

Personální management ve firemní kultuře

Štěpán Kužma

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Štěpán Kužma
Osobní číslo: H138064
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Personální management ve firemní kultuře

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

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

- na specifika personálního managementu ve výrobním podniku;
 - na vnímání firemní kultury obchodními zástupci dané společnosti;
 - na firemní kulturu v zahraniční společnosti působící na českém trhu;
 - na firemní klima a personální management a jejich podíl na úspěšném chodu společnosti.
- Součástí bakalářské práce bude empirické šetření, eventuálně realizovaný kvantitativní výzkum zaměřený na zjištění spokojenosti obchodních zástupců ve zkoumané společnosti a jejich vnímání personálního managementu dané společnosti.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 113 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.

DYTRT, Zdeněk. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.

HRONÍK, František. To nejlepší z HR v našich firmách. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2008. 124 s. ISBN 978-80-904133-1-3.

CHRÁSTKA, M. Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu. 1. vyd. Grada, 2007. ISBN: 80-247-1369-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4., roizš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRAUS, Blahoslav. Základy sociální pedagogiky. Praha: Portál. 2008. ISBN 987-80-7367-383-3.

KRYMLÁKOVÁ, Hana a kol. Etika a odpovědnost organizace. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2009. 238, [9] s. ISBN 978-80-248-2092-7.

MAZÁK, Eduard. Firemní kultura a etické kodexy. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

MICHALÍK, David a PALEČEK, Miloš. Kultura a komunikacemi v podnikovém prostředí. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

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

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zuzana Němcová, Ph.D.
Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

4. prosince 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




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

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 přípouští-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 13.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku firemní kultury a personální práce v organizaci. Teoretická část práce shrnuje základní poznatky o firemní kultuře, jejím vzniku a vývoji, tvorbě a významu, dále charakterizuje personální práci, personální činnosti a procesy řízení pracovního výkonu. Praktická část práce se zabývá vlastním průzkumem firemního prostředí konkrétní organizace za účelem zjištění celkové míry spokojenosti firemních zaměstnanců. Cílem šetření bylo potvrzení předem stanovených hypotéz a nalezení vhodných opatření, která by zkvalitnila firemní prostředí ve sledované společnosti.

Klíčová slova:

Firemní kultura, organizační kultura, personalistika, personální činnosti, zaměstnanec, zaměstnavatel, lidské zdroje, výběrové řízení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivace.

ABSTRACT

This thesis is focused on corporate culture and personnel work in the organization. The theoretical part summarizes the basic knowledge about the corporate culture, its formation and development, formation and meaning, further characterized by personal work, HR activities and processes of performance management. The practical part deals Self-exploration business environment of a particular organization in order to determine the overall level of satisfaction of corporate employees. The aim of the survey was to confirm the previously stated hypotheses and finding suitable measures that improved the business environment in the analysed company.

Keywords:

Corporate culture, organizational culture, human resources, personnel activities, employee, employer, human resources, selection, training and staff development, staff remuneration, employee evaluation, motivation.

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Zuzaně Němcové, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, za její podporu, trpělivost a vstřícný přístup.

Také bych chtěl poděkovat společnosti Heineken Česká republika, a.s., jmenovitě Renatě Pospíchalové za poskytnutí možnosti vypracovat tuto bakalářskou práci, za její podporu a sdílení informací k problematice personální práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 FIREMNÍ KULTURA | 11 |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA | 11 |
| 1.2 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY | 12 |
| 1.3 FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY | 14 |
| 1.4 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY | 17 |
| 2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU | 19 |
| 2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ | 19 |
| 2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ | 20 |
| 2.3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 24 |
| 2.4 ROZMÍSTĚOVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ..... | 25 |
| 3 FORMOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU | 28 |
| 3.1 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 28 |
| 3.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ | 30 |
| 3.3 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 31 |
| 3.4 VYUŽITÍ SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU..... | 32 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 34 |
| 4 PRŮZKUM FIREMNÍHO PROSTŘEDÍ V PIVOVARU STAROBRNO A DISTRIBUČNÍM CENTRU HÁJECKÁ | 35 |
| 4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI HEINEKEN ČR, PIVOVARU STAROBRNO A DC HÁJECKÁ | 35 |
| 4.2 METODOLOGICKÝ POSTUP..... | 37 |
| 4.3 VÝZKUMNÝ CÍL, FORMULACE HYPOTÉZ | 38 |
| 4.4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU FIREMNÍHO PROSTŘEDÍ V PIVOVARU STAROBRNO A DC HÁJECKÁ | 38 |
| 4.5 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ..... | 52 |
| 4.6 VÝSLEDNÉ DOPORUČENÍ PRO PRAXI | 53 |
| ZÁVĚR | 55 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 57 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 59 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ | 60 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 61 |

ÚVOD

*„Správný člověk na správném místě je to,
co podnik nejvíce potřebuje.“*

(Tomáš Baťa)

Personální management a firemní kultura jsou dva úzce spojené pojmy související s lidským kapitálem každé firmy. Koubek (2007, s. 13) v této souvislosti uvádí důležitost uvědomění si základních zdrojů každé společnosti, aby organizace úspěšně fungovala. Jedná se materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Jakákoliv firma s velkým finančním a materiálním kapitálem nemůže být úspěšná, pokud nebude mít kvalitní, vzdělané, loajální a motivované zaměstnance, kteří správně využívají informační zdroje, tedy znalosti a schopnosti.

Předtím, než se konkrétní člověk stane zaměstnancem, byl předtím úspěšným uchazečem o pracovní pozici a splnil požadavky přijímacího řízení. Po úspěšném zapracování začíná plnit své pracovní povinnosti, je dále vzděláván, motivován, hodnocen jeho pracovní výkon, v ideálním případě rozvíjena jeho profesní a kariérní dráha. Další variantou může být rozvázání pracovního poměru z různých důvodů, ať už ze strany zaměstnance, nebo zaměstnavatele. Jedná se tedy o ucelený proces personálního a sociálního rozvoje zaměstnance. A právě všechny tyto činnosti kolem zaměstnance zajišťují v organizaci personalisté z útvaru lidských zdrojů, které se zabývají personální prací (Koubek 2007, s. 13).

S výše popsaným úzce souvisí firemní kultura, tedy způsob komunikace a praktický projev firmy směrem k zaměstnanci a okolí. V každé firmě dnes najdeme etický kodex, firemní hodnoty, výrazy jako udržitelný rozvoj, firemní kultura atd.

Nicméně firemní kultura se netýká pouze manažerských postů, ale veškerých zaměstnanců na všech úrovních a všichni konkrétní zaměstnanci mohou přispět svým chováním k dobré, nebo i špatné firemní atmosféře.

Dnes si již většina firem, zejména v rozvinutých tržních podmínkách uvědomuje důležitost věnovat se lidskému kapitálu, jako nejhodnotnějšímu, nejdůležitějšímu a zároveň nejdražšímu zdroji. Každá úspěšná a moderní společnost si již dávno uvědomuje, že kvalitní a motivování zaměstnanci jsou otázkou úspěchu a prosperity (Koubek 2007, s. 14).

Tuto problematiku považuji za velice zajímavou a přínosnou pro můj další profesní rozvoj. Zejména pak ve vztahu k mému studiu sociální pedagogiky, kde v budoucnu mohu poznatky ze studia uplatnit v praxi personálního řízení a rozvoje ve firemním prostředí, a proto jsem se rozhodl soustředit téma své bakalářské práce tímto směrem. V této práci bych chtěl poukázat na nezbytnost kvalitní personální práce a pozitivního firemního klimatu, jakožto základní předpoklad úspěšného a konkurenceschopného podniku ve vyspělé tržní ekonomice. K tomuto účelu jsem si vybral společnost Heineken Česká republika, a.s., a to konkrétně pivovar Starobrno a distribuční centrum Brno, Hájecká, kde pracuji na pozici obchodní zástupce-akvizitor.

Cílem bakalářské práce byla analýza personálního managementu a firemní kultury v pivovaru Starobrno a distribučním centru Brno, Hájecká. Dílčím cílem bylo navrhnout možná zlepšení firemní kultury a personálního managementu. Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření na zlepšení zjištěného stavu.

Bakalářská práce se dělí na část teoretickou a část praktickou. První část práce je teoretická, kde jsou popsány východiska z odborné literatury, obsahuje základní pojmy, teoretické vymezení řešené problematiky. Další částí bakalářské práce je empirické šetření současného stavu řešené problematiky.

Při zpracování teoretické části bakalářské práce byly využity obecné metody vědecké práce, tedy sběr a analýza související odborné literatury, srovnání praktických zkušeností a teoretických znalostí. Poskytuje vysvětlení elementárních poznatků a konceptů, které se vztahují k tématu práce a k výzkumnému cíli. Tato část byla rozčleněna do tří samostatných kapitol, které obsahují jednotlivé podkapitoly. První kapitola se zabývala problematikou firemní kultury, ve druhé navazuje práce oddělení lidských zdrojů, tedy práce personalistů, třetí kapitola popisuje formování lidského kapitálu a řízení pracovního výkonu.

V empirické části bakalářské práce se sběr dat uskutečnil formou kvantitativního dotazníkového šetření. Výzkum byl zaměřen na zjištění stavu firemní kultury a její vnímání zaměstnanci pivovaru Starobrno a distribučního centra Hájecká. Dále se zabýval postojem zaměstnanců na možný kariérní a profesní rozvoj, jejich vnímání dalšího vzdělávání a budoucnosti u firmy. Pro tyto účely byl sestaven dotazník, kterým bylo osloveno sto zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

1.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Na samém počátku své teoretické části bakalářské práce považuji za důležité uvést, že při studiu odborné literatury jsem se zdaleka nesetkal pouze s pojmem firemní kultura. Poměrně často jsem nacházel také výrazy jako organizační kultura, podniková kultura, či firemní klima. V bakalářské práci budu většinou ctít pojem firemní kultura, který jsem shledal jako nejpoužívanější a zdá se mi i jako nejuniverzálnější pojmenování v rámci všech těchto označení dané problematiky. Šigut (2004, s. 9) v této souvislosti dále uvádí, že nelze předpokládat nalezení jediné a jednotné definice firemní kultury v pramenech odborné literatury.

Každá firma se více či méně opírá a zároveň tvoří určitý soubor norem chování, nějakým způsobem komunikuje uvnitř i směrem ven z podniku, uznává určité přístupy a postoje, má své vize a představy o svém fungování. Těmito všemi postupy se snaží firma ovlivnit jednání a chování pracovníků, k čemuž podniku slouží i řada různých rituálů a symbolů, jako jsou loga, znaky a firemní dress-code. Pod vlivem těchto faktorů dochází ke stejnému, nebo podobnému chování a vyjadřování jednotlivých zaměstnanců, skupin zaměstnanců, potažmo celého podniku a to jak uvnitř, tak i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Podnik tak získává svojí charakteristickou image a tento popsáný mechanismus nejčastěji vyjadřuje pojem firemní kultura (Šigut 2004, s. 9).

V odborné literatuře, napříč různými autory lze nalézt tyto definice firemní kultury: „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“ (Armstrong, 2007, s. 257).

„*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

„*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*“ (Šigut, 2004, s. 9-10).

Zajímavou a často vyhledávanou definici nabízí E. H. Schein: „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.*“ (in Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 486)

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 488-489) se domnívají, že lze nalézt společné rysy firemní kultury, přestože autoři uvádějí odlišné charakteristiky. Souvislosti a podobnosti lze nacházet ve sdíleném přesvědčení a hodnotách, které za své přebírají samotní členové podniku. Jedná se tedy o skupinovou záležitost se silnou sociální povahou. Firemní kultura není spontánním výsledkem, ale je soustavným procesem učení, které následně umožňuje rozumět podnikovým událostem a orientuje zaměstnance ve firemním prostředí. V časovém pojetí není firemní kultura stálá a neměnná, ale neustále se rozvíjí, mění se, nebo zaniká.

Tureckiová (2004, s. 137) doplňuje a rozšiřuje tyto definice firemní kultury o lidské vědomí i podvědomí, ve kterém působí a projevuje se. V časové rovině organizační kultura zasahuje do minulosti, kterou propojuje se současností a budoucností firmy, kdy v každé své fázi je identifikovatelná, strukturovaná a měřitelná.

1.2 Determinanty firemní kultury

Již v šedesátých letech minulého století lze zaznamenat snahy o analyzování a pojmenování fenoménu kultury v organizacích. V osmdesátých letech minulého století se definitivně pevně v organizacích zabydluje pojem firemní kultura a to jak zejména díky ekonomickému úspěchu japonských firem, tak i zvyšujícímu se počtu odborné literatury zabývající se hledáním cesty k dokonalé organizaci (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 20). Pod pojmem determinanty firemní kultury si lze představit vše, co na kulturu působí, co jí zásadně ovlivňuje. Tyto vlivy lze z obecného hlediska rozdělit na vlivy vnější a vlivy vnitřní.

Šigut (2004, s. 14-15) pojmenovává determinanty podnikové kultury podle různých faktorů. Do faktorů okolního prostředí zahrnuje zejména hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku, tedy zejména situaci v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýzu konkurence.

Druhá skupina faktorů okolního prostředí zahrnuje společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku, tedy sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální situace a sociální procesy a ukazatele.

V rámci základních faktorů se zabývá osobností, lépe řečeno osobnostním profilem manažerů a řídicích pracovníků, zejména služební stáří, kariérní postup, doba setrvání ve funkci, ochota a schopnost učit se, přístup k inovacím a odolnost proti stresu. Do základních faktorů dále patří rituály a symboly podniku a podniková komunikace. Jedná se hlavně komunikační styl podniku a to jak navenek, tak i uvnitř podniku, otevřenost organizace k informacím, public relations, podnikový časopis. U rituálů a symbolů můžeme jmenovat hlavně styl jednání a způsoby chování řídicích pracovníků, odkazy na tradice firmy, znaky a loga organizace.

Třetí skupinou jsou faktory managementu, které se zabývají podnikovou strategií a koncepcí, obchodní strategií a funkcionální strategií. Dále pak obsahují organizační strukturu a procesy tedy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace. Nelze opomenout ani řídicí systémy, tedy typy, rozsah a technické vybavení systémů.



Obr. č. 1 – Determinanty vzniku podnikové kultury
Zdroj: Šigut

1.3 Formování firemní kultury

Teorii formování firemní kultury se zabývá řada autorů a v odborné literatuře existuje mnoho pohledů na to, zda organizační kulturu lze formovat, pokud ano, tak do jaké míry a kým ji lze vytvářet a kdo je za její utváření zodpovědný.

Lukášová (2010, s. 164) považuje formování žádoucí firemní kultury, která bude působit pozitivně na výkonnost za extrémně složitý proces, s kterým si poradí pouze zkušení manažeři. Tito vedoucí pracovníci uvnitř firmy se musí při tomto úkolu vypořádat nejen s obtížností vnímat a rozumět kulturním signálům, ale také s faktem, že firemní kultura není jednoduchým jevem, který navíc určuje mnoho vnitřních a vnějších vlivů.

Napříč odbornou literaturou lze najít tři základní stanoviska na utváření a změnu firemní kultury.

1. Firemní kultura může být efektivně řízena a měněna managementem.
2. Firemní kultura může být řízena a měněna managementem, ale jen do určité míry.
3. Je velice složité, nebo téměř nemožné pro management cíleně tvořit nebo měnit kulturu v organizaci.

Podle Šiguta (2004, s. 31) je potřeba při tvorbě organizační kultury podniku brát v úvahu určitou hierarchii kultur, kterou dělí následovně:

- Nadnárodní kulturu (v případě nadnárodní společnosti)
- Národní kulturu
- Regionální kulturu
- Kultura stávající organizace
- Subkultury jednotlivých oddělení podniku (kultura manažerů, kultura výrobních dělníků apod.)

Z výše popsaného jasně vyplývá, že firemní kultura je zejména pro větší společnosti absolutní nezbytností, pokud chtějí být úspěšné a konkurenceschopné. Otázkou zůstává, jak vlastně firemní kulturu vytvářet?

Základním předpokladem pro vytvoření organizační kultury, na kterém se shodují autoři odborné literatury je mít definovanou jasnou strategii a poslání podniku. Konkrétní poslání, vize a hodnoty podniku totiž do značné míry předurčují následnou firemní kulturu. Naplňování firemní kultury by mělo jít vertikálně směrem dolů, od managementu podniku, postupně k dalším zaměstnancům.

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 115-118) v tomto případě rozdělují formování organizační kultury do devíti jednotlivých kroků:

1. Definování srozumitelné, jednoznačné a dlouhodobě udržitelné strategie.

Je nutné si uvědomit, že změna firemní kultury není otázkou měsíců či několika málo let (je samozřejmě potřeba v této souvislosti přihlídnout i k velikosti podniku), ale jde o dlouhodobý proces. Pokud by na tento dlouhodobý proces působila nejasná či mnohoznačná firemní strategie, může v podniku dojít k chaosu a dezinformacím, což není příhodné prostředí pro efektivitu a výkonnost.

2. Definice očekávání podniku směrem k zaměstnancům.

Zaměstnanec je seznámen s požadavky, které firma klade na jeho jednání a chování, a to jak v pracovním procesu, tak i mimo něj. V silné firemní kultuře je zaměstnanec se svojí pracovní rolí a jednáním seznámen a ztotožněn a pro tyto účely má podnik i nástroje, kterými požadovaného jednání dosahuje.

3. Definování rozhodujících ukazatelů a charakteristik budoucí, respektive žádoucí firemní kultury.

Organizační kultura je těžko uchopitelným a měřitelným fenoménem, jde o záležitost spíše abstraktního charakteru. Přesto ale musí a to zejména ve větších a velkých společnostech existovat nějaký dokument, který jasně a srozumitelně definuje základní vize a normy chování a jednání, s kterým je každý jednotlivý zaměstnanec seznámen. Ve firmách toto řeší zejména etický kodex, či kodex zaměstnance firmy, nebo některé normy ISO. Ne vždy však tyto normy reflektují veškeré nuance jednotlivých oddělení ve společnosti, a proto je nezbytné mít definovaný obecný dokument použitelný ve všech sférách a jednotlivých odděleních celého podniku.

4. Analýza současného stavu.

Tato analýza by se měla provádět efektivně, tedy není nutné, aby šlo o celkovou analýzu stávající organizační kultury jako takové. Měla by být zaměřena zejména na oblasti, které souvisí s novou strategií podniku. Srovnání současného stavu s budoucím, pak nabízí prostor pro formulaci konkrétních požadavků ke změně.

5. Definice nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které souvisejí s firemní kulturou.

Změna, nebo formování organizační kultury vždy zasahuje mnoho oblastí života a řízení podniku. Zejména je nutné jmenovat tzv. tvrdé faktory řízení, jako jsou organizační struktura, organizační systémy a procesy a jejich následné řízení. Je tedy potřeba se vyvarovat situaci, kdy zaměstnanci mají správně nastaveny požadavky na jejich pracovní jednání a sociální chování, avšak z pohledu pracovních postupů je není možné uskutečnit.

6. Informovanost zaměstnanců.

Po úspěšném zvládnutí předchozích kroků, je na řadě informování zaměstnanců vhodnou formou a následné vyvolání motivace přijmout tyto kroky za své u každého z nich. Nejvhodnější forma informování je osobní cestou na společném setkání zaměstnanců s managementem podniku a oddělením lidských zdrojů. Celý proces nebude úspěšný, pokud zaměstnanci nebudou vnímat, že management podniku jde příkladem v rámci nově nastavené firemní kultury.

7. Edukace, vysvětlování a následný trénink.

Logický krok, který navazuje na prvotní informování. Všechny tři zmíněné aktivity slouží zaměstnanci k možnosti osvojit si a vyzkoušet nové vzorce chování a jednání. Každá úspěšná společnost dnes ví, že do vzdělávání svých zaměstnanců obecně musí vynakládat nemalé finanční prostředky.

8. Kontrola a sankce.

Vrcholový manažeři by v rámci projektu změny formování kultury měli mít i zakomponované dva důležité body a to kontrolu a případné sankce. Kontrola primárně slouží k objevení eventuálních nežádoucích jevů a souvislostí, které se mohou v rámci implementace nové kultury objevit. Musí zde být i jasně definovaná sankce v případě, že by někteří zaměstnanci z určité pohodlnosti nebo zavedeného rutinního chování nechtěli akceptovat nově tvořenou firemní kulturu.

9. Analýza změn v organizační kultuře.

Tak jak byla důležitá analýza stávající kultury v bodě čtyři, je nezbytná i analýza procesu změny kultury po nějakém čase. Management podniku se z ní dozví, jaký byl učiněn posun od začátku změny. Metodicky se v tomto případě postupuje pomocí sociologických a sociálně-psychologických výzkumů.

Závěrem této podkapitoly je důležité zmínit, že celý proces přeměny firemní kultury je záležitostí dlouhodobou a velice náročnou, kdy změny lze očekávat spíše v řádu let a není možné dosáhnout kýžený efekt v horizontu několika měsíců.

1.4 Význam firemní kultury

Ve své publikaci Řízení lidských zdrojů zmiňuje Armstrong (2007, s. 258) zajímavou citaci k významu firemní kultury od Furnhama a Guntera (1993) : „*Kultura představuje tmel společnosti a plodí pocit, to jsme my, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.*“

Šigut (2004, s. 71) v této souvislosti jmenuje tři bariéry, které právě může pozitivně ovlivnit a sladit kvalitní organizační kultura.

- Bariéru ekonomických zájmů.
- Bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků.
- Bariéru nedůvěry řadoví pracovníci vs. vedení a majitelé společnosti.

Tyto bariéry si vytvářejí jednotlivé skupiny zaměstnanců na základě hranic svého poslání a také díky vytváření vlastních limitů v komunikaci a zaměstnanecké vnitropodnikové interakci. Typickým příkladem je mistr ve výrobě, většinou se na svoji pozici vypracoval z řadového dělníka a je logicky v každodenním kontaktu se svými podřízenými, ze kterých vzešel. Zároveň je už ale manažerem a může být někdy složité se s touto rolí identifikovat a může se tak snad dostat do začarovaného kruhu, kdy je na něj vyvíjen tlak ze shora i zdola a nemůže již vytvářet další bariéry. Jeho pozice je tedy velice klíčová, jakožto reprezentanta žádoucí firemní kultury, protože působí právě jako ten tmel mezi řadovými zaměstnanci a managementem.

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 52) uvádějí tři hlavní body, které charakterizují silnou firemní kulturu.

- Vytváří harmonii ve vnímání a myšlení zaměstnanců.
- Usměňuje chování lidí.
- Významně přispívá ke sdílení společných hodnot a cílů.

Na závěr kapitoly o firemní kultuře bych rád poznamenal, že je bez pochyb a shoduje se na tom i široká odborná veřejnost, že kvalitní a propracovaná firemní kultura má zásadní

vliv na výkonnost a efektivnost podniku, že podporuje motivaci zaměstnanců a vytváří v nich pocit loajality a sounáležitosti s firmou. Umí mírnit a řešit vzniklé problémy mezi jednotlivými odděleními podniku a významně ovlivňuje sociální klima ve společnosti.

2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU

2.1 Personální plánování

Jak jsem již zmínil v úvodu a lze obecně vyčíst z odborné literatury, personální management se zabývá komplexně zaměstnancem, potažmo zaměstnanci od jejich výběru, po jejich kariérní dráhu, vzdělávání, motivování až po ukončení jejich pracovního poměru. V širším kontextu řeší celkovou zaměstnanost v podniku a predikuje budoucí potřebu zisku zaměstnanců. Zabývá se celkovým ekonomickým a demografickým vývojem v regionu, případně v dané zemi, kde podnik sídlí a často k tomuto účelu využívá statistický úřad a úřad práce. V jednotlivých kapitolách se budu podrobněji zabývat jednotlivými činnostmi, kterými se zabývá personální management.

První kapitolou je personální plánování, tedy něco, co předchází výběru konkrétního zaměstnance. Každá organizace je nějak řízená a to z toho důvodu, aby dosáhla svých cílů. Tyto cíle si musí nějakým způsobem naplánovat, a když teď pomineme výrobní, obchodní, finanční cíle apod., tak neméně důležitou, ne-li nejdůležitější oblastí je plánování lidských zdrojů.

Dostatek kvalitních pracovníků v současné a budoucí době, přispívá významně k realizaci cílů podniku, jelikož nepodcenil úlohu personálního plánování. Jde tedy o to, aby měl podnik zajištěn:

- dostatečný počet pracovníků,
- s potřebnými znalostmi a dovednostmi,
- s žádoucími osobními charakteristikami,
- aby byli motivováni a flexibilní,
- správně rozmístěni do jednotlivých úseků a oddělení,
- ve správný čas, s odpovídajícími náklady.

Jde tedy o umění predikce pohybu lidí směrem do společnosti, ze společnosti a v podniku jako takovém (Koubek 2007, s. 93).

Stýblo et al (2005, s. 39) v této souvislosti uvádí: „*Odhadnout správně budoucí personální potřeby podniku nebývá jednoduché. V praxi však existuje řada metod, jimiž to lze dokázat. Nejčastěji se používají statistická sledování údajů – analýzy, indexní metody, rozpočtové a plánovací analýzy. Ke složitějším patří odborné předpovědi založené na úsudku odborníků o vývoji určitého, pro podnik významného jevu, např. změn spotřebitelské poptávky a z ní*

vyplývajícími inovací, změn postavení konkurence na trhu, změn výrobní či řídicí technologie atd.“

Armstrong (2007, s. 305-309) rozlišuje personální plánování založené na kvantitativní analýze, tzv. tvrdé plánování, kde je potřeba zabezpečit v určitém čase vhodné pracovníky v požadovaném počtu a personální plánování založené na zabezpečení dostatečného počtu kvalitních a loajálních zaměstnanců, tzv. měkké plánování. Tato metoda je založena na průzkumu mezi pracovníky a vychází se z analýzy pracovního výkonu zaměstnance.

Hlavní cíle personálního plánování Armstrong shrnuje následovně:

- zisk a udržení pracovníků s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi v požadovaném počtu.
- eliminace problémů s přebytkem nebo nedostatkem zaměstnanců.
- formovat a vzdělávat dostatečnou pracovní sílu, která bude připravena na měnící se podmínky trhu.
- eliminovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, vzděláváním a rozvojem vlastních pracovních sil.
- efektivnější využívání pracovníků, zaváděním flexibilnějších systémů práce.

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získat vhodného kandidáta na požadovanou pracovní pozici je jeden ze stěžejních úkolů personalistů z oddělení lidských zdrojů, neboť úroveň vzdělání, dovedností a schopností, které podnik od kandidáta očekává, budou přímo závislé na jeho pracovním výkonu.

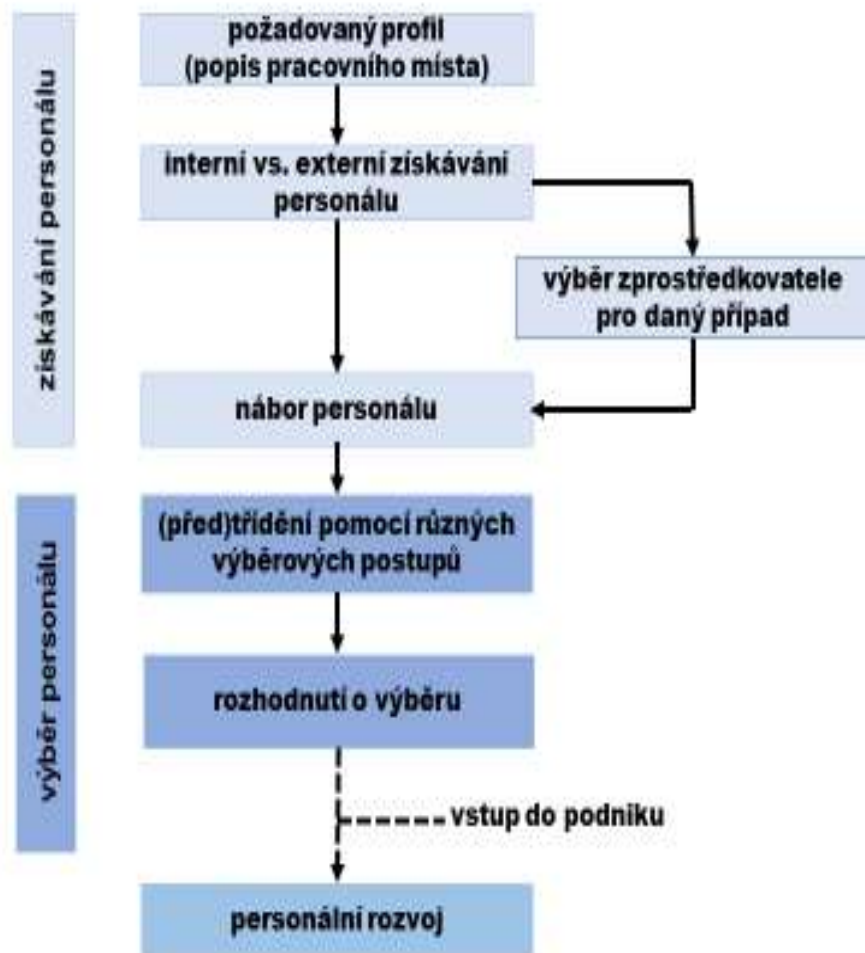
Dle Koubka (2007, s. 126) je nutné zajistit, aby podnik uměl zaujmout dostatečné množství potencionálních pracovníků, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Personalisté musí umět identifikovat vhodné zdroje odkud lidský kapitál čerpat a zároveň vhodnou formou uchazeče informovat o volných pracovních místech v organizaci. Jedná se o ucelený proces oslovování uchazečů, někdy i formou přímého oslovení talentovaného kandidáta, získávání informací o uchazečích atd. Všechny tyto popsané aktivity je potřeba také organizačně a administrativně obsáhnout.

Armstrong (2007, s. 343) pohlíží na získávání pracovníků jako na proces, kdy by za minimální náklady, měl být získán maximálně kvalitní uchazeč a popisuje tři fáze, které souvisí se ziskem a výběrem potencionálního zaměstnance.

- Definice požadavků - popis pracovního místa a pracovní role uchazeče.
- Přilákání uchazečů – vyhodnocení zdrojů uchazečů, oslovení vnějších i vnitřních adeptů, inzerování přes personální agentury.
- Výběr uchazečů – prvotní výběr životopisů, testování a hodnocení uchazečů, assessment centra, získávání referencí.

Kasper a Mayhofer (2005, s. 379) zužují svoji definici získávání a výběru uchazečů na dvě samostatné fáze a nazývají je náborovým procesem, který zahrnuje.

- Získávání personálu
- Výběr personálu



Obr. č. 2 – Fáze náborového procesu

Zdroj: Kasper a Mayhofer

Koubek (2007, s. 130-131) rozlišuje, zda získáváme pracovníka z vnějších nebo vnitřních zdrojů a uvádí určité výhody a nevýhody každého ze zdrojů.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- organizace zná podrobně uchazeče, ač už jde o jeho silné nebo slabé stránky.
- pozitivní vnímání šancí na karierní postup u stávajících zaměstnanců, pokud firma bude preferovat interní lidi při povyšování.
- Interní pracovník, i když jde do vyšší pozice, tak zná již stávající procesy a znamená to tedy nižší náklady na jeho zapracování.

Nevýhody:

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na pozici, kde najednou nestačí se svými znalostmi a schopnostmi (riziko následného posunu zpět na nižší pozici).
- Soutěžení o povýšení mezi internisty může ohrozit dobrou pracovní atmosféru a mezilidské vztahy.
- Chybí zde nové myšlenky a nové přístupy, které může nabídnout externí uchazeč.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

Výhody:

- nesrovnatelně větší zásobárna talentů, než poskytují vnitřní zdroje.
- nové myšlenky, pohledy a přístupy.
- získat kvalifikovaného inženýra nebo manažera zvenčí je levnější varianta, než ho vychovávat v organizaci.

Nevýhody:

- přilákání, oslovení externích uchazečů je dražší varianta, než oslovit interní zdroje.
- delší adaptace a orientace pracovníků v novém prostředí.
- Eventuální konflikt se stávajícími zaměstnanci, kteří se cítili být vhodnými uchazeči na inzerované místo.

Při získávání pracovníků musí personalista zvolit vhodnou metodu, která bude odrážet požadavky na inzerovanou pozici, je nutné brát v úvahu, zda se bude jednat o dělnickou profesi nebo vrcholovou manažerskou funkci, jestli se bude čerpat z vnitřních, vnějších nebo obou dvou zdrojů. Koubek (2007, s. 135-142) metody rozděluje podle toho, zda:

- **Uchazeči se nabízejí sami** – podnik má dobrou pověst a jedná se o obecně atraktivního zaměstnavatele

- **Doporučení současného pracovníka firmy** – většinou se používá při obsazení odpovědnější pracovní pozice.
- **Oslovení vyhlédnutého jedince** – opět metoda pro náročnější funkce.
- **Inzerát v organizaci, nebo mimo ni** – nenákladná forma inzerce, nevýhodou je její limit v širším oslovení uchazečů.
- **Letáky vkládané do poštovních schránek** – metoda úzce regionální, spíše pro nižší pracovní pozice.
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – rozšířená metoda, zejména v novinách, používaná spíše pro nižší pracovní pozice
- **Spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi** – široce využívaná varianta od učilišť, po střední odborné školy, až po vysoké školy (management trainee program). Výhodou je možnost podchytit si talenty pro svoji firmu.
- **Spolupráce s úřady práce** – velmi levná možnost získat pracovní sílu, možnost dotací pracovního místa.
- **Personální agentury (head hunting)** – agentury nabízejí nejen získávání uchazečů, ale taky jejich výběr, využívá se většinou pro odbornější pozice. Nevýhodou jsou vyšší finanční náklady pro podnik. Head hunting se zaměřuje vyloženě na získávání zkušených odborných pracovníků nebo manažerů, tyto odborníci jsou osloveni osobně s cílem přetáhnout je pro konkurenční společnost.
- **Internetové pracovní portály** – nejrozšířenější způsob nabídky práce, na těchto portálech je možné nejen procházet nabídky pracovních pozic, ale je možné aktivovat i osobní profil se životopisem a veřejně ho nabídnout firmám. U nás zejména JOBS.cz, PRÁCE.cz.

Z uvedeného výčtu je vidět, že některé metody jsou pasívní, jiné zase aktivní. V mnoha případech je ale dobré kombinovat několik metod dohromady.

Po fázi získávání uchazečů přichází na řadu fáze výběru pracovníků. Armstrong (2007, s. 360-362) uvádí tři základní formy výběru zaměstnanců, které následují po prvotním předvýběru, kde se studují a filtrují profesní životopisy uchazečů:

- **Pohovor** – individuální, pohovorové panely, výběrová komise
- **Assessment center**
- **Testy pracovní způsobilosti**

Za nejúčinnější a nejkompexnější metodu, zejména využívanou u manažerských pozic, je považováno assessment center, které Armstrong (2007, s. 362) definuje jako: „*dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.*“

V dnešním konkurenčním prostředí vítězí ten podnik, který má kvalitní lidi na správném místě, proto je zisk a výběr kvalitních pracovníků pravděpodobně nejdůležitější personální činnost. Každý podnik by měl zároveň neustále a intenzivně pracovat na své image atraktivního zaměstnavatele, aby přilákal ten nejkvalitnější lidský kapitál.

2.3 Přijímání zaměstnanců

Autoři odborné literatury se ne úplně vždy shodují na časovém pojetí přijímání pracovníků do organizace. V odborné literatuře lze najít pojetí přijímání pracovníka, které je časově definováno jako období procedur začínající od akceptace nabídky práce ze strany uchazeče a končící během dne nástupu do zaměstnání. Koubek (2007, s. 189) dále toto pojetí člení na užší a širší. Užší pojetí je charakterizované jako stadium procedur nově příchozího pracovníka do společnosti. Širší pojetí se zabývá situací, kdy stávající pracovník organizace, přechází na nové místo v rámci stejného podniku.

Trochu jiný pohled na tuto problematiku přináší Armstrong (2007, s. 395), kdy přijímání pracovníka časově definuje nástupním dnem do práce, které pokračuje nástupními procedurami, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji orientoval v novém prostředí.

Správné uvedení nového pracovníka má čtyři cíle:

- Překonat počáteční nervozitu z nového prostředí.
- Vytvořit pozitivní postoj nového zaměstnance k podniku, aby se zvýšila šance jeho stabilizace.
- Dosáhnout požadovaného výkonu u zaměstnance, v co nejkratším termínu.
- Eliminovat riziko náhlého odchodu pracovníka.

Základním dokumentem, který upravuje pracovní - právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je pracovní smlouva, která musí obsahovat tři zákonné náležitosti:

- **Druh práce**
- **Místo výkonu práce**
- **Den nástupu do zaměstnání**

Koubek (2007, s. 189-190) v této souvislosti uvádí v našich podmínkách často opomíjenou skutečnost, že úspěšný uchazeč má právo se seznámit s návrhem pracovní smlouvy před podpisem. Také se nejedná o jednostrannou záležitost zaměstnavatele a i budoucí zaměstnanec má právo vyjednávat o budoucí podobě smlouvy.

Zaměstnanec by měl klást důraz v pracovní smlouvě na co nejpřesnější definici své pracovní náplně, platových podmínek atd., tak jak je to zvykem ve vyspělé Evropě. Zásadní výhodou takového přístupu je, že se eliminují budoucí konflikty ohledně pracovní pozice, či náplně a jasně definovaná pracovní smlouva přispívá k oboustranné pracovní spokojenosti.

Každý podnik s vyspělou firemní kulturou má jasně definované postupy při začleňování nového zaměstnance do pracovního procesu. Pozitivní přijetí a ochota být nápomocen ze strany kolegů, nadřízeného nebo personálního oddělení zásadně ovlivňuje budoucí úspěšný průběh adaptace nového pracovníka.

2.4 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování zaměstnanců

Dědina a Cejthamr (2005, s. 229) definují rozmíst'ování pracovníků jako: „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy.*“

V rámci tohoto rozmíst'ování je potřeba uvažovat mobilitu uvnitř podniku a vnější mobilitu.

Do vnitropodnikové mobility se zahrnuje:

- Povýšení pracovníka.
- Převedení na jinou práci.
- Přeražení na jinou pracovní funkci.

Vnější mobilita má svojí aktivní a pasívní stránku. Proces získávání a výběru pracovníka je aktivní činností.

Pasívní stránka vnější mobility řeší propouštění, penzionování, rezignování a úmrtí (Dědina a Cejthamr 2005, s. 229).

Dle § 48 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce může ke skončení pracovního poměru dojít jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků, nebo dvoustranným právním úkonem učiněným oběma účastníky. Pracovní poměr může být dle daného zákona rozváznán pouze:

- Dohodou
- Výpovědí
- Okamžitým zrušením
- Zrušením ve zkušební době
- Uplynutím sjednané doby
- Smrtí zaměstnance či zaměstnavatele, který je fyzickou osobou.

Velkým fenoménem dnešních dnů, ke kterému by měli personalisté vždy velmi citlivě přistupovat je ukončení pracovního poměru kvůli nadbytečnosti. Požadavek citlivého a empatického chování personalistů a nadřízených vychází dle Armstronga (2007, s. 402) z faktu, že z pohledu zaměstnance dochází k nedobrovolnému opuštění zaměstnání, což znamená celkové zhoršení jeho sociálního postavení obecně a jedná se o traumatizující situaci.

Koubek (2007, s. 246) poukazuje na to, že nadbytečnost nemusí nutně vzniknout jen změnou technologických a výrobních postupů v podniku, které snižují tlak na počet zaměstnanců. Může k ní dojít i kvůli neschopnosti managementu podniku zajistit lidem odpovídající práci. Dále dodává, že pokud již k procesu propouštění pro nadbytečnost dojde, měl by podnik celý proces provést tak, aby neohrožoval se svojí pověstí, tedy slušné jednání s propouštěnými zaměstnanci, spolupráce s úřadem práce, poradenská činnost a dodržení vyplacení zákonného, nebo kolektivní smlouvou garantovaného odstupného.

K další velice citlivé činnosti personální práce patří penzionování a propouštění zaměstnanců. Koubek (2007, s. 244-245) uvádí dvojí pohled flexibilního a fixního důchodového věku v rámci problematiky penzionování pracovníků, kdy je nutné si uvědomit, že dosažení důchodového věku není zákonnou podmínkou pro ukončení pracovního poměru se zaměstnancem ze strany zaměstnavatele.

V prvním případě pružné politiky je pohlíženo na dosažení důchodového věku jen jako na fakt určité spodní hranice, kdy je možné opustit zaměstnání. Pokud zaměstnanec nadále dosahuje požadovaný pracovní výkon, měl by mít možnost dále vykonávat svojí práci. Oproti tomu strategie pevného důchodového věku upřednostňuje ukončení pracovního poměru se zaměstnancem při dosažení důchodového věku.

V rozvinutých zemích je preferovaná první cesta, která lépe reflektuje zásady moderního řízení lidských zdrojů, i když obě mají své výhody a nevýhody.

Závěrem této kapitoly chci poznamenat, že z výše popsaného jasně vyplývá, že kvalitní personální práce má přímou úměru se spokojeností a požadovaným pracovním výkonem každého jednotlivého pracovníka. Propracovaný systém získávání, výběru, adaptace, ale i forma propouštění zaměstnanců významně ovlivňuje jeho délku pracovní dráhy v dané firmě.

3 FORMOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

3.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hroník (2006, s. 14-29) klade důraz v rámci hodnocení na definování cílů a zpětné vazby jakožto základní stavební kámen pro jakýkoliv systematický rozvoj. Ve vztahu k hodnocení, cílům a zpětné vazbě uvádí: „*Hodnocení, rozvoj a vzdělávání, at' již ve formě tréninku, outdoorového programu, přednášky, nezbytně obsahuje cíl a zpětnou vazbu. Bez cíle a zpětné vazby nejsme sto vybudovat žádný fungující systém hodnocení.*“

Hodnocení pracovníků obecně je v odborné literatuře definováno jako prostředek k odměňování. Autor ovšem zmiňuje, že hodnocení si zaslouhuje stejnou důležitost jako odměňování a vzdělávání.

Pokud totiž pracovník bude plnit pozdě své úkoly a bude podávat slabý pracovní výkon a nebude následovat žádná zpětná vazba na tyto výkony, nastane situace, kdy nemůže dojít k odstranění tohoto problému.

Hodnocení podnik tedy potřebuje pro:

- Změnu či posílení firemní kultury a komunikace strategie
- Harmonizaci zájmů všech zúčastněných
- Zvýšení výkonnosti

Existují tři oblasti hodnocení pracovníka:

- **Vstup** – předpoklady, tzn. potenciál, způsobilost a praxe.
- **Proces** – pracovní chování a přístup
- **Výstup** – pracovní výkon

Zejména ve firmách se zahraniční účastí se lze setkat v souvislosti s hodnocením s užíváním kompetenčních modelů. Kompetence je zde brána jako způsobilost. Nehodnotí se zde tedy, jaké vlastnosti má pracovník, ale co konkrétně dělá a jak je pro danou činnost způsobilý.

Koubek (2007, s. 208 – 226) dělí hodnocení na formální a neformální, které v obou případech většinou realizuje přímý nadřízený. Ten by se měl při hodnocení podřízeného vyvarovat posuzování podle osobních sympatií a soustředit se pouze na hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení by se mělo vést formou rovnoprávného rozhovoru a hodnotící by měl mít možnost se k hodnocení vyjádřit a společně s nadřízeným nalézt

prostor pro zlepšení. Hodnotitel by měl povzbuzovat k sebehodnocení, kritizovat konstruktivně a hodnotit období celého roku. Neměl by začít kritikou, ale na začátku hodnotícího pohovoru se soustředit na pochválení pracovníka.

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 491) uvádějí jako odměňování zaměstnance peněžní částku, kterou zaměstnanec dostane od zaměstnavatele výměnou za to, že mu poskytl svojí pracovní sílu. Tato částka představuje pro příjemce významný zdroj pro zajištění jeho existence. Pro zaměstnavatele tato peněžní částka představuje mzdový náklad, který by měl být z jeho pohledu ideálně co nejnižší. Na druhou stranu ale ovlivňuje odměňování chování zaměstnanců, jejich fluktuaci a pracovní výkon. Ideální řešení je tedy úhrada platu, vázána přímo na výkon jednotlivého pracovníka.

Koubek (2007, s. 283) zdůrazňuje, že v moderním pojetí řízení lidských zdrojů, nejde pouze o plat či mzdu v rámci odměňování. Do kategorie odměnění pracovníka může spadat i povýšení, lepší vybavení kanceláře, možnost vzdělávání, formální uznání dobrých pracovních výkonů atd..

Dědina a Cejthamr (2005, s. 231-235) na odměňování pohlíží jako na velice citlivou stránku personální práce, která na sebe strhává velkou pozornost, jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Mezi hlavní úkoly odměňování uvádějí:

- Přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání
- Udržet kvalitní pracovníky
- Odměna za loajalitu, dosažené výsledky, zkušenost a schopnosti pracovníka.
- Dosažení a udržení konkurenceschopnosti
- Stimul ke zvýšení kvalifikace pracovníka

Důležitým aspektem odměňování jsou i mzdové formy, tedy způsob výpočtu odměny za práci. Mezi základní formy patří:

- Časová mzda a plat
- Úkolová mzda
- Prémie
- Odměny
- Účast na hospodářském výsledku.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dynamicky se rozvíjejícím tržním hospodářství je čím dál víc kladen důraz na flexibilitu pracovníků, nehledě na to, ať se jedná o dělníka ve výrobě nebo špičkového manažera.

Dávno tedy pominula doba, kdy si pracovník po celou svoji pracovní kariéru vystačil se vzděláním, které dosáhl na škole při přípravě na budoucí zaměstnání. Koubek (2007, s. 252) zdůrazňuje, že vzdělávání a formování pracovních schopností je dnes celoživotním procesem zaměstnance. Klasický zácvik nebo přeškolení již dnes není v moderní společnosti akceptováno jako vzdělávání a rozvoj pracovníka, jelikož se neustále objevují nové poznatky a technologie, mění se lidské potřeby a samotný trh. Tyto skutečnosti nutí firmy investovat do rozvoje svých zaměstnanců, aby podnik zůstal konkurenceschopný a uměl flexibilně reagovat na změny.

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání jako: „*nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.*“

Hroník (2007, s. 127-129) uvádí dvě funkce vzdělávání:

- Rozvoj způsobilostí všeho druhu
- Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti

Z hlediska obsahového a procesního charakteru rozděluje funkce vzdělávání na:

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační
- Inovační a změnová
- Motivační

Oblasti vzdělávání definuje jako:

- Funkční vzdělávání
- Doplnkové funkční vzdělávání
- Manažerské vzdělávání
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání

- Školení ze zákona

3.3 Motivování zaměstnanců

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají“ (Armstrong 2007, s. 219).

Armstrong (2007, s. 219-220) uvádí tři složky motivace:

- Směr – co se někdo pokouší dělat
- Úsilí – s jakým úsilím se o to snaží
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

Zmiňuje se o motivu, jako důvodu, abychom něco udělali. Jedná se o vnitřní stimul, který v nás vyvolává motivaci pro nějakou činnost. Stejně tak motivování jiných lidí, mobilizuje tyto lidi a směřuje je k požadovanému cíli.

Stýblo (1993, s. 157) uvažuje o motivaci jako o základním stavebním kamenu personálního managementu.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 145) zmiňují Maslowovu teorii hierarchie potřeb:

- Fyzické potřeby – potřeba kyslíku, jídla, pití, teploty, spánku atd.
- Potřeba jistoty – ochrana před nebezpečím
- Potřeba lásky – pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity
- Potřeba vážnosti – úcta k sobě samému a ostatním
- Potřeba seberealizace – rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince

Princip této hierarchie je založený na uspokojování výše popsaných potřeb. Jakmile je uspokojena nižší potřeba, přestává být motivátorem a stává se jím potřeba na vyšším místě.

Pracovní motivaci lze rozdělit na vnější a vnitřní.

- **Vnější motivace** zahrnuje plat, pracovní smlouvu, benefity, pracovní prostředí atd.
- **Vnitřní motivace** zahrnuje možnost využít vlastní schopnosti, ocenění a uznání atd.

Motivace ve vztahu k práci autoři dělí na:

- **Ekonomické odměny** – plat, sociální výhody, právo na důchod atd.

- **Vnitřní uspokojení** – možnost osobního růstu, uspokojení z vykonávané práce.
- **Sociální vztahy** – přátelství a vztahy na pracovišti, touha po prestiži (Dědina a Cejthamr 2005, s. 142)

Z výše popsaného vyplývá, že v rámci motivování zaměstnanců nelze spoléhat pouze na finanční stránku, ale je nutno se soustředit i na sociální rozvoj, profesní a kariéerní růst zaměstnanců a dobré vztahy na pracovišti.

Nakonečný (1992, s. 247) v této souvislosti uvádí: „*bude-li vytvořeno vhodné pracovní prostředí, budou-li uspokojeny potřeby růstu osobnosti pracovníků a bude-li jim poskytována přiměřená odměna za jejich pracovní výkon, bude vytvořena pracovní motivace a pracující bude aktivně a iniciativně usilovat o dosahování cílů organizace, k níž přísluší.*“

3.4 Využití sociální pedagogiky v personálním managementu

V teoretické části, potažmo celé bakalářské práci jsem se snažil na problematiku firemní kultury a personálního managementu nahlížet z pohledu studenta sociální pedagogiky a vnímat jakýkoliv podnik jako sociální celek, ve kterém probíhá nepřeborné množství sociálních interakcí (Nakonečný 2005, s. 11). Tento pohled se mi potvrzoval studiem odborné literatury na dané téma, jelikož jsem se setkával s pojmy jako rozvoj a vzdělávání, sociální rozvoj, řešení konfliktů na pracovišti, pozitivní atmosféra na pracovišti, sociální psychologie organizace apod. Utrvoval jsem se, že výchovné metody sociální pedagogiky jsou uplatnitelné v řízení lidských zdrojů a moderní podnik s vyspělým personálním managementem tyto metody musí logicky využívat.

Kraus (2008, s. 173) v této souvislosti uvádí: „*výchovnou metodou rozumíme i v sociální pedagogice určitý konkrétní postup, jímž chceme realizovat konkrétní výchovný záměr a v daném směru ovlivnit osobnost vychovávaného. Je zřejmé, že sociální pedagogika se z pohledu teorie ani praxe neobejde bez klasických výchovných metod, jako je vysvětlování, přesvědčování, metoda souhlasu a nesouhlasu, příkladu, odměny a trestu, cvičení apod.*“

Koubek (2007, s. 13) k personální práci zmiňuje, že: „*tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.*“ Na konci této definice mluví o personálním a sociálním rozvoji pracovníka.

Z obou dvou definic jasně vyplývá, že sociální pedagogika i personální management se zabývají z obecného hlediska formováním jedince. Liší se pouze prostředím, kde k tomuto

formování dochází, kdy sociální pedagogika má toto prostředí mnohem pestřejší, oproti personálnímu managementu, kde jde o prostředí pracovní v konkrétním podniku či firmě.

Kraus et al. (2001, s. 12) v této souvislosti nabízejí svoji definici sociální pedagogiky jako: *„pedagogickou disciplínu s poněkud zvláštním charakterem, a tím je transdisciplinárnost. I když dominuje vztah k sociologii, nejde pouze o interdisciplinárnost. Má výrazně integrující charakter. Z pohledu životní praxe soustřeďuje a dále rozvíjí teoretické poznatky pedagogických, společenských, ale i dalších vědních disciplín.“*

Zajímavý pohled na sociální vztahy v organizaci nabízí Bednář et al. (2013, s. 16-17), kdy uvádí příklad s třídním fotem vyššího stupně základní nebo střední školy, pro pozorovatele neznámé třídy a neznámých tváří, které nikdy předtím neviděl. I za těchto podmínek je z fotografie vyzorovatelné, kdo je třídní šprt, sportovně nadaný jedinec, vůdčí typ a otloukánek. Stejně souvislosti by bylo možné shledat i na dalších neznámých třídních fotografiích. Ač je každé dítě neopakovatelná originální osobnost a vytváří svoje vlastní sociální interakce a vztahy, jsou tyto vztahy založeny na identických základech a dějí se ve stejném kulturním prostředí.

Stejně návyky ze školy se přenáší i do zaměstnání, kde se jedinec stává nedílnou součástí formálních i neformálních kolektivů, které spolu spolupracují, aby se uživil. Tyto sociální vztahy mezi zaměstnanci mají velký vliv na jejich pracovní výkon, kvalitu práce, schopnost inovovat, důvěru vůči managementu apod.

Je tedy jasné, že manažeři, kteří si myslí, že na dobrých sociálních vztazích mezi zaměstnanci nezáleží a nemají vliv na pracovní výkon zaměstnance, se hluboce, až tragicky mýlí.

Na závěr teoretické části bych rád zdůraznil, že spokojený a motivovaný zaměstnanec, který se pohybuje v pozitivním pracovním prostředí, kde může rozvíjet svůj potenciál, s dobrými sociálními vztahy mezi kolegy je největším bohatstvím firmy a dobrou vizitkou personálního managementu dané společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUM FIREMNÍHO PROSTŘEDÍ V PIVOVARU STAROBRNO A DISTRIBUČNÍM CENTRU HÁJECKÁ

Pro výzkum firemního prostředí byl zvolen Pivovar Starobrnno a distribuční centrum Hájecká, které byly představeny v prvním bodě praktické části. Dále je definován metodologický postup, cíl práce a průzkumu a stanoveny hypotézy, kdy jejich platnost byla analyzována pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkový průzkum byl zaměřen na zjištění stavu firemního prostředí v pivovaru Starobrnno a DC Hájecká. Tento dotazník byl osobně rozdán na jednotlivá pracoviště a respondenti mohli odevzdávat dotazníky do připravených krabic na sběrných místech od poloviny února do 10. března 2016. Dotazník je uveden v příloze č. 1 mojí bakalářské práce. Výsledky průzkumu byly v jednotlivých bodech analyzovány a interpretovány.

4.1 Profil společnosti Heineken ČR, pivovaru Starobrnno a DC Hájecká

Pivovar Starobrnno a distribuční centrum Hájecká (dále jen DC Hájecká), které jsou nedílnou součástí společnosti Heineken Česká republika. HEINEKEN je třetí největší pivovarnickou skupinou na světě a evropskou jedničkou mezi výrobci piva.

Skupina HEINEKEN zaměstnává přibližně 56 tisíc lidí ve více než 70 zemích po celém světě. Ve sto dvaceti pěti pivovarech ročně produkuje přes 120 milionů hektolitřů piva. Do portfolia skupiny patří více než 200 mezinárodních, regionálních, lokálních a speciálních značek pív a cidrů.

Mezi nejznámější patří:

- Heineken (Nizozemsko), Amstel (Nizozemsko), Foster's (Velká Británie), Cruzcampo (Španělsko), Tiger (Asie), Zywiec (Polsko), Birra Moretti (Itálie), Sagres (Portugalsko), Ohta (Rusko), Murphy's (Irsko), Star (Nigérie) a další.

Společnost HEINEKEN vlastní v České republice tři tuzemské pivovary:

- od roku 2003 pivovar Starobrnno v Brně,
- od roku 2007 Královský pivovar Krušovice ve středních Čechách
- od roku 2008 pivovar Velké Březno v severních Čechách.

V současnosti je HEINEKEN Česká republika třetím nejvýznamnějším hráčem na domácím trhu s pivem. A v exportu se rovněž řadí mezi nejdůležitější vývozce.

Do jeho portfolia patří značky:

- Heineken, Krušovice, Zlatopramen 11, Starobrno, Březňák, Desperados, Zlatopramen Radlery, nealkoholický Zlatopramen NA, Hostan a regionální značky Dačický a Louny.

Nedílnou součástí strategie společnosti v České republice je projekt Brewing a Better Future.

K jeho cílům patří zejména:

- snižování dopadu výroby (tzn. spotřeba vody, energií a emise CO₂) a distribuce na životní prostředí,
- prosazování zodpovědného přístupu ke konzumaci piva
- a práce s místními komunitami.

Největší ambicí HEINEKENU do budoucna je stát se nejzodpovědnějším výrobcem piva v České republice.

Historie vlastnické struktury

- 2003: společnost HEINEKEN vstupuje akvizicí společnosti Starobrno, a. s., na český pivní trh.
- 2007: do portfolia společnosti přibývá Královský pivovar Krušovice, a. s.
- 2007: tržní podíl společnosti HEINEKEN se zvyšuje na 8 %, stává se třetím nejvýznamnějším hráčem na českém trhu.
- 2008: akvizice společnosti Drinks Union, a. s.
- 2008: tržní podíl společnosti HEINEKEN vzrůstá na 12 %, řadí se mezi nejdůležitější vývozce piva.
- 2009: společnost Starobrno, a. s., zaniká fúzí, její jmění přechází na Královský pivovar Krušovice, a. s.
- 2010: společnost Drinks Union, a. s., zaniká fúzí, její majetek přechází na společnost HEINEKEN Česká republika, a. s.

(<http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme> [online]. [cit. 2016-04-02]).

Pivovar Starobrno hraje důležitou úlohu ve společnosti Heineken Česká republika, neboť generuje téměř polovinu produkce piva v rámci společnosti a to i přes to, že jeho role je významně regionální hlavně v rámci Jihomoravského kraje.

Jelikož umístění pivovaru na okraji centra Brna neumožňuje dostatečné skladovací a expediční kapacity, je pivo v rámci primární distribuce zaváženo na DC Hájecká v Brně-Černovicích. Odtud je pivo rozváženo ke koncovým zákazníkům v rámci sekundární distribuce. Obchodní zástupci zde také mají zázemí v podobě drobného technického servisu, kde si mohou fasovat základní položky výčepní techniky a POSM materiály v podobě skla apod. pro své zákazníky. Na DC Hájecká sídlí kromě oddělení distribuce také kompletní osazenstvo technického servisu a fakturace, naopak obchodní oddělení, spolu s dalšími se nachází přímo v budovách pivovaru Starobrno.

4.2 Metodologický postup

Pro zjištění požadovaných dat k dosažení cíle v praktické části byla použita metoda kvantitativního šetření formou dotazníku. Dotazník vlastní konstrukce obsahoval dvacet uzavřených otázek, které respondenti hodnotili na stupnici 1-5, v logice: 1 - rozhodně souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 – ani souhlasím/ani nesouhlasím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím.

Důraz při sestavování dotazníku byl kladen na jednoduchost, srozumitelnost, přehledné a logické uspořádání, kdy otázky na sebe navazují v rámci tematických okruhů, za účelem zisku co nejvěrohodnějšího vzorku odpovědí.

Cílem kvantitativního průzkumu je ověření stanovených hypotéz. Získávání informací z dotazníku je nutnou podmínkou pro ověření definovaných hypotéz. Informace musí být reprezentativní pro celou cílovou skupinu respondentů. Zejména testování hypotéz potřebuje co nejvyšší formální srovnatelnost dat. Kvantitativní výzkum je založen na deduktivní logice. Na začátku výzkumu je buď reálný a existující problém a to buď v teoretické rovině, nebo sociální realitě. Tento problém je přeložen do hypotéz, které jsou základem pro výběr proměnných. Nashromážděné informace slouží k testování hypotéz a výsledek je souhrn přijatých či zamítnutých hypotéz. V rámci kvantitativního průzkumu se sbírají pouze data, které potřebujeme k testování hypotéz (Disman 2000, s. 285-289).

4.3 Výzkumný cíl, formulace hypotéz

Cíl realizovaného výzkumu se prolíná s celkovým cílem bakalářské práce, tedy analýza firemního prostředí a personálního managementu a to v konkrétním a reálném prostředí výrobní společnosti, v tomto případě pivovaru Starobrno a DC Hájecká.

V teoretické části bakalářské práce bylo úsilí soustředěno na definování a vysvětlení pojmu firemní kultura a personální management, na objasnění základních poznatků a konceptů vztahujících se k dané problematice. V závěru teoretické části byly hledány souvislosti se sociální pedagogikou a zejména možnosti využití metod sociální pedagogiky v personálním managementu.

Dotazníkové šetření v praktické části bakalářské práce si kladlo základní výzkumné otázky:

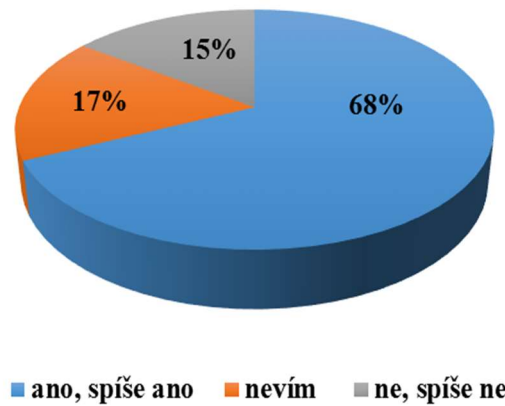
- Jak ovlivňuje firemní kultura zaměstnance pivovaru Starobrno a DC Hájecká?
- Jaké zaujmají postoje zaměstnanci pivovaru Starobrno a DC Hájecká k oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken ČR, a.s.?
- Vliv firemní stimulace na vnitřní motivaci a pracovní výkon zaměstnanců pivovaru Starobrno a DC Hájecká?

Z těchto základních výzkumných otázek byly formulovány hypotézy:

- **H1:** V pivovaru Starobrno a DC Hájecká panuje silná a jasně definovaná firemní kultura.
- **H2:** Oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken ČR pomáhá k profesnímu a kariéernímu rozvoji zaměstnanců pivovaru Starobrno a DC Hájecká.
- **H3:** Pivovar Starobrno a DC Hájecká má motivované a loajální zaměstnance.

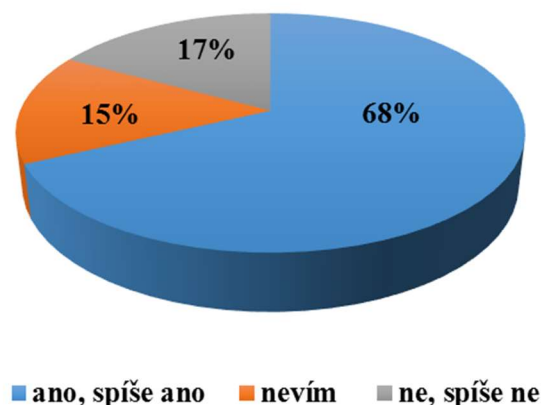
4.4 Výsledky průzkumu firemního prostředí v pivovaru Starobrno a DC Hájecká

V rámci pivovaru Starobrno a DC Hájecká bylo osobně roz distribuováno celkem sto dotazníků na jednotlivá oddělení. Respondenti mohli odevzdávat vyplněné dotazníky do sběrných krabic, kdy dvě sběrná místa byly v pivovaru Starobrno a jedno na DC Hájecká. Z celkového počtu 100 dotazníků se vrátilo 65 dotazníků řádně vyplněných a 2 dotazníky nekorektně a neúplně vyplněny. Tvzení v dotazníku měly zjistit celkovou úroveň spokojenosti zaměstnanců a hlavně potvrdit nebo vyvrátit definované hypotézy.

Otázka č. 1:**Atmosféru na pracovišti vnímám jako pozitivní.***Graf k otázce č. 1*

Zdroj: vlastní výzkum

Rozhodně souhlasím a spíše souhlasím, odpovědělo 68% respondentů. Ani souhlasím/ani nesouhlasím, odpovědělo 17% respondentů a 15% odpovědělo, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Z hodnocení respondentů tedy vyplývá, že atmosféru na pracovišti vnímá více jak 2/3 zaměstnanců jako pozitivní.

Otázka č. 2:**Pozitivní firemní klima se odráží kladně na mém pracovním výkonu.***Graf k otázce č. 2*

Zdroj: vlastní výzkum

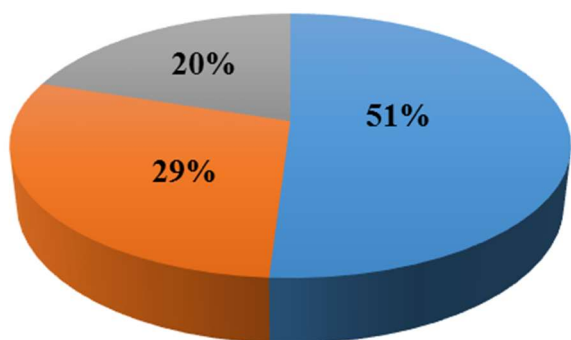
Rozhodně souhlasím a spíše souhlasím, odpovědělo 68% respondentů. Ani souhlasím/ani nesouhlasím, odpovědělo 15% respondentů a 17% respondentů odpovědělo,

spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Výsledek otázky č. 2, potvrzuje výsledek otázky č. 1, kdy opět více jak 2/3 zaměstnanců odpovědělo kladně.

Otázka č. 3:

Ve firmě mohu bez obav svým nadřízeným sdělovat svůj názor.

Graf k otázce č. 3



■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

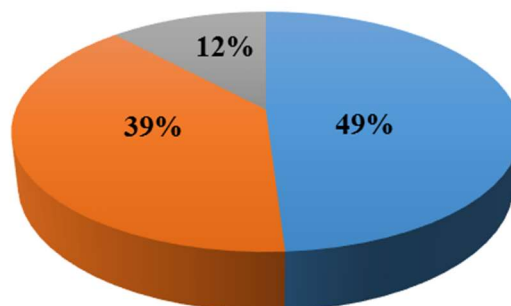
Zdroj: vlastní výzkum

Rozhodně souhlasím a spíše nesouhlasím, odpovědělo 51% respondentů. Ani souhlasím/ani nesouhlasím, odpovědělo 29% respondentů. Odpověď, spíše nesouhlasím či rozhodně nesouhlasím, volilo 20% respondentů. Více než polovina z oslovených zaměstnanců potvrdila jedno ze základních pravidel firemní kultury společnosti Heineken Česká republika a to, že své názory sdělují bez obav.

Otázka č. 4:

Ve firmě vnímám jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu.

Graf k otázce č. 4

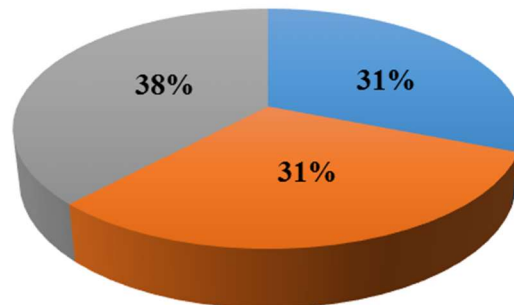


■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

Zdroj: vlastní výzkum

Odpověď rozhodně souhlasím či spíše souhlasím, volilo celkem 49% respondentů. Ani souhlasím/ani nesouhlasím, volilo 39% respondentů a 12% respondentů spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí.

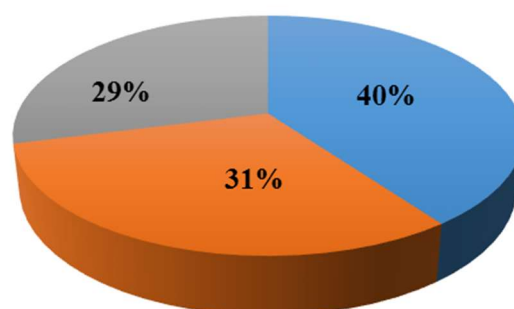
Vzhledem k tomu, že firemní kultura je do určité míry abstraktní záležitostí, pod kterou si každý jednotlivý zaměstnanec může vybavit širokou škálu pojmů a mechanismů, považuji kladnou odpověď u téměř poloviny zaměstnanců za potvrzení Hypotézy č. 1: V pivovaru Starobrno a DC Hájecká panuje silná a jasně definovaná firemní kultura. Tento závěr mi také potvrzuje fakt, že pouze 12% zaměstnanců odpovědělo negativně a 39% zaujímá neutrální postoj k této problematice.

Otázka č. 5:**Jsem spokojený/á se svojí základní mzdou.***Graf k otázce č. 5*

■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

Zdroj: vlastní výzkum

K této otázce 31% respondentů uvedlo odpověď, rozhodně souhlasím či spíše souhlasím, stejné procento respondentů ani souhlasí/ani nesouhlasí a 38% respondentů spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí s tímto tvrzením. Z tohoto výsledku jasně vyplývá, že většina zaměstnanců není spokojena se svojí výší základního platu, jelikož kladně odpověděla pouze necelá 1/3 respondentů a stejné procento respondentů zaujímá neutrální postoj k tvrzení týkajícího se výše základního platu.

Otázka č. 6:**Ve firmě vnímám možnost kariérního a profesního postupu.***Graf k otázce č. 6*

■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

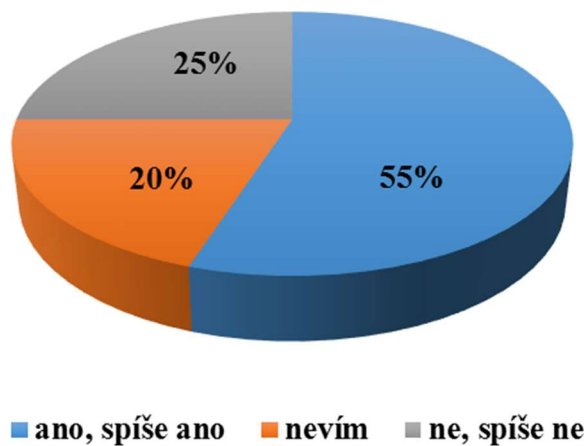
Zdroj: vlastní výzkum

Kladně odpovědělo na toto tvrzení 40% respondentů, ani souhlasím/ani nesouhlasím, odpovědělo 31% respondentů a 29% respondentů se vyjádřilo negativně. I když se většina zaměstnanců vyjádřila pozitivně ke kariérnímu a profesnímu postupu, poměrně stejné procento zaměstnanců odpovědělo neutrálně nebo nesouhlasně na toto tvrzení.

Otázka č. 7:

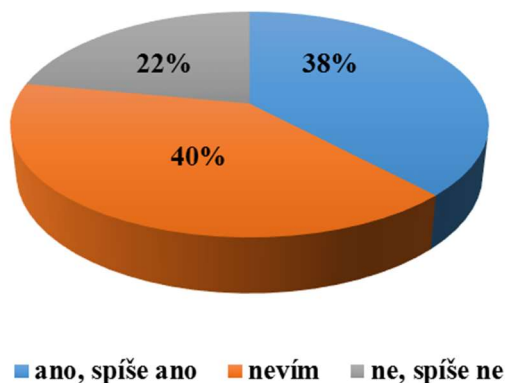
Firma klade důraz na vzdělávání zaměstnanců.

Graf k otázce č. 7



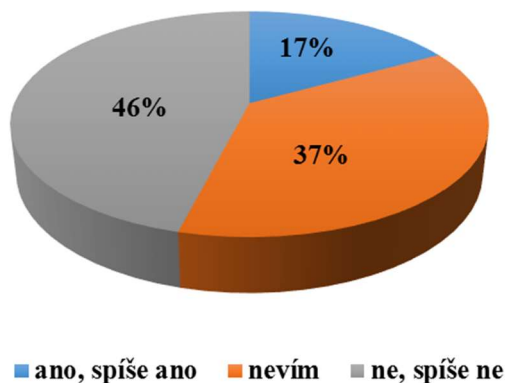
Zdroj: vlastní výzkum

K otázce důrazu na vzdělávání zaměstnanců odpovědělo 55% respondentů, rozhodně souhlasím či spíše souhlasím, 20% respondentů bylo nerozhodných a 25% respondentů odpovědělo negativně. Více než polovina zaměstnanců tak potvrdila spokojenost s firemním vzděláváním.

Otázka č. 8:**System odměňování je jasný a srozumitelný.***Graf k otázce č. 8*

Zdroj: vlastní výzkum

K této otázce odpovědělo 38% respondentů, rozhodně souhlasím či spíše souhlasím, 40% respondentů zaujalo neutrální stanovisko a 22% respondentů spíše nesouhlasilo nebo rozhodně nesouhlasilo. Tento výsledek potvrzuje a souvisí s otázkou č. 5: Jsem spokojený/á se svojí základní mzdou, kdy většina zaměstnanců odpověděla negativně. Většinová odpověď u tvrzení č. 8 byla ani souhlasím/ani nesouhlasím a poměrně velké 22% zastoupení měla negativní odpověď. Jak u výše základní mzdy, tak u systému odměňování panuje spíše nespokojenost zaměstnanců.

Otázka č. 9:**System odměňování vnímám jako vysoce motivující.***Graf k otázce č. 9*

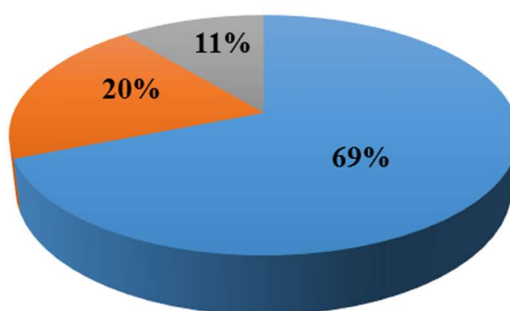
Zdroj: vlastní výzkum

Kladnou reakci mělo 17% respondentů, 37% respondentů zaujalo neutrální postoj a 46% respondentů odpovědělo, spíše nesouhlasím či rozhodně nesouhlasím. Jde o potvrzení nespokojenosti s tvrzením otázky č. 5 a 8.

Otázka č. 10:

Považuji se za motivovaného a loajálního zaměstnance.

Graf k otázce č. 10

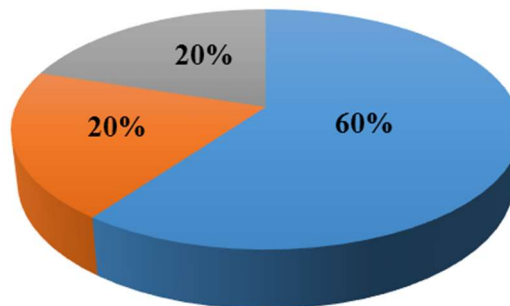


■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

Zdroj: vlastní výzkum

K této otázce kladně odpověděla převážná většina respondentů, a to 69%, 20% zaujalo neutrální postoj a 11% odpovědělo negativně. Zde by se mohlo zdát, že si respondenti protirečí v otázce č. 9 a 10. Nicméně se domnívám s téměř jistotou, že zaměstnanci reagovali kladně hlavně na slovo loajální, jelikož pracují pro regionální pivovar a jsou na něj náležitě hrdí, což potvrdili i v bodě 20. Motivaci v tomto případě chápali jako pracovat pro svůj pivovar.

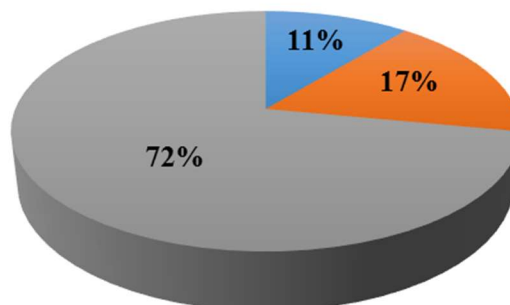
Zároveň tímto výsledkem potvrdili respondenti Hypotézu č. 3: Pivovar Starobrno a DC Hájecká má motivované a loajální zaměstnance.

Otázka č. 11:**Práci ve společnosti bych doporučil/a svým známým.***Graf k otázce č. 11*

■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

Zdroj: vlastní výzkum

Odpověď rozhodně souhlasím či spíše souhlasím, zvolilo 60% respondentů, dalších 20% respondentů zaujalo neutrální postoj a stejný počet respondentů odpověděl negativně. Je zajímavé, že i přes poměrně velkou nespokojenost se základním platem a systémem odměňování v rámci prémie, velká většina zaměstnanců by doporučila práci svým známým pro pivovar Starobrno a DC Hájecká.

Otázka č. 12:**Uvažuji o ukončení pracovního poměru u společnosti.***Graf k otázce č. 12*

■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

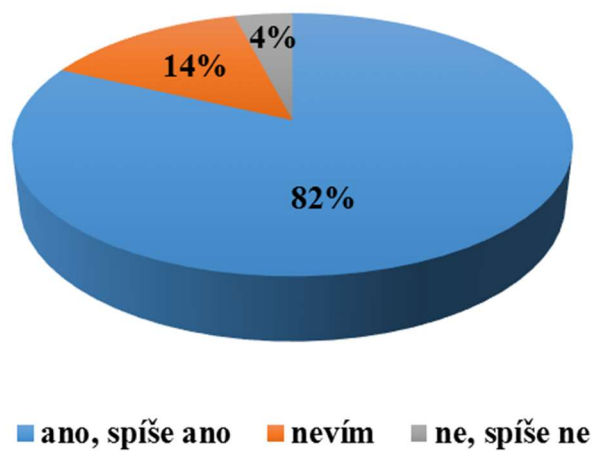
Zdroj: vlastní výzkum

Kladně odpovědělo 11% respondentů, 17% respondentů zaujalo neutrální postoj a převážná většina, 72%, neuvažuje o ukončení pracovního poměru ve společnosti. Tento výsledek koresponduje a potvrzuje výsledky otázky č. 10, 11 a níže vyhodnocené otázky č. 20.

Otázka č. 13:

Pokud bych byl/a svědkem nezákonného, či neetického jednání na pracovišti, nahlásil bych to svému nadřízenému.

Graf k otázce č. 13



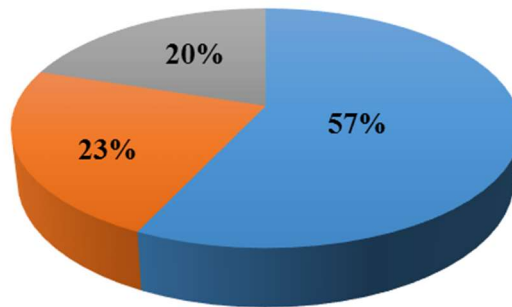
Zdroj: vlastní výzkum

Zde odpovědělo 82% respondentů souhlasně, 14% respondentů vyjádřilo neutrální postoj a pouze 4% spíše či rozhodně nesouhlasí. Tento výsledek je potvrzením výsledku otázky č. 3: Ve firmě mohu bez obav svým nadřízeným sdělovat svůj názor. Výsledky odpovědí této otázky ukazují silnou důvěru mezi podřízeným a přímým nadřízeným v pivovaru Starobrno a DC Hájecká.

Otázka č. 14:

Pokud bych byl/a svědkem nezákonného, či neetického jednání na pracovišti, nahlásil bych to na oddělení lidských zdrojů.

Graf k otázce č. 14



■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

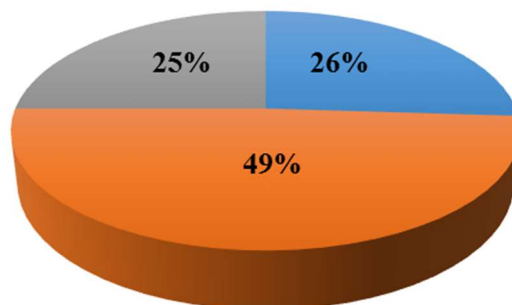
Zdroj: vlastní výzkum

V tomto případě by se 57% respondentů obrátilo na HR, 23% ani souhlasí/ani nesouhlasí a 20% respondentů zaujalo negativní postoj. Odpovědi na tuto otázku ukázaly velkou důvěru zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken Česká republika.

Otázka č. 15:

Oddělení Lidských zdrojů společnosti vnímám jako partnera, který mi je schopen poradit a podpořit mě v mém profesním a kariérním růstu.

Graf k otázce č. 15



■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

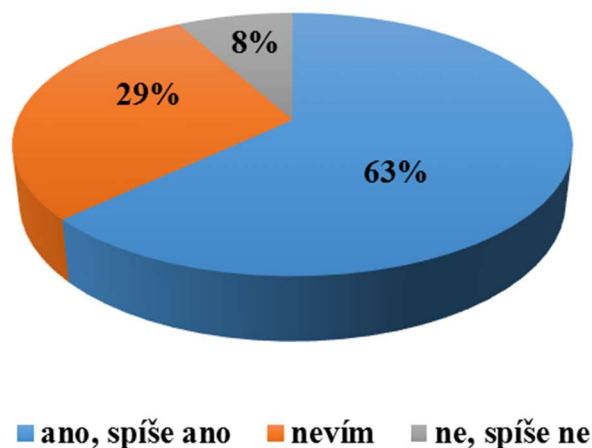
Zdroj: vlastní výzkum

Zde kladně odpovědělo 26% respondentů, 49% respondentů ani souhlasí/ani nesouhlasí a 25% respondentů zaujalo negativní postoj. Zaměstnanci dle tohoto výsledku nevnímají oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken Česká republika jako partnera nebo poradce pro jejich profesní a kariérní růst. Zároveň se tímto výsledkem nepotvrdila má Hypotéza č. 2: Oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken ČR pomáhá k profesnímu a kariérnímu rozvoji zaměstnanců pivovaru Starobrno a DC Hájecká.

Otázka č. 16:

Oddělení lidských zdrojů mě pravidelně a jasně informuje o změnách a novinkách ve společnosti.

Graf k otázce č. 16



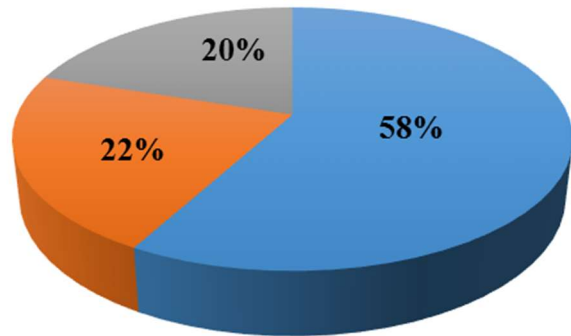
Zdroj: vlastní výzkum

U této otázky odpovědělo 63% respondentů rozhodně či spíše souhlasím, 29% respondentů zvolilo odpověď ani souhlasím/ani nesouhlasím a 8% respondentů zaujalo negativní postoj. Z výsledku je zřejmé, že oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken Česká republika kvalitně, pravidelně a včas informuje své zaměstnance o dění ve společnosti.

Otázka č. 17:

Hodnocení pracovního výkonu mi pomáhá ke zlepšení mého výkonu.

Graf k otázce č. 17



■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

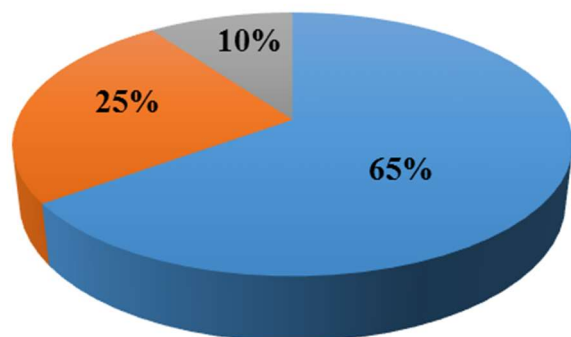
Zdroj: vlastní výzkum

Hodnocení pracovního výkonu považuje 58% respondentů za důležité, 22% respondentů zaujímá neutrální postoj a 20% nesouhlasí s tvrzením, že hodnocení jejich pracovního výkonu může přispět k jejich zlepšení.

Otázka č. 18:

Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon.

Graf k otázce č. 18



■ ano, spíše ano ■ nevím ■ ne, spíše ne

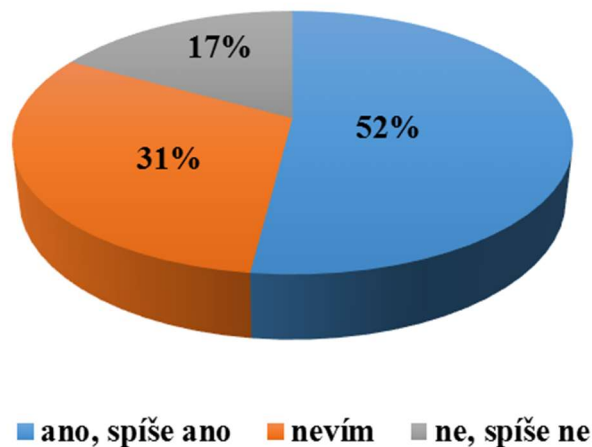
Zdroj: vlastní výzkum

Zpětnou vazbu od nadřízeného dostává 65% respondentů, 25% respondentů ani souhlasí/ani nesouhlasí a 10% zaujímá nesouhlasný postoj.

Otázka č. 19:

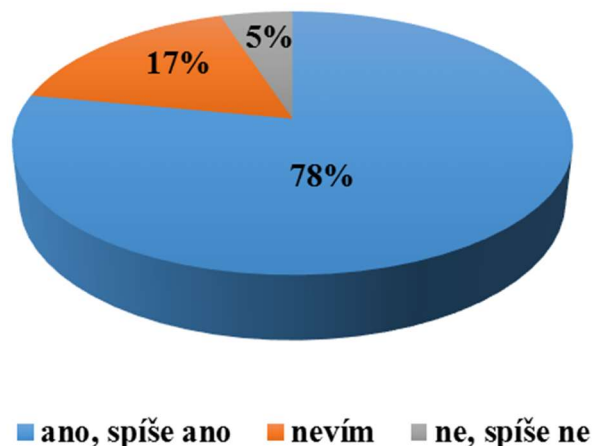
Svého nadřízeného považuji za svůj pracovní vzor.

Graf k otázce č. 19



Zdroj: vlastní výzkum

Odpověď rozhodně či spíše souhlasím, zvolilo 52% respondentů a opět potvrzují ve většině případů dobrou spolupráci a komunikaci mezi nimi a přímými nadřízenými. Z toho plyne i možnost a chuť se inspirovat svým přímým nadřízeným. Ani souhlasí/ani nesouhlasí 31% respondentů a 17% s tímto tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 20**Jsem pyšný/á, že pracuji pro pivovar Starobrno.***Graf k otázce č. 20*

Zdroj: vlastní výzkum

V tomto bodě se potvrzuje velká hrdost a loajalita vůči zaměstnavateli, kdy 78% zaměstnanců je pyšných na fakt, že pracují pro pivovar Starobrno, 17% zaujímá neutrální postoj a pouze 5% nesouhlasí s tvrzením.

4.5 Vyhodnocení hypotéz

Analýza firemního prostředí potvrdila silnou loajalitu a hrdost zaměstnanců vůči pivovaru Starobrno. Tito zaměstnanci též vnímají existenci firemní kultury, která je jasně definovaná a velice dobře prezentovaná v rámci celé společnosti Heineken Česká republika. V rámci svého profesního a kariérního rozvoje nevnímají, nebo si nejsou téměř v polovině případů jistí, že oddělení lidských zdrojů je pro zaměstnance partnerem, který by jim v tomto případě byl nápomocen a že by se na toto oddělení v případě zájmu rozvíjet se obrátili.

H1: V pivovaru Starobrno a DC Hájecká panuje silná a jasně definovaná firemní kultura.

Hypotéza H1 je pravdivá. V pivovaru Starobrno a DC Hájecká panuje silná a jasně definovaná firemní kultura.

H2: Oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken ČR pomáhá k profesnímu a kariérnímu rozvoji zaměstnanců pivovaru Starobrno a DC Hájecká.

Hypotéza H2 je nepravdivá. Zaměstnanci dle výsledku výzkumu nevnímají oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken Česká republika jako partnera nebo poradce pro jejich profesní a kariérní růst.

H3: Pivovar Starobrno a DC Hájecká má motivované a loajální zaměstnance.

Hypotéza H3 je pravdivá. Pivovar Starobrno a DC Hájecká má motivované a loajální zaměstnance.

4.6 Výsledné doporučení pro praxi

V rámci doporučení pro praxi z realizovaného výzkumu bych se zaměřil zejména na:

- **Maximální možnou míru preferování interních zaměstnanců před externisty v případě obsazování volných pracovních pozic.**
- **Soustavné vzdělávání, které bude rozvíjet profesní růst stávajících zaměstnanců.**
- **Zlepšení včasnosti a správnosti vyhodnocování měsíčních cílů v rámci prémiového systému.**
- **Zhodnocení a analyzování výše stávajících základních platů a následné porovnání v rámci pracovního trhu.**

Tyto opatření mohou významně přispět ke spokojenosti stávajících zaměstnanců a zásadně mohou ovlivnit jejich fluktuaci a uvažování o ukončení pracovního poměru. Tito stávající zaměstnanci následně většinou pozitivně hodnotí svého zaměstnavatele a mohou přilákat do společnosti nové kvalitní pracovníky.

Pozitivní pracovní klima může zásadně ovlivnit potencionální pracovníky, kteří jsou ochotni jít pak pracovat do takového podniku třeba i za menší mzdu jen proto, že na pracovišti panuje skvělá atmosféra a proto, že mají jistotu, že s nimi bude slušně a zákonně jednáno v případě dlouhodobé nemoci, mateřské či rodičovské dovolené či v případě úmrtí v rodině.

Spokojenost a jistota v zaměstnání, kde zaměstnavatel vytváří pozitivní klima a reaguje na přání a připomínky svých zaměstnanců a zároveň formuje a upevňuje jejich pozitivní přístup k vykonávané práci, přirozeně vytváří obecně hodnotné sociální prostředí v jedné z nejdůležitějších oblastí lidského života. Takové pracovní prostředí eliminuje riziko ztráty

zaměstnání a následné případné dlouhodobé nezaměstnanosti, která může vést k sociálně patologickému chování.

Jedinec, který ztratil zaměstnání, zároveň přichází i o důležitý společenský statut a to statut jedince, který je zaměstnaný. V případě, že nezaměstnanost trvá dlouhou dobu, mohou se dostavit psychické problémy. Pocit marnosti a sníženého sebehodnocení a sebevědomí, může vést k rizikovému užívání alkoholu či jiných návykových látek, gamblerství či jinému rizikovému chování. Toto následné patologické chování může mít vliv na rozpad rodiny a nabalování dalších společenských problémů.

V kvalitním a pozitivním firemním prostředí tedy vnímám hlavní přínos pro sociální pedagogiku, protože i ta se jako taková zabývá redukcí rizik vedoucích k sociálně patologickému chování.

ZÁVĚR

Cílem této práce byla analýza personálního managementu a firemní kultury, a to jak v teoretické rovině, tak ve zvolené společnosti. Dílčím cílem bylo navrhnout možná zlepšení firemní kultury a personálního managementu.

Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

Bakalářská práce se dělí na část teoretickou a část praktickou. První část práce je teoretická, kde jsou popsány východiska z odborné literatury, obsahuje základní pojmy, teoretické vymezení řešené problematiky. Cílem v teoretické části tedy bylo získat a zdokumentovat co nejvíce informací z problematiky firemní kultury a personálního managementu, objasnit základní poznatky a koncepty a poukázat na provázanost firemní kultury s personálním managementem a následnou efektivností a produktivitou v organizaci. V závěru teoretické části bylo naznačeno využití metod sociální pedagogiky pro potřeby personální práce v organizaci.

V praktické části byla pozornost věnována vlastnímu průzkumu firemního prostředí ve zvolené společnosti pivovar Starobrno a DC Hájecká. Průzkum byl zaměřen na šetření celkové míry spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, profesním a kariéřním rozvojem, spoluprací s přímým nadřízeným, systémem hodnocení, vnímání firemní kultury, úrovní vzdělávání v organizaci a vnímání oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken Česká republika.

Hlavním účelem průzkumu bylo zjistit současný stav firemního prostředí a navrhnout případná doporučení pro zlepšení, zároveň byly testovány základní hypotézy:

H1: V pivovaru Starobrno a DC Hájecká panuje silná a jasně definovaná firemní kultura.

Hypotéza H1 je pravdivá. V pivovaru Starobrno a DC Hájecká panuje silná a jasně definovaná firemní kultura.

H2: Oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken ČR pomáhá k profesnímu a kariéřnímu rozvoji zaměstnanců pivovaru Starobrno a DC Hájecká.

Hypotéza H2 je nepravdivá. Zaměstnanci dle výsledku výzkumu nevnímají oddělení lidských zdrojů společnosti Heineken Česká republika jako partnera nebo poradce pro jejich profesní a kariéřní růst.

H3: Pivovar Starobrno a DC Hájecká má motivované a loajální zaměstnance.

Hypotéza H3 je pravdivá. Pivovar Starobrno a DC Hájecká má motivované a loajální zaměstnance.

V rámci doporučení pro praxi z realizovaného výzkumu bylo doporučeno zaměřit se na:

- Maximální možnou míru preferování interních zaměstnanců před externisty v případě obsazování volných pracovních pozic.
- Soustavné vzdělávání, které bude rozvíjet profesní růst stávajících zaměstnanců.
- Zlepšení včasnosti a správnosti vyhodnocování měsíčních cílů v rámci prémiového systému.
- Zhodnocení a analyzování výše stávajících základních platů a následné porovnání v rámci pracovního trhu.

Hlavním přínosem této bakalářské práce pro sociální pedagogiku bylo uvědomění si a poukázání na fakt, že pokud zaměstnavatel vytváří pozitivní pracovní klima, kde jsou reflektovány oprávněné požadavky zaměstnanců, kteří jsou správně motivováni a profesně rozvíjeni a mají pocit uspokojení ze své pracovní činnosti, která je adekvátně odměněna, dochází spontánně k vytvoření velmi pozitivního sociálního prostředí. Toto prostředí eliminuje případný odchod zaměstnanců z organizace. Je tedy snižováno riziko případné nezaměstnanosti, nebo případného častého měnění zaměstnání a dochází tak k pozitivnímu profesnímu, kariéernímu a sociálnímu rozvoji zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

[Http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme](http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme) [online]. [cit. 2016-04-02]

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

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

KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.

KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ. *Člověk - prostředí - výchova: k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace [pracovního jednání a její řízení]*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, Jiří et al. *Personalistika*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Zákony:

č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce 2016

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DC Distribuční centrum

POSM Point of sales materials – propagační materiály (zkráceně POSM) umístěné v místě prodeje nebo v místě, kde vzniká poptávka, sledující jasný účel: zvýšení prodeje.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. č. 1 Determinanty vzniku podnikové kultury

Obr. č. 2 Fáze náborového procesu

Graf 1-20 Grafické vyhodnocení otázek dotazníku

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník – Průzkum podnikového prostředí

Příloha PII: Výběr z ustanovení zákoníku práce

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

Průzkum podnikového prostředí:

Vážené kolegyně a kolegové,

ve společnosti Heineken Česká republika pracuji jako obchodní zástupce-akvizitor (Jihomoravský kraj) a rád bych Vás požádal o vyplnění jednoduchého dotazníku (20 otázek, cca 5 min). Vyplněný dotazník poslouží k vypracování mé bakalářské práce, kterou realizuji se souhlasem naší společnosti, a výsledky budou k dispozici oddělení HR. Odpovědi, které uvedete, jsou anonymní. Vyplněný dotazník prosím vhod'te do připravené krabice, umístěné na recepci v pivovaru Starobrnno, nebo v prvním patře na sladovně (kmenová data, personální oddělení, pokladna), případně na dispečinku na DC Hájecká. Své odpovědi prosím vždy zakroužkujte a odevzdejte do 10. 3. 2016.

Děkuji Vám za Váš čas a odpovědi.

Štěpán Kužma

Odpovědi prosím vyplňujte podle následujícího vzoru:

1 Rozhodně souhlasím

2 Spíše souhlasím

3 Ani souhlasím/ ani nesouhlasím

4 Spíše nesouhlasím

5 Rozhodně nesouhlasím

1. Atmosféru na pracovišti vnímám jako pozitivní.

1 2 3 4 5

2. Pozitivní firemní klima se odráží kladně na mém pracovním výkonu.

1 2 3 4 5

3. Ve firmě mohu bez obav svým nadřízeným sdělovat svůj názor.

1 2 3 4 5

4. Ve firmě vnímám jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu.

1 2 3 4 5

5. Jsem spokojený/á se svojí základní mzdou.

1 2 3 4 5

6. Ve firmě vnímám možnost kariérního a profesního postupu.

1 2 3 4 5

7. Firma klade důraz na vzdělávání zaměstnanců.

1 2 3 4 5

8. Systém odměňování je jasný a srozumitelný.

1 2 3 4 5

9. Systém odměňování vnímám jako vysoce motivující.

1 2 3 4 5

10. Považuji se za motivovaného a loajálního zaměstnance.

1 2 3 4 5

11. Práci ve společnosti bych doporučil/a svým známým.

1 2 3 4 5

12. Uvažuji o ukončení pracovního poměru u společnosti.

1 2 3 4 5

13. Pokud bych byl/a svědkem nezákonného, či neetického jednání na pracovišti, nahlásil bych to svému nadřízenému.

1 2 3 4 5

14. Pokud bych byl/a svědkem nezákonného, či neetického jednání na pracovišti, nahlásil bych to na oddělení lidských zdrojů.

1 2 3 4 5

15. Oddělení Lidských zdrojů společnosti vnímám jako partnera, který mi je schopen poradit a podpořit mě v mém profesním a kariérním růstu.

1 2 3 4 5

16. Oddělení lidských zdrojů mě pravidelně a jasně informuje o změnách a novinkách ve společnosti.

1 2 3 4 5

17. Hodnocení pracovního výkonu mi pomáhá ke zlepšení mého výkonu.

1 2 3 4 5

18. Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon.

1 2 3 4 5

19. Svého nadřízeného považuji za svůj pracovní vzor.

1 2 3 4 5

20. Jsem pyšný/á, že pracuji pro pivovar Starobrno.

1 2 3 4 5

PŘÍLOHA PII: VÝBĚR Z USTANOVENÍ ZÁKONÍKU PRÁCE

§ 48

- (1) Pracovní poměr může být rozvázán jen
 - a) dohodou,
 - b) výpovědí,
 - c) okamžitým zrušením,
 - d) zrušením ve zkušební době.
- (2) Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby.
- (3) Pracovní poměr cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem, končí
 - a) dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu,
 - b) dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území České republiky,
 - c) uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem výkonu zaměstnání vyžadujícího vysokou kvalifikaci.
- (4) Pracovní poměr zaniká smrtí zaměstnance. Zánik pracovního poměru v případě smrti zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, upravuje § 342 odst. 1.