

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Firemní kultura a personální práce
v organizaci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH

Vypracovala:

Daniela Svatoňová

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní kultura a personální práce v organizaci“ zpracovala samostatně a použila jsem jen literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 27.4.2011

.....

Daniela Svatoňová

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, za jeho podporu, trpělivost a vstřícný přístup.

Také bych chtěla poděkovat společnosti CYRRUS, a.s. za poskytnuté informace.

.....

Daniela Svatoňová

OBSAH

Úvod.....	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1. Firemní kultura.....	3
1.1 Definice pojmu firemní kultura.....	4
1.2 Vznik a vývoj firemní kultury.....	6
1.3 Tvorba firemní kultury.....	9
1.4 Význam firemní kultury.....	11
2. Personální práce v organizaci.....	13
2.1 Personální plánování.....	16
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců.....	18
2.3 Přijímání a propouštění zaměstnanců.....	21
3. Formování lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu.....	25
3.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	27
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	30
3.3 Motivování zaměstnanců.....	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
4. Průzkum společnosti CYRRUS, a.s.....	34
4.1 Profil společnosti CYRRUS, a.s.....	34
4.2 Cíl průzkumu a metodologický postup.....	36
4.3 Formulace hypotéz.....	36
4.4 Výsledky průzkumu firemního prostředí ve společnosti CYRRUS, a.s.....	37
Závěr.....	44
Resumé.....	45
Anotace.....	46
Klíčová slova.....	46
Seznam použitých pramenů a literatury.....	47
Seznam příloh.....	49

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala „Firemní kulturu a personální práci v organizaci“. Předmětné téma jsem si zvolila zejména proto, neboť se o danou problematiku dlouhodobě intenzivně zajímám a považuji toto téma v současné době za velmi aktuální.

V každé organizaci existuje soubor sdílených názorů, postojů a představ, které determinují lidské myšlení, chování a jednání. Tento soubor určité sounáležitosti a harmonie nazýváme firemní kulturou. Silná, stabilní a kvalitní firemní kultura je nezbytnou podmínkou pro úspěšné a efektivní fungování všech organizací. Vzhledem k tomu, že úspěšnost, produktivita a efektivita organizace závisí na výkonu lidského faktoru, je nedílnou součástí dobře fungující organizace také kvalitní personální práce. Nejen, že společnost musí kvalitního zaměstnance najít, ale v zájmu organizace také je, si tohoto zaměstnance dlouhodobě udržet. Je tedy nezbytné vytvořit zaměstnanci ve společnosti takové podmínky, které budou přijatelné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel by tedy měl dbát na vytvoření pozitivní atmosféry, dobré komunikace a vzájemných vztahů.

Cílem této bakalářské práce je získat co nejvíce informací o problematice firemní kultury a personální práce. Zejména definovat pojem firemní kultura a personální práce, věrně popsat a objasnit základní poznatky a koncepty vztahující se k danému tématu. Ve své práci se zabývám jak rozbořem a významem personálních činností, tak jako vztahem mezi efektivní a produktivní firemní kulturou a kvalitní personální prací v organizaci.

Teoretickou část bakalářské práce jsem tématicky rozdělila do třech samostatných kapitol, každá kapitola obsahuje tři až čtyři podkapitoly. První kapitola je věnována pojmu firemní kultura, ve druhé jsou shrnuty informace týkající se problematiky práce personalistů, třetí kapitola se zabývá formováním lidských zdrojů a řízením pracovního výkonu.

V praktické části bakalářské práce se věnuji zejména popisu výsledků vlastního empirického průzkumu firemní kultury konkrétní organizace metodou dotazníkového šetření.

Problematika, kterou se v této práci zabývám, je velmi široká a nelze ji tudíž v rámci rozsahu této bakalářské práce celou obsáhnout.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je věnována objasnění základních poznatků a konceptů, které se vztahují k tématu práce a k výzkumnému cíli. Tato část je členěna na tři samostatné kapitoly, které jsou rozděleny do několika podkapitol. První kapitola je věnována pojmu firemní kultura, ve druhé jsou shrnuty informace týkající se problematiky práce personalistů, třetí kapitola se zabývá formováním lidských zdrojů a řízením pracovního výkonu.

1. Firemní kultura

Firemní kultura je uceleným, specifickým a individuálním systémem každé firmy. Promítá se do všech firemních činností, podílí se na chodu firmy a odráží celkovou atmosféru, která ve firmě panuje. Dobře nastavená a dlouhodobě udržovaná firemní kultura je výchozím předpokladem pro bezproblémovou spolupráci a vnitřní souhru všech působících složek ve firmě. Působení firemní kultury ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci, spokojenost zaměstnanců ve firmě, i to jakým způsobem firma působí navenek, tedy přeneseně ovlivňuje také spokojenost firemních zákazníků.

„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 ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího a lepšího stavu.“ (Nový, 1996, s. 9)

Kultura tedy není pouze otázkou lidské společnosti v rámci jejich zvyků, tradic a obyčejů přenášejících se z generace na generaci. Prvky kultury můžeme najít mimo jiné také ve firmách. Ve své podstatě se jedná o podobný systém přenášení žádoucích vzorců chování v rámci určité instituce, organizace či podniku.

„Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému.“ (Šigut, 2004, s. 9)

Sociální systém podniku, instituce nebo jiné organizace je definován jako celek tvořený nejen jednotlivci, ale také sociálními skupinami, mezi kterými existují vzájemné sociální vztahy. Kultura konkrétního sociálního celku je řídicí složkou, která

vznikla v průběhu dlouhého vývoje. Vytváření kultury, uspořádání vzájemných sociálních vztahů a chování se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků. Přijímány jsou pouze ty, které tento celek nenarušují, nýbrž upevňují. Ty vztahy a aktivity, které se osvědčují, se pak stávají vzorci dalším. Kulturní systém představuje propojení těchto vzorců na jedné straně, ale i jejich uchování a rozvíjení na straně druhé. (Nový, 1996)

V každé organizaci se tedy postupem času vytvoří soubor norem, hodnot, předpokladů, názorů, přístupů a představ, jimiž se členové dané organizace řídí a na jejichž základě usměrňují své chování a jednání. Tuto soustavu sdílení firemní filozofie, ideologie, postojů a vzorců jednání odborně označujeme jako firemní, organizační či podnikovou kulturu. Tato spojení bývají v odborné literatuře užívány jako synonyma. V nadcházejícím textu bude tedy používáno spojení firemní kultura.

Obecně můžeme konstatovat, že každá organizace by měla mít zájem na vybudování takové firemní kultury, která bude zvyšovat kvalitu a efektivitu podniku. Dle mého názoru mnoho firem má v této oblasti stále jisté rezervy. Důvod tohoto problému spatřuji zejména v častém nepřírozeném nátlaku na zaměstnance. Nutnost prosazování vlastních firemních zájmů často nejde ruku v ruce se zájmy zaměstnanců, kteří ve firmě pracují. Chování tohoto typu ohrožuje morálku a chování zaměstnanců v organizacích, tedy i jejich výkon v negativním slova smyslu. Takové počínání se nutně musí odrazit v celkové nespokojenosti zaměstnanců, čímž firma ohrožuje celkové fungování společnosti. Na základě vlastní zkušenosti se nebojím tvrdit, že v českých firmách tento typ diktátorské firemní kultury převládá. V takovém případě je vhodné se nad problémem zamyslet a stanovit si cíle přirozeně vedoucí ke vzájemné spokojenosti a harmonii. České firmy obecně si však často odmítají problém v této oblasti připustit a učinit pokusy směřující k adekvátní změně.

V následujících čtyřech podkapitolách se pokusím blíže objasnit problematiku firemní kultury a její význam pro úspěšné fungování organizace.

1. 1 Definice pojmu firemní kultura

Vymezit pojem firemní kultura není jednoduché a nelze ho tedy jednoznačně definovat. V odborné literatuře existuje mnoho definic firemní kultury. Obecně

jednotliví autoři definují problematiku firemní kultury podobným způsobem, nicméně jednotlivé formulace se ve svém obsahu liší. V nadcházejícím textu se pokusím uvést několik definic vystihujících základní charakteristiky pojmu firemní kultura.

Autoři, zabývající se danou problematikou, definují firemní kulturu jako:

- „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)
- „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“ (Armstrong, 2002, s. 199)
- „vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládány problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, chápané jako všeobecně platné. Členové organizace by se měli s nimi ztotožnit a jednat podle nich“ (Schein, 1989, In. Mayerová, Růžička, 2000, s. 148)
- „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“ (Denison, 1990, In. Lukášová, Nový, 2004, s. 22)
- „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, In. Lukášová, Nový, 2004, s. 22)
- „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“ (Borse, Hentze, 1985, In. Bedrnová, Nový, 2007, s. 431)

I přes vzájemně odlišné pojetí firemní kultury jednotliví autoři staví na stejném základu a shodují se v následujících společných charakteristikách:

- firemní kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních zaměstnanců,
- označuje společné hodnoty a normy,
- vzniká, rozvíjí se, popř. se mění a zaniká, v určitém, zcela konkrétním čase a místě,
- je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace,
- je dále zprostředkována v adaptačním procesu,
- umožňuje snadnou orientaci ve vnitroorganizačním dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v organizaci. (Bedrnová, Nový, 2007)

Firemní kulturu podle mého názoru nelze vynutit, nařídit ani naučit. Prioritou managementu firmy by měla být snaha vytvořit zaměstnancům takové prostředí, ve kterém se budou cítit příjemně, a tento svůj pozitivní pocit budou přenášet i mimo vnitřní prostředí firmy a do roviny svého osobního života. Takový zaměstnanec bude ke své práci pozitivně motivovaný a přirozeně aktivní. Ke svému zaměstnavateli bude vzhlížet s úctou a pokorou, což významně zvyšuje loajalitu zaměstnance k firmě.

1. 2 Vznik a vývoj firemní kultury

První známky a prvky kultury můžeme nalézt již ve starověkém Řecku a Římě. Pojem firemní kultura se v odborné literatuře začíná objevovat již koncem 70. let minulého století. Významným důvodem zájmu o problematiku firemní kultury se stal na počátku 80. let významný ekonomický růst Japonska, který vzbudil dosud nevídaný zájem o japonské firmy, způsoby a techniky jejich řízení. (Lukášová, 2010) Poválečné období znamenalo pro Japonsko nejstrmější a nejstálejší ekonomický růst ze všech rozvinutých tržních ekonomik. Japonsko se stalo světovou průmyslovou velmocí.

Další příčinou, která vedla k výraznému nárůstu zájmu o firemní kulturu, byla dle Lukášové (2010) především kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), jejímž poselstvím byl zejména závěr autorů, že všechny „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch. Lukášová (2010) také zmiňuje knihu Deala a Kennedyho *Corporate Cultures* s podtitulem *The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982), ve které je výrazně aplikován antropologický pohled na kulturu.

V Česku se začala firemní kultura výrazněji formovat až po roce 1989. Do té doby bylo veškeré dění ve státě, tedy i firemní, ovlivňováno politicky. Na základě těchto skutečností je firemní kultura v Česku a v jiných zemích bývalého východního bloku značně nevyvinutá, v celosvětovém měřítku za ostatními zeměmi výrazně zaostává. Evropskou špičkou v rozvoji firemní kultury jsou dle mého názoru země jako Švýcarsko, Dánsko, Holandsko a Francie. Ve světě je to samozřejmě Amerika a Asie.

Rozdíl mezi firmou ryze českou a zahraniční působící na českém trhu je patrný v mnoha směrech. Zahraniční firma si do českého prostředí přináší poznatky z oblasti firemní kultury té dané země. Jedná se zejména o poznatky ve dvou oblastech, oblasti personální a sociální. Pro zahraniční firmu se stává středem zájmu zaměstnanec firmy. Cílem managementu zahraniční firmy je si schopného a zkušeného zaměstnance udržet ve firmě co nejdéle. Od tohoto cíle se pro zaměstnance odvíjí řada sociálních výhod, které se pro zahraniční firmu stávají samozřejmostí. Jedná se zejména o značně propracovaný systém odměňování, který se pro zaměstnance stává mimořádnou motivací. Příkladem mohou být různé druhy příspěvků - na dovolenou, na ošacení, na sportovní aktivity, stejně tak jako jazykové kurzy a jiné možnosti dalšího vzdělávání, stravenky, 5 týdnů dovolené či zakládání firemních školek. Podstatnou součástí utužování vztahů mezi zaměstnanci a vztahů zaměstnanců mezi manažery tvoří také neformální setkání ve formě pořádání nejrůznějších outdoorových akcí či teambuildingových aktivit.

Zahraniční firma nabízí zaměstnancům možnosti účastnit se utváření a nastavování společné firemní kultury. Odlišné je i chování a přístup manažerů, kteří s podřízenými více komunikují a poskytují možnost vyjádřit vlastní názor, svoje představy. Zaměstnanci se tímto otevírají možnosti podílu vlastní kreativity při tvorbě a realizaci kultury ve firmě.

Pro českou firmu zaměstnanec tvoří poslední článek ve společnosti. Obecně vzato české firmy ve skrze prosazují názor „odejdeš-li, přijde jiný“. S tímto názorem je také zaměstnanec obeznámen po celou dobu svého působení ve firmě. Od tohoto postoje

managementu firmy se také odvíjí přístup k zaměstnanci, který s sebou nese mnoho negativních vlivů, jenž se odrážejí v celkovém fungování firmy uvnitř i jejím působení navenek. Zaměstnanci takové firmy ztrácejí pro práci motivaci a chuť k jakémukoliv zlepšení svých pracovních výkonů. Po určité době působení se zkušený zaměstnanec pro firmu stává dražším, tudíž nepohodlným, bez ohledu na to, zda-li ještě je či není pro firmu přínosem. Management českých firem často nedává zaměstnancům možnost projevu vlastního názoru a představ. Pod takovým vedením zaměstnanec bez možnosti vlastní seberealizace často podléhá okolnostem a snadno se po určité době dostaví tzv. „syndrom vyhoření“. Spojení firemní kultura českých firem ve mně evokuje myšlenku na „baču“ a jeho „tupé“ ovce. Toto přirovnání naprosto přesně a trefně vystihuje mé osobní pocity z prostředí firem, ve kterých jsem pracovala a pracuji.

Na vzniku firemní kultura se podílí několik faktorů. Dle Šiguta (2004) můžeme tyto faktory rozdělit takto:

Faktory okolního prostředí:

- hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku,
- společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální situace, kulturní vzorce).

Základní faktory:

- osobnostní profil řídicích zaměstnanců (služební stáří, ochota k inovacím, vytrvalost, odolnost vůči stresu),
- rituály a symboly (způsoby chování řídicích zaměstnanců, způsob chování a jednání zaměstnanců uvnitř firmy i na veřejnosti, rychlost a kvalita telefonického spojení, firemní oblečení, vybavení budov, institucionalizované rituály),
- komunikace (vnější a vnitřní komunikace, komunikační styl podniku).

Faktory managementu:

- podniková strategie, obchodní strategie (tržní a výrobní cíle),
- organizační struktury a procesy (vytváření pracovních míst, neformální síť podnikových kontaktů),
- řídicí systémy (typy systémů, technické vybavení).

Všechny výše uvedené aspekty mají významný vliv na vznik, vývoj, tvorbu a kvalitu firemní kultura a určují jakým směrem a do jaké míry bude kultura ve firmě utvářena.

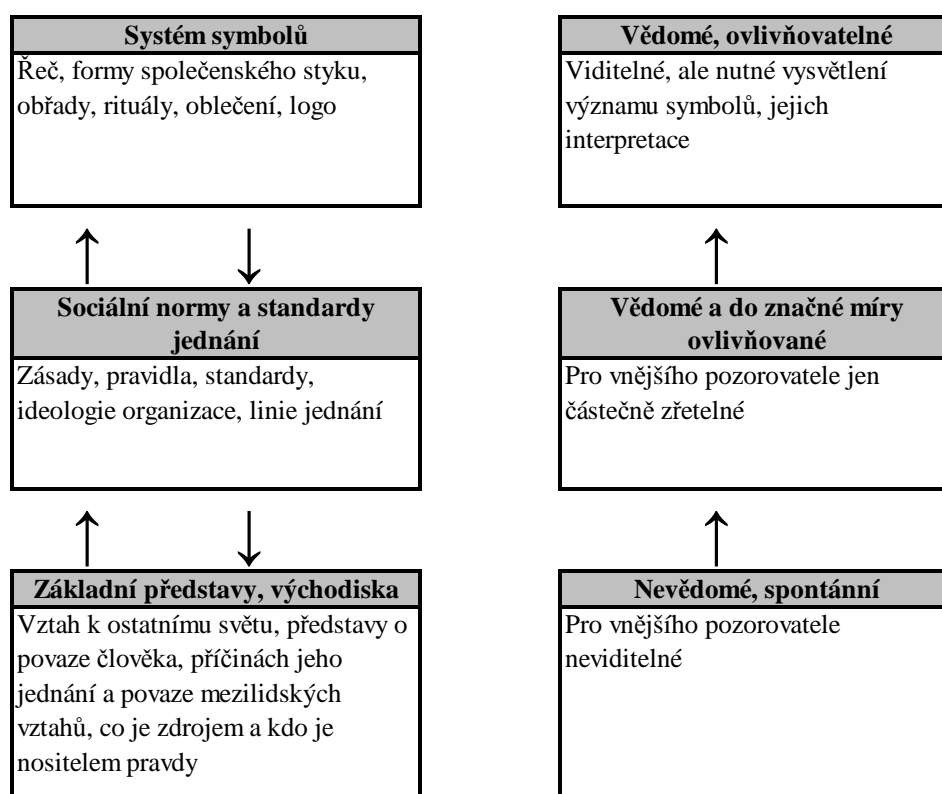
1.3 Tvorba firemní kultury

Velký význam pro tvorbu a zkoumání firemní kultury má přístup Scheina (1989, In. Nový, 1996), který rozeznává tři různé úrovně kultury a vzájemně vysvětluje jejich vztahy.

Firemní kultura vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,
- pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku,
- symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy firemní kultury.

Obr. 1: Firemní kultura a její úrovně



(Schein, 1989, In. Nový, 1996, s. 28)

Základní úroveň chápání jako souhrn nevědomých a neplánovaných spontánních souvislostí, které zahrnují individuální představy zaměstnanců firmy, které spočívají v úvahách o povaze člověka, příčinách jeho jednání, o jeho životě, životě firmy a v celkovém přístupu člověka k vlastním morálním hodnotám. Tyto představy lze po čase buď na základě přirozeného vývoje nebo pod tlakem ze strany vedoucích složek organizace formovat do podoby určitých norem a pravidel, které jsou pro všechny subjekty působící ve firmě společné. Tyto představy jsou pro vnějšího pozorovatele neviditelné.

Střední úroveň firemní kultury představují psaná či nepsaná pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky, stejně tak jako loajalita k organizaci, vztah k jejím partnerům, zákazníkům či akcionářům. (Bedrnová, Nový, 2007) Střední úroveň chápání jako souhrn vědomých sociálních norem a standardů jednání, které vycházejí z firemní filozofie, ideologie, hodnot, cílů, předpokladů a záměrů organizace. V souladu s těmito cíli a záměry může být tento systém vedením podniku záměrně ovlivňován. Pro vnějšího pozorovatele mohou být jen částečně zřetelné.

Nejvyšší, na první pohled rozeznatelnou a jasnou úroveň firemní kultury tvoří systém symbolů a projevů jednání. Tento systém představuje působení firmy navenek. Zahrnuje různé formy společenského styku, organizační symboly či znaky (logo firmy), zvyky, oslavy, rituály a ceremonie, řeč, styl, dress code, vybavení budov a kanceláří, firemní design apod. I přes nespornou viditelnost a zřetelnost těchto symbolů je však někdy nutné vnějšímu pozorovateli tyto symboly vysvětlit a správně interpretovat.

Proces vytváření firemní kultury je dlouhodobý a složitý. Podle Lukášové (2010) je základním mechanismem utváření firemní kultury proces učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. Dle mého názoru by si však firma již na počátku měla stanovit jasné cíle směřující k vytvoření žádoucího stavu, a tento stav následně pomocí procesu učení posilovat a utužovat. Předpokladem k dosažení těchto cílů je dostatečná informovanost a zkušenost. Individuální zkušenost managementu firmy s konkrétní firemní kulturou jiných zemí je základním předpokladem k úspěšnému a stabilnímu nastavení kultury ve firmě. Na základě těchto zkušeností a poznatků pak firma může přirozenou cestou vytvořit vlastní a originální firemní kulturu, o níž nebudou muset zaměstnanci přemýšlet, ale jednoduše se s ní ztotožní.

Důležitým faktorem úspěšného fungování, prosperity a rozvoje firmy je nejen budování jednotné firemní kultury uvnitř organizace působící směrem k veřejnosti, ale také efektivita jednotlivých pracovních týmů, spolupráce mezi týmy a odděleními

napříč celou organizační strukturou firmy, vytváření firemní kultury vlastním příkladem manažerů, posilování loajality, vytvoření atmosféry vzájemné podpory a harmonie, motivace zaměstnanců apod. Nedílnou součástí firemní kultury je i firemní design. Firemní design na sebe v posledních letech upoutává velkou pozornost. Pokud je kvalitní a atraktivní, může se pro společnost stát výrazným konkurenčním nástrojem. Firemní design pracuje s dojmy a stává se tak účinným marketingovým tahem směrem k zákazníkům firmy. Firemní design jednoznačně identifikuje příslušnou firmu v konkurenčním prostředí.

1. 4 Význam firemní kultury

Firemní kultura má dle mého názoru nezbytný význam pro účelné nastavení žádoucích změn dlouhodobě směřujících k vyšší výkonnosti firmy. Shodně s Armstrongem (1999) tedy můžeme říci, že kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny.

Šigut (2004) spatřuje význam firemní kultury pro překonávání bariér, které jsou v různé míře v každé firmě, podniku či institutu. Uvádí 3 druhy bariér v podniku:

- bariéru ekonomických zájmů v podniku,
- bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových zaměstnanců,
- bariéru určité nedůvěry, kterou mají řadoví zaměstnanci k vedení a vlastníkům podniku.

Dle mého názoru chtěl autor myšlenkou vyjádřit častý názorový nesoulad v různých organizačních strukturách firmy. Jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou od sebe vzdáleny nejen v oblasti mezilidských vztahů, ale jistá míra izolace je dána také společenským statutem, který ve firmě zastávají. Silná a stabilní firemní kultura se stává odrazovým můstkem k odstraňování těchto bariér směrem k vytvoření určitého kompromisu.

Lukášová (2010) uvádí, že firemní kultura:

- redukuje konflikty uvnitř organizace,
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu,

- redukuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu,
- může být významným zdrojem motivace zaměstnanců,
- silná firemní kultura je konkurenční výhodou.

Podrobnější studie dané problematiky mě utvrdila v závěru, že firemní kultura se stává klíčovou složkou k vytvoření prosperujícího podniku schopného obstát v náročném konkurenčním prostředí. Středem firemního zájmu by měl být zaměstnanec, bez kterého by firma nemohla efektivně fungovat. Snahou vedení podniku by mělo být dodržování morálních zásad a etických norem ve vztahu k zaměstnancům.

2. Personální práce v organizaci

Personální práce je pro utváření nebo případnou změnu firemní kultury klíčová. Personalista již při výběru potenciálního uchazeče o zaměstnání musí posoudit, zdali je schopen se ve stávající firemní kultuře adaptovat. Podle Lukášové (2010) je řízená adaptace zaměstnance plánovitý proces, metodicky řízený a koordinovaný personálním útvarem organizace. Personalisté zastávají v organizaci 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 činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2009, s. 13)

Jedním ze stěžejních faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita a fungování lidského faktoru. Kvalita lidských zdrojů a schopnost jejich využití při stanovování strategie a rozvoje firmy a její realizace se stává klíčovým faktorem úspěchu. Analýzy úspěšnosti fungování firem prokazují jednoznačně, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost dobře zformovat a efektivně využívat lidské zdroje firmy takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

„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.“ (Koubek, 2009, s. 14) Personální práce v tomto dlouhodobém a náročném organizačním procesu hraje důležitou roli.

Na trhu práce rozlišujeme několik typů tzv. personálních zaměstnanců, a to především HR (human resources) manažery, vedoucí personálních oddělení (úseků či útvarů), personalisty, specialisty na vzdělávání, personální asistenty atd. „Personální útvar vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 21)

Personalisté ve firmě fungují jako partneři v podnikání, podílejí se na řízení a vedení lidí i na cíleném utváření firemní kultury a image firmy. Společně s vedoucími manažery uplatňují strategické vize společnosti a spoluvytvářejí podmínky pro kvalitní a efektivní rozvoj zaměstnanců ve společnosti.

K tomu, aby personalisté mohli účelně vykonávat svou práci je zapotřebí několika zdrojů. Jsou to:

- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- materiální zdroje,
- informační zdroje.

„Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejným úkolem řízení organizace.“ (Koubek, 2009, s. 13)

Materiální a finanční zdroje sami o sobě nejsou schopni efektivně fungovat. Vdechnout život organizaci a propojit zbývající zdroje potřebné pro její smysluplnou činnost jsou schopni pouze zdroje lidské. Úkolem personalistiky je tedy práce s lidskými zdroji.

Personalisté nepracují pouze s řadovými zaměstnanci, ale úzce spolupracují také s manažery a vedením organizace. Vzhledem k této blízké spolupráci jsou personalisté seznámeni také s důležitými interními informacemi, které předpokládají především diskrétnost a loajalitu. Kvalitní personální práce je pro úspěšné fungování organizace velmi důležitá. Zaměstnanci na pozicích HR manažerů, ředitelů HR nebo vedoucích personálních oddělení by tedy měli mít pro výkon svého povolání mnoho kvalifikačních a vědomostních předpokladů a schopností. Personalista by měl být řídicí osobností s přirozenou autoritou a dostatečnými odbornými znalostmi v dané oblasti. Nezbytnou součástí práce personalisty by měla být znalost zákona č. 262/2006 Sb. – zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Dále jen zákoníku práce. Neméně důležitá je také schopnost empatie. Pro personalistu je tedy důležité umět naslouchat a porozumět. V neposlední řadě se od personalisty také očekává oddanost etickým normám. „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.“ (Armstrong, 2002, s. 101)

Personalista v organizaci zastává mnoho úkolů, z nichž mezi nejdůležitější patří:

- **vytváření a analýza pracovních míst**, tj. specifikace pracovních úkolů, stanovení pravomocí a odpovědností, požadavků na schopnosti a vlastnosti zaměstnanců,
- **personální plánování**, tj. plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje zaměstnanců,
- **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, zařazení přijatého zaměstnance do personální evidence, jeho uvedení na pracoviště aj,
- **hodnocení zaměstnanců**, tj. hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, zjišťování kvality vykonané práce, příprava formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření aj,
- **rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění, (Koubek, 2009)
- **firemní vzdělávání**, tj. plánování vzdělávání, organizace procesu vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání aj,
- **odměňování**, tj. hodnocení práce, zaměstnanecké výhody a mzdové systémy,
- **pracovní vztahy a spory**, tj. organizace komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci, řešení konfliktů, komunikace v rámci celé organizace aj,
- **bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní podmínky**, tj. pracovní prostředí, otázky pracovní doby a pracovního režimu aj,
- **vytváření benefičních a sociálních programů a jejich uplatňování**,
- **vedení personálního informačního systému**, tj. zjišťování, zakládání, zpracovávání, aktualizace dat týkajících se zaměstnanců, jejich osobních materiálů, mezd a sociálních záležitostí, poskytování těchto dat jejich nadřízeným a státním orgánům aj.

Vzhledem k výše uvedenému seznamu úkolů personalisty v organizaci můžeme sledovat určitou posloupnost a logičnost v jejich pořadí. Realizace těchto personálních činností dle Lukášové (2010) představuje klíčový nástroj utváření a formování firemní kultury v organizaci. V následujících třech podkapitolách se pokusím detailněji přiblížit vybrané stěžejní úkoly personalistů a obhájit jejich nezastupitelné místo v prosperujících organizacích.

2. 1 Personální plánování

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování zaměstnanců s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. (Koubek, 2009)

Personální plánování nebo-li plánování lidských zdrojů je činnost, která předchází získávání a výběru zaměstnanců. Většinou se plánování odvíjí od strategií a vizí společností v závislosti na ekonomických výsledcích. Na základě těchto výsledků lze lépe objektivně naplánovat rozvoj nebo naopak omezování pracovních míst. „Plánování lidských zdrojů by mělo být v podstatě integrální součástí podnikového plánování.“ (Armstrong, 2002, s. 329)

Z výše uvedeného vyplývá, že personální plánování není nebo by nemělo být pouze záležitostí personálních útvarů, ale věcí celé organizace.

„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 vyplývajících inovací, změn postavení konkurence na trhu, změn výrobní či řídicí technologie atd.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2005, s. 39)

Personální plánování by nemělo zohledňovat pouze potřeby a cíle organizace, ale současně harmonicky tyto potřeby a cíle propojovat s individuálními zájmy a potřebami zaměstnanců.

Personální plánování tedy můžeme rozdělit do tří oblastí:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (tedy plánování či lépe řečeno prognózování, předvídání zdrojů zaměstnanců),
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých zaměstnanců.

Plánování potřeby zaměstnanců je vlastně plánováním pracovních míst, tedy plánováním poptávky po pracovních silách. Zatímco plánování pokrytí potřeby pracovních sil je předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytyčením cest, jak pro organizaci zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil. Tomu slouží i třetí oblast personálního plánování – plánování personálního rozvoje (kariéry) zaměstnanců, která přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů zaměstnanců. (Koubek, 2009)

Cílem plánování lidských zdrojů je dle Armstronga (1999) zabezpečit, aby organizace:

- získala a udržela si takové počty lidí, které potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- co nejlépe využívala lidské zdroje,
- byla schopna předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- mohla rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovala svou závislost nezískávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovní sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná – znamená to formulování strategie udržení si zaměstnanců a strategie rozvoje zaměstnanců.

„Plánování lidských zdrojů v širším smyslu tohoto termínu je jednou ze základních strategických rolí personálního útvaru. Personální útvar se tedy zaměřuje na získávání a rozvíjení takového lidského kapitálu, jaký organizace požaduje.“ (Armstrong, 2002, s. 351)

Personální plánování můžeme považovat za pomyslný první krok k vyhledání a následnému udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci. Práce s lidskými zdroji pro personalistu nekončí obsazením všech pracovních míst zaměstnanci dle potřeby a plánu. Důležité je především jejich další vzdělávání a pozitivní motivace, aby je byli schopni ve společnosti udržet.

2. 2 Získávání a výběr zaměstnanců

Jedním z nejdůležitějších úkolů všech personalistů je správný a vhodný výběr zaměstnanců.

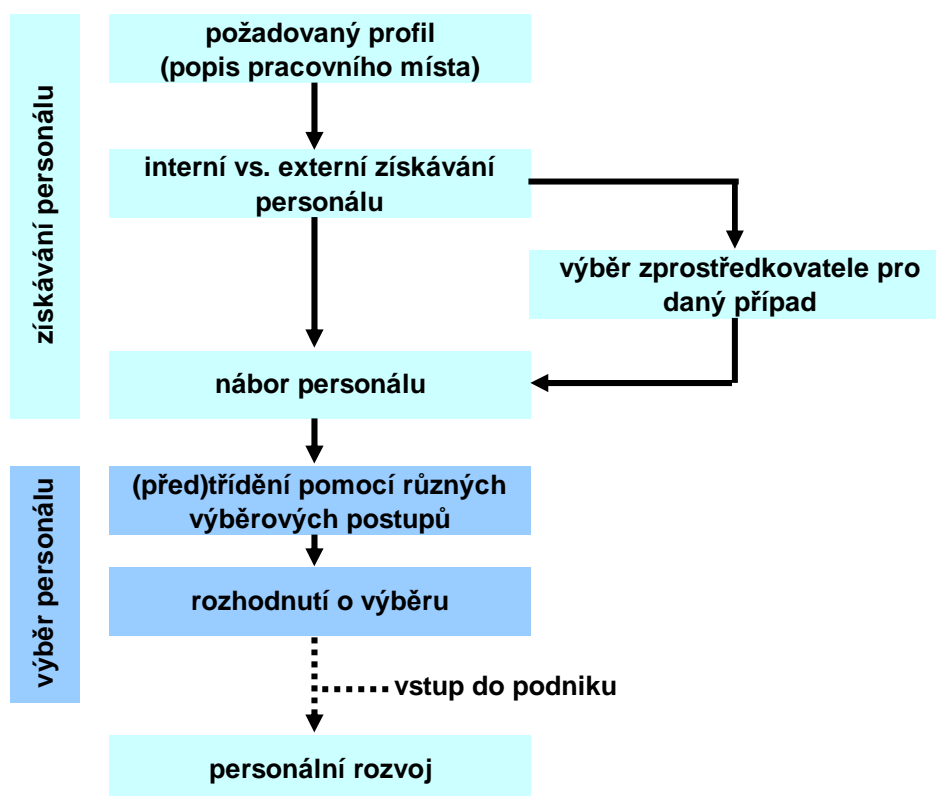
Podle Koubka (2009) je získávání zaměstnanců činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Dle Armstronga (1999) existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

- **Definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů,
- **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Oproti tomu Kasper a Mayhofer (2005) definují pouze dvě fáze získávání a výběru zaměstnanců, které nazývají náborový procesem. Podle nich zahrnuje tento náborový proces dvě od sebe oddělitelné a po sobě následující fáze – získávání personálu a výběr personálu – a to přechází po vstupu nového zaměstnance do podniku do personálního rozvoje, přesněji řečeno do fáze zavedení personálu.

Obr. 2: Fáze náborového procesu



(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 379)

Výběry zaměstnanců se provádějí v souladu s obsazovanou pozicí a zaměřením společnosti. Lze je provádět formou inzerce na internetu či v tisku, prostřednictvím úřadu práce, personálních agentur, doporučením stávajících zaměstnanců, samostatným přihlášením a dalšími zákonnými prostředky. Dalším často využívaným typem výběru je získávání nových zaměstnanců na školách. Zaměstnanci se oslovují již v průběhu studia. Jedná se o velmi efektivní formu získávání nových zaměstnanců, která je

používaná zejména společnostmi upřednostňujícími vlastní zaškolení a vzdělávání zaměstnance.

Výběry nových zaměstnanců jsou prioritní prací každého personalisty ve společnosti. Mimo personalisty se na výběrů zaměstnanců podílejí také vedoucí manažeři příslušných oddělení a není výjimkou, že se výběru uchazeče účastní i samotní majitelé a ředitelé společností.

Při obsazování nižších pozic a pozic řadových zaměstnanců se především využívá inzerce na internetu a v tisku, spolupráce s úřady práce aj. V současnosti existuje mnoho způsobů, jak se na trhu práce realizovat. Jedním z nejvíce využívaných způsobů je výběr vhodného uchazeče pomocí internetových pracovních portálů. Nejen personalista pomocí internetu hledá vhodné uchazeče na danou pracovní pozici vystavením vlastního inzerátu, ale také sám uchazeč se může při hledání nové práce aktivně angažovat, vystavením vlastního životopisu na daném pracovním portálu. Na základě takto vystaveného životopisu, může personalista sám reagovat a oslovit uchazeče, o kterého má zájem. Při výběru zaměstnanců na nižší pozice se klade důraz především na příslušnou kvalifikaci a odpovídající praxi, neboť tento budoucí zaměstnanec bude součástí kolektivu, jenž bude mít svého nadřízeného, který mu bude přidělovat úkoly v souladu s jeho pracovní pozicí.

Vyšší a střední management se nejlépe obsazuje ve spolupráci s nějakou personální agenturou, která se tímto výběrem zabývá. Samozřejmostí by při takovém výběru měl být předpoklad odpovídající kvalifikace a praxe. Už samotná pozice určuje funkci nadřízeného, který by měl mít patřičné zkušenosti nejen v oboru, ale měl by být také vůdčí osobností se zkušenostmi s vedením a řízením lidí. Ve většině případů se na těchto pozicích vyžaduje také psychologické vyšetření nebo se využívá služeb tzv. Assessment centra, které odhalí, zdali je uchazeč pro danou pozici vhodným kandidátem či nikoliv.

„Assessment centra využívají řadu postupů k určení toho, zda uchazeči jsou nebo nejsou vhodné pro určité pracovní místo, nebo pro povýšení. Vždy se zaměřují na chování, které je definováno z hlediska dimenzí schopností, které jsou příznačné pro vysoký výkon. Pro vyjádření a simulování klíčových aspektů chování v práci se používají různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi.“ (Armstrong, 2002, s. 287)

Dle mého názoru je důležitým úkolem společnosti od počátku jejího založení zajistit si atraktivitu pro budoucí zaměstnance a budovat si „image“ spolehlivého

zaměstnavatele. Na tento důležitý prvek však mnoho společností v současné době zapomíná. Měli bychom mít na paměti, že vizitkou společnosti se stávají její spokojení zaměstnanci a nejspolehlivější reference vždy přicházejí z těchto řad.

2. 3 Přijímání a propouštění zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců představuje celá řada procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a tento nabídku zaměstnání akceptuje, a končí v den nástupu zaměstnance do zaměstnání. (Koubek, 2009). Oproti tomu Armstrong (2002) uvádí, že do procesu přijímání zaměstnanců náleží období začínající dnem nástupu do zaměstnání a končící obdobím zapracování a adaptace zaměstnance v podniku. Armstrongovo pojetí se tedy od Koubkova poněkud liší, a to zejména v tom, že nezahrnuje procedury, které se odehrávají mezi nabídkou zaměstnání vybranému uchazeči a dnem jeho nástupu do zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání zaměstnanců je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude zaměstnanec pro organizaci vykonávat práci. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít zaměstnanec, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo zaměstnance vyjednávat. (Koubek, 2009)

Individuální pracovní smlouvy musejí splňovat náležitosti požadované zákonem. Předepsané náležitosti pracovní smlouvy dle § 34 odst. 1 zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů jsou:

- sjednaný druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Podle Armstronga (1999) by v pracovní smlouvě rovněž neměly chybět takové skutečnosti, jako je mzda nebo plat, příplatky, pracovní doba, nárok na dovolenou, nároky související s odchodem a penzionováním a odkazy na odpovídající podnikovou politiku, postupy a pravidla.

Pracovní poměr může být sjednán na dobu neurčitou nebo na dobu určitou. V případě sjednání pracovního poměru na dobu určitou, je nutné uvést délku pracovního poměru do pracovní smlouvy. Důležitou součástí pracovní smlouvy bývá také ujednání o zkušební době, jenž ze zákona činí maximálně 3 měsíce.

Ve společnosti CYRRUS, a.s., ve které pracuji, je každý zaměstnanec při nástupu seznámen s firemními směrnicemi, vnitřními předpisy společnosti a podnikovými předpisy týkajícími se bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany zdraví při práci. Personalista nového zaměstnance vždy uvede na pracoviště a oficiálně seznámí s nadřízeným, případně s ostatními zaměstnanci daného útvaru.

Vnější mobilita zaměstnanců organizace má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Pasivní stránku vnější mobility zaměstnanců organizace pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování zaměstnanců, rezignace a úmrtí zaměstnanců. Tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou považovány za trvalé. Zvláštní kategorií pasivní stránky mobility zaměstnanců jsou dočasné odchody zaměstnanců, jako např. odchod na mateřskou dovolenou, odchody do veřejných funkcí, odchody do škol, vyslání na dlouhodobé stáže do jiných organizací. (Koubek, 2009)

Ke skončení či rozvázání pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí) nebo dvoustranným právním úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou) nebo na základě jiných právních skutečností. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Dle zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů může být pracovní poměr rozvázán jen:

- dohodou (§ 49),
- výpovědí (§ 50 až 54),
- okamžitým zrušením (§ 55 a 56),
- zrušením ve zkušební době (§ 66),
- uplynutím sjednané doby (§ 65),
- smrtí zaměstnance či zaměstnavatele, který je fyzickou osobou (§ 48 a § 342 odst. 1).

V současné době na sebe dle Armstronga (2002) upoutává velkou pozornost nedobrovolné propouštění zaměstnanců. Organizace mohou směřovat k tzv. štlhlé organizaci. Ukončují pracovní poměry z důvodu nadbytečnosti a často používají i disciplinárních postupů k řešení nejen případů špatného chování, ale také případů neschopnosti – tak jak je posuzována zaměstnavatelem.

Propouštění zaměstnance je úkon, který představuje ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé (úspora zaměstnanců, omezování výroby, likvidace určitého provozu, změna výrobního programu apod.), tedy jak již bylo uvedeno výše z důvodu nadbytečnosti zaměstnanců (organizační důvody) a jednak na straně zaměstnance (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.). (Koubek, 2009)

Při podávání nedostatečného výkonu je třeba zjistit příčiny a poskytnout podmínky pro jeho zlepšení. Ne vždy musí být nedostatečný pracovní výkon chybou na straně zaměstnance. Dle Koubka (2000) za špatný pracovní výkon zaměstnance mnohdy může také nedostatečné vedení, kontrola a zpětná vazba ze strany jeho bezprostředního nadřízeného či vyšších nadřízených.

Zaměstnanec může organizaci opustit také z vlastní vůle. Existuje několik důvodů pro dobrovolný odchod zaměstnanců.

Dle Armstronga (1999) tyto důvody můžeme analyzovat do několika okruhů:

- stěhování z daného území,
- nespokojenost se mzdou nebo platem,
- nespokojenost s dosavadní kariérou a jejími perspektivami,
- nespokojenost s pracovními podmínkami,
- špatné vztahy s manažery a nadřízenými,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- pocit nejistoty,
- šikanování a obtěžování.

Iniciativou personalisty by mělo být zjištění správného důvodu a příčiny odchodu zaměstnance. Na žádost zaměstnance je dle § 314 odst. 1 zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci pracovní posudek.

Pracovním posudkem jsou veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce.

Zaměstnavatel je dále povinen dle § 313 odst. 1 zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, vydat zaměstnanci tzv. „Potvrzení o zaměstnání“ s uvedením údajů o pracovním poměru a délce jeho trvání, nároku na dovolenou, závazcích zaměstnance vůči zaměstnavateli a případných srážek ze mzdy. Jiné informace může zaměstnavatel podávat o zaměstnanci pouze s jeho písemným souhlasem. Potvrzení o zaměstnání se zaměstnanci vydává v den ukončení pracovního poměru a nelze ho ze strany zaměstnavatele zadržovat ani v případě pohledávky ze strany zaměstnance vůči opuštěnému zaměstnavateli.

Zaměstnanec, který končí pracovní poměr z organizačních důvodů má nárok na odstupné. Výše odstupného je dle § 67 odst. 1 zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů stanovena na trojnásobek průměrného měsíčního výdělku.

Z vlastní zkušenosti však mohu konstatovat, že zákonné odstupné se často stává důvodem, proč české firmy z velké části raději využívají veškerých možných, mnohdy nezákonných prostředků k tomu, aby zaměstnance z firmy propustili na základě vzájemné dohody či výpovědi podané zaměstnancem. V praxi to znamená, že zaměstnavatel záměrně vytváří nepřiměřený nátlak směrem k zaměstnanci, případně použije jiných donucovacích prostředků s cílem přimět zaměstnance k jednomu z předmětných úkonů. Dle mého názoru je v zájmu zachování dobré pověsti firem se takového jednání vyvarovat, a to zejména z důvodu, že kvalitní péče o propuštěné zaměstnance se stává výraznou motivací a faktorem utužujícím morálku mezi stávajícími zaměstnanci.

3. Formování lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu

Jedním ze stěžejních úkolů personální práce při formování lidských zdrojů je dosažení takových pracovních výkonů zaměstnanců, které zabezpečí dosažení organizačních cílů a trvalou úspěšnost organizace v tržním prostředí. Podle Bláhy (2005) je řízení výkonu nutno pokládat za proces sdílení cílů a hodnot firmy, které se týkají výkonu, proces pochopení toho, čeho má být dosaženo a rozvíjení lidí v duchu dosažení firemních cílů.

Systematické řízení pracovního výkonu umožňuje promítnout vize a strategie organizace do jejich výsledků. Řízení pracovního výkonu představuje strategický, trvalý, nepřetržitý a cílený proces, který vede k vyšší pracovní výkonnosti jednotlivců, skupin i celé organizace.

Pro efektivní fungování a rozvoj organizace má elementární význam člověk. Kvalitní lidská práce zajišťuje úspěšnost a prosperitu organizace v konkurenčním prostředí. Je tedy nutné vytvářet takové pracovní úkoly a podmínky k jejich splnění, které budou v souladu s individuálními dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi zaměstnance.

Řízení pracovního výkonu je koncepcí personální práce, která zahrnuje odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tyto personální činnosti by však nemohly existovat bez adekvátní motivace.

Koubek (2009) definuje řízení pracovního výkonu jako integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě písemné smlouvy nebo ústní dohody mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným o budoucím pracovním výkonu a osvojování si potřebných schopností k jeho dosažení. Na základě této dohody nebo smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání, rozvoje, hodnocení a odměňování zaměstnance. Oproti tomu Armstrong (2002) definuje řízení pracovního výkonu jako strategický a integrovaný proces vedoucí k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí soustavného zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů a jedinců. Integraci pracovního výkonu vysvětluje čtyřmi způsoby:

- **vertikální integrace** – propojení organizačních, týmových a individuálních cílů,

- **funkční integrace** – propojení strategií jednotlivých funkcí a funkčních útvarů v různých částech organizace,
- **integrace v oblasti lidských zdrojů** – propojení různých stránek řízení lidských zdrojů, zejména rozvoje organizace, rozvoje lidských zdrojů a odměňování za účelem dosažení logického a promyšleného přístupu k řízení a rozvoji lidí,
- **integrace potřeb jedinců s potřebami organizace.**

Pojem pracovní výkon ve většině lidí vzbuzuje představu o kvantitě práce, výsledcích, rychlosti, časové náročnosti, počtu výrobků apod. Pracovní výkon nezahrnuje pouze tyto aspekty. Mimo kvantitu pracovní výkon obsahuje také kvalitu práce, jakým způsobem zaměstnanec práci vykonává, i to jak se v práci chová a celkově k ní přistupuje.

V případě řízení výkonů týmů i jedinců je tedy třeba zvažovat jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky). Tento model řízení pracovního výkonu tedy zahrnuje jednak způsob chování a dosažené výsledky, ale také stanovování cílů a hodnocení zaměstnanců. (Armstrong, 2002)

Efektivní řízení pracovního výkonu spočívá v několika principech. Koubek (2009) rozděluje tyto principy takto:

- řízení pracovního výkonu je záležitostí liniového managementu nikoliv personálního útvaru,
- je kladen důraz na sdílení cílů a hodnot organizace,
- řízení pracovního výkonu není univerzálním předpisem, musí se vytvořit individuálně a specificky pro každou organizaci,
- řízení pracovního výkonu nelze aplikovat pouze na manažery, jedná se o záležitost všech lidí v organizaci.

Pro účelné a efektivní řízení pracovního výkonu má stěžejní význam komunikace mezi zaměstnanci a manažery, vzájemný respekt, autorita, v neposlední řadě také dodržování etických zásad jako je spravedlnost, poctivost, slušnost a průhlednost rozhodnutí, které vyplývají z procesu řízení. V tomto procesu tedy manažeři a jejich podřízení fungují na základě partnerského vztahu, jehož cílem je dosažení společně stanovených výsledků.

3. 1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnance je důležitou informací nejen pro zaměstnance samotného, ale také pro zaměstnavatele. Ve společnosti CYRRUS, a.s. se hodnocení zaměstnance provádí 1x až 2x ročně formou hodnotících pohovorů. (vzor hodnocení zaměstnance - Příloha č. 1) První hodnocení zaměstnance probíhá vždy po zkušební době a stává se pro firmu velkým přínosem, zejména z hlediska nezávislých postřehů nových zaměstnanců týkajících se chodu celé společnosti a její organizace. Pravidelné hodnocení zaměstnance je prováděno také vždy před prodloužením smlouvy na dobu určitou. Informace získané touto formou pohovorů a hodnocení zaměstnanců může firma efektivně využít pro další rozvoj. Komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a následné hodnocení zaměstnance je důležitým prvkem udržení stabilně kvalitní firemní kultury v organizaci.

Koubek (2009) definuje hodnocení zaměstnanců jako důležitou personální činnost zabývající se především:

- zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho osobní a pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování výsledků zaměstnanců a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení zaměstnanců tedy dle Koubka (2009) představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu a je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Může se přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců může mít jednak podobu neformální a jednak podobu formální. Neformální hodnocení je hodnocením průběžným. Nadřízený hodnotí pracovníka během výkonu práce. Jde v podstatě o každodenní konfrontaci nadřízeného s podřízeným, která je spíše výsledkem dané situace, nálady či pocitu nadřízeného. Jedná se o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a jejich výsledků či

pracovního chování. Jedná se o způsob vyjádření pochvaly případně kritiky hodnotící zaměstnance v daném momentu. Neformální hodnocení je důležitým prvkem vzájemného fungujícího vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno.

Formální hodnocení je pravidelné, plánované, standardizované a systematické. Má písemnou formu a zařazuje se do osobních spisů zaměstnanců.

Důležitou roli u obou typů hodnocení hraje nejen vztah mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, ale také mezi nimi a personalistou, který v tomto vztahu představuje nestranného pozorovatele a poradce. Významným požadavkem každého hodnocení je zejména spravedlnost a přesnost. Základním předpokladem pro spravedlivé a přesné hodnocení je pečlivá příprava hodnotitele. Výsledky hodnocení musí být zaměstnancům sděleny a následně projednány. Zaměstnanec má právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Smyslem hodnocení je nalezení společných způsobů nápravy případných nedostatků či jiných problémů, které se během hodnocení mohou objevit.

To, jakým způsobem, podle jakých kritérií a zda-li vůbec se hodnocení zaměstnanců bude provádět, je otázkou obsahu firemní kultury dané organizace. Hodnocení zaměstnanců v některých organizacích může být pouze formálním procesem nenavazujícím na jiné personální činnosti jako je vzdělávání nebo odměňování zaměstnanců. Jiné organizace naopak toto hodnocení, pokud je prováděno pravidelně a s určitými výsledky, mohou pro tyto personální činnosti využít.

Odměňování zaměstnanců představuje jednu z nejdůležitějších personálních činností a je kompletně upraveno v § 109 zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

„Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 68) V praxi to tedy znamená, že systém odměňování nezahrnuje odměňování pouze prostřednictvím mzdy, nýbrž zahrnuje i jiné formy nepeněžních odměn jako jsou slevy na služby, poukazy a naturálie, ale také možnost povýšení či vyjádření pochvaly nebo uznání.

Dle Koubka (2004) má odměňování obecně dvojí úlohu:

- podněcovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je, zlepšit jejich výkon, rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti,

- oceňovat nebo odměňovat zaměstnance za jejich dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů.

Základním kritériem systému odměňování by měla být především správnost a spravedlnost. Jedině spravedlivý systém odměňování může optimálně fungovat a přeneseně zaručit přirozenou motivaci a spokojenost zaměstnanců v organizaci.

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) by systém odměňování měl:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání,
- stabilizovat zaměstnance,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- napomoci k dosažení konkurenceschopnosti postavení na trhu,
- být zaměstnanci akceptován,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- hrát pozitivní roli v motivaci zaměstnanců,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.

V praxi řízení pracovního výkonu se můžeme setkat s několika formami odměňování, které ovlivňuje mnoho faktorů, např. pozice zaměstnance v hierarchii organizace, služební stáří, aktuální situace na trhu práce aj.

„Charakteristickým rysem uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je to, že je doprovázeno nějakou formou zásluhového odměňování, kdy odměna je závislá na výkonu (výstupu), schopnostech (vstupu) nebo na kombinaci obojího (přínos, příspěví), nebo se k nim nějakým způsobem vztahuje.“ (Koubek, 2004, s. 163)

Systém odměňování se odvíjí od velikosti firmy, jejím postavení na trhu a firemní kultury. Z uvedeného vyplývá, že zřejmě jiný systém odměňování bude mít malá nebo rodinná firma a středně velká či velká společnost.

Firma CYRRUS a.s. patří mezi středně velké společnosti a její systém odměňování je ucelený a značně propracovaný. Odměňování ve společnosti se uskutečňuje s ohledem na firemní cíle, výkonnost zaměstnanců, náklady i časové hledisko.

Odměňování ve společnosti je konstruováno z několika složek:

- základní mzda,
- motivační nebo-li pohyblivá složka mzdy (prémie, odměny) – je vyplácena na základě provize, výkonu nebo podílu na zisku firmy,
- benefity a zaměstnanecké výhody.

Management společnosti také každoročně vyhlašuje několik „bonusových“ akcí, které jsou pro zaměstnance výraznou výkonnostní motivací. Tento program odměňování slouží pouze jako podpůrný prostředek vedoucí ke stabilizaci, loajalitě a motivaci zaměstnanců. Základem jednoduchosti a přehlednosti systému odměňování v naší společnosti je tvorba jasné strategie odměňování a její návaznost na další personální činnosti jako je motivace, stimulace či hodnocení zaměstnanců v souladu s firemními cíly, strategií a kulturou.

3. 2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzhledem k neustále se měnícím požadavkům společnosti na lidské schopnosti a dovednosti je třeba, aby se člověk v tomto směru neustále rozvíjel. Svě schopnosti, znalosti a dovednosti prohluboval a rozšiřoval. Vzdělávání je tedy celoživotním procesem lidského rozvoje.

Dle Koubka (2009) je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců personální činnost, které zahrnuje zejména přizpůsobování dovedností a schopností zaměstnanců novým pracovním požadavkům, rozšiřování a prohlubování jejich pracovních schopností, rekvalifikace na jiné činnosti, které společnost vyžaduje apod.

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“ (Armstrong, 2002, s. 491)

Na základě vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že systém vzdělávání se podobně jako systém odměňování liší v závislosti na velikosti firmy. Malé firmy obvykle neposkytují soustavné a systematické vzdělávání v takové míře jako velké společnosti. Na pracovní místa přijímají zaměstnance dostatečné požadované kvalifikace, u nichž

potřeba pravidelného vzdělávání není tak výrazná. Velké společnosti jsou naopak schopné poskytnout lépe propracované systémy zaškolování nových zaměstnanců i lidí bez jakékoliv praxe.

Společnost CYRRUS, a.s. je makléřskou společností, která každoročně zaškolí několik nových zaměstnanců. Plán školení na nadcházející kalendářní rok je vypracován vždy individuálně s ohledem na aktuální požadavky firmy. Jeho naplňování a dodržování je v náplni práce personalisty ve spolupráci s liniovými manažery společnosti. Kromě oborového vzdělávání plán obsahuje i kariérní vzdělávání zaměstnanců v oblasti managementu. Základem systému vzdělávání společnosti je výchova nově příchozích zaměstnanců z pozice „konzultant“ na pozici „burzovní makléř“. Cílem vzdělávacích snah společnosti je systematická příprava nově příchozích zaměstnanců na budoucí povolání burzovního makléře, budování kariéry a v neposlední řadě také metodická příprava ke složení makléřských zkoušek u ČNB, které jsou nezbytnou podmínkou k výkonu jejich povolání. Po celou dobu jim odbornou konzultaci k těmto zkouškám poskytují nejen přímí nadřízení a právní oddělení společnosti, ale také starší zkušení kolegové, kteří jsou jim po celou dobu „patrony“.

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti je vytvořit organizovaný a efektivní systém vzdělávání, který povede nejen k osobnímu rozvoji zaměstnanců, ale také k rozvoji pracovní schopnosti firmy jako celku. Firma, která povzbuzuje zaměstnance ke vzdělání a rozvoji, snaží se stále zlepšovat tím, že využívá schopností, znalostí a zkušeností všech jejích členů, staví na konceptu učící se organizace.

„Základní myšlenka učící se organizace je poměrně jednoduchá. Vyjadřuje skutečnost, že všechny podoby učení mají v organizaci vědomou podporu vlastníků, managementu, i zaměstnanců. V organizaci jsou vytvořeny podmínky, jež umožňují „vhodnou kombinaci“ učení a řízení, učení posilování konkurence a učení a spolupráce v organizaci.“ (Šigut, 2004, s. 57)

Vhodně nastavený a ucelený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se stává výrazným motivačním a stabilizačním prvkem. Zvyšuje spokojenost zaměstnanců na pracovišti, jejich vzájemné vztahy a tím současně zvyšuje kvalitu jejich pracovního výkonu.

3. 3 Motivace 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 podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“ (Armstrong, 2002, s. 159)

Motivace zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Bez pozitivně motivovaných zaměstnanců nelze vybudovat úspěšnou organizaci a dosáhnout tak žádoucích organizačních cílů. Cílem motivace zaměstnanců je udržet si vysoký počet loajálních zaměstnanců, kteří se budou snažit nejen o svůj vlastní úspěch, ale také o úspěch organizace, ve které pracují. „Motivovat znamená působit zvenčí určitými podněty na vnitřní motivační struktury toho subjektu, u něhož chceme dosáhnout změny určitého druhu chování – v našem případě pracovního.“ (Nakonečný, 1992, s. 13)

Slovo motivace má původ v latinském slově *movere*, které znamená hýbat se či pohybovat a je odvozeno od slova motiv. Zjednodušeně řečeno motiv je hybnou silou v nás. „Obecně vyjadřuje pojem motivace skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují (dimenze směru), v daném směru ho aktivizují (dimenze intenzity) a vzbuzenou aktivitu udržují (dimenze stálosti).“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 362-363)

Z uvedené definice vyplývá, že pokud chceme aktivitu zaměstnance v daném směru orientovat a dlouhodobě udržovat, musíme na jeho vnitřní hybné síly – pohnutky či motivy, cíleně a účinně působit. Vzhledem k diferenciaci lidských potřeb a cílů nelze vytvořit univerzální, funkční návod, k vytvoření a následnému udržení motivace zaměstnanců v organizaci.

Meier (2009) vychází z předpokladu, že vedle základních lidských potřeb jako je spánek a jídlo, existují čtyři základní motivy či motivátory, které pohánějí lidské chování. Firma by měla tyto konkrétní motivátory zjišťovat, apelovat na ně, a tím stimulovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu. Meier (2009) tyto motivátory rozlišuje následovně:

- **jistota** – jisté pracovní místo, navykklé pracovní prostředí nebo stálý pravidelný příjem,

- **uznání** – zaměstnanci chtějí od kolegů a nadřízených uznání a ocenění,
- **prestiž a status** – přání povýšení, být žádaný a potřebný, vydělávat více peněz,
- **osobnostní rozvoj** – motivy jako nové výzvy, rozšiřování horizontů nebo uskutečnění vlastních nápadů.

Mayer (2009) zároveň upozorňuje na skutečnost, že tyto motivátory nestojí vedle sebe, ale staví na sobě. Touha po uznání například hraje pouze podřízenou roli v případě, že je ohroženo pracovní místo, tedy jistota. Prestiž a status nejsou zajímavé, pokud chybí uznání od kolegů a nadřízených.

Motivace je dle mého názoru velmi důležitá pro hladký a bezproblémový chod společnosti. Pozitivně motivovaný zaměstnanec nejen podává vyšší pracovní výkon, ale dobře vykonaná práce mu také přináší pocit radosti a uspokojení, který se pak odráží v celkové atmosféře firemního prostředí. Eliminují se konflikty, fungují vzájemné pracovní vztahy a vnitrofiremní komunikace, což má podstatný vliv na kvalitu firemní kultury dané organizace.

Nutno podotknout, že motivačním stimulem se nestává pouze výše mzdy nebo platu, i když se jedná o stimul velmi důležitý. Důležitou roli v procesu motivace zaměstnanců hraje také pohyblivá složka mzdy, tedy prémie či odměna za dobře vykonanou práci, spolupráci na podílu zisku firmy či splnění nadstandardního úkolu. Výrazným motivačním stimulem se pro zaměstnance stávají také různé typy sociálních výhod a benefitů. V osobní rovině nesmíme zapomínat na projevy úcty, pokory a uznání ze strany zaměstnavatele směrem k zaměstnanci a naopak.

Nakonečný (1992) konstatuje, že bude-li vytvořeno vhodné pracovní prostředí, budou-li uspokojeny potřeby růstu osobnosti zaměstnanců a bude-li jim poskytnuta přiměřená odměna za jejich pracovní výkon, bude pracovní motivace vytvořena a zaměstnanec bude aktivně a iniciativně usilovat o dosahování cílů organizace, k níž přísluší.

Společnost CYRRUS, a.s. je moderní společností uvědomující si důležitost lidských zdrojů a nutnost péče o tyto zdroje. Cílem společnosti je udržet si kvalitní zaměstnance, a tím získat konkurenční výhodu. Společnost každoročně rozšiřuje program benefitů a sociálních výhod s přihlédnutím k finančnímu stavu společnosti a v návaznosti na konkrétní firemní cíle. Systém firemních benefitů naší společnosti zahrnuje firemní vzdělávání, kurzy a školení, očkování proti chřipce, příspěvek na kadeřníka, služby firemního maséra, mobilní telefon apod. (Příloha č. 2)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

V úvodu praktické části je sledovaná společnost CYRRUS, a.s. krátce představena, následně je definován cíl práce i cíl průzkumu a stanoveny hypotézy, jejichž platnost bude pomocí dotazníkového průzkumu posuzována. Výsledky průzkumu provedeného uvnitř společnosti jsou následně interpretovány a analyzovány.

1. Průzkum společnosti CYRRUS, a.s.

Praktická část práce je zaměřena na průzkum firemního prostředí ve sledované společnosti CYRRUS, a.s. Průzkum jsem prováděla v rámci centrální brněnské pobočky společnosti CYRRUS, a.s. formou dotazníku v březnu 2011. Kompletní dotazník je uveden v příloze č. 3 této bakalářské práce.

4. 1 Profil společnosti CYRRUS, a.s.

Společnost CYRRUS, a.s., je licencovaným obchodníkem s cennými papíry. Společnost byla založena v roce 1995 a v současné době je největší mimopražskou makléřskou společností. Od roku 2000 je společnost členem Burzy cenných papírů Praha a od roku 2007 členem Burzy cenných papírů ve Varšavě. Poskytuje komplexní služby na kapitálových trzích soukromé i firemní klientele. Zaměřuje se na burzovní obchody v systému SPAD pražské burzy a obchodování na zahraničních trzích v Polsku, Maďarsku, Turecku, Německu a USA. Společnost CYRRUS, a.s. patří mezi nejvýznamnější české obchodníky s investičními certifikáty. (www.cyrus.cz 2011-04-20)

Centrální pobočka společnosti CYRRUS, a.s. je situována v Brně, ale své zastoupení má také v Praze. V současné době společnost zaměstnává 79 zaměstnanců, z toho 51 v Brně a 28 v Praze. Z výše uvedeného celkového počtu zaměstnanců ve společnosti pracuje 30 licencovaných makléřů. Vzhledem k narůstající poptávce po investičních službách společnost v rámci poskytnutí kvalitních služeb řady svých zaměstnanců stále

rozšiřuje. Zaměstnanci jsou rozděleni do organizační struktury, která je znázorněna na následujícím obrázku.

Obr. 3: Organizační struktura společnosti CYRRUS, a.s.



(Základní organizační schéma společnosti CYRRUS, a.s. platné pro rok 2011)

4. 2 Cíl průzkumu a metodologický postup

Cíl prováděného průzkumu se odvíjí od cíle této bakalářské práce. Cílem bakalářské práce je získat co nejvíce informací o problematice firemní kultury a personální práce. Zejména definovat pojem firemní kultura a personální práce, věrně popsat a objasnit základní poznatky a koncepty vztahující se k danému tématu. Cílem prováděného průzkumu je zjistit sílu a stabilitu firemní kultury ve společnosti CYRRUS, a.s., kvalitu personální práce a výši míry spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Šetření je zejména zaměřeno na zjištění celkové míry spokojenosti s pracovními podmínkami a pracovním prostředím, na úroveň komunikace a spokojenost s přímými nadřízenými a jejich způsobem řízení lidských zdrojů a dále na interpersonální vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci vně společnosti.

Za účelem zjištění potřebných dat k dosažení cíle praktické části této bakalářské práce jsem užila metody dotazníku. Dotazník vlastní konstrukce se skládal z 20 jednoduchých uzavřených otázek, které měli respondenti hodnotit na stupnici 1 - 5 (tedy 1 - ano, 2 - spíše ano, 3 - nevím, 4 - spíše ne, 5 - ne). Při sestavování dotazníku jsem dbala zejména na srozumitelnost, přehlednost a přesnost otázek směrem k dotazovaným zaměstnancům. Cílem bylo zajistit zejména jejich pochopitelnost, a tím získat co nejpresnější a nejpravdivější vzorek odpovědí.

4. 3 Formulace hypotéz

Na začátku průzkumu jsem si stanovila následující hypotézy vztahující se k vybraným otázkám:

Hypotéza č. 1

Společnost CYRRUS, a.s. má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu.

Hypotéza č. 2

Komunikace je v rámci celé organizace na dobré úrovni.

Hypotéza č. 3

V organizaci panuje pozitivní sociální klima.

4. 4 Výsledky průzkumu firemního prostředí ve společnosti CYRRUS, a.s.

Ve sledované společnosti byl distribuován anonymní dotazník. Osloveni byli všichni zaměstnanci centrální brněnské pobočky společnosti CYRRUS, a.s. Z celkového počtu 51 rozdaných dotazníků bylo řádně vyplněno a odevzdáno celkem 27 dotazníků, tedy více jak polovina z celkového počtu. Kladené otázky měly zjistit celkovou míru spokojenosti zaměstnanců společnosti a zejména potvrdit či vyvrátit deklarované hypotézy.

Otázka č. 1:

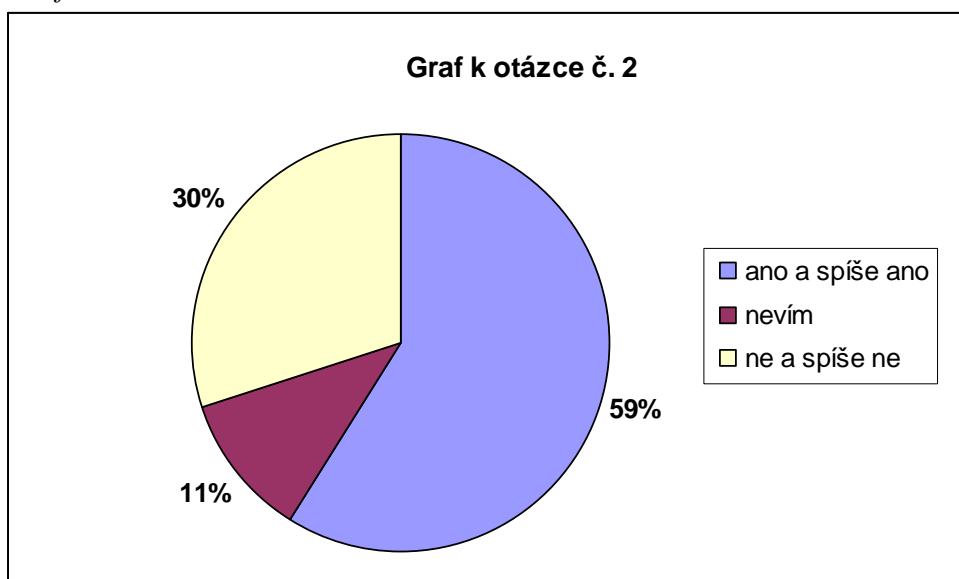
Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

Kladně se k této otázce vyjádřilo 78% respondentů, 15% respondentů uvedlo odpověď spíše ano a zbylých 7% respondentů zvolilo odpověď nevím. Z hodnocení respondentů tedy vyplývá, že spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním v této organizaci je vysoká.

Otázka č. 2:

Myslíte, že společnost ve které pracujete má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu?

Graf č. 1



K otázce týkající se síly a stability firemní kultury zvolilo 59% respondentů odpovědi ano a spíše ano, 11% respondentů nevědělo a 30% respondentů zvolilo odpověď ne a spíše ne. I přesto, že se nadpoloviční většina respondentů vyjádřila k této otázce kladně, z uvedeného grafu je patrné, že společnost má v této oblasti stále jisté nedostatky. Hypotéza č. 1 tedy byla tímto hodnocením částečně potvrzena.

Otázka č. 3:

Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

K otázce týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím se vyjádřilo 56% respondentů kladně, tedy zvolilo odpovědi ano či spíše ano, 4% respondentů nevědělo a 40% oslovených respondentů uvedlo odpověď ne či spíše ne. Dle mého názoru je poměrně vysoké zastoupení záporně odpovídajících respondentů zapříčiněno zejména nevhodným rozmístěním pracovních míst. Pouze malé procento nadřízených zaměstnanců má vlastní kancelář. Většina zaměstnanců svou práci vykonává v otevřeném prostoru.

Otázka č. 4:

Je celková atmosféra panující ve Vašem pracovním kolektivu pozitivní?

K otázce týkající se atmosféry panující v pracovním kolektivu se vyjádřilo 63% respondentů kladně, tedy zvolilo odpověď ano či spíše ano, 4% respondentů nevědělo a 33% respondentů uvedlo odpovědi záporné, tedy odpovědi ne či spíše ne. Z uvedeného vyplývá, že atmosféra panující v pracovním kolektivu je respondenty převážně hodnocena jako pozitivní.

Otázka č. 5:

Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

K otázce týkající se četnosti konfliktů na pracovišti uvedlo 26% respondentů odpovědi ano či spíše ano, 15% respondentů nevědělo a 59% oslovených respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Na základě výše uvedeného hodnocení oslovených respondentů

mohu konstatovat, že ke konfliktům na pracovišti dochází pouze zřídka a v organizaci celkově panuje poměrně přátelská atmosféra.

Otázka č. 6:

Myslíte si, že Váš přímý nadřízený má dostatečnou kvalifikaci pro výkon funkce, kterou ve firmě zastává?

K otázce týkající se kvalifikace přímých nadřízených respondenti poměrně jednotně volili odpovědi ano či spíše ano. Odpověď tohoto typu zvolilo 93% oslovených respondentů. Zbýlých 7% respondentů nevědělo nebo zvolilo odpovědi ne či spíše ne. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že kvalifikace nadřízených je zaměstnanci hodnocena jako dostatečná.

Otázka č. 7:

Je Váš nadřízený schopen Vám kdykoliv poradit?

K výše uvedené otázce uvedlo 78% oslovených respondentů odpovědi ano nebo spíše ano, 11% respondentů nevědělo a zbylých 11% respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Na základě výše uvedeného hodnocení mohu konstatovat, že nadřízení zaměstnanci jsou schopni podřízeným zaměstnancům vždy ochotně a kvalitně poradit.

Otázka č. 8:

Akceptuje a toleruje Váš nadřízený Vaše názory?

K předmětné otázce uvedlo 33% respondentů odpovědi ano či spíše ano, 15% nevědělo a 52% oslovených respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že zaměstnanci naší organizace sice mají možnost se k pracovním záležitostem vyjadřovat, ale jejich názory většinou akceptovány a tolerovány nejsou. Společnost se řídí jasnými, přesně stanovenými pravidly a v určitých otázkách mnohdy není otevřená kompromisu.

Otázka č. 9:

Máte dojem, že plníte úkoly nad rámec svých pracovních povinností?

K výše uvedené otázce se vyjádřilo 33% kladně, tedy uvedlo odpovědi ano nebo spíše ano, 3% oslovených respondentů nevědělo a 63% respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Na základě uvedených odpovědí mohu říci, že většina zaměstnanců organizace plní úkoly v rámci svých pracovních povinností.

Otázka č. 10:

Pokud ano, jste za to dostatečně odměněn/a?

K předmětné otázce uvedlo 51% respondentů odpovědi ano nebo spíše ano, 4% oslovených respondentů nevědělo a 45% respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Z výše uvedeného hodnocení této otázky je patrný velký názorový nesoulad, kdy téměř polovina oslovených respondentů uvedla odpovědi záporné a druhá polovina odpovědi kladné.

Otázka č. 11:

Dokáže Váš nadřízený efektivně motivovat své podřízené, a tím je stimulovat k vyššímu výkonu?

K otázce týkající se motivace zaměstnanců uvedlo 59% oslovených respondentů odpovědi ano nebo spíše ano, 11% respondentů nevědělo a 30% respondentů uvedlo odpověď ne či spíše ne. Na základě tohoto hodnocení mohu konstatovat, že nadřízení zaměstnanci efektivně motivují podřízené k vyššímu výkonu.

Otázka č. 12:

Poskytuje společnost svým zaměstnancům dostatečné kvality v oblasti vzdělávání a rozvoje?

Na otázku týkající se kvality v oblasti vzdělávání a rozvoje odpovědělo 56% respondentů kladně, tedy zvolilo odpovědi ano či spíše ano, 15% respondentů nevědělo a 29% oslovených respondentů zvolilo odpovědi záporné, tedy ne či spíše ne.

Z uvedeného hodnocení vyplývá, že oblast vzdělávání a rozvoje v organizaci je na poměrně standardní úrovni s určitými dílčími nedostatky.

Otázka č. 13:

Jste spokojen/a se svou mzdou a zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost poskytuje?

K otázce týkající se spokojenosti se mzdou a zaměstnaneckými výhodami uvedlo 59% oslovených respondentů odpovědi ano či spíše ano, 4% uvedených respondentů nevědělo a zbylých 37% respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Na základě výše uvedeného mohu konstatovat, že zaměstnanci naší společnosti jsou se svou mzdou a zaměstnaneckými výhodami většinou spokojeni.

Otázka č. 14:

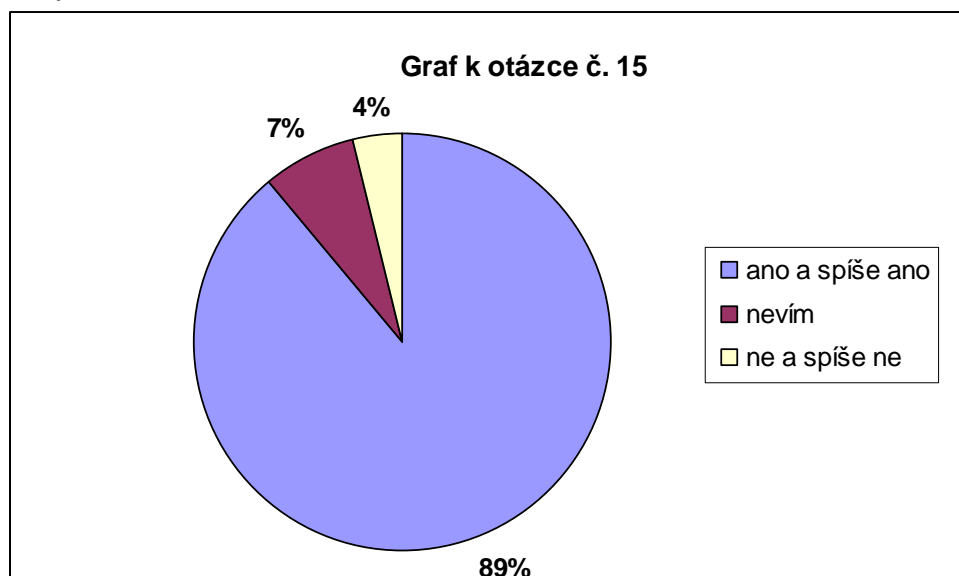
Jste spokojen/a se svou pracovní dobou?

K výše uvedené otázce většina dotazovaných respondentů uvedla odpověď ano – 70%, ostatní respondenti - 30% uvedli odpovědi ne či spíše ne. Dle mého názoru je rozdílnost odpovědí dána zejména pracovní pozicí. Dle výše uvedeného hodnocení však mohu konstatovat, že většina zaměstnanců společnosti je se svou pracovní dobou spokojena.

Otázka č. 15:

Myslíte si, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?

Graf č. 2



K předemtné otázce týkající se úrovně komunikace v rámci celé organizace uvedlo 89% respondentů odpovědi ano či spíše ano, 7% respondentů nevědělo a 4% respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Z uvedeného grafu tedy vyplývá, že komunikace v organizaci je podle hodnocení zaměstnanců na velmi dobré úrovni. Hypotéza č. 2 byla tímto tedy potvrzena.

Otázka č. 16:

Je pro Vás práce stresující?

K výše uvedené otázce nadpoloviční většina respondentů – 67% uvedla odpovědi ano nebo spíše ano, 11% respondentů nevědělo a 22% dotazovaných respondentů uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Dle mého názoru je výsledek hodnocení determinován zejména charakterem společnosti v závislosti na její obchodní činnosti. Výsledek hodnocení ukázal, že pro většinu zaměstnanců je práce ve společnosti stresující.

Otázka č. 17:

Myslíte si, že má společnost vybudované kvalitní postavení na trhu práce?

K této otázce 52% dotazovaných odpovědělo ano nebo spíše ano, 7% dotazovaných nevědělo a 41% dotazovaných odpovědělo ne či spíše ne. Výsledek hodnocení ukázal, že více jak polovina dotazovaných si myslí, že má společnost vybudované kvalitní postavení na trhu práce.

Otázka č. 18:

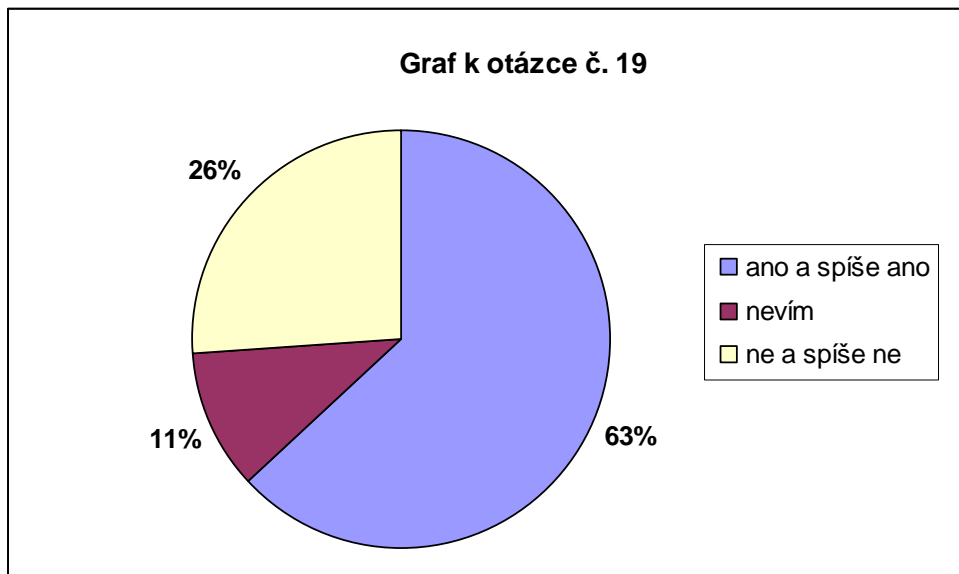
Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

K výše uvedené otázce 48% dotazovaných uvedlo kladné odpovědi, tedy odpovědi ano či spíše ano, 15% nevědělo a 37% uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Vzhledem k tomu, že téměř polovina zaměstnanců by svým známým zaměstnání ve sledované společnosti doporučila, lze konstatovat, že společnost si za léta svého působení na trhu práce vybuodovala z pohledu svých zaměstnanců pověst kvalitního zaměstnavatele.

Otázka č. 19:

Jste hrdí, že jste součástí pracovního týmu této společnosti?

Graf č. 3



K předmětné otázce uvedlo 63% oslovených respondentů odpovědi ano či spíše ano, 11% nevědělo a 26% uvedlo odpovědi ne či spíše ne. Na základě výše uvedeného lze potvrdit hypotézu č. 3, která hodnotí sociální klima ve společnosti jako pozitivní.

Otázka č. 20:

V případě jiné pracovní nabídky odešli byste z této společnosti?

K této otázce 33% dotazovaných uvedlo odpovědi ano či spíše ano, 26% nevědělo a 41% dotazovaných odpovědělo ne či spíše ne. Na základě výše uvedeného hodnocení se lze domnívat, že většina zaměstnanců je ve sledované společnosti spokojená a jinou pracovní nabídku by pravděpodobně odmítla.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo získat co nejvíce informací a poznatků o problematice firemní kultury a personální práce v organizaci. Definovat pojem firemní kultura a personální práce, popsat a objasnit základní poznatky a koncepty vztahující se k danému tématu, provést rozbor a analýzu personálních činností a objasnit vztahy mezi efektivní a produktivní firemní kulturou a kvalitní personální prací v organizaci.

V teoretické části bakalářské práce jsem definovala pojmy, objasnila význam, shrnula poznatky a koncepty vztahující se k tématu práce. Popsala jsem souvislosti mezi firemní kulturou, personální prací a zabývala se jejich vlivem na úspěšnost, produktivitu a efektivní fungování organizace.

V praktické části jsem se věnovala vlastnímu průzkumu firemního prostředí společnosti CYRRUS, a.s. zaměřenému na šetření celkové míry spokojenosti s pracovními podmínkami a pracovním prostředím, na úroveň komunikace a spokojenost s přímými nadřízenými a jejich způsobem řízení lidských zdrojů a dále na interpersonální vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci vně společnosti. Účelem tohoto průzkumu bylo napomoci zlepšení firemního prostředí na základě zjištění a následně případné nápravy určitých dílčích nedostatků v různých sférách. Na základě provedeného průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci pracující ve sledované společnosti jsou v zásadě spokojeni, na pracovišti panuje přátelská atmosféra, nadřízení zaměstnanci mají dostatečnou kvalifikaci pro výkon svého povolání, systém odměňování je vyhovující a komunikace napříč celou organizací je na dobré úrovni. I přes některé zjištěné nedostatky byla společnost zaměstnanci celkově hodnocena kladně.

Provedený průzkum firemního prostředí měl také potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Hypotéza č. 1 – společnost CYRRUS, a.s. má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu – byla částečně potvrzena. Hypotéza č. 2 - komunikace je v rámci celé organizace na dobré úrovni – byla potvrzena. Hypotéza č. 3 - v organizaci panuje pozitivní sociální klima – byla potvrzena.

Na základě zjištěných poznatků z oblasti teorie i praxe zkoumané problematiky je třeba konstatovat, že zpracování této bakalářské práce pro mě bylo vzhledem k mým pracovním i osobním cílům značným přínosem.

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury a personální práce v organizaci. Bakalářskou prací jsem se snažila poukázat na potřebu a nezbytnost kvalitní firemní kultury a personální práce pro efektivní fungování všech prosperujících organizací. V práci jsem se zabývala zejména firemní kulturou, jejím vznikem a vývojem, tvorbou a významem. Popsala jsem personální činnosti a zdůraznila jejich význam. Charakterizovala jsem problematiku formování lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu, zejména v oblasti hodnocení, odměňování, rozvoje, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Provedla jsem průzkum firemního prostředí konkrétní společnosti a na základě výsledků hodnocení zaměstnanců jsem vyvodila vlastní závěry.

Celá bakalářská práce je tématicky rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá obecnou charakteristikou pojmu firemní kultura z pohledu různých autorů, vznikem a vývojem firemní kultury, jejím utvářením a významem. Do první části práce jsem se současně s teoretickými poznatky snažila zpracovat i vlastní názory a pohledy na danou problematiku vycházející z konkrétních osobních zkušeností.

Druhá kapitola se zabývá popisem personálních činností. Podrobněji se zabývám zejména personálním plánováním, získáváním, výběrem, přijímáním a propouštěním zaměstnanců. Poznatky získané studiem odborné literatury se snažím konfrontovat s individuálními zkušenostmi získanými v zaměstnání u konkrétní organizace. Zejména se snažím vysvětlit důležitost personální práce pro rozvíjení a budování firemní kultury v organizaci.

Třetí kapitola poukazuje na závažnost procesu řízení pracovního výkonu, zejména se snažím identifikovat stěžejní oblasti tohoto procesu mezi které patří motivace, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Předmětné oblasti řízení pracovního výkonu jsou teoreticky popsány, následně komentovány vlastními názory a rozšířeny o individuální osobní poznatky týkající se zkoumané problematiky.

Čtvrtá kapitola se zabývá vlastním průzkumem firemního prostředí sledované společnosti CYRRUS, a.s., ve které pracuji. Je definován cíl průzkumu, metodologický postup a stanoveny pracovní hypotézy. Na základě výsledků hodnocení průzkumu provedeného pomocí dotazníkového šetření jsou vyvozeny vlastní závěry a více či méně potvrzeny stanovené hypotézy.

Anotace:

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.

Annotation:

This work is focused on corporate culture and personnel work in the organization. The theoretical part summarizes the basic knowledge of corporate culture, its origins and development, formation and meaning also characterizes the work of personnel, personnel actions and performance management processes. The practical part deals with the company's own exploration of environment specific organization in order to determine the overall satisfaction rate of corporate employees.

Klíčová slova:

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

Key words:

Corporate culture, human resources management, HR activities, employee, employer, human resources, job candidate, education of employees, personal development, remuneration of employees, evaluation of employees, motivation.

Seznam použitých pramenů a literatury:

Zákony:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Monografie:

Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

Bedrnová, E., Nový, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, 586 s. ISBN 978-80-7261-169-0

Bláha, J., a kol. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: Computer Press, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Dědina, J., Cejthamr, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4

Kasper, H., Mayrhofer, W. Personální management řízení organizace. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2

Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X

Lukášová R., Nový I., a kol. Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2

Lukášová R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0

Mayerová, M., Růžička, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000, 173 s. ISBN 80-86131-25-4

Meier, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing, 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2

Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2

Nový, I. a kol. Interkulturální management – lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s. ISBN 80-7169-260-3

Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X

Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová M. Personalistika 2006. Praha: Aspi, 2005, 771 s. ISBN 80-7357-148-X

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7

Ostatní zdroje:

Vnitřní směrnice č. 1/2004/10 Organizační řád CYRRUS, a.s.

Vnitřní směrnice č. 3/2004/3 Pracovní řád CYRRUS, a.s.

Vnitřní směrnice č. 16/2004/9 Pravidla obchodování CYRRUS, a.s.

Internetové zdroje:

www.cyrrus.cz 2011-04-20

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Hodnocení zaměstnance

Příloha č. 2: Firemní benefity pro zaměstnance společnosti CYRRUS, a.s.

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

(za období 2010)

Hodnocení vypracoval:
Hodnocený zaměstnanec:
Funkce:
Datum:

1. Kladně hodnocené stránky zaměstnance:
2. Přípomínky k činnosti zaměstnance (plnění funkčních povinností):
3. Doporučení:
4. Úkoly zaměstnance pro další období:
5. Přípomínky zaměstnance:
6. Návrh funkčního zařazení a funkční náplně:
7. Návrh platového ohodnocení:
8. Závěr hodnocení:

Dne:

.....
zaměstnanec

Dne:

.....
vedoucí zaměstnanec

Dne:

.....
personální manažer

**Firemní benefity pro zaměstnance společnosti CYRRUS, a.s.
platné pro rok 2010, 2011 revize č. 3 platná od 1.4.2010**

Po zkušební době mají všichni možnost:

- firemní vzdělávání
- očkování proti chřipce podzim 2010, 2011
- masáže Jaroslav Jaša

Speciální benefity:

Každý zaměstnanec společnosti CYRRUS může měsíčně dostávat poukázku **Tiket Compliments (Edenred)** v hodnotě od 200 do 800 Kč dle odpracovaných let u společnosti, měsíční docházky a pracovního výkonu **viz. tabulka:**

Hodnota	Vznik nároku	Nárok	Ztráta nároku	Zvýšení nároku na vyšší hodnotu
200 Kč	6 - 12 měsíců PP u společnosti	Při splnění celého FPD v daném měsíci	Nemoc delší jak 3 dny všichni, nesplnění min. zadaných limitů (konzultant, as. makléř, operátor)	Dle rozhodnutí nadřízeného např. za mimořádný pracovní výkon
400 Kč	13 – 24 měsíců PP u společnosti	Při splnění celého FPD v daném měsíci	Nemoc delší jak 3 dny všichni, nesplnění min. zadaných limitů (konzultant, makléř, operátor) - income pod 100.000,-- Kč	Makléř při splnění měsíčního výnosu pro společnost 200.000,-- Kč navýšení o 1 poukázku
600 Kč	25 – 36 měsíců PP u společnosti	Při splnění celého FPD v daném měsíci	Nemoc delší než 3 dny všichni, nesplnění min. zadaných limitů - income pod 150.000,-- (konzultant, makléř, operátor)	Makléř při splnění měsíčního výnosu pro společnost 300.000,-- Kč navýšení o 1 poukázku
800 Kč	Od 37 měsíce PP u společnosti	Při splnění celého FPD v daném měsíci	Nemoc delší jak 3 dny všichni, nesplnění min. zadaných limitů - income pod 200.000,--Kč (konzultant, makléř, operátor)	Makléř při splnění měsíčního výnosu pro společnost 350.000,-- Kč navýšení o 2 poukázky

Poukázky lze použít k nákupu zboží nebo služeb dle katalogu. O přidělení speciálního benefitu rozhoduje vždy nadřízený zaměstnanec.

Ztráta nároku:

Konzultant, junior makléř – navoláno v průměru měsíčně méně než 1:15 hod./denně
Makléř, asistent makléře do 2 let od nástupu do společnosti – výnos (income) pro společnost nižší než 100.000,-- Kč, ostatní dle tabulky.

Operátor – navoláno v průměru měsíčně méně než 1:45 hod./denně

Ostatní zaměstnanci dle rozhodnutí nadřízeného zaměstnance při porušování pracovní kázně a špatné pracovní morálky.

Ostatní výhody dle pozic:

Makléř Junior - 9 až 12 měsíc u společnosti

- mobilní telefon nižší třídy značky Nokia, který lze připojit k počítači – v hodnotě do 2.500,-- Kč

Makléř (senior makléř) po 5 letech

- mobilní telefon vyšší třídy značky Nokia v hodnotě do 7.000,-- Kč

Vedoucí FO, vedoucí, manažeři

- mobilní telefon vyšší třídy značky Nokia nebo Htc v hodnotě do 12.000,-- Kč

Ženy ve společnosti CYRRUS, a.s. bez ohledu na pozici po zkušební době:

- 1x za 2 měsíce na základě daňového dokladu proplacení 500,-- Kč na kadeřníka

Všichni zaměstnanci společnosti smlouva na dobu určitou po dobu 2 let (1/2, 1/2 a 1 rok) nebo dle požadavku nadřízeného zaměstnance . Doba neurčitá pouze po schválení vedením společnosti.

Výše uvedené platí pro všechny zaměstnance společnosti CYRRUS, a.s.

(Společnost CYRRUS, a.s., vzor - firemní benefiční program, 2010, 2011)

Příloha č. 3

Dotazník – Průzkum firemního prostředí:

Vážené kolegyně a kolegové,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který může napomoci ke zlepšení firemního prostředí a přispět tak ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v naší společnosti. Vyplněný dotazník poslouží k vypracování mé bakalářské práce. Odpovědi, které uvedete, jsou anonymní. Vyplněný dotazník prosím vhod'te do připravené krabice umístěné na recepci.

Děkuji Vám za Váš čas i odpovědi
Daniela Svatoňová

Odpovědi prosím vyplňujte podle následujícího vzoru:

1. ano
2. spíše ano
3. nevím
4. spíše ne
5. ne

1. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Myslíte si, že společnost ve které pracujete má jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Je celková atmosféra panující ve Vašem pracovním kolektivu pozitivní?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Myslíte si, že Váš přímý nadřízený má dostatečnou kvalifikaci pro výkon funkce, kterou ve firmě zastává?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Je Váš nadřízený schopen Vám kdykoliv poradit?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Akceptuje a toleruje Váš nadřízený Vaše názory?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Máte dojem, že plníte úkoly nad rámec svých pracovních povinností?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Pokud ano, jste za to dostatečně odměněn/a?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Dokáže Váš nadřízený efektivně motivovat své podřízené, a tím je stimulovat k vyššímu výkonu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Poskytuje společnost svým zaměstnancům dostatečné kvality v oblasti vzdělávání a rozvoje?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Jste spokojen/a se svou mzdou a zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost poskytuje?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Jste spokojen/a se svou pracovní dobou?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Myslíte si, že je komunikace v rámci celé organizace na dobré úrovni?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Je pro Vás práce stresující?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Myslíte si, že má společnost vybudované kvalitní postavení na trhu práce?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Jste hrdí, že jste součástí pracovního týmu této společnosti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. V případě jiné pracovní nabídky, odešli byste z této společnosti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---