ministerstva obrany ke změně nabízených benefitů a odstranění drobných nedostatků při poskytování informací o nabízených volných místech. Získané informace mohou být nápomocny při zlepšování firemní kultury, kde je mnoho nedostatků, i v prostředí armády s jasně stanovenou hierarchií, ustrojovací kázní a služebními postupy.

Průzkumem u CZMTýlSl bylo zjištěno, že většina zaměstnanců byla při hledání zaměstnání spokojena s jednáním pracovníků personálního oddělení a s informacemi poskytnutými ohledně nabízených pozic. Mnoho respondentů by zaměstnání doporučilo svým známým. Na druhou stranu 49% respondentů si myslí, že vojenský útvar (zařízení) nemá silnou a stabilní firemní kulturu. Tento údaj je alarmující a je potřeba ze strany managementu přijmout kroky ke změně tohoto stavu.

Mezi motivační faktory hovořící ve prospěch zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) lze určitě zařadit i pocit sociálních jistot (např. pravidelná mzda, stálá pracovní doba) a výhod stabilního zaměstnání, kdy po smlouvě na rok se s každým nově přijímaným zaměstnancem uzavírá smlouva na dobu neurčitou. Na druhou stranu nedochází ke generační výměně postupně odcházejících zaměst-

nanců do důchodu, což bylo částečně zapříčiněno přechodem na profesionální armádu a snižujícími finančními prostředky do armádního rozpočtu. Mezi respondenty se objevovaly výtky na malé využívání finančního motivování pomocí pohyblivé složky platu a odměn, což je opět částečně omezeno vyčleňovanými finančními prostředky z rozpočtu státu.

S nabízenými zaměstnaneckými výhodami je spokojeno 77% respondentů, ale i zde se objevilo několik podnětných návrhů na rozšíření stávající nabídky, např. zavedení tělesné přípravy i pro občanské zaměstnance, pro zvyšování fyzické kondice, zavedení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění, zajištění moderních manipulačních a výpočetních prostředků, možnost pružné pracovní doby na pracovištích.

S pracovním zařazením je spokojeno 80% respondentů, což ovlivňuje snaha o zvyšování odborné kvalifikace s možností kariérního růstu při možnosti využití odborných kurzů pořádaných v resortu AČR i mimo resort.

Personální management CZMTýlSl zastoupený především vedoucími pracovníky by měl přehodnotit a účinněji využívat systém odměňování tak, aby byl pro zaměstnance více motivující a věrohodněji odrážel vztah mezi pracovním výkonem a výší odměny. Z dotazníku vyplynulo, že je nutné zlepšit vzájemný vztah vedoucích pracovníků k podřízeným především ve vzájemné komunikaci a především je potřeba zdůraznit důležitost vykonávané práce pro úspěch celého CZMTýlSl.

Provedený průzkum u CZMTýlSl měl potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. H1 - spokojenost se zaměstnáním u vojenského útvaru (zařízení) - byla potvrzena. H2 – motivace zájemců o zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) a spokojenost s nabízenými benefity - byla potvrzena. H3 – vojenský útvar (zařízení) má jednotnou a silnou firemní kulturu byla částečně potvrzena.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou, kdy teoretická objasnila základní pojmy a praktická část měla potvrdit nebo vyvrátit hypotézy. Hypotézy byly potvrzeny a tím považují stanovený cíl bakalářské práce za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s, ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s, ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2007, 586 s, ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BROWN, A. D. Organisational Culture. London: Pitman, 1995, 320 s, ISBN 0-273-60454-6.
- [6] FORET, M. Marketingová komunikace. 2 vyd. Brno: Computer Press, 2008, 451 s, ISBN 80-251-1041-9, s 57.
- [7] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, 176 s, ISBN 80-247-0648-2.
- [8] KONEČNÝ, B. Makroekonomie. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1993, 199 s, ISBN 80-01-01051-1.
- [9] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000, 173 s, ISBN 80-86131-25-4.
- [11] NOVÝ, I. Interkulturální management – lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s, ISBN 80-7169-260-3.
- [12] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených citů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, 130 s, ISBN 80-7169-018-X.
- [13] ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 87 s, ISBN 80-7357-046-7.
- [14] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s, ISBN 80-247-0405-6.
- [15] http://kariera.army.cz/public/img/vyber_cviky,
- [16] <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>,

- [17] Nařízení vlády č. 565/2006 Sb., o platových poměrech vojáků z povolání, ve znění pozdějších předpisů,
- [18] Rozkaz ministra obrany ČR č. 85/2010,
- [19] Statistická ročenka 2005. Praha 2006,
- [20] Statistická ročenka 2006. Praha 2007,
- [21] Statistická ročenka 2007. Praha: MO AVIS, 2008,
- [22] Statistická ročenka 2008. Praha: PIC MO, 2009,
- [23] Statistická ročenka 2009. Praha: Ministerstvo obrany ČR - PIC MO, 2010,
- [24] Statistická ročenka 2010. Praha: Ministerstvo obrany ČR - PIC MO, 2011,
- [25] Statistická ročenka 2011. Praha: OKP MO KaMO, 2012,+
- [26] Statistická ročenka 2012. Praha: Odbor prezentační a produkční VHÚ, 2013,
- [27] Statistická ročenka 2013. Praha: Odbor prezentační a produkční VHÚ, 2014,
- [28] Vyhláška 454/2002 Sb., systém ASPI, 5.1.2014 do částky 184/2013 Sb. a 57/2013Sb.,
- [29] Zákon č. 221/1999 Sb.,
- [30] Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZMTýlSl	Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb
ČR	Česká republika
ČSR	Československá republika
ČSSR	Československá socialistická republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
H 1	Hypotéza č. 1
H 2	Hypotéza č. 2
H 3	Hypotéza č. 3
ISL	Informační systém logistiky
NATO	Severoatlantická aliance
OdPV	Oddělení pro výběr personálu
o.z.	Občanský zaměstnanec
PHM	Pohonné hmoty
VZP	Voják z povolání

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců AČR

Graf č. 2: Vývoj rozpočtu AČR

Graf č. 3: Nábor vojenských profesionálů AČR

Graf č. 4: Doba trvání služebního poměru

Graf č. 5: Vývoj důvěry v AČR

Graf č. 6: Věková struktura vojáků AČR

Graf č. 7: Zjištění pohlaví respondentů

Graf č. 8: Zjištění věku respondentů

Graf č. 9: Zjištění vzdělání respondentů

Graf č. 10: Zjištění délky zaměstnání u vojenského zařízení

Graf č. 11: Zjištění zastávané pozice

Graf č. 12: Zjištění názoru na firemní kulturu

Graf č. 13: Zjištění spokojenosti s jednáním personálního (rekrutačního) pracoviště

Graf č. 14: Zjištění spokojenosti s poskytnutými informacemi

Graf č. 15: Zjištění spokojenosti s výší mzdy

Graf č. 16: Zjištění spokojenosti s pracovním zařazením

Graf č. 17: Zjištění možnosti zvyšování kvalifikace

Graf č. 18: Zjištění spokojenosti s možností profesního růstu

Graf č. 19: Zjištění spokojenosti s rozvržením pracovní doby

Graf č. 20: Zjištění spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými výhodami

Graf č. 21: Zjištění spokojenosti s pořádáním firemních společenských akcí

Graf č. 22: Zjištění doporučení zaměstnání u vojenského zařízení

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vlivy působící na charakter firemní kultury

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Osobní dotazník uchazeče

Příloha č. 2: Popis pracovní náplně (činnosti) vojáka z povolání

Příloha č. 3: Popis pracovní náplně (činnosti) občanského zaměstnance

Příloha č. 4: Finanční náležitosti vojáka z povolání

Příloha č. 5: Denní řád

Příloha č. 6: Dotazník

PŘÍLOHA č. 1: Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

(uchazeč o povolání do služebního poměru vyplní hůlkovým písmem)

Příjmení, jméno, popřípadě jména rodné příjmení		Den, měsíc, rok narození místo, okres, (stát)			
Tituly a vědecké hodnosti					Rodné číslo
Datum přiznání					
Adresa místa trvalého pobytu, PSČ		Adresa bydliště (pokud je jiná než adresa místa trvalého pobytu), PSČ			
Ulice	číslo	Ulice	číslo		
Státní občanství	Rodinný stav	Voják v záloze		Dosažená hodnost	ČVO
		ANO	NE		
Rodinní příslušníci (Uvádět pouze ty, které chcete informovat o svém stavu při nepředvídaných událostech nebo by jim mohly vzniknout nároky z Vašeho služebního poměru)					
Jméno, příjmení (i rodné)		Adresa místa trvalého pobytu nebo adresa bydliště (pokud je jiná než adresa trvalého pobytu), PSČ			
Manžel(ka), druh, družka					
Děti					
Rodiče	otec				
	matka				
Sourozenci					

Vzdělání		Druh školy, výchovy, obor	Datum zahájení	Datum ukončení	Druh zkoušky	
dokončené	základní					
	střední odborné - vyučení					
	úplné střední (uč. obor s maturitou)					
	úplné střední všeobecné					
	úplné střední odborné					
	vyšší odborné					
	vysokoškolské	bakalářský studijní program				
		magisterský studijní program				
		doktorský studijní program				
		postgraduální studium				
Probíhající vzdělání						
Znalost cizích jazyků			stupeň znalosti	zkouška		
Jazyk						
Propůjčená vyznamenání, název a datum propůjčení						
Prezidentem ČR, vládou ČR, ministrem obrany ČR, jiných rezortů						
cizích států						

Průběh předchozího zaměstnání							
(uveďte všechna zaměstnání, dobu studia, mateřské, rodičovské dovolené, vojenské základní, náhradní služby apod.)							
Zaměstnavatel (firma) - sídlo	Pracovní (služební) zařazení	od			do		
		den	měsíc	rok	den	měsíc	rok

Uveďte další zvláštní schopnosti, dovednosti, zájmy a oprávnění (např. znalost práce s počítačem, řidičský průkaz, státní zkoušky).

Doplňující údaje

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny údaje, které jsem uvedl(a), jsou pravdivé. Souhlasím se zpracováním osobních údajů uvedených v tomto dotazníku.

V dne 20.....

.....
podpis uchazeče

Osobní údaje uvedené v dotazníku jsem ověřil podle předložených dokladů

.....
podpis služebního orgánu

PŘÍLOHA č. 2: Popis pracovní náplně (činnosti) vojáka z povolání

hodnost, jméno a příjmení

osobní číslo

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI ZAMĚSTNANCE

Tabulka počtů číslo:	Kód systemizovaného místa:
----------------------	----------------------------

Název systemizovaného místa		Číslo povolání z katalogu prací	Platová třída	Katalogové číslo SM
		Příklad prac. činnosti		
Plánované	Náčelník skupiny skladování	A	9	
Podle katalogu	Ozbrojené síly České republiky	III (10)		

Charakteristika pracovní činnosti

Řízení podsystému skladů materiálu s vnitřním členěním a vazbami na ostatní pracoviště v rámci Zásobovacího úseku ve struktuře Centra zabezpečení materiálem týlových služeb s působností zásobování vojsk AČR přiděleným materiálem ve stanoveném sortimentu v celém komplexu souvisejících logistických činností (příjem z výroby nebo od vojsk, skladování, ošetřování, opravy, inventarizace, výdej, likvidace a vyřazování).

Je podřízen náčelníkovi Zásobovacího úseku.

Zabezpečuje a řídí včasný příjem, výdej a odborné uložení skladovaných druhů materiálu, organizuje výdej materiálu od nejstarších výrobních ročníků a vede předepsanou evidenci a další stanovenou dokumentaci.

Jednou týdně zpracovává a předkládá vedoucímu skupiny řízení skladových činností přehled výsledků činnosti a nedostatků ve skladu v elektronické podobě.

Organizuje a vyhodnocuje v souladu s předpisem pravidelné porovnání evidence skladu.

Spolupracuje s pracovníkem Pracoviště příjmu a reklamací z hlediska plánování dodávek materiálu a jeho přejímky a naskladnění a podílí se na řešení reklamací materiálu z výroby nebo uplatňovaných od vojsk.

Organizuje optimální využití skladové plochy přidělených prostor a přidělených mechanizačních prostředků.

Má uzavřenu „dohodu o společné hmotné odpovědnosti“.

Odpovídá za stav a úroveň vojenské odborné připravenosti, kázně a pořadové přípravy VZP na svém pracovišti.

Dodržuje a vyžaduje od VZP dodržování pravidel vojenské zdvořilosti.

Řídí vedoucí podřízených skladů a manuální pracovníky skladu s důrazem na dodržování zásad BOZP a protipožární ochrany.

Dodržuje zásady protipožární ochrany a BOZP.

K plnění svých odborných úkolů využívá programových nástrojů ISL.

V případě potřeby řídí silniční motorovou techniku, vozidla nad 12 t, vozidla pro přepravu osob (více jak 8 míst k sezení kromě řidiče), motorové vozíky s přídatnými a doplňkovými zřízenými, včetně manipulace s břemeny a s provozem na veřejných komunikacích dle platných oprávnění.

Podle zákona č. 262/06 Sb. § 124 odst. 3 řídí práci podřízených zaměstnanců a dává jim k tomuto účelu závazné pokyny.

Provádí polní výcvik a přípravu k nasazení do operací včetně operací podle čl. 5 Washingtonské smlouvy a plnění úkolů v zahraničních misích

Zaměstnanec

Statutární orgán

PŘÍLOHA č. 3: Popis pracovní náplně (činnosti) občanského zaměstnance

jméno a příjmení

osobní číslo

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI ZAMĚSTNANCE

Tabulka počtů číslo:	Kód systemizovaného místa:
----------------------	----------------------------

Název systemizovaného místa		Číslo povolání z katalogu prací	Platová třída	Katalogové číslo SM
		Příklad prac. činnosti		
Plánované	skladník	1.06.04	6	
Podle katalogu	skladník	1		

Charakteristika pracovní činnosti

Organizace a kontrola druhových a kvantitativních přejímek zboží, jejich uskladňování na volná místa v souladu s pokyny nadřízených.

Vede a kontroluje předepsanou evidenci a dodržování správnosti ukládání podle druhu, jakosti, velikosti a výrobních ročníků v souladu se zpracovanou technickou dokumentací a pokyny nadřízených pracovníků.

Provádí manipulaci se svěřeným materiálem.

Je podřízen veliteli pracoviště.

Podle pokynů nadřízeného případně odborných orgánů Zásobovacího úseku připravuje materiál k výdeji, zajišťuje jeho nakládání na vozidlo a další dopravní prostředky.

Provádí pravidelnou kontrolu materiálu, jeho ošetřování, kompletaci, dekompletaci, a inventarizaci, obsluhuje přidělené mechanizační prostředky skladu.

Má uzavřenu „dohodu o společné hmotné odpovědnosti“.

Vydává materiál nejstarších výrobních ročníků na základě pokynů nadřízeného.

Je povinen zvládnout názvosloví ukládaného materiálu, způsoby jeho ukládání a ošetřování v souladu s technickou dokumentací a služebními předpisy, případně jejich škůdce a způsob boje proti nim.

Dále provádí preventivní opatření proti poškození nebo zcizení materiálu.

Dbá na čistotu a pořádek na pracovišti, ve skladech, soc. zařízeních a přidělených rajónech a podle rozdělovníku a nařízení nadřízeného zajišťuje úklid.

Dodržuje zásady protipožární ochrany a BOZP.

Zaměstnanec

Statutární orgán

PŘÍLOHA č. 4: Finanční náležitosti vojáka z povolání

Praxe	6. třída	7. třída	8. třída	9. třída	10. třída	11. třída	12. třída
do 1 roku	10 020,-	10 870,-	11 800,-	12 800,-	13 880,-	15 080,-	16 340,-
do 2 let	10 410,-	11 280,-	12 240,-	13 280,-	14 400,-	15 650,-	16 950,-
do 4 let	10 800,-	11 700,-	12 710,-	13 780,-	14 950,-	16 250,-	17 600,-
do 6 let	11 210,-	12 150,-	13 200,-	14 310,-	15 520,-	16 860,-	18 260,-
do 9 let	11 630,-	12 610,-	13 700,-	14 850,-	16 110,-	17 490,-	18 950,-
do 12 let	12 070,-	13 090,-	14 220,-	15 400,-	16 710,-	18 160,-	19 660,-
do 15 let	12 530,-	13 580,-	14 760,-	16 000,-	17 350,-	18 840,-	20 410,-
do 19 let	13 000,-	14 090,-	15 320,-	16 600,-	18 000,-	19 550,-	21 180,-
do 23 let	13 500,-	14 620,-	15 900,-	17 220,-	18 680,-	20 290,-	21 980,-
do 27 let	14 010,-	15 170,-	16 500,-	17 880,-	19 380,-	21 060,-	22 810,-
do 32 let	14 540,-	15 750,-	17 130,-	18 550,-	20 120,-	21 850,-	23 670,-
nad 32 let	15 090,-	16 350,-	17 780,-	19 260,-	20 880,-	22 680,-	24 570,-

Platový tarif vojáka z povolání

hodnost	příplatek	hodnost	příplatek	hodnost	příplatek
vojín	800,-	praporčík	2 600,-	podplukovník	4 000,-
svobodník	1 200,-	nadpraporčík	3 100,-	plukovník	4 300,-
desátník	1 300,-	štábní praporčík	3 700,-	brigádní generál	5 100,-
četař	1 400,-	poručík	3 100,-	generálmajor	5 600,-
rotný	1 600,-	nadporučík	3 300,-	generálporučík	6 100,-
rotmistr	2 000,-	kapitán	3 500,-	armádní generál	6 800,-
nadrotmistr	2 300,-	major	3 700,-		

Hodnostní příplatek

funkce	příplatek za vedení Kč měsíčně
1. vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců	od 500 do 3000
2. vedoucí zaměstnanec, který řídí více útvarů organizace, s výjimkou zástupce statutárního orgánu	od 1000 do 6000
3. zástupce statutárního orgánu	od 2000 do 9000
4. statutární orgán	od 3000 do 13000

Příplatek za vedení

PŘÍLOHA č. 5: Denní řád

DENNÍ ŘÁD

Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb

Činnost	Po	Út	St	Čt	Pá	So-Ne / svátek
Doba služby vojáků	06.30 - 15.30				06.30-13.00	
Pracovní doba o.z.	06.30 - 15.30				06.30-13.00	
Úřední doba s prac. personalistiky	09.00 - 10.00		12.30 - 13.30			
Přestávka na jídlo a oddech štáb	11.15 - 11.45					
Přestávka na jídlo a oddech u ZS	11.30 - 12.00					
Denní hlášení u náč. CZMTýSl	13.00 - 14.00 ¹⁾		13.00 - 14.00 ¹⁾			
Podpisy u náčelníka CZMTýSl	07.30 - 10.00					
Porada náčelníka	07.15 - 07.30					
Pracovní porada NŠ s podřízenými				07.45 - 08.30		
Pracovní porada ZN s podřízenými				08.15 - 09.00		
Pracovní porada vedoucích Od (Sk)					08.00 - 09.00	
Pracovní porada N ZS Brno					07.30 - 08.30	
Služební tělovýchova vojáků	13.30 - 15.30		13.30 - 15.30			
Příspěvky do rozkazu náčelníka				do 12.00		
Vyhlášení rozkazu náčelníka ZNM	do 09.00 ⁵⁾					
Upřesnění BoRo u ZNM					do 07.00	
Vyhlášení BoRo					do 08.00 ⁶⁾	
Lékařské prohlídky a ošetření	07.00 - 10.00 ⁷⁾					
PACOVISTĚ OCHRANY INFORMACÍ - provozní doba						
Příjem pošty k odeslání	06.30 - 08.00					
Dovoz (odvoz) služební pošty	08.00 - 09.00					
Předložení došlé pošty náčelníkovi	do 10.00					
Výdej pošty určeným osobám	12.00 - 13.00					
Zápůjčky spisů a předpisů	12.00 - 13.30					
FINANČNÍ ZABEZPEČENÍ - provozní doba						
Úřední hodiny	07.00 - 09.00					
Výplata náhrad při SC (PC)		12.00 - 14.00	12.30 - 14.30			
LOGISTICKÉ ZABEZPEČENÍ						
Výdejní doba skladu materiálu		08.00 - 10.00 ²⁾		08.00 - 10.00 ³⁾		
Požadavek na provoz techniky				do 12.00		
Výdej stravy v jídelně VLRZ	11.15 - 13.00 ⁴⁾					

1) Dle zápisů v "Knize návrhů, žádostí a stížností" u NŠ ZNM.

2) Provozní materiál dle požadavků po předchozí domluvě se správcem skladu.

3) Provozní materiál dle požadavků a výměna prádla po předchozí domluvě se správcem skladu.

4) 11.15-11.35 VZ 8521 (velitelství+štáb)
11.35-12.00 VZ 852115, VZ 852108
12.00-12.30 VZ 8672, cizí strážníci
12.10-13.00 VZ 2828, důchodci

5) Vyhlášení Rozkazu provedeno zveřejněním na Samba Serveru (Z:)

6) Vyhlášení BoRo provedeno zveřejněním na Samba Serveru (Z:)

7) POš Brno - v jinou dobu po předchozím dohovoru

Výcvikové hodiny:

1. 08.00 - 08.50
2. 09.00 - 09.50
3. 10.00 - 10.50
4. 11.00 - 11.50
5. 12.40 - 13.30
6. 13.40 - 14.30

PŘÍLOHA č. 6: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

prosím Vás o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Informace z něho budou sloužit pouze k účelům mé bakalářské práce na téma "Nezaměstnanost ČR a personální management". Dotazník je důvěrný a anonymní, na otázky prosím odpovídejte co nejupřímněji.

Po zpracování budou všechny dotazníky znehodnoceny. Vyberte si vždy jen jednu z nabízených možností a prosím zaškrtněte X.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování.

Radek Bukovský

1. Pohlaví:

žena

muž

2. Váš věk:

do 25 let

25 - 45 let

nad 45 let

3. Vaše vzdělání:

základní

vyučen(a)

střední s maturitou

vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve vojenském zařízení:

méně než 5 let

5 - 10 let

více než 10 let

5. Pracujete jako:

o.z. na řadové pozici

o.z. na vedoucí pozici

VZP na řadové pozici

VZP na vedoucí pozici

6. Myslíte si, že vojenský útvar (zařízení) má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

7. Byl(a) jste spokojen(a) s jednáním ze strany personálního (rekrutačního) pracoviště při náboru do zaměstnání?

spokojen(a)

spíše spokojen(a)

spíše nespokojen(a)

nespokojen(a)

8. Byl(a) jste spokojen(a) s informacemi poskytnutými personálním (rekrutačním) pracovištěm ohledně nabízeného volného místa?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

9. Jste spokojen(a) s výší mzdy?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

10. Jste spokojen(a) s pracovním zařazením?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

11. Jste spokojen(a) se zajištěním dalšího vzdělávání, nad rámec potřeby Vaší funkce (např. studia cizích jazyků, práce s PC ...)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

12. Jste spokojen(a) s možností dalšího profesního růstu (postupu na lepší místo)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

13. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby (např. délka pracovní doby, rozvržení přestávek)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

14. Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými výhodami (např. příspěvek na stravu, dovolenou)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

15. Jste spokojen(a) s pořádáním společných firemních společenských akcí (oslav, večírků)?

- spokojen(a) spíše spokojen(a) spíše nespokojen(a) nespokojen(a)

16. Doporučil(a) by jste zaměstnání u vojenského útvaru (zařízení) některému ze svých přátel?

- ano spíše ano spíše ne ne

17. Jaké motivační prostředky ze strany zaměstnavatele Vám chybí?