

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**FIREMNÍ KULTURA U VYBRANÉ ORGANIZACE**

**Autor práce:** Eva Škrabánková

**Studijní obor:** Regionální studia

**Forma studia:** Kombinované studium

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D

**Katedra:** Katedra společenských věd

**2010**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>6</b>
<b>1 Teoretická část práce</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Cíl a metodika</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Základní pojmy</b>	<b>9</b>
1.2.1 Zdravé a nezdravé firemní kultury	12
1.2.2 Klasifikace kultury organizace	13
1.2.3 Inventura kultury organizace	13
<b>2.2 Historie Budějovického Budvaru n.p.</b>	<b>16</b>
2.2.1 Historie pivovarnictví v Českých Budějovicích	16
2.2.2 Vznik Českého akciového pivovaru	16
2.2.3 Vznik značky Budvar	17
<b>2. Praktická část práce</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Firemní kultura Budějovického Budvaru n.p.</b>	<b>19</b>
2.1.1 První dojem	19
2.1.2 Komunikace	19
2.1.3 Organizační struktura	21
2.1.4 Hodnoty organizace	26
2.1.5 Klasifikace podnikové kultury vybrané organizace	28
2.1.6 Vzdělávání zaměstnanců	32
<b>2.2 Dotazníky a jejich vyhodnocení</b>	<b>34</b>
2.2.1 Otázka č. 1: Hodnotíte vztahy mezi kolegy jako kladné?	34
2.2.2 Otázka č. 2: Hodnotíte vztahy mezi odděleními jako kladné?	35
2.2.3 Otázka č. 3: Pociťujete dostatečnou informovanost?	36
2.2.4 Otázka č. 4: Probíhají na vašem pracovišti porady?	36
2.2.5 Otázka č. 5: Přivítal(a) byste informativní porady?	37
2.2.6 Otázka č. 6: Máte možnost vyjádřit se k pracovním situacím?	37
2.2.7 Otázka č. 7: Přivítal(a) byste možnost vyjadřovat se?	37
2.2.8 Otázka č. 8: Jakou podobu komunikace preferujete?	38
2.2.9 Otázka č. 9: Existuje na vašem pracovišti systém hodnocení?	38
2.2.10 Otázka č. 10: Přivítal(a) byste motivační podnět?	40
2.2.11 Otázka č. 11: Jaký způsob motivace byste navrhoval(a)?	41
2.2.12 Otázka č. 12: Cítíte potřebu vzdělávání se?	43
2.2.13 Otázka č. 13: Máte možnost vzdělávání v rámci zaměstnání?	44
2.2.14 Otázka č. 14: Pořádá váš zaměstnavatel mimopracovní setkávání?	45
2.2.15 Otázka č. 15: Účastníte se mimopracovních setkávání?	46
2.2.16 Otázka č. 16: Přivítala(a) byste možnost mimopracovních setkávání?	47
2.2.17 Otázka č. 17: Jaká by setkávání měla být?	47
<b>2.3 Jak nás vidí okolní svět – vnější pohled</b>	<b>48</b>

<b>Závěr</b>	<b>52</b>
Závěrečné doporučení	53
<b>Literární zdroje</b>	<b>54</b>
<b>Elektronické zdroje</b>	<b>56</b>
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Příloha č. 1: Schéma organizační struktury podniku</b>	<b>57</b>
Vedení podniku	57
Ekonomický útvar	58
Výrobně technický útvar	59
Obchodní útvar	59
<b>Příloha č. 2: Rozvoj systému vzdělávání zaměstnanců</b>	<b>60</b>
<b>Příloha č. 3: Tisková zpráva</b>	<b>62</b>
<b>Příloha č. 4: Dotazník pro zaměstnance sledované organizace</b>	<b>64</b>
Tabulka č. 1 – otázka č. 1	67
Tabulka č. 2 – otázka č. 2	68
Tabulka č. 3 – otázka č. 3	69
Tabulka č. 4 – otázka č. 4	70
Tabulka č. 5 – otázka č. 5	71
Tabulka č. 6 – otázka č. 6	72
Tabulka č. 7 – otázka č. 7	73
Tabulka č. 8 – otázka č. 8	74
Tabulka č. 9 – otázka č. 9	75
Tabulka č. 10 – otázka č. 10	76
Tabulka č. 11 – otázka č. 11	77
Tabulka č. 12 – otázka č. 12	78
Tabulka č. 13 – otázka č. 13	79
Tabulka č. 14 – otázka č. 14	80
Tabulka č. 15 – otázka č. 15	81
Tabulka č. 16 – otázka č. 16	82
Tabulka č. 17 – otázka č. 17	83
Tabulka č. 18 – Souhrn odpovědí	84
Graf č. 3 – otázka č. 11	85
Graf č. 4 – otázka č. 12	86
<b>Abstrakt</b>	<b>87</b>
<b>Abstract</b>	<b>88</b>

## Úvod

Jako téma bakalářské práce bylo zvoleno „Firemní kultura u vybrané organizace“, touto organizací je Budějovický Budvar n.p. Autorka je zaměstnankyní tohoto podniku.

S termínem „podniková kultura“ se setkáváme stále častěji. Vedení firem, podniků a institucí si uvědomuje důležitost lidského kapitálu v souvislosti s konkurenceschopností jednotlivých firem. Firemní kultura, jako sdílené představy, přístupy a hodnoty, je stále významnějším a standardnějším zdrojem hodnoty firmy. Vyžaduje tedy stejnou péči jako jiné zdroje hodnoty - kapitál nebo vztahy se zákazníky.

Tento pojem se objevuje také při vstupních pohovorech. Personalisté, kteří zastupují firmu, mají zpravidla jasně daná kritéria, která musí uchazeč o danou pozici splňovat. Pokud se podíváme na inzerci o pracovních místech zjistíme, že je kladen důraz také na to, jaké vlastnosti by budoucí zaměstnanec měl splňovat, aby se ztotožnil s pravidly firemní kultury. Lze zde najít často také odkaz na „dobré podnikové klima“<sup>1</sup>.

Co se tím vlastně míní?

- znamená to, že v podniku spolu „všichni dobře vycházejí“?
- znamená to, že „všude kolem vládne spokojenost“?
- existuje „podnikové klima“ vůbec nebo je to jen slovo, něco jako „výmysl“ nápaditého personálního šéfa?

Když chceme jít věcem na kořen – vyhledáme radu v příslušné odborné literatuře, tak zjistíme, že také tam panuje spíše nejistota. Mluví se o „pojmovém aglomerátu“, neboť v tomto pojmu se mísí objektivní a subjektivní vlastnosti organizací.

K objektivním vlastnostem podniku se řadí různé formy řídicího chování, subjektivními vlastnostmi jsou postoje zaměstnanců k podniku či k určitým rysům podniku. V mezinárodní literatuře se proto nemluví o podnikovém klimatu, nýbrž o „employee attitudes“ (postojích zaměstnanců).

---

<sup>1</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. LINDE nakladatelství, 2005. s. 85.

Z pohledu uchazeče o zaměstnání - bývá pro budoucího adepta firemní kultura důležitým prvkem při rozhodování, zda nabízenou pracovní pozici v dané firmě přijmout. Tradice, dobré jméno, kladné reference, vize do budoucnosti, vztah k místu nebo k zemi, kde firma působí. To vše jsou atributy, které ovlivňují rozhodnutí být součástí právě té či oné organizace.

Téma bylo zvoleno také proto, že kultura je vždy odrazem současné společnosti. Způsob komunikace, etika, hodnoty a normy, to nejsou pojmy používané pouze ve firmách, v rámci podnikové kultury. Pod termín kultury můžeme zařadit také kulturu vyjadřování, oblékání, bydlení, cestování, kulturu mezilidských nebo mezinárodních vztahů, politickou kulturu. Tak bychom mohli ještě pokračovat a zcela jistě na jednotlivé části přijde řeč během zpracovávání vybraného tématu.

# 1 Teoretická část práce

## 1.1 Cíl a metodika

Tato bakalářská práce se bude zabývat tím, jaká je v Budějovickém Budvaru n.p. firemní kultura.

Nejprve bude třeba provést teoretické vymezení celé práce. Termín „firemní kultury“ je poměrně široký a je zřejmé, že nebude možno prozkoumat jej komplexním a vyčerpávajícím způsobem. Část práce bude věnována vysvětlení základních pojmů.

Následovat bude přiblížení historie Budějovického Budvaru n.p., předpokládáme, že tato fakta budou tím, co ovlivní pohled na organizaci především ze strany veřejnosti.

V další části bude popsána kultura organizace z pohledu zaměstnance - autorky. Jaké jsou způsoby vnitřní komunikace, celková atmosféra ve firmě, vztah zaměstnanců k podniku, sounáležitost a loajalita s firmou.

Dále se pokusíme popsat, jaký je pohled ze strany veřejnosti, neboli jak se jeví firma navenek. Pokud se nám podaří, tento pohled bychom chtěli rozšířit také o zahraniční názor.

Budeme zkoumat ty oblasti, ve kterých je firemní kultura vnímána pozitivně a pokusíme se najít místa, která by bylo vhodné změnit. Součástí závěru práce budou i návrhy konkrétních opatření, o kterých lze důvodně očekávat, že by mohla vést ke zlepšení.

Přílohou práce bude uvedení výsledků dotazníků.

V závěru práce bude provedeno shrnutí analýzy a současně bude podroben bližšímu zkoumání popis problémů z každodenní praxe. Výsledkem práce budou doporučení, která by podle názoru autorky měl management firmy respektovat, pokud chce firmu i nadále rozvíjet.



## 1.2 Základní pojmy

**Firemní kultura:** soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících pravidel a norem, psaných i nepsaných, které jsou východiskem pro myšlení, uvažování a řešení problémů v organizaci. Jde o jakousi atmosféru a klima v podniku.

*„Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“<sup>2</sup>*

*„Vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.“<sup>3</sup>*

*„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“<sup>4</sup>*

Firemní kulturu lze rozdělit následovně:<sup>5</sup>

- Kultura ostrých hochů – v těchto organizacích se zaměřují na individuální výkon, požadavky jsou vysoké a pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba je na takových místech velmi vážným prohřeškem a není promíjena, kariéra proto může mít podobu rychlého postupu, ale také může skončit rychlým pádem. Soukromé problémy se ve firmě neřeší, rozhodující je výkon.
- Kultura přátelských experimentů – pro tuto kulturu je charakteristická týmová práce a důležitý je zejména nápad, o které není na takových místech nouze. Dalším důležitým bodem je dobrá komunikace. Mezi

---

<sup>2</sup> PFEIFER, L., ULMANOVÁ, M. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada a.s., 1993. s. 19.

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press 2000, s. 6.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007. s. 257.

<sup>5</sup> *Firemní kultura* [online]. 2008 [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <[http://www.doprace.cz/katalog/3/clanky\\_54\\_Firemni%20kultura.html](http://www.doprace.cz/katalog/3/clanky_54_Firemni%20kultura.html)>.

jednotlivými členy vládne převážně příjemná atmosféra sdílených nápadů i emocí. Kolektiv drží pohromadě a práce je rychlá a produktivní.

- Kultura jízdy na jistotu – stejně jako u prvního typu je i v těchto organizacích důležitý výkon, rozdílem je to, že se pracovníci nesmí dopustit chyby i za cenu značného zpomalení produktivity. Vše se pečlivě plánuje a postup je rozvážný, včetně kariérního postupu. To pomáhá překonávat rizika a nejistoty vzniklé v procesu rozhodování.
- Kultura mašliček – typická pro organizace, které působí ve stabilním a málo konkurenčním prostředí. Je plná formalit a důraz je kladen na pečlivost a přípravu, stejně jako na přesnost a správnost postupu. Velmi důležité je postavení jednotlivých pracovníků, slovo starších má svou váhu.

Vytváření kultury organizace:<sup>6</sup>

- Kulturu formulují „vůdci“ v organizaci, zejména pak ti, kteří ji formulovali v minulosti.
- Kulturu formulují kritické případy – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování.
- Kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání.
- Kulturu ovlivňuje prostředí organizace. Vnější prostředí může být poměrně dynamické nebo neměnné.

**Firemní identita:** je především záležitostí majitelů a managementu firmy. Ti, v rámci svých možností a kompetencí určují pro další řízení podniku to nejpodstatnější – poslání, cíle, koncepci, ale také v této souvislosti zásady, normy a hodnoty veškeré její činnosti. Je to stav, kterého chce podnik dosáhnout.

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007. s. 259.

**Image firmy:** je to, jak je podnik vnímán zvenčí. Podnik si tak v očích veřejnosti může vypěstovat image jak pozitivní, tak negativní.

**Vnitrofiremní komunikace:** soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.

**Verbální komunikace:** komunikace slovem a písmem.

**Komunikační proces:** soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.

**Neverbální komunikace:** proces kódování našich myšlenek do mimoslovních projevů, jako je postoj těla, gestikulace rukou a výraz obličeje.

**Klima (atmosféra) organizace:** to, co členové organizace vědomě vnímají, je možné je popsat.

**Hodnoty:** pomáhají určit, co je považováno za nejlepší nebo dobré pro organizaci, realizují se pomocí norem, mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.

**Normy:** jsou nepsanými pravidly chování „pravidla hry“.

**Zásady:** psaná pravidla, jak se chovat (např. styl oblékání, způsob oslovování).

**Artefakty (lidské výtvořky):** viditelné stránky organizace (např. pracovní prostředí, logo firmy).

### 1.2.1 Zdravé a nezdravé firemní kultury<sup>7</sup>

Kultura organizace je každodenní realitou, se kterou je potřeba žít. Mnoho organizací se musí vyrovnat se skutečností, že jejich kultura je značně nezdravá. Nezdravé kultury jsou jednoduše škodlivým prostředím, často charakterizovaným následovně:

- Nutí pracovníky vybrat si mezi osobním životem a kariérou.
- Dívá se na zaměstnance jako na náklady, nikoli jako na aktiva, do kterých je potřeba investovat.
- Pracovníky vnímá jen jako prostředky, nikoli jako živé bytosti.
- Jedná se zaměstnanci v tom smyslu, že mohou být rádi, že vůbec mají práci.
- Snaží se zaměstnance kontrolovat, místo aby je vybavila pravomocemi nebo s nimi uzavřela partnerství.
- Informace jsou zadržovány na úrovni nejvyššího managementu jako prostředek k udržení moci a kontroly.
- Vedoucí pracovníci jsou natolik zaujati sami sebou, že jsou zcela odtrženi od postojů a pocitů zaměstnanců.
- Vnitřní souboje a konflikty mezi odděleními.
- Chování, které je v rozporu s profesními hodnotami, nebo dokonce tolerance a podpora podobného chování.
- Lži, zatajování pravdy nebo jiné neetické chování.
- Neustálé změny směru, často způsobené chybami managementu, který není schopen se držet konzistentní dlouhodobé strategie.
- Přesvědčení, že zaměstnancům nelze věřit.

---

<sup>7</sup> BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Grada Publishing, 2009. s. 167.

### 1.2.2 Klasifikace kultury organizace

Organizaci lze klasifikovat v zásadě podle čtyř kategorií:<sup>8</sup>

1. Orientované na moc – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost.
2. Orientované na lidi – konsensuální (souhlasný), kontrola managementem je odmítána.
3. Orientované na úkol – zaměření na schopnost, dynamické.
4. Orientované na roli – zaměření na legálnost, legitimnost a byrokracii.

### 1.2.3 Inventura kultury organizace<sup>9</sup>

Tento nástroj hodnotí kulturu organizace podle dvanácti bodů:

1. Humanistická (prospěšná) kultura – organizace jsou řízeny participativním způsobem a člověk je ve středu pozornosti.
2. Kultura spolenectví (afiliativní kultura) – organizace, které výrazně upřednostňují konstruktivní vztahy.
3. Kultura souladu (souhlasu) – organizace vyhýbající se konfliktům, v nichž existují příjemné mezilidské vztahy – alespoň na povrch.
4. Konvenční kultura – konzervativní, tradiční a byrokraticky řízené organizace.
5. Kultura závislosti – hierarchicky řízené organizace, v nichž se neuplatňuje participace pracovníků na rozhodování a řízení.
6. Neúčinná kultura – organizace, které zapomínají odměňovat úspěch, ale trestají omyly a chyby.
7. Opozičnická kultura (kultura odporu) – organizace, v nichž převažuje konfrontace a negativismus je trestán.
8. Kultura moci – organizace jsou strukturovány na základě pravomocí přidělených funkcí člena.

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007. s. 262.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007. s. 263.

9. Soutěživá kultura – kultura, v níž je ceněno vítězství a členové jsou odměňováni za to, že svým výkonem překonali ostatní.
10. Kultura schopností (perfekcionistická, puntičkářská kultura) – organizace, v nichž se cení perfekcionismus, vytrvalost a píle.
11. Kultura úspěchu – organizace, které dělají věci dobře a oceňují členy, kteří si kladou a plní podnětné, náročné a realistické cíle.
12. Kultura seberealizace (sebe naplnění) – organizace, které oceňují kreativitu, kvalitu více než kvantitu a úspěšné plnění úkolů, stejně tak individuální rozvoj a růst.

### **Změna kultury<sup>10</sup>**

Teoreticky začínají programy změny kultury analýzou existující kultury. Pak se definuje žádoucí kultura, což vede k identifikaci „mezery v kultuře“, kterou je třeba zaplnit. Tato analýza může identifikovat očekávání týkající se chování tak, aby bylo možné použít procesů rozvoje a odměňování pracovníků k jejich definování a upevňování. Ve skutečném životě to však není tak jednoduché.

Programy změny kultury se mohou zaměřit na konkrétní aspekty kultury, například na výkon, oddanost firmě, kvalitu, službu zákazníkům, týmovou práci, učení v organizaci. V každém případě by mělo být definováno zastávání hodnot. Bude pravděpodobně nutné rozhodnout, která oblast si vyžaduje naléhavé pozornosti.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007. s. 266.

## Činitele změny

Když zjistíme, co je třeba udělat a jaké jsou priority, dalším krokem je zvážit, jaké činitele změny existují a jak je lze použít. Těmito činiteli mohou být v případě:

- Výkonu – systémy odměňování podle výkonu nebo podle schopnosti, procesy řízení pracovního výkonu, podíly na hospodářských výsledcích, výcvik schopnosti vést lidi, rozvoj dovedností.
- Oddanosti – programy komunikace, participace a zapojování, vytváření klimatu spolupráce a důvěry, objasňování, psychologické smlouvy.
- Kvality – programy komplexní kvality a soustavného zlepšování.
- Služby zákazníkům – programy péče o zákazníky.
- Týmové práce – týmové vzdělávání zaměřené na formování a fungování týmu, řízení týmu, řízení pracovního výkonu orientované na tým, týmové odměňování.
- Učení v organizaci – podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností organizace založených na zdrojích pomocí formování učící se organizace.
- Hodnot – dosahování porozumění, akceptace a oddanost pomocí zapojení do definování hodnot procesů řízení pracovního výkonu a kroků v oblasti rozvoje pracovníků.

## **2.2 Historie Budějovického Budvaru n.p.<sup>11</sup>**

### **2.2.1 Historie pivovarnictví v Českých Budějovicích**

Várečné právo bylo uděleno městu České Budějovice v době vlády Karla IV. a Václava IV. Již v 16. století stoupala velká obliba piva u panovníků. Pivo se stalo výborným obchodním artiklem a jeho obliba a konzumace stoupala. Pivo se vařilo ve vnitřním městě ve várečných domech.

Od poloviny 19. století u nás prudce stoupla obliba nového typu piva, jehož výroba si vyžadovala nové technologie. Zařízení a prostory pivovarů přestaly vyhovovat a další rozvoj ve vnitřním městě nebyl možný.

V letech 1851 – 1852 byl vystavěn na Lineckém předměstí nový pivovar – Měšťanský pivovar, který byl vzhledem k vlastníkům baštou německví.

### **2.2.2 Vznik Českého akciového pivovaru**

Jako touha po českém pivovaru došlo k založení Českého akciového pivovaru. Jedním z nejznámějších právozářníků byl dr. August Zátka. Jako hlavní důvod k založení se tedy uvádí pohnutky nacionální. A byla to právě nacionální nota, vedle klesající kvality piva v Měšťanském pivovaru, na kterou zakladatelé pivovaru hráli, když se obrátili na místní hostinské a majitele restaurací. Český akciový pivovar začal vařit velmi kvalitní pivo a tak koncem 19. století dodával pivovar své pivo nejen do Prahy, ale také například do Vídně, kde opět převládaly silné nacionální motivy.

Český akciový pivovar v Českých Budějovicích se velmi rychle stal nejvýznamnějším českým podnikem ve městě a dalekém okolí. Skutečnost, že byl založen především českým kapitálem a že u jeho zrodu stála řada předních osobností českého národního života, se odrazila ve zpětném působení pivovaru na život ve městě. Prosperita pivovaru umožňovala správní radě každoročně poskytovat vysoké peněžní částky na hmotné dary. Pivovar se po Besedě stal druhým centrem českého národního života ve městě.

Během 1. světové války zasáhly pivovar vážné hospodářské potíže, přesto se vedení pivovaru rozhodlo přispět na fondy příslušníků armády a Červenému kříži.

---

<sup>11</sup> HAJN, I. *Budějovický Budvar v novém tisíciletí*. Jihočeské tiskárny a.s., 2002.



### 2.2.3 Vznik značky Budvar

Důležitým datem je rok 1930, kdy vznikla značka Budvar – stažením slov Budějovický pivovar.

Druhá světová válka měla sice za následek růst zisku za prodej piva, ovšem na úkor kvality z nedostatku surovin. Další etapou Budvaru je období po znárodnění v roce 1946 a během komunistického režimu. V té době převládaly v oblasti obchodu ze 75 % vývozy piva do zahraničí, především socialistických států. Budvar se stal na domácím trhu nedostatkovým zbožím. Důkazem úspěšné obchodní politiky po listopadu 1989 je vrůstající produkce piva. Dnes se Budweiser Budvar vyváží do více než padesáti zemí celého světa a na tuzemském trhu se stal druhou nejprodávanější značkou piva. Novou značkou Pardál a Pardál ECHT pivovar rozšířil nabídku svých výrobků.

*„Pivovar Budějovický Budvar n.p. je neodmyslitelně spjat s městem České Budějovice. Voda získaná z artéských studní v Českobudějovické kotlině je jedním ze základních předpokladů výrazné chuti a kvality zdejšího piva. S městem je spjat i tradicí, současností a pochopitelně i vznikem své ochranné známky, která je přímo odvozena od názvu města. Od názvu města je odvozen i pojem Budweiser. Město neslo po několik staletí název Budweis a i dnes je tento pojem používán jako oficiální překlad do světových jazyků. Protože město tradičně vyniklo výrobou piva, začalo se kvůli odlišení od ostatních podobných produktů používat označení Budweiser Bier, tedy Budějovické pivo. Označení podle místa původu proto logicky převzal i Český akciový pivovar, právní předchůdce Budějovického Budvaru n.p., který úspěšně navázal na staletou tradici výroby piva ve městě.*

*Pojem Budějovický Budvar se stal synonymem pro kvalitu. Pivovar od samého počátku na svých výrobcích používal neregistrované pojmy, které v průběhu obchodní činnosti začal registrovat jako své ochranné známky.*

*Cenné duševní vlastnictví pivovaru Budějovický Budvar n.p. dnes tvoří ochranná označení původu, ochranné známky, zeměpisná označení a obchodní jméno, a sice Budweiser Budvar, Budvar, Bud, Czechvar a Budějovický Budvar. Charakteristický typ písma vyvinutý během 20. a 30. let 20. století doprovází na etiketách červená, modrá a bílá barva, tedy české národní barvy.*

*Pivovar pečlivě dbá na registraci a ochranu všech svých známek a označení původu.*

*Budějovický Budvar n.p. se každoročně účastní významných potravinářských výstav, veletrhů a soutěží doma i za hranicemi státu.*

*Pivovar se cítí být neoddělitelnou součástí města České Budějovice. Proto ve městě samotném a jeho okolí podporuje celou řadu nejrůznějších aktivit a projektů. Je smluvním partnerem magistrátu, kterému například pomáhá představovat město na tuzemských a zahraničních veletrzích cestovního ruchu. Budějovický Budvar n.p. je největším sponzorem Nemocnice České Budějovice, která se také díky této pomoci mění v moderní zdravotnické zařízení. Svými finančními a hmotnými dary podporuje vybraná školská zařízení v regionu. V oblasti kultury pivovar podporuje Jihočeské divadlo, jedinou krajskou profesionální divadelní scénu, které je generálním sponzorem.*

*Pivovar zároveň podporuje kulturní projekty celostátního významu např. pořádání filmového festivalu Český lev a různých hudebních festivalů.*

*Budějovický Budvar významně podporuje hokejový klub HC České Budějovice i fotbalový klub SK České Budějovice.*

*S pivem se nejčastěji setkáváme v pohostinských zařízeních nejrůznější úrovně. Každá zavedená restaurace má svou neopakovatelnou atmosféru, své stálé zákazníky, dobrou kuchyni a pochopitelně stejnou značku piva. Pro restauraci není dobrou vizitkou, jestliže zde často dochází k obměně personálu, stylu kuchyně a značky piva. Nejznámější restaurací s tradicí jsou Masné krámy v Českých Budějovicích, k pověstným zahraničním náleží na prvním místě Schweizerhaus ve vídeňském Prátru – od 20. let 20. století.*

*Pro milovníky svého piva přišel Budějovický Budvar n.p. na konci 90. let s novinkou – Budvar bary. Vyznačují se jednotným vzhledem, vysokou prestiží a kvalitou poskytovaných služeb“.<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> HAJN, I. *Budějovický Budvar v novém tisíciletí*. Jihočeské tiskárny a.s., 2002. s. 98 – 106.

## **2. Praktická část práce**

### **2.1 Firemní kultura Budějovického Budvaru n.p.**

#### **2.1.1 První dojem**

Pokud bychom měli dát na první dojem, pokusíme se jej popsat konkrétním způsobem tak, jak na zaměstnance zapůsobí při vstupu do areálu. Hlavní recepce je reprezentativní vstupní částí. Je zde naprostou samozřejmostí pozdrav pracovnice recepce a s pozdravem se můžeme setkávat během dne mezi všemi zaměstnanci bez ohledu na jejich postavení. Můžeme konstatovat, že pozdrav je jedním ze znaků firemní kultury, její vnitřní komunikace, nelze říct, že se tak děje v každé srovnatelně velké firmě. Bezesporu tento moment upevňuje vědomí, že na území firmy se mezi sebou známe, že patříme do „jedné rodiny“. Máme něco společného, jsme součástí jednoho týmu. I taková zdánlivě obyčejná věc, jako je pozdrav, může na začátku nebo během pracovního dne naladit úsměv a s ním spojené pozitivní myšlení, které určuje náš pohled na svět a dodává našemu bytí naději a energii.

#### **2.1.2 Komunikace**

Nejen pozdrav, ale komunikace vůbec přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace.

Komunikace v organizaci<sup>13</sup> musí znamenat propojení, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Nejde jen o formální plnění povinností, o to, aby se informace dostaly včas na správné místo, ale o mnoho více. Pomocí komunikace si pracovníci organizace utvářejí a vyjasňují názory na vše, co se v ní děje, jaké je pořadí hodnot organizace. K zaměstnancům promlouvá pověst organizace, cíle, vnitřní atmosféra, úroveň řízení, úspěchy, neúspěchy, tradice, rituály, pravidla odměňování, sankcionování, zájem vedoucích pracovníků o zaměstnance, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností.

Jestliže si pod verbální komunikací představíme především písemný styk, je tato část komunikace zde plně zastoupena elektronickou poštou. Pro každého uživatele je

---

<sup>13</sup> STRÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. s. 44.

k dispozici v jeho poštovní schránce adresář všech zaměstnanců s jejich jménem, telefonním číslem a elektronickou adresou a je pravidelně aktualizován tak, aby byla komunikace pro každého nově příchozího pracovníka co nejrychlejší, nejjednodušší a nejprůhlednější. Je zvykem, že pod svoje jméno každý uživatel připojuje ještě svou vizitku.

Kromě přístupu na internet, firma využívá svůj vlastní intranet, který obsahuje velké množství informací. Díky tomuto mediu se zaměstnanci pravidelně dozvídají například o tiskových zprávách, které pro všechny uživatele rozesílá PR manažer podniku. Tento zdroj informace bychom mohli zařadit mezi oficiální zprávu pro veřejnost, která připomíná zaměstnancům postavení pivovaru jako známé národní a světové značky. Jistě je to jeden z důvodů připomenutí si hrdosti být součástí firmy, neboť tiskové zprávy jsou rozesílány na všechny uživatele podnikového intranetu.

Elektronická komunikace má jistě řadu výhod, ale zároveň i nevýhod.

Mezi výhody patří:<sup>14</sup>

- Vysoká rychlost komunikace.
- Komunikace ze vzdálených a těžko dostupných oblastí.
- Obrovské množství dostupných informací (internet).
- Jednodušší šíření informací v podniku.
- Nízké náklady, většinou nižší než tradiční forma komunikace.
- Možnost zasílat i kromě textu i videa nebo zvuk.
- Verbální i neverbální komunikace při videokonferencích.

Mezi nevýhody patří:

- Přetížení přílišným množstvím informací a dat, z nichž většina nemusí být vůbec relevantní.
- Nahrazování osobní komunikace elektronickou, i když je při konkrétní záležitosti potřeba osobního kontaktu. To může vést k nepochopení zadání úkolu nebo k nespokojenosti zaměstnanců a k pocitu, že jsou odbýváni.

---

<sup>14</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, 2007. s. 328.

- Chyby pracovníků, kteří nejsou na tento způsob komunikace zvyklí (špatně zadaný e-mail).
- Pocit rychlosti při komunikaci vede k nepozornosti, pracovníci po sobě zasílanou zprávu nekontrolují, výsledkem je větší počet chyb.
- Bezpečnost. Mnoho lidí věří, že ke zprávě zaslané elektronicky má přístup pouze její adresát, neuvědomují si existenci počítačové kriminality nebo vlastní IT oddělení, které se k obsahu může bez problémů dostat.
- Při používání internetu dochází k neproduktivnímu prohlížení jiných stránek než stránek potřebných pro práci.

Závěrem k elektronické komunikaci lze říct, že podporuje rychlé toky informací, ale zároveň omezuje interakci tváří v tvář, které jsou často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout. Je velká škoda, že se díky elektronické komunikaci zcela vytlačila neverbální složka komunikace. Člověk je živý tvor a neosobní virtuální způsob dorozumívání vede velmi často ke špatnému pochopení sdělení a zbytečných nedorozuměním.

Neformální komunikace – ústní je spontánnější. Jednou z forem jsou pověsti a šeptanda v podniku. Ty vznikají i zde, jako v každém jiném podniku. Vypovídají o náladě a problémech. Setkáváme se zde s nebezpečím, že pokud zaměstnanci nebudou informováni formální komunikací o novinkách a změnách přesnými informacemi od svých nadřízených, dají prostor pověstem, které mohou případný problém ještě zveličit.

### **2.1.3 Organizační struktura**

Velký vliv nejen na efektivnost rozhodování, ale i na vytváření firemní kultury má struktura organizace. Ta totiž určuje, kdo má oprávnění rozhodovat a vyjasňovat hierarchii ve firmě. V národním podniku Budějovický Budvar přetrvává přístup založený na získání souhlasu nadřízených přesně podle organizační struktury, která je součástí příloh této práce. Toto společně s pracovními postupy je dále rozvinuto ve směrnících vypracovaných pro jednotlivá oddělení. Nemůžeme zde pozorovat trend jako u progresivních podniků, že by se hierarchie zplošťovala a pravomoc přijímat rozhodnutí by se posouvala níže.

Můžeme zde pozorovat jev, že za rozhodování v určité oblasti odpovídá nejzkušenější expert, kterého firma pro tuto oblast má. Znalosti tohoto člověka nepochybně přispívají ke kvalitě rozhodnutí, jeho zahlcení problémy ale může mít nepříznivý vliv na včasnost rozhodnutí a skutečnost, že všechna rozhodnutí závisí na jednom člověku, může zaměstnance demotivovat.

Organizační strukturu zde zmiňujeme také proto, že „*kulturu formují „vůdci“ v organizaci*“.<sup>15</sup> Zastavme se tedy u stylu vedení, jak jej můžeme klasifikovat z pohledu lídrů firmy:<sup>16</sup>

***Charismatictí/necharizmatičtí.*** Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat a svou „*auru*“. Jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientovaní na úspěch, podstupují vykalkulovaná rizika a jsou dobří komunikátoři. Necharizmatičtí lídři spoléhají hlavně na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou pokojnou sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.

***Autokratictí/demokratictí.*** Autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby nutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratictí lídři povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodování.

***Umožňovatelé/kontroloři.*** Umožňovatelé inspiroují lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

***Transakční/transformační.*** Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007. s. 259.

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007. s. 261.

Každá z částí organizační struktury si vedle všeobecných celopodnikových pravidel a norem žije svým vlastním životem. Tyto části organizace můžeme definovat jako neformální skupiny<sup>17</sup> např. oddělení. Udržují se při sobě společnými zájmy, vzájemnými sympatiemi, ale také zvykem. Začlenění do takové skupiny poskytuje jednotlivci oporu a jistotu. Pro podnik jsou důležité výkonné normy skupiny, existují skupiny s vysokou výkonovou motivací i skupiny s nižšími výkonnými měřítky.

Skupiny přispívají ke zvyšování výkonu:

- „Skupinovým dialogem“ zaměřeným na problém (komunikační síť skupiny funguje lépe než komunikace neformálními kanály).
- Neustálou výměnou „myšlenek a kritiky“ mezi členy skupiny.
- Podstatně lepší informační základnou.
- Kromě toho zde platí zásada: „Víc lidí ví víc než jeden.“

Nejlepších výkonů skupiny se pak docílí tak, když nadřízený je pokud možno sám do skupiny integrován, neboť tím roste důvěra ve vedení. V takové skupině je klima po seberozvoj, což můžeme definovat jako mobilizaci fyzických a duševních sil člověka na základě vlastní iniciativy. V pracovní oblasti dochází k mobilizaci jen tehdy, když se zaměstnanci cítí být svázáni s cíli podniku. Zde opět narážíme na to, do jaké skupiny ovšem zaměstnanec patří. Zatímco řídicí vrstvy vyzdvihují primární význam smyslu práce stejně jako seberozvoje v pracovní oblasti, toto říká např. dělníkům u běžícího pásu málo. Ti jsou motivováni spíše penězi, jistotou a dobrými mezilidskými vztahy. V každé skupině dobré sociální vztahy podstatně přispívají k „podnikovému klimatu“ a nepřímo působí jako pobídka ke zvyšování výkonu.

Podle uvedených charakteristik bychom v Budějovickém Budvaru n.p. těžko našli přesně definovatelného manažera. Většina z nich bude v praxi uplatňovat přístupy nacházející se někde mezi těmito extrémy. Pokud bychom se měli co nejvíce přiblížit skutečnosti a popsat manažera sledované organizace, pak převažuje typ „*necharizmatičtí*“ a „*autokratičtí*“. Tyto typy nijak nevyčnívají a nejlépe zapadají do systému organizační struktury silné podnikové kultury (bude popsáno níže v dalším bodě).

---

<sup>17</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. LINDE nakladatelství, 2005. s. 43.

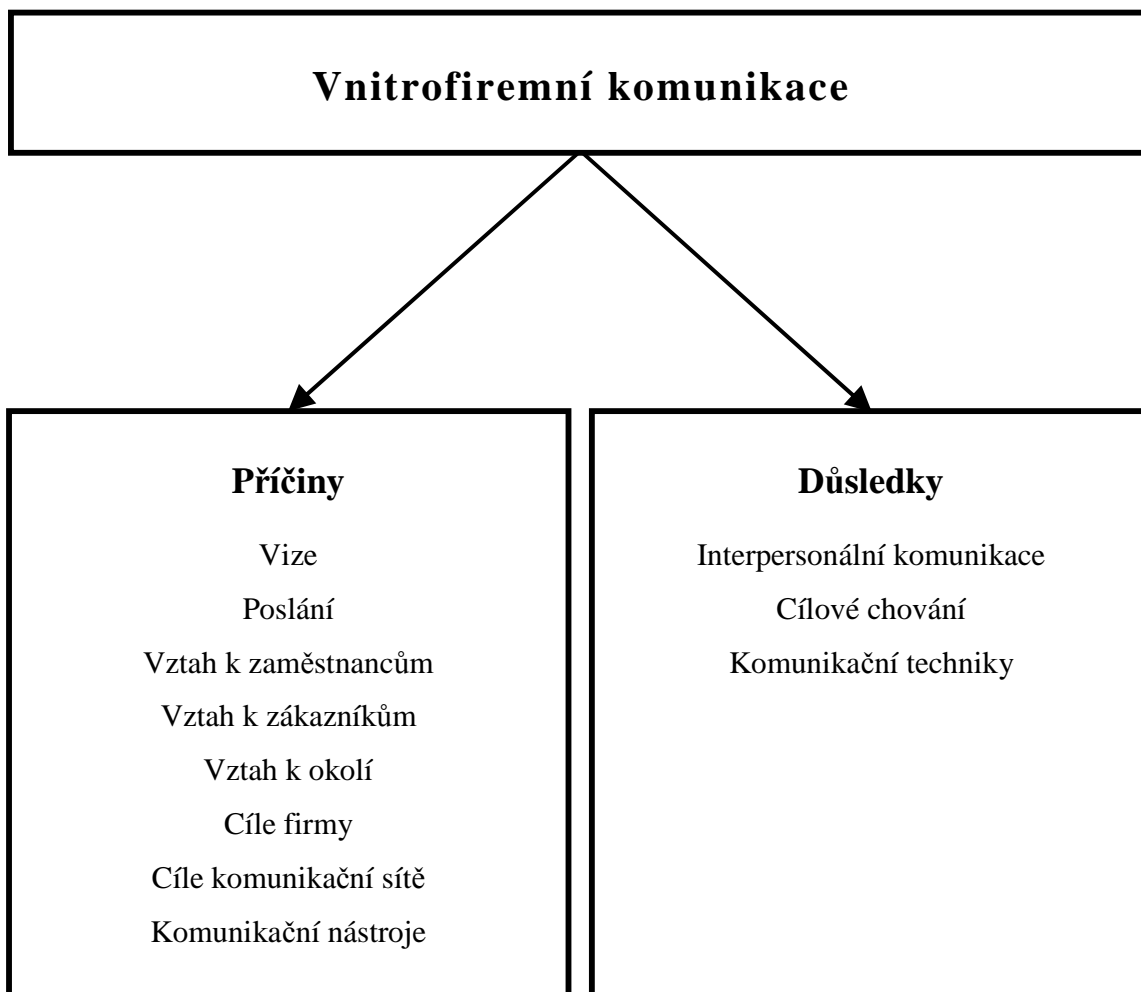
Tito zaměstnanci jsou na pozicích vedoucích oddělení. Jsou navíc z velké části zaměřeni jednostranně pouze na problematiku svého oddělení, pozbývají systémového myšlení a tak spolupráce s nimi bývá obtížná a zdlouhavá.

Přesvědčujeme se zde, že tento postoj vedoucího pracovníka je nebezpečný v tom, že ve svém oddělení nastoluje atmosféru nemožnosti týmové spolupráce s ostatními odděleními, podporuje osobní bariery a tím pádem znemožňuje ideu „myslet společně“. Nelze pominout skutečnost, že bylo vyzorováno, že některá oddělení mají mezi sebou vztahy na úrovni leckdy až téměř nepřátelské a opoziční, jakoby nešlo o spolupracovníky z jednoho podniku.

Nejedná se zde už potom o zdravou rivalitu, ale o neochotu a neschopnost domluvit se na společných cílech a sdílených hodnotách.



*Graf č. 1: Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace.<sup>18</sup>*



<sup>18</sup> JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Grada Publishing, 2004. s. 13.

#### 2.1.4 Hodnoty organizace

Organizační struktura, směrnice postupu, strategie nebo rozpočet, to jsou dokumenty, které má národní podnik Budějovický Budvar vypracovány jako základní kámen pro svoji existenci.

Také priority Budějovického Budvaru n.p. jsou definovány zcela jasně: *mezi základní priority patří úcta k tradici, přírodním zdrojům a otevřenost k moderním postupům.*

Avšak “sdílené hodnoty” nejsou popsány v žádném dokumentu. Určit a připomínat, co je pro firmu považováno za nejlepší, inspirovat lidi i na té nejnižší úrovni organizace lze jediným možným způsobem. Osobním kontaktem. Pokud bychom měli specifikovat styl, který ve sledované organizaci uplatňuje její vůdčí osobnost, pak bychom jej nazvali řízení obcházením.<sup>19</sup> Obcházením se doslova myslí pohybování se mezi lidmi a rozmlouvání s nimi.

Vůdčí osobností, která uskutečňuje své představy tímto způsobem, také díky tomu, že začínala v provozním prostředí a cítí se tak při jejich pochůzkách jako doma, je ředitel podniku. Vedle své funkce je ředitel zároveň *neformální autoritou*.<sup>20</sup> Tu každému manažerovi neoficiálně přiznávají pracovníci podniku na základě jeho osobní kvality eventuálně na základě souladu jeho formální autority a jeho osobní případně osobnostní kvality.

---

<sup>19</sup> PETERS, J.T., WATERMANN, Jr. R.H. *Hledání dokonalosti*. Nakladatelství Svoboda-Libertas, 1993. s. 263.

<sup>20</sup> FRANKOVÁ, E. *Manažerská psychologie*. Vysoké učení technické v Brně, Nakladatelství PC-DIR, Brno 1996. s. 28.

O řediteli Ing. Bočkovi:<sup>21</sup>

*Boček není podle svých kolegů klasickým manažerem. "Nesedí v koženém křesle, ze kterého všechno řídí," říká obchodní ředitel Budvaru Robert Chrt. "Jeho velká výhoda je, že nemá úzký pohled. Rozumí jak výrobě, tak i obchodu, a tyto dva pohledy dokáže vhodně propojit," tvrdí Chrt.*

*"Boček má podnikatelskou filozofii: když se bude mít dobře Budvar, budu se mít dobře i já," uvádí Jiří Stehlík z ministerstva zemědělství. "Většinou tvrdím, že stát je špatný vlastník, ale ukazuje se, že často je to jen v lidech. A právě díky němu se to o Budvaru říct nedá," dodává. Podle Stehlíka udělalo Budvar jeho vedení v čele s Bočkem.*

*"Když dnes někdo v hospodě řekne, já dělám pro Budvar, zní to hrdě," říká Stehlík. "Je v něm stavovská hrdost, jenže u něj to není nadutost," říká Dobálová (bývalá mluvčí Pražských pivovarů). "Prostě s tím pivovarem dýchá. To bylo vidět například při jednání s Anheuser-Buschem, kde dokázal být velice tvrdý, ačkoliv by to od něj člověk nečekal," vzpomíná.*

*Někdy podle spolupracovníků vyletí i v práci. "Asi si sem tam zařvu, ale není to tak často. Dalo by se parafrázovat: i ředitelé mají své dny," říká Boček. Není na dlouhé řeči. "Dlouhé a nekonkrétní proslovy mě skutečně nebaví," říká Boček. "Mám raději koně do tahu než kočárově," dodává. A podle zkušeností z pivovarských sezení dokázal klidně u proslovů některých ze svých pivovarských kolegů usnout. Nemá potřebu se ukazovat na každé recepci. "Nemusí být středem pozornosti," uvádí Stehlík.*

Je zvykem, že ředitel podniku přednese na závěr roku projev ke všem zaměstnancům, ve kterém hodnotí rok uplynulý a informuje o tom, co čeká pracovníky v příštím roce. Tento projev je vždy očekáván s netrpělivostí zvláště v posledních letech, kdy celosvětové hospodářství prochází tak zvanou ekonomickou krizí. Ředitel v těchto projevech rozhodně nevidí svět přes růžové brýle, nikoho nešetří, ale zároveň umí vyzdvihnout úspěch. Vyjmenuje a zhodnotí oddělení, nežádka i jednotlivce a na závěr vždy připomene víru ve zlepšení. To jediné v případě, a to zdůrazní, při odvedení poctivé práce. Přirozeně a nenásilně se tak vytváří v zaměstnancích pocit, že každý z nich je důležitou součástí firmy a přesvědčení, že můžeme být nejlepší.

---

<sup>21</sup> *Ředitel Budvaru má pivo rád.* [on line]. Praha: MF DNES, 2001. [cit. 2009-12- 08]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/reditel-budvaru-ma-pivo-rad-ddw-/eko\\_profily.asp?c.>](http://ekonomika.idnes.cz/reditel-budvaru-ma-pivo-rad-ddw-/eko_profily.asp?c.>).

## 2.1.5 Klasifikace podnikové kultury vybrané organizace

Základním znakem podnikové kultury v Budějovickém Budvaru n.p. je úcta k tradici značky. Jedinečnost a světovost jeho výrobků napomáhá k tomu, že pracovníci firmy, jako celek, cítí hrdost být součástí pivovaru, kde tento produkt vzniká. Z pohledu podnikové strategie bychom mohli zařadit Budějovický Budvar jako podnik s modelem konzervativního postavení.<sup>22</sup> Toto postavení mají finančně stabilní podniky, které podnikají ve stabilním odvětví, a to s nízkou mírou růstu. Kritickým faktorem pro podniky, které jsou v uvedeném prostředí, je udržení konkurenceschopnosti svých výrobků, zejména vývojem nových produktů apod. Především důraz na tradici patří k základním znakům silné podnikové kultury<sup>23</sup>, která je v Budějovickém Budvaru n.p. dominantní.

Silná podniková kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách, což vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající podnikovou kulturou. Přesvědčení o vhodnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost, ale i budoucnost, protože se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud je prokázáno, že třeba jen nepatrně překračují rámeček stávající podnikové kultury.

Je tedy možné říct, že díky silné podnikové kultuře podniky pracují efektivněji.<sup>24</sup> Na druhé straně v konkrétních situacích podnikové reality nelze vše hodnotit takto jednoznačně. Mezi negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu podniku k úspěchu patří tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém mimořádně silný a stabilizovaný, všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty a záměrně odmítány.

---

<sup>22</sup> SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA P. *Moderní přístupy v řízení podniku v novém podnikatelském prostředí*. Professional Publishing, 2000. s. 140.

<sup>23</sup> *Jak poznat silnou podnikovou kulturu*. [on line]. Brno: 2007, [citace 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/management/clanek/podnikova-kultura-ii-/>>.

<sup>24</sup> *Může mít silná podniková kultura také negativní důsledky?* [on line]. 2009, [cit. 2009-09-06].

Dostupný z WWW: <<http://asistentka.cz/node/9944>>.

Další negativní jev lze vidět v podobě nedostatku flexibility. Z pohledu dlouhodobého zaměstnance může jít o jisté ustrnutí v již zaběhlém systému, konzervativní postoj a nechuť či odpor ke změnám. V těchto případech může dojít situace až tak daleko, že dojde k provozní slepotě související se zaběhnutými návyky zejména při setrvání pracovníka dlouhodobě na jednom pracovním zařazení. Budějovický Budvar n.p. je firmou, ve které se délka odpracované doby odměňuje (viz kolektivní smlouva). Tento zvyk je dán především tím, že se jedná o státní podnik a tzv. věrnostní odměny byly dříve zvykem právě u státních podniků. Tyto odměny nejsou však až v takové výši, aby se dalo hovořit o finanční výhodě pro dlouhodobé zaměstnance. Má tedy v dnešní době ještě tento prvek podnikové kultury význam? Jedná se vůbec o motivaci k tomu ve firmě zůstat dlouhé roky a je otázka, zda je to vůbec žádoucí.

Nepochybně přínosem a svěžím větrem pro takovouto firmu je nový zaměstnanec nezatížený negativními stereotypy. Svým nezaujatým pohledem, především v prvních dnech, může odhadnout a poukázat na chyby, zlozvyky a nedostatky jak v prvcích podnikové kultury – zejména v komunikaci, tak i v systému výroby atd. Pro vnímavého nadřízeného, který dokáže naslouchat, jsou tyto postřehy minimálně důvodem k zamyšlení.

Budějovický Budvar n.p. patří mezi firmy, kde se vedení a členové firmy snaží, aby organizační kulturu, ve které se realizují hodnoty, udrželi a aby se jí noví členové přizpůsobili co nejdříve. Organizační kulturu podporují obvykle těmito praktikami: personálním výběrem a socializací. Personální výběr je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Příliš ambiciózního uchazeče bychom si dovedli představit spíše u filiálky zahraniční nebo menší firmy.

V procesu socializace<sup>25</sup> se noví pracovníci učí normám a zvykům, což nemusí jít vždycky hladce. Organizace sama má zájem na tom, aby pomohla nováčkům osvojit si její organizační kulturu. Noví pracovníci nevědí, jak mají vykonávat své role, proto musejí být cvičeni a „akulturováni“. Na tyto manipulace mohou reagovat následovně:

- Naprostou konformitou s požadavky organizace a přizpůsobením se požadavkům okolí – tento uchazeč o zaměstnání zůstává v Budějovickém Budvaru n.p.
- Kreativním individualismem, přepracováním organizačních norem podle svého naturelu – tento uchazeč ve většině případů narazí právě

---

<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Nakladatelství Rubico, 1996. s. 110.

na zaběhnuté systémy. Organizace v lepším případě v jemných detailech přistoupí na nápad zaměstnance. Pokud toto uchazeče o práci uspokojí, zůstává zaměstnancem Budějovického Budvaru n.p.

- Vzpourou proti stávajícímu řádu nebo jeho odmítáním – tento pracovník do Budějovického Budvaru n.p. nikdy nenastoupí nebo zde svou pozici záhy opouští.

Proces socializace nového pracovníka v pivovaře Budějovický Budvar n.p. začíná tzv. „kolečkem“.

Pozitivum tohoto zaučení lze vysledovat v tom, že se nový adept zacvičí během jednoho až dvou týdnů prostřednictvím krátké praxe na různých pracovištích a postech. Zde načerpá informace přímo z terénu, získá představu o náplni práce svých kolegů a osobně se s nimi seznámí. Velice brzy se tak začne cítit jako součást týmu – a to nejen v rámci své pracovní skupiny, ale celého velkého podniku. Získá tak představu o tom, proč vlastně firma existuje, co a proč se očekává od jeho práce, kdo a jak hodnotí jeho práci, co se toleruje, za co bude kárán, jaké je vhodné chování ke kolegům a tak dále.

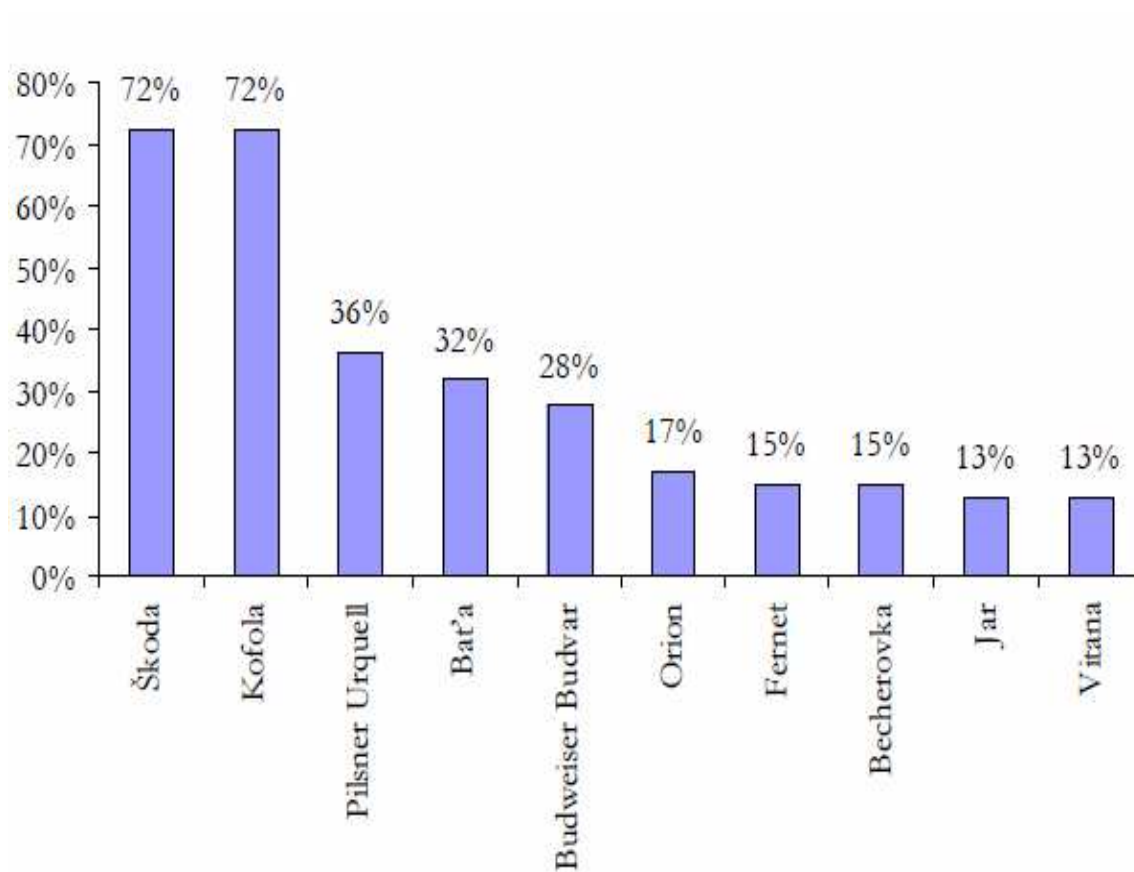
Závěrem k této kapitole lze říct, že Budějovický Budvar n.p. je firma s jednoznačně silnou podnikovou kulturou. Na okolí působí tím pádem jako pevný pilíř s tradičním kvalitním výrobkem a sociální jistotou pro své zaměstnance. Sociální jistotou a sociálním rozvojem<sup>26</sup> můžeme chápat péči o pracovníky v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků, pracovních vztahů, služeb poskytovaných pracovníkům, využití volného času, bydlení, rodiny. Sociální rozvoj se tak promítá do charakteru podnikové kultury.

Na žebříčku nejuznávanějších českých firem bývá hodnocen mezi prvními.

---

<sup>26</sup> NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomia, 2002. s. 10.

Graf č. 2: Nejúspěšnější české značky.<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Studie Tradiční české značky v roce 2006. [on line]. 2006. [citace 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[www.advertures.cz/system/documents/6/original/Studie\\_tradicni\\_znacky\\_vyhodnoceni\\_prosinec06.pdf](http://www.advertures.cz/system/documents/6/original/Studie_tradicni_znacky_vyhodnoceni_prosinec06.pdf)>.

## 2.1.6 Vzdělávání zaměstnanců

*„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje nejen znalostní potenciál firmy, ale i motivaci zaměstnanců, spokojenost se zaměstnavatelem, loajálnost vůči němu – plánování personálního rozvoje pracovníků, tj. plánování osobní kariéry a nástupnictví ve funkcích, zvyšuje atraktivitu a perspektivu práce v podniku, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a zároveň snižuje množství a frekvenci nežádoucích odchodů pracovníků.“<sup>28</sup>*

Pokud bychom měli hovořit o vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku a pokud by vzdělávání mělo být součástí podnikové kultury, pak musíme konstatovat, že v Budějovickém Budvaru n.p. k této aktivitě přístup není.

Firma, která má zájem o rozvoj nejen hmotného kapitálu, nepřemýšlí nad tím, zda je vůbec dobré poskytovat zaměstnancům vzdělávání. Prostě jim ho poskytne a v tom okamžiku si je velice dobře vědoma správného rozhodnutí. Budějovický Budvar n.p., jehož filozofie je založena na vysoké kvalitě výrobku a služeb, by si měl být vědom toho, že východiskem ke zvyšování této úrovně může být iniciativa podniku, která vede ke vzdělávání svých zaměstnanců. Jako příklad je v příloze této práce ukázka projektu získávání finanční podpory těchto aktivit ze zdrojů EU<sup>29</sup> (viz příloha č.2).

Mohli bychom zde v tomto případě použít termín tzv. „učící se organizace“<sup>30</sup>.

Charakteristické prvky učící se organizace související s firemní kulturou jsou:

- Zabudování soustavného vzdělávání do strategie organizace.
- Politika spoluúčasti na řízení.
- Otevřenost, informovanost všech pracovníků organizace.
- Vnitroorganizační výměna informací mezi jednotlivými odděleními.
- Neustálé sledování okolního prostředí.

<sup>28</sup> NÉMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomia, 2002. s. 9.

<sup>29</sup> *Rozvoj vzdělávání zaměstnanců společnosti PIVOVAR SVIJANY a.s.* [on line]. 2010. [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-systemu-vzdelavani-zamestnancu-spolecnosti-pivovar>>.

<http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-systemu-vzdelavani-zamestnancu-spolecnosti-pivovar>

<sup>30</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, 2007. s. 36.



Je jen otázkou, zda a jestli vůbec lze tento model ve firmě se silnou podnikovou kulturou použít. Tyto iniciativy, co se týče vzdělávání zaměstnanců, obvykle vycházejí ze špiček organizace. To neznamená, že touha a chuť vzdělávat se nemůže vyvěrat i odjinud, ale pokud se netěší podpoře vyšších míst, bude se prosazovat velice obtížně.<sup>31</sup> V tomto ohledu není bohužel ve sledovaném období Budějovický Budvar n.p. učíci se organizací. V podniku je absence vzdělávacích kurzů ať již jazykových či odborných. Nemůžeme říci, že tomu tak v minulosti nebylo. Byly zde jistě pokusy především v jazykových kurzech, ale ty ztroskotaly především na nízké účasti.

To může mít hned několik důvodů:

- Zaměstnanci se jednoduše o této možnosti nedozvěděli.
- Pro tyto kurzy byli vybíráni pouze ti, kteří cizí jazyk potřebují ve své práci.
- Nešťastným výběrem školící agentury.
- Nízká motivace pro absolventy kurzu.

Poskytnout vzdělávání svým zaměstnancům by mělo být samozřejmostí. Samozřejmostí by však také měla být motivace pro zaměstnance se do vzdělávacích kurzů zapojit. Protože ne vždy si člověk váží toho, co se mu dostává zadarmo. A tak můžeme přijít s návrhem spoluúčasti na financování kurzu s tím, že po jeho skončení a závěrečném znalostním testu bude kursovné absolventovi proplaceno.

---

<sup>31</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Computer Press 2000, s. 49.

## 2.2 Dotazníky a jejich vyhodnocení<sup>32</sup>

Pro zaměstnance Budějovického Budvaru n.p. byl vypracován dotazník v celkovém počtu sedmnácti otázek. Byly sledovány čtyři skupiny respondentů. Budějovický Budvar n.p. má celkem kolem 600 zaměstnanců.

Po dohodě s vedoucím oddělení, kde pracuji, byl vytvořen reprezentativní vzorek respondentů, kterým byl dotazník rozdán.

Byly osloveny skupiny zaměstnanců z logistiky, exportního a tuzemského obchodního oddělení, controllingu, provozu lahvové stáčecí linky a provozu sudové stáčecí linky.

Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků, vyplněných se vrátilo 56 dotazníků.

Pro vyhodnocování bylo stanoveno, že za hlavní kritérium bude považováno zařazení pracovníka podle organizační struktury. Důvodem je, že hlavním cílem dotazníku bylo vysledování názorů především podle postavení zaměstnance v hierarchii firmy.

### 2.2.1 Otázka č. 1: Hodnotíte vztahy mezi kolegy jako kladné?

V odpovědi na první otázku měli oslovení zhodnotit vztahy mezi kolegy na svém pracovišti.

Způsob odpovědi byl dán známkováním od jedné do pěti, kdy označení číslem jedna bylo ohodnocení nejlepší a číslo pět ohodnocení nejhorší – podobně jako ve škole.

Převážná většina odpovědí 77 % ukazuje na kladné vztahy na pracovišti.

43 % dalo vztahům na pracovišti jedničku, 34 % dvojku, 18 % trojku.

Vyhodnocení: vztahy mezi kolegy na pracovišti lze vyhodnotit jako přátelské, bezproblémové.

Pouze kategorie ženy „dělnice“ se od tohoto většinového hodnocení odlišovaly, může to být způsobeno:

- špatným personálním výběrem
- nedostatečnou komunikací
- momentální náladou

---

<sup>32</sup>ŠKRABÁNKOVÁ, E. *Dotazník pro zaměstnance sledované organizace*. Vlastní zdroj, 2010. Příloha č. 4.

Řešení: pro nadřízeného to znamená uskutečnit s těmito pracovníky informativní schůzku a podle výsledku zaujmout postoj k vyřešení problému.

Celkově se tedy jedná o silnou stránku firemní kultury, kterou je dobré podporovat.

### **2.2.2 Otázka č. 2: Hodnotíte vztahy mezi odděleními jako kladné?**

Ve druhé otázce měli respondenti zhodnotit vztahy mezi kolegy z ostatních oddělení. Hodnocení odpovědí bylo stejné jako u otázky č.1. Označení jedničkou nejlepší hodnocení, označení pětkou nejhorší.

Zde se hodnocení posunulo blíže k průměrnému číslu.

57 % respondentů hodnotilo kladně, konkrétně 25 % na jedničku, 32 % na dvojku.

36 % dotázaných hodnotilo vztahy mezi kolegy z jiných oddělení jako průměrné, číslem tři.

Vyhodnocení: vztahy mezi kolegy z ostatních oddělení nejsou podle výsledku nijak vyhrocené.

Řešení zde není potřeba, podle výsledků tyto vztahy nezakládají na negativním postoji mezi jednotlivými odděleními.

V tomto bodě dochází k rozporu mezi hodnocením ze strany zaměstnanců a subjektivním pohledem autorky. A to konkrétně z pohledu oddělení logistiky, kde pracuji. Toto oddělení je prostředníkem mezi referenty obchodu a pracovníky výroby. Na jedné straně je zde potřeba vyhovět obchodu, tzn. maximálně podpořit prodej na druhé straně vyhovět výrobě, tzn. maximálně podpořit efektivitu výroby. Někde uprostřed je potom dodržování požadavků logistického oddělení tzn. minimalizace zásob, ale zároveň dostatek zásob, které pokryjí nepředvídatelné výkyvy na trhu. Díky těmto „třecím plochám“ není o časté výměny názorů nouze. Tyto výměny by však měly být vedeny v duchu: *co uděláme my společně* proto, abychom došli k dohodě a nikoliv ve stylu boje *vy a vaše oddělení versus oni a jejich oddělení*.

Vůle po dohodě by měla vycházet především od vedoucích pracovníků, jasným rozdělením kompetencí, vymezením zodpovědností a podporou konstruktivní komunikace.

### **2.2.3 Otázka č. 3: Pociťujete dostatečnou informovanost?**

Tato část dotazníku se týká komunikace mezi nadřízeným a zaměstnanci.

Hodnotí se zde tok informací směrem od nadřízeného dolů.

Odpověď na dostatečnou informovanost ze strany nadřízeného hodnotilo kladně 72 % zaměstnanců.

Informací se nedostává 20 % zaměstnancům. Těchto 20 % tvoří z uvedených kategorií ženy, profese „dělnice“.

Nerada bych zde zacházela do gender problémů. Ovšem vzhledem k tomu, že již v další otázce se objevila nespokojenost a rozpor z pohledu žen, nebylo by dobré tento fakt podceňovat.

Řešení: poskytnout účast na informativních schůzkách pracovníkům bez ohledu na pohlaví.

### **2.2.4 Otázka č. 4: Probíhají na vašem pracovišti porady?**

U otázky č. 4 bylo zjišťováno, zda existuje forma informativních schůzek na pracovišti.

Odpověď ano, pravidelně označilo 46 % respondentů.

Odpověď občas a výjimečně zvolilo 42 % respondentů.

Vyhodnocení: ani ne padesátiprocentní odpověď na tuto otázku ukazuje na nezáměr ze strany vedoucích pracovníků o předávání informací tímto způsobem a s tím související možnost získávání zpětné vazby.

Řešení: uvést do praxe pravidelné informativní schůzky např. jednou týdně. Tato setkání nemusí být formou několikahodinového vysedávání, významem hodnotná je časově nenáročná schůzka s předem připravenými věcnými a srozumitelnými informacemi.

### **2.2.5 Otázka č. 5: Přivítal(a) byste informativní porady?**

Otázka č. 5 navazuje na otázku č. 4, kde se zjišťoval zájem u zaměstnanců o informativní schůzky.

Odpověď ano a spíše ano - označilo 49 % dotázaných.

Na otázku neodpovědělo 44 % (logicky ti, na jejichž pracovištích porady probíhají).

Vyhodnocení: stoprocentní zájem o tyto schůzky ze strany zaměstnanců.

Řešení: využit tohoto zájmu o informace, jistě ne každá firma se může takovým zájmem pochlubit. Stejně jako u předchozí otázky, kde by měla být každá porada připravena ze strany vedoucího oddělení, stejně tak lze chtít po zaměstnancích, aby na schůzky přicházeli připraveni a aktivně se zapojovali.

### **2.2.6 Otázka č. 6: Máte možnost vyjádřit se k pracovním situacím?**

Zde se zkoumala možnost vyjádřit se ke vzniklým pracovním situacím.

81 % procent zaměstnanců má možnost se vyjádřit k pracovním problémům. Zatím jednoznačně největší počet respondentů, kteří označili jednu možnost.

Opět lze tento výsledek označit za silnou stránku podnikové kultury.

Lze jen polemizovat s ohledem na výsledky předcházejících odpovědí na neexistenci informativních schůzek, kde tedy vlastně mají zaměstnanci možnost se k pracovním situacím vyjádřit. Mezi sebou navzájem během pracovní pauzy? Při náhodném setkání na chodbě?

### **2.2.7 Otázka č. 7: Přivítal(a) byste možnost vyjadřovat se?**

To, že mají zaměstnanci nejen možnost, ale především zájem se k pracovním tématům vyjádřit, potvrzuje vyhodnocení otázky číslo 7, kde na otázku ve smyslu pokud by se jim možnosti projevu nedostávalo, zda by jej využili, odpovědělo kladně 47 % dotazovaných.

Zbývající část bez odpovědi s jistotou tvoří ti, kdo možnost vyjádřit svůj názor mají.

Těchto 47 % budou pravděpodobně tvořit méně aktivní zaměstnanci. Zjištění, že pracovní problémy nejsou zaměstnancům lhostejné, by se mělo setkat s podporou ze strany nadřízených.

### **2.2.8 Otázka č. 8: Jakou podobu komunikace preferujete?**

Způsob komunikace zdola nahoru, tedy od zaměstnance k nadřízenému byl jednoznačně označen odpovědí, která upřednostňuje osobní rozhovor s nadřízeným nad ostatními nabídnutými možnostmi.

Tuto odpověď zvolilo 75 % zaměstnanců.

Vyhodnocení: zaměstnanci nemají problém své názory projevit před svým nadřízeným.

Řešení: dát prostor zaměstnancům projevit své připomínky, návrhy. Ze strany vedoucího podporovat u zaměstnanců chuť přemýšlet, přicházet s novými nápady a obhájit svůj názor.

V mnoha případech také projevit jistou dávku sociálního citění a schopnost naslouchat při osobních problémech zaměstnanců.

Nápad: „*schránky na připomínky*“. Mnoho informací lidé nechtějí nebo nemohou sdělit přímo. Toto je možnost, jak komunikovat diskrétní formou.

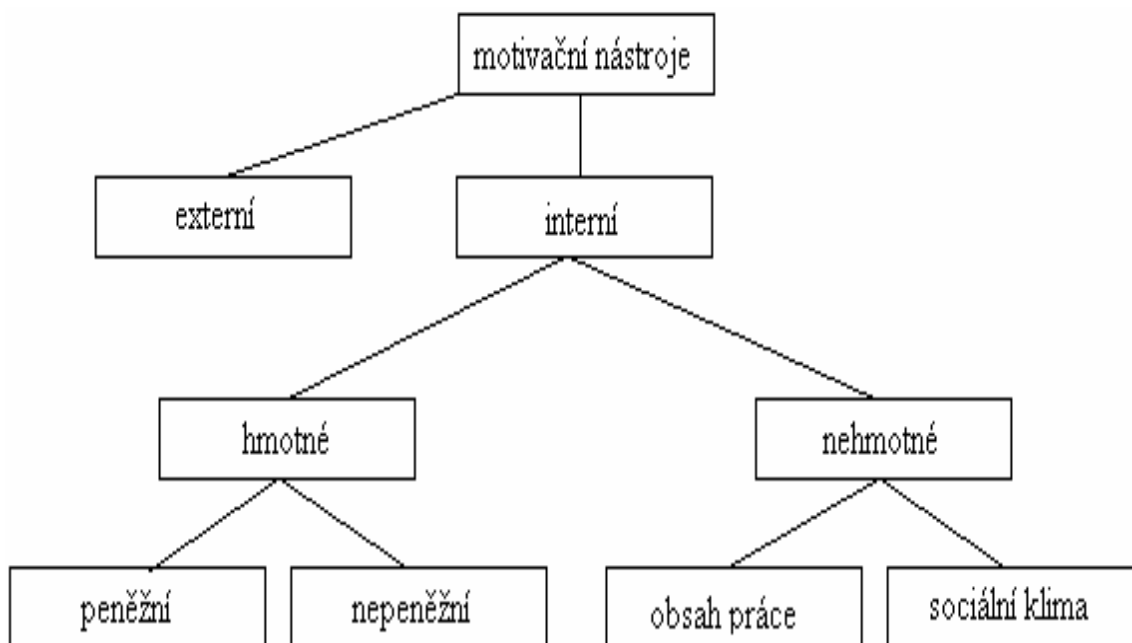
### **2.2.9 Otázka č. 9: Existuje na vašem pracovišti systém hodnocení?**

Zde se dotazník zaměřuje na otázku, zda existuje na pracovištích systém hodnocení pracovníků jako podnět k motivaci. Výsledkem je, že motivováno je 40 % zaměstnanců a motivace na pracovišti chybí 61 % zaměstnanců.

Vyhodnocení: motivace k práci chybí. Toto zjištění není dobré rozhodně podceňovat.

Pokud chybí motivace, odrazí se tento nedostatek ve zhoršené kvalitě práce, nespokojenosti zaměstnanců a v mnoha případech dochází z tohoto důvodu k ukončení pracovního poměru. A to především u schopných zaměstnanců. Ti ostatní o motivaci ani nepřemýšlí. Pracují stereotypně.

*Graf číslo 3: Motivační nástroje<sup>33</sup>*



<sup>33</sup> NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2002. s. 113.

### 2.2.10 Otázka č. 10: Přivítal(a) byste motivační podnět?

69 % zaměstnanců by podnět k motivaci rozhodně přivítalo, 25 % zůstalo bez odpovědi.

Vyhodnocení: 69 % rozhodně není málo. Potvrdilo se, že lidé prožívají ve svém zaměstnání větší část dne a mají touhu tuto dobu strávit prací, která je bude nejen živit, ale také bavit.

Vyhodnocení: v otázce nebylo specifikováno, o jaký typ motivace se jedná. Víme, že Budějovický Budvar n.p. je organizace se silnou firemní kulturou, tudíž typická pro takovou firmu je motivace jistotou (Maslow). Pokud budu řádně pracovat, mám jistotu zaměstnání. Stačí k uspokojení z práce tento typ motivace? Jako základ jistě ano. Můžeme uvést, že další motivací je motivace k výkonu. Nástrojem či motorem k pracovnímu výkonu je mzda. Pokud existuje systém odměn na základě kvalitně odvedené práce a systém snížení odměn za špatnou práci, je toto velmi silnou motivací. Často však není zřejmé, co je považováno za dobře odvedenou práci.<sup>34</sup> Vedoucí v drtivé většině podrobně, úkon po úkonu programují své podřízené, místo aby se spíše zaměřili na objasnění toho, jaký výsledek práce od něho očekávají. Zde se tedy především jedná o ovlivňovací proces,<sup>35</sup> kterým je *přikazování*, tj. využívání pravomoci manažerů. Oproti tomu stojí proces motivace, jako způsob aktivního zapojování k zabezpečování společných cílů. Tento proces motivace v Budějovickém Budvaru n.p. ze strany vedoucích pracovníků chybí.

Řešení: hmotná motivace zde byla popsána – spravedlivý systém odměn.

Jako nehmotnou motivaci bych především zdůraznila projevení větší důvěry v samostatný přístup k plnění pracovních úkolů ze strany vedoucího pracovníka.

---

<sup>34</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Nakladatelství Agro, 1994. s. 28.

<sup>35</sup> SVOBODA, E., BITTNER L., SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Profesional Publishing, 2006. s. 12.



### 2.2.11 Otázka č. 11:<sup>36</sup> Jaký způsob motivace byste navrhoval(a)?

Na otázku, jaký způsob motivace by zaměstnanci přivítali, odpovědělo 36 % zveřejnění pracovního úspěchu.

35 % uvedlo jiný způsob. Zde měli možnost uvést svůj návrh. V tomto případě zvolili vždy způsob finanční odměny.

18 % by preferovalo pochvalu mezi čtyřma očima a 8 % se zdrželo odpovědi.

Vyhodnocení:

Největší procento dotázaných zvolilo zveřejnění pracovního úspěchu. Nasvědčuje to touze pochlubit se úspěchem. Mít pocit zadostiučinění z toho, čeho jsme dosáhli a na co jsme pyšní, rádi bychom se pochlubili před ostatními. Podpořilo by to jistou dávkou soutěživosti. Zveřejnění pracovního úspěchu ve sledované organizaci chybí.

Řešení pro zveřejnění pracovního úspěchu:

Forma zveřejnění pracovního úspěchu může mít různou podobu:

- Pomocí komunikačního kanálu – e-mailem.
- Využitím podnikového intranetu.
- Formou nástěnky – opomíjený nástroj, který se např. v zahraničí hojně využívá. Náklady na něj jsou zanedbatelné. V našich podmínkách však hrozí nebezpečí možné spojitosti nástěnky z minulých dob s tzv. „deskou ctí“. Při rozhovorech na toto téma s generací, která však již nemá tuto formu ve své paměti, se toto nejeví úplně jako špatný nápad. Jen název by mohl být jiný, např. „Co se komu podařilo“ nebo „Oskar za ... (nápad, úsporu, čistotu, docházku atd.) podle toho, co se v daném období sleduje. Samozřejmě by to znamenalo věnovat určitý čas vyhodnocení. Za vyzkoušení tohoto způsobu by to jistě stálo.
- Komornějším způsobem – na již zmiňovaných informativních schůzkách v rámci oddělení.

Samozřejmě v naší společnosti všeobecně hrozí, že s každým zveřejněním jakéhokoliv úspěchu se probudí nepokrytá závist. Ovšem ti, kteří tuto vlastnost mají jí budou mít tak jako tak. Pro ostatní je to motivační impulz. Zde záleží na vedoucím, aby podpořil především tu druhou skupinu zaměstnanců.

<sup>36</sup> ŠKRABÁNKOVÁ, E. *Graf k otázce č. 3*. Vlastní zdroj, 2010. Příloha č. 3.

Přibližně stejné procento, 35 % respondentů, uvedlo jako motivaci finanční ohodnocení. Je otázkou, zda tímto způsobem jsou motivováni, a nebo je to pouze jejich přání. Těžko lze toto ověřit, protože výše mzdy je citlivým tématem a tudíž není zveřejňována. Zaměstnanci dostávají výplatu převodem na bankovní účet a výplatní doklad v zalepené obálce. Z tohoto důvodu nelze zjistit, do jaké míry a zda vůbec je motivace tímto způsobem uskutečňována. Víme, že zaměstnaneckým benefitem, který je v Budějovickém Budvaru n.p. součástí mzdy je nárok na zaměstnanecké pivo, zvýhodněné stravování v podnikové jídelně, příspěvek na penzijní připojištění, finanční příspěvek na pobyt na dovolené. I toto jsou faktory k motivaci zaměstnanců.

Řešení: zde je naprosto nemožné, aby se jako řešení mohlo považovat zveřejnění finančního ohodnocení jako možnost srovnání se s ostatními pracovníky.

Jako přípustné a smysluplné řešení je pohyb finanční odměny směrem nahoru, když zaměstnanec pracuje dobře a naopak. Informace, zda toto v praxi funguje, nebyly zjišťovány.

Pochvalu mezi čtyřma očima zvolilo 18 % procent dotázaných. Tito respondenti patří do skupiny zaměstnanců, kteří svou pochvalu chtějí přijmout pouze od svého nadřízeného, nepotřebují a nechtějí veřejnou pochvalu. Dělají to pro svůj hřejivý pocit a to jim vyhovuje.

Řešení pro pochvalu mezi čtyřma očima:

Tito respondenti preferují osobnější způsob, nemají problém s následnou diskuzí na téma svého úspěchu. Zde je jedinečná příležitost pro chytrého vedoucího tohoto zájmu využít a nasměrovat zaměstnance k další úspěšné práci.

*Závěrem k této otázce lze poznamenat, že pochvala jako forma motivace v Budějovickém Budvaru n.p. chybí.*

*Znamená to jednoznačně mezeru v práci vedoucích pracovníků. Čas, který tomuto budou věnovat, se jednoznačně vyplatí celému podniku.*

### 2.2.12 Otázka č. 12<sup>37</sup>: Cítíte potřebu vzdělávání se?

V této části dotazníku se měli respondenti vyjádřit ke vzdělávání. Vzdělávat se pro potřebu v současném zaměstnání má 25 %, zároveň i pro potřebu ve svém zaměstnání a svou osobní potřebu 23 %, pouze pro svou vlastní potřebu by se vzdělávalo 37 % a potřebu vůbec se nevzdělávat pociťuje 15 % z dotázaných zaměstnanců Budějovického Budvaru n.p.

Vyhodnocení:

25 % odpovědí vzdělávat se pro potřebu v současném zaměstnání napovídá tomu, že na zaměstnance jsou kladeny nároky, které se během působení na jejich pracovišti zvyšují.

U zaměstnanců s nižším dosaženým vzděláním toto souvisí s tím, že podnik modernizuje svou výrobu, tzn., že na zaměstnanci, kteří pracují konkrétně ve výrobě, se musí přizpůsobovat novým technologiím. Výrobní linky, skladový systém, to vše je dnes již běžně řízeno počítači. V tomto směru vidíme nedostatky ve znalostech těchto pracovníků. Můžeme pozorovat nejistotu s používáním těchto nástrojů.

U odborných pracovníků, kteří nejsou ve vedoucích pozicích, se může jednat o podobný problém. Současně bylo však vyzpozorováno, že rozšíření vzdělání chápou jako prostředek, který by jim pomohl k možnosti samostatnější práce, k minimalizování závislosti na konzultaci s nadřízeným a nepochybně také k lepšímu postavení ve firmě.

Pro vedoucí pracovníky, pokud pomineme i zde nutnost držet krok s výpočetní technikou a novými programy, je další vzdělávání pro potřebu v současném zaměstnání spojeno především s osvojováním si měkkých dovedností tzn. komunikace, schopnost řízení nejen svěřeného oddělení ale i řízení sama sebe, odolnost vůči stresu, zodpovědnost, připravenost nést rizika apod.

Tato část vzdělávání již úzce souvisí s dalším procentem odpovědí, a sice 37 % respondentů označilo touhu vzdělávat se pro svoji potřebu. Pracovat na sobě nejen pro potřebu svého zaměstnavatele, ale rozvíjet sám sebe. Být tak lépe připraven nejen na pracovní, ale i osobní překážky. Je potěšující, že toto procento je nejvyšší z dosažených odpovědí.

---

<sup>37</sup> ŠKRABÁNKOVÁ, E. *Graf č.4*. Vlastní zdroj, 2010. Příloha č. 4.

Bez potřeby vzdělávání se 15 % dotázaných – alarmující číslo.

Řešení – všeobecné:

Bez vzdělávání zaměstnanců se dnes neobejde žádná firma, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. Tato část firemní kultury leží jednoznačně na bedrech personálních manažerů. Okamžikem přijetí nového zaměstnance s jeho dosaženým vzděláním by cesta k další odbornosti v rámci firmy rozhodně neměla skončit. I když v dnešní době omezování výdajů jsou právě škrty ve výdajích na vzdělávání tím prvním, co většina firem udělá. Podle mého názoru jsou tyto úspory velmi krátkozraké. Firma by měla mít vypracovanou strategii vzdělávání svých zaměstnanců, na základě takového projektu může čerpat finanční zdroje na vzdělávání např. z programů EU<sup>38</sup> a její náklady to nijak neohrozí. Názor typu: „Takto jsme to dělali vždycky, proč to měnit, ať se přizpůsobí okolí, ať ONI mluví česky, když jsme v Čechách“ apod. je bohužel v Budějovickém Budvaru n.p. velmi častý. Je to názor zkosnatělý a není hodný zaměstnanců podniku, který se pyšní celosvětově známým výrobkem. Školících firem je velké množství a bylo by pro ně jistě vítanou příležitostí vzdělávat právě zaměstnance Budějovického Budvaru n.p. Proč tedy nevyužít možnosti zkvalitnění firemní kultury ve spojení se vzděláváním zaměstnanců?

### **2.2.13 Otázka č. 13: Máte možnost vzdělávání v rámci zaměstnání?**

Související s otázkou číslo 12 je následující dotaz, zda možnost vzdělávání mají zaměstnanci v rámci svého zaměstnání.

Zde převládla záporná odpověď u 75 % zaměstnanců, 22 % uvedlo, že možnost vzdělávání v rámci podniku má.

Vyhodnocení otázky číslo 13 potvrzuje absenci vzdělávacího programu ve sledované organizaci. Že lze využít dotací z ESF v ČR<sup>39</sup> na podporu vzdělávání je realizace projektu, který se nejvíce blíží možnosti využitelnosti v pivovare Budějovický Budvar n.p. (viz příloha č. 2).

---

<sup>38</sup>Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí. [on line]. Praha: MF DNES, 2007. [cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-firmy-rady.asp?c=A070117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vra](http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-firmy-rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra)>.

<sup>39</sup>Rozvoj vzdělávání zaměstnanců společnosti PIVOVAR SVIJANY a.s.. [on line]. 2010. [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-systemu-vzdelavani-zamestnancu-spolecnosti-pivovar>>.

#### **2.2.14 Otázka č. 14: Pořádá váš zaměstnavatel mimopracovní setkávání?**

Poslední tři části dotazníku se týkají volného času ve spojení se zaměstnavatelem. Otázkou číslo 14 mělo být zjištěno, zda zaměstnavatel pořádá pro své zaměstnance mimopracovní setkávání.

Odpovědi byly následující:

47 % zaměstnanců odpovědělo ano, 44 % zaměstnanců odpovědělo ne.

Zhodnocení:

Téměř stejný počet odpovědí kladných a stejný počet záporných může nasvědčovat tomu, jak jsou zaměstnanci o mimopracovních aktivitách informováni a zda tyto informace vyhledávají. Výhodou mimopracovních setkávání je seznámit se s kolegy i v jiném než pracovním prostředí a dozvědět se něco o nich jako o lidech. Komunikace na pracovišti potom bývá snazší a lépe se dají odhadnout vzájemné reakce. Tato setkání bývají většinou provázena uvolněnější atmosférou, která s sebou nese např. nabídku tykání.

Zde bychom opět narazili na Budějovický Budvar n.p. jako na firmu konzervativnějšího charakteru, kde tykání se většinou nabízí pouze mezi kolegy na stejné úrovni v rámci organizační struktury. Například nabídka tykání ze strany nadřízeného ve spojitosti uznání za práci se zde rozhodně netraduje. Na téma tykání na pracovišti se názory velmi různí. Tykání mezi muži a ženami v zaměstnání, mezi nadřízenými a podřízenými, mezi mladšími a staršími může vést jak k vylepšení pracovních vztahů, tak ke zneužití projevené důvěry. Tuto formu komunikace tak necháváme na individuálním názoru a konkrétní situaci.

### **2.2.15 Otázka č. 15: Účastníte se mimopracovních setkávání?**

Otázkou číslo 15 mělo být zjištěno, zda se zaměstnanci těchto společných mimopracovních setkávání zúčastňují.

Odpověď ano a spíše ano – označilo 49 % zaměstnanců, odpověď ne a spíše ne – označilo 22 % zaměstnanců.

Zhodnocení:

Mimopracovní setkání jsou různá, většinou si je organizují jednotlivá oddělení sami.

V podniku existuje např. bowlingová liga, která má své týmy z jednotlivých středisek pivovaru. Zaměstnavatel přispívá na pronájem bowlingové dráhy a na konci hráčské sezony je vyhodnocení výsledků, vyhlášení vítězných družstev i jednotlivců, kteří jsou odměněny drobnou cenou. Každoročně se koná předvánoční setkání v prostorách pivovaru, na které jsou pozváni také zaměstnanci z obchodních středisek. Budějovický Budvar n.p. má těchto středisek celkem osm po celé republice.

Další nabídku mimopracovních aktivit pro své zaměstnance zveřejňuje především odborová organizace Budějovického Budvaru n.p. Na své vývěsce nabízí kulturní, relaxační, rekreační nebo turistické akce. Ty jsou z větší části hrazeny zaměstnavatelem, pokud je potřeba dopravit se na místo konání, je z areálu pivovaru vypraven pro zaměstnance autobus.

Informovanost tímto způsobem je dostačující a záleží na každém, zda má zájem či nikoliv.

### **2.2.16 Otázka č. 16: Přivítala(a) byste možnost mimopracovní setkávání?**

Zde respondenti odpovídali na otázku, pokud mimopracovní setkávání nejsou součástí firemní kultury, zda by tuto možnost přivítali.

Pro tuto možnost bylo 42 % respondentů, mimopracovní setkávání by se neúčastnilo 23 % respondentů, 35 % neoznačilo žádnou z odpovědí.

Vyhodnocení:

Lze se domnívat, že 42 % respondentů, kteří označili kladně účast na mimopracovním setkávání v případě, že tato nejsou součástí firemní kultury, jsou respondenti, kteří nejsou informováni o akcích, které pro ně organizuje zaměstnavatel, anebo jim nabídka těchto akcí nevyhovuje.

Dávno také neplatí povinnost se těchto akcí účastnit, a tak je na každém ze zaměstnanců, zda jich využije, či nikoliv.

### **2.2.17 Otázka č. 17: Jaká by setkávání měla být?**

Touto otázkou bylo zkoumáno, jaká by tato setkávání měla být. Pro sportovní akce bylo 23 %, pro kulturní akce 30 %, někteří z respondentů označili obě dvě možnosti. Ani jednu z odpovědí neoznačilo 15 % respondentů a jinou možnost setkání navrhl 16 % respondentů.

Poslední otázka měla za úkol zjistit, jaká by mimopracovní setkání měla z pohledu zaměstnanců být. Vzhledem k tomu, že podnik umožňuje jak sportovní, tak kulturní vyžití svých zaměstnanců, zajímavé jsou z tohoto pohledu odpovědi, jejichž autoři navrhnou jiný způsob setkávání.

Jako návrhy byly uvedeny tyto možnosti:

- Společenská.
- Srdečná.
- Hlavně pohodová.
- Formou „teambuildingu“.
- Na formě nezáleží.

## 2.3 Jak nás vidí okolní svět – vnější pohled

Kultura, či dobré jméno firmy, je její významnou hodnotou, která je výsledkem uznání a ocenění tržního prostředí<sup>40</sup>. Dobré jméno organizace je dlouhodobý proces, který má v tomto případě Budějovický Budvar již vybudován. Můžeme říct, že pokud v Čechách či ve světě vyslovíme název města České Budějovice, ve většině případů si lidé toto spojí se značkou piva Budvar a naopak. Také logo pivovaru v červenobílých barvách je neměnné od jeho založení, tudíž je jasnou ikonou pro zákazníky, spotřebitele, ale také i pro veřejnost, která nemá se samotným pivem nic společného. Značka se objevuje ve spojitosti se sportem, kulturou, charitativní činností. Svou image si tedy pivovar buduje také v rámci sponzorství. Tato skutečnost staví pivovar v očích veřejnosti jako mecenáše, který se podílí především na rozvoji města České Budějovice.

Současný vnější pohled utváří, rozvíjí a ovlivňuje především oddělení marketingu. Spoluutváří image podniku, tedy stav, jak nás vidí naše okolí. K tomu má k dispozici různé nástroje.

Dnes již naprosto nezbytné internetové stránky, které kromě představení značky jsou pravidelně aktualizovány informacemi např. o probíhajících novinkách a soutěžích.

Dalším způsobem, jak se veřejnost může seznámit s kulturou podniku jsou exkurze v prostorách pivovaru. K tomuto účelu slouží moderní návštěvnické centrum, které je zároveň muzeem a výchozím bodem jak pro tuzemské tak pro zahraniční návštěvníky. Část prostoru v pivovaru tvoří malý park a v mnoha místech je květinová výzdoba. Prostředí je jednoznačně pozitivním prvkem a to nejen pro návštěvníky, ale především pro zaměstnance.

Vnější pohled byl doplněn o názory náhodně vybraných respondentů. Od původní myšlenky vytvořit dotazník pro veřejnost bylo ustoupeno a nahradila ho minianketa.<sup>41</sup>

V této anketě na otázku: „Čím se Budvar liší od ostatních pivovarů“ byly uváděny, různé postřehy jako například:

- Tradicí.
- Jedná se o jediný pivovar v rukou státu.

<sup>40</sup> DYTŘT, Z. *Dobré jméno firmy*. Nakladatelství Alf Publishing, 2006. s. 29.

<sup>41</sup> ŠKRABÁNKOVÁ, E. *Minianketa*. Vlastní zdroj, 2010.



- K sounáležitosti ke státu přispívá etiketa, která obsahuje národní barvy.
- Jeden z největších vývozců do zahraničí.
- Pivovar je poměrně mladý oproti např. Regentu.

Další odpovědi se týkaly konkrétních vlastností piva. Z odpovědí lze vybrat například:

- Nezaměnitelná nasládlá chuť.
- Nejsilnější druh piva.
- Výborný kvasnicový ležák.
- Velká obliba pivnice Masné krámy.

Na otázku: „Co vás napadne, když se vysloví Budvar?“

Zazněla v odpovědích na prvním místě spojitost pivovaru s městem České Budějovice, v podvědomí s nezaměnitelnou grafickou podobou písmene „B“ v názvu značky. Z dalších odpovědí uvádíme:

- Jeden z největších sponzorů ve sportu a veřejném životě.
- Moderní modrá prosklená budova na Pražské třídě.
- Nedostatkové pivo na tuzemském trhu v předlistopadové době.
- Budvar je jako svátek, lidé by ho měli pít s radostí, ne ze zvyku.
- Jediný pivovar v Čechách, který je národním podnikem.
- Pivo, po kterém bolí hlava.
- Budvar je pro mě hokej a hokejový stánek Budvar aréna.
- Pivnice Masné krámy.

Další otázka byla směřována na reklamu: „Vnímáte reklamy na Budvar? Je jich dost nebo málo?“ Reakce respondentů jsou následující:

- Reklamu vnímám v zahraničí s hřejivým pocitem (poutač u silnice, na plachtě na kamionu, reklamní štít na restauraci...)
- Reklamy jsou vkusné.
- Více oslovit mladší generaci.
- Málo reklam v televizi.

- Chybí kvalitní a vtipná reklama na dvanáctku.
- Reklamu vnímám, ale měla by být vtipnější.
- Reklamy je málo, měla by být noblesnější.
- Málo reklam ve městě České Budějovice

Zajímavé a rozporuplné ohlasy sklidila otázka: „Vadilo by vám, kdyby se Budvar prodal?“

- Prodej je jednorázová vidina peněz.
- Prodej Budvaru mi vadí.
- Prodej Budvaru ano, jedině ve spojení s vedením se současným ředitelem Bočkem.
- Stát není ideální vlastník.
- Kdyby se Budvar prodal, tak by mi to velice vadilo, protože k cizímu majiteli nemám důvěru.
- Z pohledu zákazníka mi to je jedno.

Odpovědi na otázku: „Čím by bylo město bez pivovaru“? byly následující:

- Město bez Budvaru by bylo jako Krkonoše bez Sněžky nebo Liberec bez Ještědu.
- Pivovar není pro město žádnou dominantou, ale zvyklostí.
- Město České Budějovice by mělo víc nezaměstnaných.
- Město České Budějovice by navštěvovalo méně turistů

Poslední otázka se týkala názoru na novou značku piva Pardál, zde jsou některé postřehy:

- Pivovar se snažil o oživení výrobkem, které vzešlo tzv. “z lidu“
- Odlišná chuť, skvělé na žízeň.
- Nevhodná etiketa tzv. “od sekery“ ubírá na chuti.
- Etiketa je průšvih.
- Etiketa je odpuzující.

- Není to pivo, je to podivná tekutá směs, kterou si sami pijáci vyladili do stavu, který se dá pozřít.

## Závěr

Na začátku práce se autorka setkala s názorem ze strany některých zaměstnanců, že firemní kultura v Budějovickém Budvaru v podstatě není. S tímto překvapivým názorem a s vlastní představou o významu slovního spojení „firemní kultura“ postupně docházelo k ujasňování vybraného tématu. V souvislosti se studiem odborné literatury, začal být pohled na kulturu firmy stále zřetelnější a jasnější.

Na otázku: „Jaká je firemní kultura v Budějovickém Budvaru?“, lze zcela jednoznačně odpovědět, že Budějovický Budvar n.p. je typickým příkladem firmy se silnou podnikovou kulturou. Jedná se o konzervativní pojetí firemní kultury, které se těžko dá změnit a je otázkou, zda je změna v tomto smyslu žádoucí. Veřejnost hodnotí národní podnik Budějovický Budvar kladně, spojuje si jej nejen s jeho výrobky, ale také jako nedílnou součást kultury města České Budějovice, jihočeského kraje a jako úspěšného reprezentanta České republiky v zahraničí. Zaměstnání v pivovaru vnímá jako prestižní. Nemá potřebu, aby pivovar Budějovický Budvar n.p. přicházel s převratnými novinkami. Má představu, že jeho hodnota tkví především v tom, že se jako podnik může pochlubit tradičním a kvalitním českým výrobkem.

Ani pivovar sám nemá za potřebí tuto svou tvář v očích veřejnosti měnit.

Modernímu způsob prezentace, který představuje Budějovický Budvar jako firmu 21. století jsou velice zdařile a profesionálně provedené internetové stránky. Tento způsob virtuální prezentace je právě tou nezbytnou soudobou formou zviditelnění podnikové kultury pro širokou veřejnost. Internet je v dnešní době médiem nejsilnějším a tak jej nelze podceňovat. Úspěšnost nejen www stránek, ale také televizní reklamy lze doložit oceněním.<sup>42</sup> (viz příloha č.3)

To, co je však žádoucí rozhodně změnit a posunout k větší kvalitě je ta část firemní kultury, která se týká vnitřní komunikace a vzdělávání zaměstnanců, tzn. firemní kultura *uvnitř* organizace.

Vrátíme-li se ještě k základním prioritám podniku, kterými jsou *úcta k tradici, přírodním zdrojům a otevřenost k moderním postupům*, je evidentní, že zmínka o lidském

---

<sup>42</sup> SAMEC, P. *Reklama na pivo Pardál letos ovládla prestižní soutěž Louskáček*. Intranet Budějovický Budvar n.p. 2010.

kapitálu mezi prioritami chybí. A tato opomíjená stránka firemní kultury je uvnitř firmy cítit.

V tomto směru se potvrdil subjektivní názor autorky s výsledky dotazníkového průzkumu.

### **Závěrečné doporučení**

V souladu s cílem bakalářské práce je uvedení vlastního doporučení, které by mělo, podle mého názoru, vést ke zkvalitnění firemní kultury a s tím související rozvoj pivovaru Budějovický Budvar n.p.

Jedná se o návrhy ke zlepšení komunikace uvnitř organizace a návrhy týkající se vzdělávání zaměstnanců.

Tyto vize budou předloženy vedení firmy. Případné reakce a následné změny mohou posloužit jako témata k dalšímu studiu.

Management a vedoucí pracovníci by měli zejména:

1. Nespoléhat pouze na kvalitní software, neboť komunikační tok není záležitostí techniky, ale technika slouží pouze jako její nástroj.
2. Zavést porady, kde se nebude pouze sedět a pasivně přijímat úkoly vedoucího.
3. Uskutečňovat porady nejen informativní ale i tvořitelké, jejichž účelem bude hledání nápadů k řešení pracovních úkolů – přispět tak k motivaci zaměstnanců.
4. Napomáhat k vzájemné spolupráci mezi odděleními a napomoci tak k pozitivní pracovní atmosféře.
5. Dbát na to, aby se komunikovalo co nejjednodušeji a nejsrozumitelněji.
6. Neopomíjet význam hodnocení zaměstnanců. Pochvala je způsob jak dostat ze zaměstnanců to nejlepší.
7. Prostřednictvím personálního oddělení, které by se nemělo degradovat pouze jen na vedení administrativy spojené se zaměstnanci, vypracovat plán vzdělávání zaměstnanců nyní např. s využitím programů dotací z ESF.

## Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*, Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-726064-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Nakladatelství Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
4. BITTNER, L., SVOBODA, E., SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Nakladatelství Profesional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86-946-12-6.
5. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Překlad JUPPA, T., Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad LOUDIN, J., Praha: LINDE nakladatelství, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
8. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Překlad JUNGSMANN, V. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
9. FRANKOVÁ, E. *Manažerská psychologie*. Fakulta podnikatelská VUT v Brně Nakladatelství PC-DIR, 1996. 105 s. ISBN 80-214-0752-2.
10. KLEIN, H-M. *Psychologie základ úspěchu v práci*. Překlad VESELÁ, Z. Praha : Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
11. KRNIŇSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
12. PETERS, T.J, WATERMANN, Jr. R.H. *Hledání dokonalosti*. Překlad KUBÍN, M., Praha: Nakladatelství Svoboda Liberta, 1993. 294 s.
13. PFEIFER, L., ULMANOVÁ, M. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

14. PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Nakladatelství Argo, Praha: 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
15. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
16. SCHEIN, H.E. *Psychologie organizace*. Nakladatelství Orbis Překlad MILNEROVÁ, J., Praha: 1969. 164 s.
17. STRÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 72 s. ISBN 80-245-0174-0.

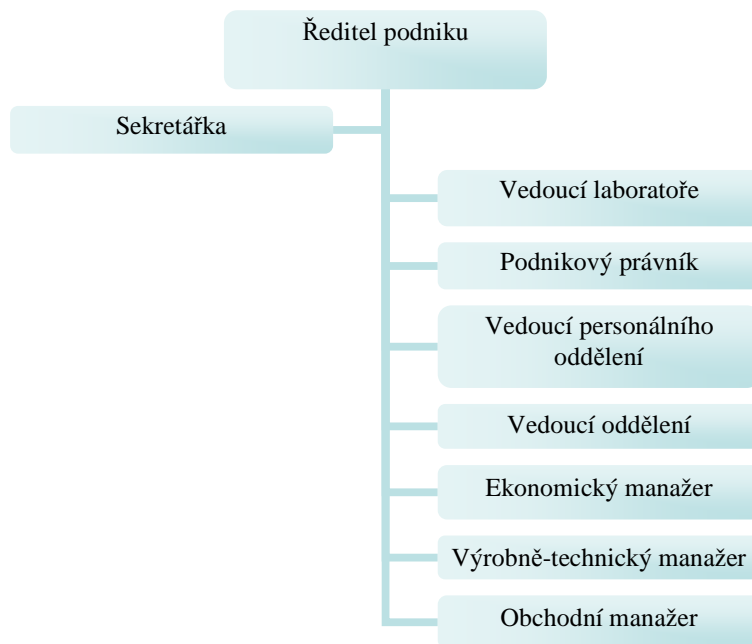
## Elektronické zdroje

1. *Budějovický Budvar národní podnik*. [online]. 2010. [citace 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://budweiser-budvar.cz/o-nas/predstaveni.html>>.
2. *Firemní kultura*. [online]. 2008. [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <[http://www.doprace.cz/katalog/3/clanky\\_54\\_Firemni%20kultura.html](http://www.doprace.cz/katalog/3/clanky_54_Firemni%20kultura.html)>.
3. *Jak poznat silnou podnikovou kulturu*. [online]. Brno: 2007. [citace 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/management/clanek/podnikova-kultura-ii-/>>.
4. *Může mít silná podniková kultura také negativní důsledky?* [online]. 2009, [cit. 2009-09-06]. Dostupný z WWW: <<http://asistentka.cz/node/9944>>.
5. *Rozvoj vzdělávání zaměstnanců společnosti PIVOVAR SVIJANY a.s.* [online]. 2010. [citace 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-systemu-vzdelavani-zamestnancu-spolecnosti-pivovar>>.
6. *Ředitel Budvaru má pivo rád*. [online]. Praha: MF DNES, 2001. [citace 2009-12-08]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/reditel-budvaru-ma-pivo-rad-ddw-/eko\\_profily.asp?c](http://ekonomika.idnes.cz/reditel-budvaru-ma-pivo-rad-ddw-/eko_profily.asp?c)>.
7. *Studie Tradiční české značky v roce 2006*. [online]. 2006. [citace 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[www.advertures.cz/system/documents/6/original/Studie\\_tradicni\\_znacky\\_vyhodnoceni\\_p\\_rosinec06.pdf](http://www.advertures.cz/system/documents/6/original/Studie_tradicni_znacky_vyhodnoceni_p_rosinec06.pdf)>.
8. *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí*. [online]. Praha: MF DNES, 2007. [citace 2010-03-18]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy\\_rady.asp?c=A070117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vra](http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra)>.



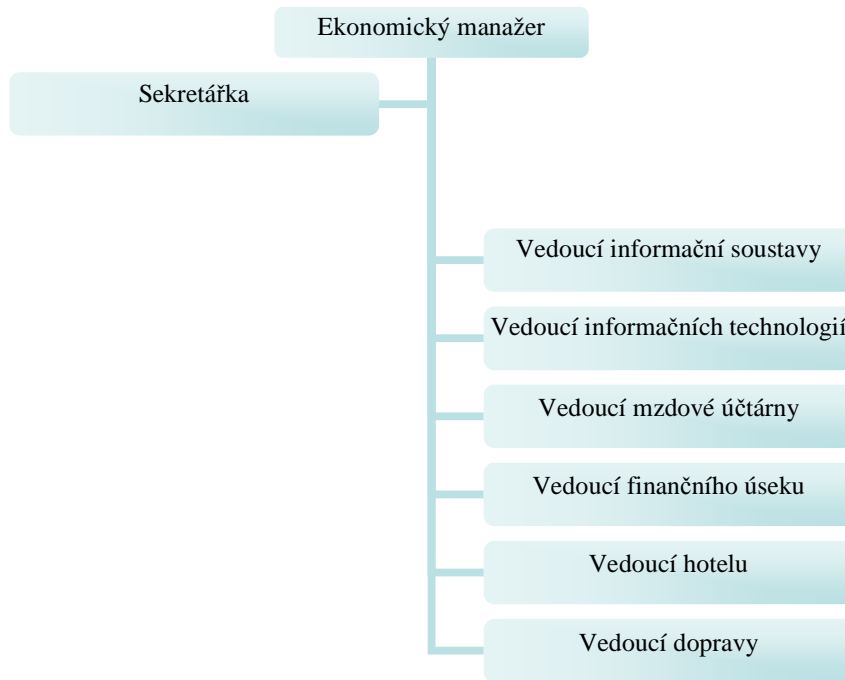
## Příloha č. 1: Schéma organizační struktury podniku<sup>43</sup>

### Vedení podniku

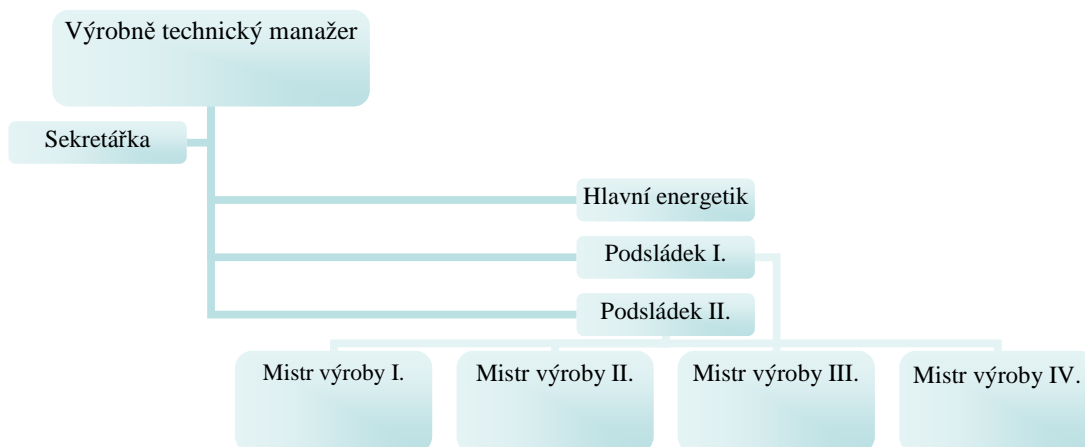


<sup>43</sup> Organizační struktura podniku Budějovický Budvar n.p. Intranet Budějovický Budvar n.p. 2010.

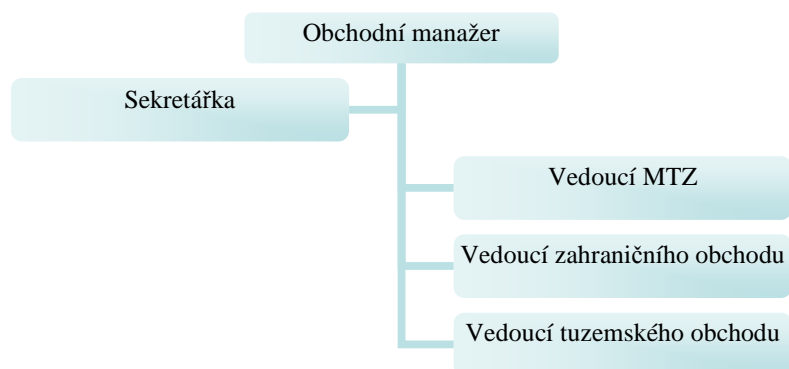
## Ekonomický útvar



## Výrobně technický útvar



## Obchodní útvar



## **Příloha č. 2: Rozvoj systému vzdělávání zaměstnanců**

**Společnost PIVOVAR SVIJANY, a.s. (projekt systému vzdělávání zaměstnanců)<sup>44</sup>**

**Registrační číslo:** CZ.1.04/1.1.02/35.00320

**Částka:** 2 595 504,40 Kč

**Doba realizace projektu:** 15. březen 2010 až 30. listopad 2011

### **Popis projektu**

Hlavním předmětem projektu je implementovat ve společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s. inovovaný systém vzdělávání, který zajistí rozvoj lidských zdrojů společnosti. Potřeba vychází hned z několika faktorů: pro rozvoj lidských zdrojů společnosti je nutné zajistit pracovníkům kontinuální proces vzdělávání, byla zjištěna potřeba zvýšit efektivitu práce a především konkurenceschopnost žadatele prostřednictvím zvýšení obchodních a komunikačních dovedností a znalostí zaměstnanců.

Pracovníci se v rámci projektu budou vzdělávat v oblasti měkkých dovedností. Vzdělávací moduly budou zaměřeny především na zlepšení komunikačních dovedností, obchodních dovedností, asertivního jednání, zvládnání konfliktů, atp. Součástí projektu bude vzdělávání ICT a cizího jazyka .

Vedle samotných projektových činností bude prosazován inovovaný způsob poskytování jednotlivých aktivit – jako např. e-learning, budou využity moderní výukové metody, jako jsou úvodní řízené rozhovory se zaměstnanci, development centrum a koučing přímo na pracovišti. Veškeré vzdělávání bude obecného charakteru, projekt má regionální dosah a bude realizován projektovým týmem, interními i externími lektory.

Efektivně vzdělávání pracovníci pomohou firmě poskytovat kvalitnější služby, což bude mít ve svém důsledku významné synergické efekty.

---

<sup>44</sup> *Rozvoj vzdělávání zaměstnanců společnosti PIVOVAR SVIJANY a.s.* [on line]. 2010. [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-systemu-vzdelavani-zamestnancu-spolecnosti-pivovar.>>.

## **Cíle projektu**

Projekt "Rozvoj systému vzdělávání zaměstnanců společnosti PIVOVAR SVIJANY, a.s." je zaměřen na inovaci systému vzdělávání zaměstnanců. Projekt si klade za cíl zvýšit odbornost, zkušenosti a kompetentnost zaměstnanců společnosti tak, aby byla posílena jejich adaptabilita na trhu práce a současně konkurenceschopnost firmy. Cílem projektu je aplikovat vzdělávací aktivity komplexně, nikoliv jako izolovaná školení, která probíhala v minulosti.

## **Mezinárodní spolupráce**

není

## **Partneři**

nejsou

## **Realizátor projektu**

- **Název:** PIVOVAR SVIJANY, a.s.
- **IČ:** 25035207
- **Ulice:** Svijany 25
- **Město:** Příšovice
- **PSČ:** 46346
- **Kontaktní osoba**
- **Kontakt:** Ing. Roman Havlík, [roman.havlik@pivovarsvijany.cz](mailto:roman.havlik@pivovarsvijany.cz), tel.: 485 177 141
- **WWW:** <http://www.pivovarsvijany.cz>

Vytvořeno: Čtvrtek, 11. březen 2010

### **Příloha č. 3: Tisková zpráva<sup>45</sup>**

#### **Reklama na pivo Pardál letos ovládla prestižní soutěž Louskáček**

*Televizní spot a reklamní kampaň na pivo značky Pardál získaly dva zlaté Louskáčky ze šesti, které byly uděleny v letošním ročníku prestižní soutěže reklamní kreativity Louskáček 2009. Televizní spot Pardál se zároveň stal i nejlepším reklamním počinem loňského roku a porota mu udělila Grand Prix. Budějovický Budvar byl navíc vyhlášen „Klientem roku 2009“, tedy zadavatelem, který nejvíce podporuje původní a originální českou reklamní tvorbu.*

**České Budějovice 9. března 2010** – Minulý týden byly v Praze vyhlášeny výsledky prestižní soutěže reklamní kreativity za rok 2009 – Louskáček 2009. Budějovický Budvar se soutěže zúčastnil prostřednictvím televizního spotu a reklamní kampaně na pivo značky Pardál, které realizovala reklamní agentura Kasper/Jung von Matt. V konkurenci 353 přihlášených prací se výrazně prosadily reklamní aktivity spojené se značkou Pardál. Spot na pivo Pardál získal zlatý Louskáček v nejsledovanější kategorii „Televizní reklama“ a stejné ocenění si odnesla i celá reklamní kampaň Pardál. Navíc obdržel televizní spot Pardál i Grand Prix - cenu udělovanou vůbec nejlepší přihlášené reklamě. Budějovický Budvar, n.p. byl zároveň vyhlášen „Klientem roku“, tedy zadavatelem, který nejvíce podporuje původní a originální českou reklamní kreativní tvorbu.

*„Všechna ocenění považuji za obrovský úspěch pro celý tým, který komunikaci značky Pardál vytváří. Porota byla navíc velmi přísná a letos udělila pouze šest zlatých Louskáčků,“* říká Ing. Alena Mazancová, brand manažerka značky Pardál z Budějovického Budvaru. Soutěž Louskáček je součástí Art Directors Club of Europe Awards a vítězné práce tak automaticky postupují do celoevropské soutěže v Barceloně.

Reklamní kampaně na značku Pardál byly odbornou veřejností oceňovány již v minulosti. V roce 2007 získala reklamní kampaň „Pardál – Jeden z nás“ stříbrnou Effie 2007

---

<sup>45</sup> SAMEC, P. *Reklama na pivo Pardál letos ovládla prestižní soutěž Louskáček*. Intranet Budějovický Budvar n.p. 2010.

v kategorii A – potraviny a nápoje (odborná porota v této soutěži posuzuje účinnost reklamních spotů) a dále ocenění „Nejlepší malá kampaň“ v soutěži FLEMA 2007 (v této soutěži je hodnoceno inovativní využití médií). Významným úspěchem byla i stříbrná medaile pro televizní spot z mezinárodního festivalu reklamy a marketingu „Red Apple 2009“ v Moskvě a „Stříbrný bubínek“ na reklamním festivalu ve slovinské Portoroži. Samotný výrobek – světlé výčepní pivo Pardál získalo ocenění „Volba spotřebitelů – Nejlepší novinka 2008“ v kategorii „Pivo“ (vítězné výrobky vyhlášeny na základě průzkumu mezi spotřebiteli) a stříbrnou medaili v hlasování členů Sdružení přátel piva v roce 2008.

– KONEC –

#### **Příloha č. 4: Dotazník pro zaměstnance sledované organizace<sup>46</sup>**

Ohodnoťte prosím stupnicí 1-5, kdy nejlepší ohodnocení má číslo 1 a nejhorší ohodnocení má číslo 5 - jako ve škole.

Pro ostatní odpovědi použijte jednu z uvedených možností

U otevřených otázkách zvolte jednu z uvedených možností, popřípadě uveďte vlastní odpověď

1. Hodnotíte vztahy mezi kolegy na vašem pracovišti jako kladné?

1 2 3 4 5

2. Hodnotíte vztahy mezi vámi a kolegy z ostatních oddělení jako kladné?

1 2 3 4 5

3. Pociťujete dostatečnou informovanost ze strany vašeho nadřízeného?

Ano spíše ano spíše ne ne

4. Probíhají na vašem pracovišti pravidelné porady nebo informativní schůzky?

Ano pravidelně občas výjimečně ne

5. Pokud ne, přivítal(a) byste tyto porady?

Ano spíše ano spíše ne ne

6. Máte možnost vyjádřit svůj postoj ke vzniklým pracovním situacím?

Ano spíše ano spíše ne ne

7. Pokud ne, přivítal(a) byste tuto možnost?

Ano spíše ano spíše ne ne

---

<sup>46</sup> ŠKRABÁNKOVÁ, E. *Dotazník pro zaměstnance sledované organizace*. Vlastní zdroj, 2010.



8. Jakou podobu této komunikace byste preferoval(a)?

- a) anonymní dotazník
- b) osobní rozhovor s nadřízeným
- c) jiným způsobem (jakým?)

9. Existuje na vašem pracovišti systém hodnocení pracovníků jako podnět k motivaci?

(např. pochvala od nadřízeného, zveřejnění pracovního úspěchu apod.)

Ano   spíše ano   spíše ne   ne

10. Pokud ne, přivítal(a) byste tento podnět?

Ano   spíše ano   spíše ne   ne

11. Jaký způsob byste navrhoval(a)?

- a) pochvala mezi čtyřma očima
- b) zveřejnění pracovního úspěchu
- c) jiný způsob (jaký?).....

12. Cítíte potřebu vzdělávání se?

- a) pro potřebu v současném zaměstnání
- b) pro svoji osobní potřebu
- c) z jiného důvodu (jakého?).....
- d) nemám tuto potřebu

13. Máte tuto možnost v rámci svého zaměstnání?

Ano   spíše ano   spíše ne   ne

14. Pořádá váš zaměstnavatel mimopracovní setkávání?

Ano   ne

15. Pokud ano, účastníte se?

Ano   spíše ano   spíše ne   ne

16. Pokud ne, přivítal(a) byste tuto možnost?

Ano   spíše ano   spíše ne   ne

17. Jaká by tato setkání měla být?

- a) sportovní
- b) kulturní
- c) jiná (jaká?)

Pro vyhodnocení dotazníku prosím zaškrtněte jednu z možností:

Pohlaví	žena   muž
Věk	25-35   36-45   nad 45
Vzdělání vysokoškolské	učební obor   středoškolské
Postavení v organizační struktuře, které se nejvíce blíží vašemu zařazení	pozice dělníka pozice odborného pracovníka pozice vedoucího pracovníka pozice pracovníka managementu

**Tabulka č. 1<sup>47</sup> – otázka č. 1**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	1	2	3	4	5	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor	2					2	
		Celkem z 25-35			2					2
		36-45	SŠ		1					1
			učeb obor		2	1				3
		Celkem z 36-45				3	1			4
		nad 45	učeb obor	1						1
		Celkem z nad 45			1					1
	Celkem z dělník				3	3	1			7
	odborný	25-35	SŠ			1				1
			učeb obor			1				1
			VŠ	4	2					6
		Celkem z 25-35			4	4				8
		36-45	učeb obor	1						1
			VŠ			1				1
		Celkem z 36-45			1	1				2
		nad 45	SŠ	1	1					2
			učeb obor	1	1					2
			VŠ	1	1					2
		Celkem z nad 45			3	3				6
	neuveď SŠ						2		2	
	Celkem z neuveden						2		2	
	Celkem z odborný pracovník				8	8	2			18
	vedoucí	25-35	SŠ				1			1
			Celkem z 25-35						1	
		36-45	VŠ			1				1
		Celkem z 36-45					1			1
		nad 45	VŠ			1				1
	Celkem z nad 45					1			1	
	Celkem z vedoucí pracovník					2	1			3
	Celkem z muž				11	13	4			28
	žena	dělník	25-35	SŠ			1			1
				učeb obor				1	1	2
			Celkem z 25-35					2		1
36-45			SŠ			1				1
			učeb obor						1	1
Celkem z 36-45					1		1	2		
nad 45		ZŠ	1						1	
Celkem z nad 45			1					1		
Celkem z dělník				1		3		2	6	
odborný		25-35	SŠ			3				3
			VŠ	1	1	2				4
		Celkem z 25-35			1	4	2			7
		36-45	SŠ	2	3		1			6
			učeb obor	2						2
			VŠ		2					2
		Celkem z 36-45			4	5		1		10
		nad 45	SŠ	1						1
učeb obor			1						1	
Celkem z nad 45			2					2		
Celkem z odborný pracovník				7	9	2	1		19	
vedoucí		36-45	VŠ			1	1			2
	Celkem z 36-45					1	1		2	
	nad 45	VŠ			1				1	
	Celkem z nad 45					1			1	
Celkem z vedoucí pracovník					2	1			3	
Celkem z žena				8	11	6	1	2	28	
Celkový součet				19	24	10	1	2	56	

<sup>47</sup> Vlastní zdroj

Tabulka č. 2<sup>48</sup> – otázka č. 2

pohlaví	profese	věk	vzdělání	1	2	3	4	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor			2		2	
		Celkem z 25-35				2		2	
		36-45	SŠ		1			1	
			učeb obor	1		1	1	3	
		Celkem z 36-45		1	1	1	1	4	
		nad 45	učeb obor			1		1	
	Celkem z nad 45				1		1		
	Celkem z dělník				1	1	4	1	7
	odborný	25-35	SŠ			1		1	
			učeb obor		1			1	
		Celkem z 25-35		1	3	1	1	6	
		36-45	učeb obor		1			1	
			VŠ		1			1	
		Celkem z 36-45			2			2	
		nad 45	SŠ			1	1	2	
			učeb obor	1		1		2	
		Celkem z nad 45		1	2	2	1	6	
		neuveď		SŠ			2	2	
	Celkem z neuveden					2	2		
	Celkem z odborný pracovník				2	8	6	2	18
	vedoucí	25-35	SŠ			1		1	
			Celkem z 25-35				1		1
		36-45	VŠ				1	1	
			Celkem z 36-45					1	1
		nad 45	VŠ			1		1	
	Celkem z nad 45				1		1		
	Celkem z vedoucí pracovník						2	1	3
	Celkem z muž				3	9	12	4	28
žena	dělník	25-35	SŠ			1		1	
			učeb obor		1	1		2	
		Celkem z 25-35			1	2		3	
		36-45	SŠ			1		1	
			učeb obor			1		1	
		Celkem z 36-45				2		2	
	nad 45	ZŠ	1				1		
		Celkem z nad 45		1				1	
	Celkem z dělník				1	1	4		6
	odborný	25-35	SŠ			3		3	
			VŠ	2	1	1		4	
		Celkem z 25-35		2	4	1		7	
		36-45	SŠ	3	2	1		6	
			učeb obor	2				2	
		Celkem z 36-45		1	1			2	
		nad 45	SŠ	6	3	1		10	
			učeb obor		1			1	
	Celkem z nad 45		1	1			2		
	Celkem z odborný pracovník				9	8	2		19
	vedoucí	36-45	VŠ	1		1		2	
			Celkem z 36-45		1		1		2
		nad 45	VŠ			1		1	
Celkem z nad 45					1		1		
Celkem z vedoucí pracovník				1		2		3	
Celkem z žena				11	9	8		28	
Celkový součet				14	18	20	4	56	

<sup>48</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 3<sup>49</sup> – otázka č. 3**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	bez odpovědi	spíše ano	spíše ne	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor		2				2		
		Celkem z 25-35				2				2	
		36-45	SŠ	učeb obor				1		1	
		Celkem z 36-45				1		1	1	3	
		nad 45	učeb obor			1				1	
		Celkem z nad 45				1				1	
	Celkem z dělník					4		2	1	7	
	odborný	25-35	SŠ	učeb obor				1	1	1	
			VŠ		3	1	2			6	
		Celkem z 25-35				3	1	3	1	8	
		36-45	učeb obor		1					1	
			VŠ					1		1	
		Celkem z 36-45				1		1		2	
		nad 45	SŠ					2		2	
			učeb obor		1			1		2	
		Celkem z nad 45				2				2	
		Celkem z nad 45				3		3		6	
	neuveďte				2					2	
	Celkem z neuveden				2					2	
	Celkem z odborný pracovník				2	7	1	7	1	18	
	vedoucí	25-35	SŠ		1					1	
			Celkem z 25-35			1					1
		36-45	VŠ			1				1	
			Celkem z 36-45				1				1
		nad 45	VŠ			1				1	
			Celkem z nad 45				1				1
	Celkem z vedoucí pracovník				1	2				3	
	Celkem z muž				3	13	1	9	2	28	
	žena	dělník	25-35	SŠ					1	1	
				učeb obor	1				1	2	
			Celkem z 25-35			1				2	3
			36-45	SŠ						1	1
učeb obor				1						1	
Celkem z 36-45			1				1	2			
nad 45		ZŠ			1				1		
Celkem z nad 45				1				1			
Celkem z dělník				2	1			3	6		
odborný		25-35	SŠ		1			1	1	3	
			VŠ				1	3		4	
		Celkem z 25-35			1			2	4	7	
		36-45	SŠ			4		2		6	
			učeb obor		1			1		2	
		Celkem z 36-45				1		1		2	
		Celkem z 36-45				6		4		10	
		nad 45	SŠ					1		1	
učeb obor							1		1		
Celkem z nad 45						2		2			
Celkem z odborný pracovník				1	6		8	4	19		
vedoucí		36-45	VŠ					2		2	
			Celkem z 36-45						2		2
	nad 45	VŠ					1		1		
		Celkem z nad 45						1		1	
Celkem z vedoucí pracovník							3		3		
Celkem z žena				3	7		11	7	28		
Celkový součet				6	20	1	20	9	56		

<sup>49</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 4<sup>50</sup> – otázka č. 4**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano pravidelně	občas	vyjímečně	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor		2			2		
		Celkem z 25-35				2			2	
		36-45	SŠ učeb obor	1		1		1		
		Celkem z 36-45			1	1	2		4	
		nad 45	učeb obor			1			1	
		Celkem z nad 45				1			1	
	Celkem z dělník				1	4	2		7	
	odborný	25-35	SŠ učeb obor					1	1	
			VŠ		3	3			6	
			Celkem z 25-35				3	4	1	8
		36-45	učeb obor		1					1
			VŠ				1			1
		Celkem z 36-45				1	1		2	
		nad 45	SŠ			1			1	2
			učeb obor			1			1	2
			VŠ			2				2
		Celkem z nad 45				4		2	6	
		neuveď	SŠ		1			1	2	
		Celkem z neuveden			1			1	2	
	Celkem z odborný pracovník				1	8	5	4	18	
	vedoucí	25-35	SŠ					1	1	
			Celkem z 25-35						1	1
		36-45	VŠ		1					1
			Celkem z 36-45				1			1
		nad 45	VŠ		1					1
			Celkem z nad 45				1			1
	Celkem z vedoucí pracovník					2		1	3	
	Celkem z muž				2	14	7	5	28	
	žena	dělník	25-35	SŠ učeb obor	1				1	
			Celkem z 25-35			1			1	2
			36-45	SŠ učeb obor					1	1
			Celkem z 36-45			1			1	2
			nad 45	ZŠ			1			1
Celkem z nad 45				1			1			
Celkem z dělník				3	1		2	6		
odborný		25-35	SŠ		1		1	1	3	
			VŠ		1	2	1		4	
		Celkem z 25-35			2	2	2	1	7	
		36-45	SŠ učeb obor		4	2	2		6	
			VŠ		2		2		2	
		Celkem z 36-45			6	4	4		10	
		nad 45	SŠ učeb obor			1			1	
			VŠ			1			1	
Celkem z nad 45			1	1	1		2			
Celkem z odborný pracovník				2	9	7	1	19		
vedoucí		36-45	VŠ			1	1		2	
			Celkem z 36-45			1	1	1	2	
		nad 45	VŠ			1			1	
			Celkem z nad 45			1			1	
Celkem z vedoucí pracovník					2	1		3		
Celkem z žena				5	12	8	3	28		
Celkový součet				7	26	15	8	56		

<sup>50</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 5<sup>51</sup> – otázka č. 5**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ano	bez odpovědi	spíše ano	spíše ne	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor		2			2	
		Celkem z 25-35			2			2	
		36-45	SŠ				1		1
			učeb obor	1	1	1			3
		Celkem z 36-45		1	1	2			4
		nad 45	učeb obor			1			1
	Celkem z nad 45				1			1	
	Celkem z dělník				1	4	2		7
	odborný	25-35	SŠ	učeb obor			1		1
				VŠ	1	5			1
			Celkem z 25-35		1	5	1	1	
		36-45	učeb obor			1			1
			VŠ				1		1
		Celkem z 36-45			1	1			2
		nad 45	SŠ	učeb obor	1		1		2
				VŠ	1	1			2
			Celkem z nad 45		2	3	1		6
		neuveď		SŠ	2				2
	Celkem z neuveden		2					2	
	Celkem z odborný pracovník				5	9	3	1	18
	vedoucí	25-35	SŠ				1		1
				Celkem z 25-35				1	
		36-45	VŠ			1			1
				Celkem z 36-45			1		
		nad 45	VŠ			1			1
	Celkem z nad 45				1			1	
	Celkem z vedoucí pracovník					2	1		3
	Celkem z muž				6	15	6	1	28
	žena	dělník	25-35	SŠ			1		1
				učeb obor	1			1	
			Celkem z 25-35		1		1	1	
36-45			SŠ	1					1
			učeb obor	1					1
Celkem z 36-45			2					2	
nad 45		ZŠ	1					1	
Celkem z nad 45		1					1		
Celkem z dělník				4		1	1	6	
odborný		25-35	SŠ		1		2		3
				VŠ	1	2	1		4
		Celkem z 25-35		2	2	3		7	
		36-45	SŠ	učeb obor		4	1	1	6
				VŠ	1	1	2		2
		Celkem z 36-45		1	5	3	1	10	
nad 45		SŠ			1			1	
učeb obor					1		1		
Celkem z nad 45						1	1	2	
Celkem z odborný pracovník				3	7	7	2	19	
vedoucí		36-45	VŠ			2			2
				Celkem z 36-45			2		
	nad 45	VŠ			1			1	
			Celkem z nad 45			1			1
Celkem z vedoucí pracovník					3			3	
Celkem z žena				7	10	8	3	28	
Celkový součet				13	25	14	4	56	

<sup>51</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 6<sup>52</sup> – otázka č. 6**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	spíše ano	spíše ne	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor		2			2	
		Celkem z 25-35			2			2	
		36-45	SŠ učeb obor			1		1	
		Celkem z 36-45			2	2		4	
		nad 45	učeb obor		1			1	
		Celkem z nad 45			1			1	
	Celkem z dělník					5	2		7
	odborný	25-35	SŠ učeb obor					1	1
						2	4		6
		Celkem z 25-35			2	5	1	8	
		36-45	učeb obor VŠ			1			1
						1			1
		Celkem z 36-45				2		2	
		nad 45	SŠ učeb obor				1	1	2
					2				2
		Celkem z nad 45			4	1	1	6	
		neuveď	SŠ		1			1	2
	Celkem z neuveden			1			1	2	
	Celkem z odborný pracovník				1	6	8	3	18
	vedoucí	25-35	SŠ		1				1
				Celkem z 25-35			1		
		36-45	VŠ			1			1
				Celkem z 36-45				1	
		nad 45	VŠ			1			1
				Celkem z nad 45				1	
	Celkem z vedoucí pracovník				1	2			3
	Celkem z muž				2	13	10	3	28
žena	dělník	25-35	SŠ	1				1	
			učeb obor	1		1		2	
		Celkem z 25-35			2		1	3	
		36-45	SŠ učeb obor					1	1
							1		1
		Celkem z 36-45					2	2	
	nad 45	ZŠ		1			1		
	Celkem z nad 45			1			1		
	Celkem z dělník				2	1	1	2	6
	odborný	25-35	SŠ		1	1	1		3
					2	2		4	
		Celkem z 25-35			3	3	1	7	
		36-45	SŠ učeb obor		4	2		6	
					2			2	
		Celkem z 36-45			7	3		10	
		nad 45	SŠ učeb obor			1		1	2
					1		1	2	
	Celkem z odborný pracovník					10	8	1	19
	vedoucí	36-45	VŠ		1	1			2
				Celkem z 36-45			1	1	
		nad 45	VŠ			1		1	
				Celkem z nad 45				1	
Celkem z vedoucí pracovník					1	2		3	
Celkem z žena				2	12	11	3	28	
Celkový součet				4	25	21	6	56	

<sup>52</sup> Vlastní zdroj



Tabulka č. 7<sup>53</sup> – otázka č. 7

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ano	bez odpovědi	spíše ano	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor		2		2	
		Celkem z 25-35			2		2	
		36-45	SŠ		1		1	
			učeb obor	1	2		3	
		Celkem z 36-45		1	3		4	
		nad 45	učeb obor			1		1
	Celkem z nad 45					1		1
	Celkem z dělník				1	6		7
	odborný	25-35	SŠ učeb obor		1			1
				VŠ	1	5	1	6
		Celkem z 25-35			2	5	1	8
		36-45	učeb obor VŠ			1		1
					1		1	
		Celkem z 36-45		1	1		2	
		nad 45	SŠ učeb obor VŠ		2			2
					1	1		2
						2		2
		Celkem z nad 45		3	3		6	
	neuveď	SŠ		1		1	2	
	Celkem z neuveden		1			1	2	
	Celkem z odborný pracovník				7	9	2	18
	vedoucí	25-35	SŠ		1			1
					1		1	
		Celkem z 25-35			1		1	
		36-45	VŠ			1		1
						1		1
	Celkem z 36-45				1		1	
	nad 45	VŠ			1		1	
	Celkem z nad 45				1		1	
	Celkem z vedoucí pracovník				1	2		3
Celkem z muž				9	17	2	28	
žena	dělník	25-35	SŠ	1			1	
			učeb obor	1	1		2	
		Celkem z 25-35		2	1		3	
		36-45	SŠ		1		1	
				učeb obor	1		1	
		Celkem z 36-45		2			2	
	nad 45	ZŠ		1		1		
	Celkem z nad 45		1			1		
	Celkem z dělník				5	1		6
	odborný	25-35	SŠ		1	2		3
				VŠ	2	2		4
		Celkem z 25-35		3	4		7	
		36-45	SŠ učeb obor VŠ		1	4	1	6
					2			2
					1	1		2
		Celkem z 36-45		4	5	1	10	
	nad 45	SŠ		1		1		
		učeb obor		1		1		
	Celkem z nad 45		2			2		
	Celkem z odborný pracovník				9	9	1	19
	vedoucí	36-45	VŠ			2		2
						2		2
Celkem z 36-45				2		2		
nad 45		VŠ			1		1	
Celkem z nad 45				1		1		
Celkem z vedoucí pracovník					3		3	
Celkem z žena				14	13	1	28	
Celkový součet				23	30	3	56	

<sup>53</sup> Vlastní zdroj

Tabulka č. 8<sup>54</sup> – otázka č. 8

pohlaví	profese	věk	vzdělání	a	b	b,c	bez odpovědi	c	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor				2		2	
		Celkem z 25-35						2		2
		36-45	SŠ učeb obor	1	2					3
		Celkem z 36-45			1	3				4
		nad 45	učeb obor			1				1
		Celkem z nad 45				1				1
	Celkem z dělník				1	4		2		7
	odborný	25-35	SŠ učeb obor			1				1
			VŠ			1				1
			Celkem z 25-35				7		1	
		36-45	učeb obor			1				1
			VŠ			1				1
		Celkem z 36-45				2				2
		nad 45	SŠ				2			2
			učeb obor	1		1				2
			VŠ			1		1		2
		Celkem z nad 45			1	4		1		6
		neuveď SŠ							2	2
		Celkem z neuveden				2				2
	Celkem z odborný pracovník				1	15		2		18
	vedoucí	25-35	SŠ			1				1
			Celkem z 25-35				1			1
		36-45	VŠ			1				1
			Celkem z 36-45				1			1
		nad 45	VŠ			1				1
		Celkem z nad 45				1				1
	Celkem z vedoucí pracovník					3			3	
	Celkem z muž				2	22		4		28
	žena	dělník	25-35	SŠ učeb obor						1
				Celkem z 25-35			1	1		
36-45			SŠ			1				1
			učeb obor			1				1
Celkem z 36-45				2			2			
nad 45			ZŠ			1			1	
Celkem z nad 45				1			1			
Celkem z dělník				1	5			6		
odborný		25-35	SŠ			2			1	3
			VŠ			3			1	4
		Celkem z 25-35				5			2	7
		36-45	SŠ			4			2	6
			učeb obor	1		1				2
		nad 45	VŠ			1		1		2
			Celkem z 36-45			1	6	1		2
		nad 45	SŠ							1
učeb obor						1				1
Celkem z nad 45				1			1	2		
Celkem z odborný pracovník				1	12	1		5	19	
vedoucí		36-45	VŠ			2				2
			Celkem z 36-45				2			2
	nad 45	VŠ			1				1	
	Celkem z nad 45				1				1	
Celkem z vedoucí pracovník					3			3		
Celkem z žena				2	20	1		5	28	
Celkový součet				4	42	1	4	5	56	

<sup>54</sup> Vlastní zdroj

Tabulka č. 9<sup>55</sup> – otázka č. 9

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	bez odpovědi	spíše ano	spíše ne	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor		2				2	
		Celkem z 25-35			2				2	
		36-45	SŠ						1	1
			učeb obor	1	1				1	3
		Celkem z 36-45			1	1			2	4
		nad 45	učeb obor			1				1
	Celkem z nad 45			1				1		
	Celkem z dělník				1	4			2	7
	odborný	25-35	SŠ		1					1
			učeb obor					1		1
			VŠ					5	1	6
		Celkem z 25-35			1			6	1	8
		36-45	učeb obor						1	1
			VŠ					1		1
		Celkem z 36-45						1	1	2
		nad 45	SŠ						2	2
			učeb obor						2	2
			VŠ			1			1	2
		Celkem z nad 45				1		2	3	6
	neuveď		SŠ		1	1				2
	Celkem z neuveden				1	1				2
	Celkem z odborný pracovník				2	2		9	5	18
	vedoucí	25-35	SŠ		1					1
			Celkem z 25-35			1				1
		36-45	VŠ		1					1
			Celkem z 36-45			1				1
		nad 45	VŠ					1		1
Celkem z nad 45						1		1		
Celkem z vedoucí pracovník				2			1		3	
Celkem z muž				5	6		10	7	28	
žena	dělník	25-35	SŠ					1	1	
			učeb obor	2					2	
		Celkem z 25-35			2				1	3
		36-45	SŠ						1	1
			učeb obor	1						1
		Celkem z 36-45			1				1	2
	nad 45	ZŠ						1	1	
	Celkem z nad 45							1	1	
	Celkem z dělník				3			3	6	
	odborný	25-35	SŠ		2				1	3
			VŠ		2				2	4
		Celkem z 25-35			4				3	7
		36-45	SŠ		1	1		1	3	6
			učeb obor					1	1	2
			VŠ					2		2
	Celkem z 36-45			1	1		4	4	10	
	nad 45	SŠ						1	1	
	Celkem z nad 45			1				1	2	
	Celkem z odborný pracovník				6	1		4	8	19
	vedoucí	36-45	VŠ		1				1	2
Celkem z 36-45				1			1	2		
nad 45		VŠ				1		1		
Celkem z nad 45					1		1			
Celkem z vedoucí pracovník				1		1	1	3		
Celkem z žena				10	1	1	4	12	28	
Celkový součet				15	7	1	14	19	56	

<sup>55</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 10<sup>56</sup> – otázka č. 10**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	bez odpovědi	spíše ano	spíše ne	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor			2			2	
		Celkem z 25-35				2			2	
		36-45	SŠ				1		1	
		učeb obor			2	1			3	
		Celkem z 36-45			2	1	1		4	
		nad 45	učeb obor			1			1	
	Celkem z nad 45					1			1	
	Celkem z dělník				2	4	1		7	
	odborný	25-35	SŠ		1					1
			učeb obor					1		1
		VŠ			3	3			6	
		Celkem z 25-35			4	3	1		8	
		36-45	učeb obor					1		1
			VŠ			1				1
		Celkem z 36-45			1		1		2	
		nad 45	SŠ		1				1	2
			učeb obor		1	1				2
		VŠ			1	1			2	
	Celkem z nad 45			2	2	1	1	6		
	neuveď SŠ			2				2		
	Celkem z neuveden			2				2		
	Celkem z odborný pracovník				9	5	3	1	18	
	vedoucí	25-35	SŠ		1					1
			Celkem z 25-35			1			1	
		36-45	VŠ		1				1	
			Celkem z 36-45			1			1	
		nad 45	VŠ				1		1	
	Celkem z nad 45					1		1		
	Celkem z vedoucí pracovník				2	1			3	
	Celkem z muž				13	10	4	1	28	
žena	dělník	25-35	SŠ		1				1	
			učeb obor		1		1		2	
		Celkem z 25-35			2		1		3	
		36-45	SŠ				1		1	
			učeb obor		1				1	
		Celkem z 36-45			1		1		2	
	nad 45	ZŠ	1					1		
	Celkem z nad 45			1				1		
	Celkem z dělník				1	3	2		6	
	odborný	25-35	SŠ		2			1		3
			VŠ		2		2		4	
		Celkem z 25-35			4		3		7	
		36-45	SŠ		2	2	2		6	
			učeb obor		1			1	2	
		VŠ				1			2	
		Celkem z 36-45			3	3	3	1	10	
		nad 45	SŠ				1		1	
	učeb obor					1		1		
	Celkem z nad 45					2		2		
	Celkem z odborný pracovník				7	3	8	1	19	
	vedoucí	36-45	VŠ		1			1		2
			Celkem z 36-45			1		1		2
		nad 45	VŠ				1		1	
			Celkem z nad 45				1		1	
	Celkem z vedoucí pracovník				1	1	1		3	
	Celkem z žena				1	11	4	11	1	28
	Celkový součet				1	24	14	15	2	56

<sup>56</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 11<sup>57</sup> – otázka č. 11**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	a	a,b,c	a,c	b	bez odpovědi	c	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor						2	2		
		Celkem z 25-35							2	2		
		36-45	SŠ						1	1		
			učeb obor				2	1		3		
		Celkem z 36-45					2	1		1	4	
		nad 45	učeb obor							1	1	
	Celkem z nad 45								1	1		
	Celkem z dělník							2	1	4	7	
	odborný	25-35	SŠ							1	1	
			učeb obor				1				1	
			VŠ	1			3	1		1	6	
		Celkem z 25-35				1			4	1	2	8
		36-45	učeb obor	1								1
			VŠ				1					1
		Celkem z 36-45				1			1			2
		nad 45	SŠ	1					1			2
			učeb obor						1		1	2
			VŠ							2		2
		Celkem z nad 45				1			2	2	1	6
		neuveďe		SŠ							2	2
	Celkem z neuveden									2	2	
	Celkem z odborný pracovník				3			7	3	5	18	
	vedoucí	25-35	SŠ							1	1	
			Celkem z 25-35							1	1	
		36-45	VŠ				1				1	
		Celkem z 36-45					1				1	
		nad 45	VŠ				1				1	
		Celkem z nad 45					1				1	
	Celkem z vedoucí pracovník							2		1	3	
	Celkem z muž				3			11	4	10	28	
žena	dělník	25-35	SŠ				1			1		
			učeb obor				1		1	2		
		Celkem z 25-35					2			1	3	
		36-45	SŠ	1							1	
			učeb obor							1	1	
		Celkem z 36-45				1				1	2	
	nad 45	ZŠ				1				1		
	Celkem z nad 45					1				1		
	Celkem z dělník				1			3		2	6	
	odborný	25-35	SŠ	1						2	3	
			VŠ	1			2			1	4	
		Celkem z 25-35				2			2		3	7
		36-45	SŠ	1	1		1	1		2	2	6
			učeb obor				2					2
			VŠ				1	1			2	
		Celkem z 36-45				1	1	1	4	1	2	10
		nad 45	SŠ								1	1
	učeb obor		1								1	
	Celkem z nad 45				1					1	2	
	Celkem z odborný pracovník				4	1	1	6	1	6	19	
	vedoucí	36-45	VŠ	1						1	2	
			Celkem z 36-45					1		1	2	
		nad 45	VŠ	1							1	
		Celkem z nad 45				1					1	
Celkem z vedoucí pracovník				2					1	3		
Celkem z žena				7	1	1	9	1	9	28		
Celkový součet				10	1	1	20	5	19	56		

<sup>57</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 12<sup>58</sup> – otázka č. 12**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	a	a,b	a,c	b	c	d	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor				2			2		
		Celkem z 25-35						2			2	
		36-45	SŠ		1						1	
			učeb obor	1				2			3	
		Celkem z 36-45			1	1		2			4	
		nad 45	učeb obor	1							1	
	Celkem z nad 45			1						1		
	Celkem z dělník			2	1		4			7		
	odborný	25-35	SŠ					1			1	
			učeb obor						1		1	
			VŠ	1	3		2				6	
		Celkem z 25-35			1	3		3		1	8	
		36-45	učeb obor					1				1
			VŠ					1				1
		Celkem z 36-45						2			2	
		nad 45	SŠ		2							2
			učeb obor						1		1	2
			VŠ	2								2
		Celkem z nad 45			4			1		1	6	
		neuveď SŠ				1		1				2
	Celkem z neuveden				1		1				2	
	Celkem z odborný pracovník			5	4		7		2		18	
	vedoucí	25-35	SŠ					1			1	
			Celkem z 25-35						1			1
		36-45	VŠ			1					1	
		Celkem z 36-45				1					1	
		nad 45	VŠ	1							1	
	Celkem z nad 45			1							1	
	Celkem z vedoucí pracovník			1	1		1				3	
	Celkem z muž			8	6		12		2		28	
	žena	dělník	25-35	SŠ				1			1	
				učeb obor	1			1			2	
Celkem z 25-35			1			2			3			
36-45			SŠ	1							1	
			učeb obor					1			1	
Celkem z 36-45			1			1			2			
nad 45		ZŠ						1		1		
Celkem z nad 45							1		1			
Celkem z dělník			2			3		1	6			
odborný		25-35	SŠ					2	1		3	
			VŠ	1	1		2				4	
		Celkem z 25-35			1	1		4	1		7	
		36-45	SŠ	1	2		1			2	6	
			učeb obor		1		1				2	
		VŠ	1		1						2	
		Celkem z 36-45			2	3	1	2		2	10	
nad 45		SŠ							1		1	
		učeb obor							1		1	
Celkem z nad 45								2	2			
Celkem z odborný pracovník			3	4	1	6	1	4	19			
vedoucí	36-45	VŠ			2					2		
		Celkem z 36-45				2				2		
	nad 45	VŠ	1							1		
	Celkem z nad 45			1						1		
Celkem z vedoucí pracovník			1	2					3			
Celkem z žena			6	6	1	9	1	5	28			
Celkový součet			14	12	1	21	1	7	56			

<sup>58</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 13<sup>59</sup> – otázka č. 13**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	nevím	spíše ano	spíše ne	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor	1				1	2		
		Celkem z 25-35		1				1	2		
		36-45	SŠ					1	1		
			učeb obor	1	1			1	3		
		Celkem z 36-45		1	1			2	4		
		nad 45	učeb obor					1	1		
	Celkem z nad 45						1	1			
	Celkem z dělník				2	1		1	3	7	
	odborný	25-35	SŠ		1					1	
			učeb obor					1		1	
			VŠ		2	1			3	6	
		Celkem z 25-35				3	1		1	3	8
		36-45	učeb obor							1	1
			VŠ							1	1
		Celkem z 36-45								2	2
		nad 45	SŠ							2	2
			učeb obor		1	1					2
			VŠ				2				2
		Celkem z nad 45				1	3			2	6
		neuvede	SŠ			2					2
	Celkem z neuveden				2					2	
	Celkem z odborný pracovník				6	4		1	7	18	
	vedoucí	25-35	SŠ		1					1	
			Celkem z 25-35		1					1	
		36-45	VŠ		1					1	
			Celkem z 36-45		1					1	
		nad 45	VŠ					1		1	
		Celkem z nad 45							1	1	
	Celkem z vedoucí pracovník				2			1		3	
	Celkem z muž				10	5		3	10	28	
	žena	dělník	25-35	SŠ	1					1	
				učeb obor	1	1				2	
			Celkem z 25-35		2	1				3	
36-45			SŠ	1					1		
			učeb obor	1					1		
Celkem z 36-45			2					2			
nad 45		ZŠ	1					1			
Celkem z nad 45		1					1				
Celkem z dělník				5	1			6			
odborný		25-35	SŠ		2				1	3	
			VŠ		1			2	1	4	
		Celkem z 25-35				3		2	2	7	
		36-45	SŠ		3	1			2	6	
			učeb obor		2					2	
			VŠ					1	1	2	
		Celkem z 36-45			5	1		1	3	10	
		nad 45	SŠ		1					1	
		učeb obor					1		1		
Celkem z nad 45			1			1		2			
Celkem z odborný pracovník				9	1	1	3	5	19		
vedoucí		36-45	VŠ		1				1	2	
		Celkem z 36-45			1				1	2	
		nad 45	VŠ						1	1	
		Celkem z nad 45							1	1	
Celkem z vedoucí pracovník				1				2	3		
Celkem z žena				15	2	1	3	7	28		
Celkový součet				25	7	1	6	17	56		

<sup>59</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 14<sup>60</sup> – otázka č. 14**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	bez odpovědi	spíše ne	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor		1		1	2		
		Celkem z 25-35				1		1	2	
		36-45	SŠ		1				1	
			učeb obor		1	2			3	
		Celkem z 36-45			2	2			4	
		nad 45	učeb obor			1			1	
	Celkem z nad 45				1			1		
	Celkem z dělník				2	4		1	7	
	odborný	25-35	SŠ		1				1	
			učeb obor		1				1	
			VŠ		2	4			6	
		Celkem z 25-35			4	4			8	
		36-45	učeb obor			1				1
			VŠ		1					1
		Celkem z 36-45			1	1			2	
		nad 45	SŠ		1		1			2
			učeb obor			1	1			2
			VŠ			2				2
		Celkem z nad 45			1	3	2		6	
		neuveď			2				2	
	Celkem z neuveden			2				2		
	Celkem z odborný pracovník				8	8	2		18	
	vedoucí	25-35	SŠ		1				1	
			Celkem z 25-35			1				1
		36-45	VŠ		1				1	
			Celkem z 36-45			1				1
		nad 45	VŠ		1				1	
		Celkem z nad 45			1				1	
	Celkem z vedoucí pracovník				3				3	
	Celkem z muž				13	12	2	1	28	
	žena	dělník	25-35	SŠ	1				1	
				učeb obor		1	1		2	
			Celkem z 25-35			1	1	1		3
36-45			SŠ		1				1	
			učeb obor		1				1	
Celkem z 36-45			1	1			2			
nad 45		ZŠ		1				1		
Celkem z nad 45			1				1			
Celkem z dělník				3	2	1		6		
odborný		25-35	SŠ		1	2			3	
			VŠ		2	2			4	
		Celkem z 25-35			3	4			7	
		36-45	SŠ		4	2			6	
			učeb obor		1	1			2	
			VŠ		1	1			2	
		Celkem z 36-45			6	4			10	
nad 45		SŠ		1				1		
		učeb obor			1			1		
Celkem z nad 45			1	1			2			
Celkem z odborný pracovník				10	9			19		
vedoucí		36-45	VŠ		1	1			2	
	Celkem z 36-45			1	1			2		
	nad 45	VŠ			1			1		
	Celkem z nad 45				1			1		
Celkem z vedoucí pracovník				1	2			3		
Celkem z žena				14	13	1		28		
Celkový součet				27	25	3	1	56		

<sup>60</sup> Vlastní zdroj



**Tabulka č. 15<sup>61</sup> – otázka č. 15**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	bez odpovědi	spíše ano	spíše ne	Celkový součet	
muž	dělník	25-35	učeb obor		1		1		2	
		Celkem z 25-35			1		1		2	
		36-45	SŠ			1			1	
			učeb obor				2	1	3	
		Celkem z 36-45				1	2	1	4	
		nad 45	učeb obor				1		1	
	Celkem z nad 45					1		1		
	Celkem z dělník					1	1	4	1	7
	odborný	25-35	SŠ				1			1
				učeb obor				1		1
			VŠ		2	1	3		6	
		Celkem z 25-35				2	2	4		8
		36-45	učeb obor		1					1
			VŠ					1		1
		Celkem z 36-45			1	1			2	
		nad 45	SŠ		1				1	2
				učeb obor	2					2
			VŠ	1	1				2	
		Celkem z nad 45			4	1			1	6
		neuveďte		SŠ			2			2
	Celkem z neuveden					2			2	
	Celkem z odborný pracovník					7	5	5	1	18
	vedoucí	25-35	SŠ				1			1
			Celkem z 25-35				1			1
		36-45	VŠ			1			1	
		Celkem z 36-45				1			1	
		nad 45	VŠ		1				1	
		Celkem z nad 45			1				1	
	Celkem z vedoucí pracovník						3		3	
	Celkem z muž					8	9	9	2	28
	žena	dělník	25-35	SŠ	1					1
					učeb obor	1			1	2
			Celkem z 25-35			2			1	3
36-45			SŠ				1		1	
				učeb obor			1		1	
Celkem z 36-45					1	1		2		
nad 45		ZŠ	1					1		
Celkem z nad 45			1				1			
Celkem z dělník				3		1	1	1	6	
odborný		25-35	SŠ				1	2		3
				VŠ		2	2			4
		Celkem z 25-35			2	3	2		7	
		36-45	SŠ		1	3		2	6	
				učeb obor	1			1	2	
		Celkem z 36-45		1	1	4	1	3	10	
		nad 45	SŠ					1	1	
				učeb obor	1				1	
Celkem z nad 45			1			1	2			
Celkem z odborný pracovník				1	4	7	3	4	19	
vedoucí		36-45	VŠ		1		1		2	
		Celkem z 36-45			1		1		2	
		nad 45	VŠ				1		1	
Celkem z nad 45					1		1			
Celkem z vedoucí pracovník					1	1	1	3		
Celkem z žena				4	5	9	5	5	28	
Celkový součet				4	13	18	14	7	56	

<sup>61</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 16<sup>62</sup> – otázka č. 16**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	ne	ano	bez odpovědi	spíše ano	spíše ne	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor			2			2		
		Celkem z 25-35					2			2	
		36-45	SŠ						1	1	
			učeb obor			1		1	1	3	
		Celkem z 36-45					1	1	2	4	
		nad 45	učeb obor				1			1	
	Celkem z nad 45					1			1		
	Celkem z dělník						4	1	2	7	
	odborný	25-35	SŠ					1		1	
			učeb obor					1		1	
			VŠ		2	3	1			6	
		Celkem z 25-35				2	3	3		8	
		36-45	učeb obor				1				1
			VŠ						1		1
		Celkem z 36-45					1	1		2	
		nad 45	SŠ				1			1	2
			učeb obor			1	1				2
			VŠ				2				2
		Celkem z nad 45				1	4		1	6	
		Celkem z odborný pracovník				5	8	4	1	18	
	vedoucí	25-35	SŠ			1				1	
			Celkem z 25-35				1			1	
		36-45	VŠ			1				1	
			Celkem z 36-45				1			1	
		nad 45	VŠ						1	1	
		Celkem z nad 45							1	1	
	Celkem z vedoucí pracovník					2			1	3	
	Celkem z muž					7	12	5	4	28	
	žena	dělník	25-35	SŠ	1					1	
				učeb obor	1		1			2	
			Celkem z 25-35			2		1			3
			36-45	SŠ				1			1
				učeb obor			1				1
Celkem z 36-45				1	1			2			
nad 45		ZŠ		1					1		
Celkem z nad 45			1					1			
Celkem z dělník				3	1	2		6			
odborný		25-35	SŠ		1	2				3	
			VŠ		1	1	1	1		4	
		Celkem z 25-35				2	3	1	1	7	
		36-45	SŠ		2	1	1	2		6	
			učeb obor			1	1	2		2	
		Celkem z 36-45				3	2	3	2	10	
		nad 45	SŠ						1	1	
Celkem z nad 45				1			1	2			
Celkem z odborný pracovník					6	5	4	4	19		
vedoucí		36-45	VŠ			1			1	2	
			Celkem z 36-45				1			1	2
		nad 45	VŠ			1				1	
	Celkem z nad 45				1				1		
Celkem z vedoucí pracovník						2		1	3		
Celkem z žena				3	7	9	4	5	28		
Celkový součet				3	14	21	9	9	56		

<sup>62</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 17<sup>63</sup> – otázka č. 17**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	a	a,b	a,b,c	b	bez odpovědi	c	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor		1		1			2		
		Celkem z 25-35			1		1			2		
		36-45	SŠ					1		1		
			učeb obor					1	1	1	3	
		Celkem z 36-45						1	2	1	4	
		nad 45	učeb obor				1				1	
	Celkem z nad 45						1			1		
	Celkem z dělník					1		3	2	1	7	
	odborný	25-35	SŠ	učeb obor	1						1	
			VŠ					1			1	
						2	1	1	2			6
		Celkem z 25-35				3	1	1	3			8
		36-45	učeb obor						1			1
			VŠ			1						1
		Celkem z 36-45				1			1			2
		nad 45	SŠ			1					1	2
			učeb obor								2	2
				VŠ			1				1	
		Celkem z nad 45				2				4		6
		neuveď SŠ					2					2
	Celkem z neuveden					2					2	
	Celkem z odborný pracovník				6	3	1	4		4	18	
	vedoucí	25-35	SŠ			1					1	
			Celkem z 25-35				1				1	
		36-45	VŠ			1					1	
			Celkem z 36-45				1				1	
		nad 45	VŠ			1					1	
		Celkem z nad 45				1					1	
	Celkem z vedoucí pracovník				1	2					3	
	Celkem z muž				7	6	1	7	2	5	28	
žena	dělník	25-35	SŠ	1						1		
			učeb obor				1	1		2		
		Celkem z 25-35				1		1	1		3	
		36-45	SŠ					1			1	
			učeb obor					1			1	
		Celkem z 36-45						2			2	
	nad 45	ZŠ					1			1		
	Celkem z nad 45						1			1		
	Celkem z dělník				1			4	1		6	
	odborný	25-35	SŠ			1				2	3	
			VŠ			1		2	1		4	
		Celkem z 25-35				1	1	2	1	2	7	
		36-45	SŠ				1	1	3		6	
			učeb obor					1	1		2	
		VŠ					1	1			2	
			Celkem z 36-45				1	3	3	3		10
		nad 45	SŠ							1		1
	učeb obor				1						1	
	Celkem z nad 45				1				1		2	
	Celkem z odborný pracovník				2	2	3	5	5	2	19	
	vedoucí	36-45	VŠ			1					2	
Celkem z 36-45					1	1			2			
nad 45		VŠ			1					1		
		Celkem z nad 45				1				1		
Celkem z vedoucí pracovník				2	1				3			
Celkem z žena				5	3	3	9	6	2	28		
Celkový součet				12	9	4	16	8	7	56		

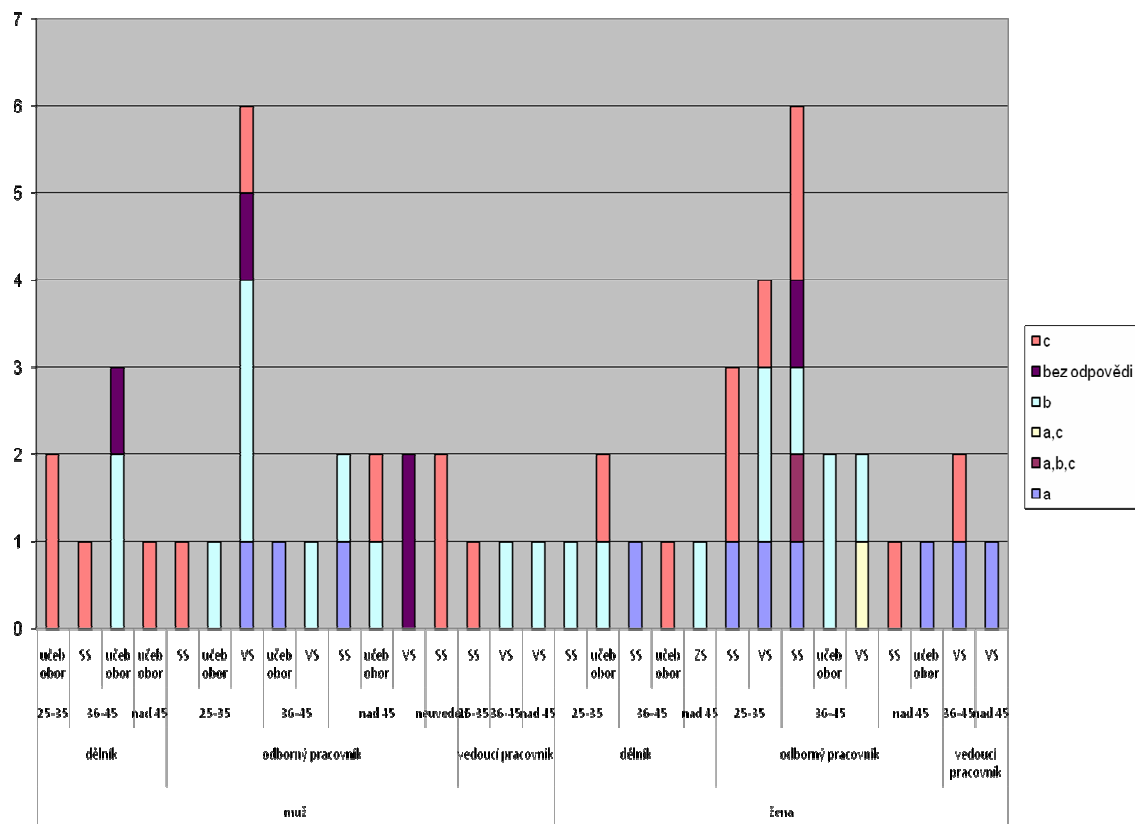
<sup>63</sup> Vlastní zdroj

**Tabulka č. 18<sup>64</sup> – Souhrn odpovědí**

pohlaví	profese	věk	vzdělání	1	2	3	4	5	ne	a	a,b	a,b,c	a,c	ano	ano pravidelně	b	b,c	bez odpovědi	c	d	nevím	občas	spíše ano	spíše ne	vyjímčně	Celkový součet		
muž	dělník	25-35	učeb obor	2	2				1	1					8	2	3	10	2				1	2		34		
		Celkem z 25-35		2	2				1	1						8	2	3	10	2				1	2		34	
		36-45	SŠ		2					1	1							1	3	1			1	4	3		17	
		učeb obor		1	2	2	1			4	2					11	1	7	7	1			1	6	5		51	
		Celkem z 36-45		1	4	2	1			5	2	1				11	1	8	10	2			2	10	8		68	
		nad 45	učeb obor	1	1	1					1					4	1	2	4	1							17	
	Celkem z nad 45		1	1						1					4	1	2	4	1					2		17		
	Celkem z dělník				4	4	5	1		6	3	2			23	4	13	24	5			2	13	10		119		
	odborný	25-35	SŠ		1	1				3	1				2		2		1	1			2	2	1	17		
			učeb obor			2					1											1		1	8	1	17	
			VŠ		5	5	1	1			4	4	4	1		19	3	12	20	1			3	15	4		102	
		Celkem z 25-35		5	8	2	1			8	5	4	1		21	3	17	21	2	1		4	25	7	1	136		
		36-45	učeb obor	1	1						1					3	1	3	3					2	2		17	
			VŠ			2					1	1				2		3					1	6	1		17	
		Celkem z 36-45		1	3					1	2					5	1	6	3				1	8	3		34	
		nad 45	SŠ	1	1	1	1			1	4					5	1	3	2	1				4	8	1	34	
			učeb obor		2	1	1				1	1				11	1	3	5	3	1				3		1	34
		VŠ		1	3						3					10	2	1	11	1				1	1		34	
		Celkem z nad 45		4	5	2	1			2	8					26	4	7	18	5	1			8	9	2	102	
		neuveď				4				9	3					8	3	2	2	2				1	1	1	34	
		Celkem z neuveden				4				9	3					8	3	2	2	2				1	1	1	34	
		Celkem z odborný pracovník				10	16	8	2		20	15	7	1			60	8	33	44	9	2		5	42	20	4	306
	vedoucí	25-35	SŠ			2				5	1				3		2		1	1			1	1	1	17		
			Celkem z 25-35			2				5	1					3		2		1	1			1	1	1	17	
		36-45	VŠ		1		1			3	2				4	1	2	3								17		
			Celkem z 36-45			1		1			3	2				4	1	2	3								17	
		nad 45	VŠ		1	1				1	2				2	1	2	4						2	1	17		
		Celkem z nad 45			1	1				1	2					2	1	2	4						2	1	17	
	Celkem z vedoucí pracovník					2	3	1		9	2	3			9	2	6	8	1				3	1	1	1	51	
	Celkem z muž				14	22	16	4		35	20	12	1			92	14	52	76	15	2		7	58	31	5	476	
	žena	dělník	25-35	SŠ			2			6	1				2		3						1	2		17		
				učeb obor			1	2		1	8	2					5	4	4	1					2	3	1	34
			Celkem z 25-35			1	4		1	14	3						7	7	4	1					3	5	1	51
			36-45	SŠ			2				1	2					3	2	1						2	3	1	17
				učeb obor			1		1	5							4	3	1	1	1					2	1	17
			Celkem z 36-45				3		1	6	2						7	5	2	1					2	4	1	34
		nad 45	ZŠ	2					5						4	1	3				1				1	17		
		Celkem z nad 45		2					5							4	1	3				1				1	17	
		Celkem z dělník				2	1	7		2	25	5				18	1	15	6	2	1			5	10	2	102	
		odborný	25-35	SŠ		6					7	1	1			8		4	5	6				1	7	4	1	51
				VŠ		3	2	3			6	3	1				12	2	9	8	2			1	9	7		68
			Celkem z 25-35		3	8	3			13	4	2				20	2	13	13	8			2	16	11	1	119	
			36-45	SŠ	5	5	1	1			8	2	3	2		18	4	7	18	4	2		2	10	10		102	
				učeb obor		4					4	1	1	1			7	2	5						6	3		34
VŠ			1	3					1	1	1	2	6	3	1	5	3	1	5			1	2	6	1	34		
Celkem z 36-45			10	8	1	1			13	4	4	4	2	31	6	15	1	23	4	2	1	4	22	14		170		
nad 45			SŠ	1	1					2						1			1	2	1		1	4	3		17	
		učeb obor		2					1	2					4	1	1				1		4	1		17		
Celkem z nad 45		3	1					3	2					5	1	1		1	2	2		1	8	4	34			
Celkem z odborný pracovník				16	17	4	1		29	10	6	4	2	56	9	29	1	37	14	4	1	7	46	29	1	323		
vedoucí		36-45	VŠ	1	1	2				3	2	3			4	1	2	6	1				1	4	3		34	
			Celkem z 36-45		1	1	2				3	2	3				4	1	2	6	1			1	4	3		34
		nad 45	VŠ		1	1				3					1	1	1	5					3	1		17		
		Celkem z nad 45			1	1				3						1	1	1	5					3	1		17	
Celkem z vedoucí pracovník				1	2	3			3	5	3			5	2	3	11	1				1	7	4		51		
Celkem z žena				19	20	14	1	2	57	20	9	4	2	79	12	47	1	54	17	5	1	8	58	43	3	476		
Celkový součet				33	42	30	5	2	92	40	21	5	2	171	26	99	1	130	32	7	1	15	116	74	8	952		

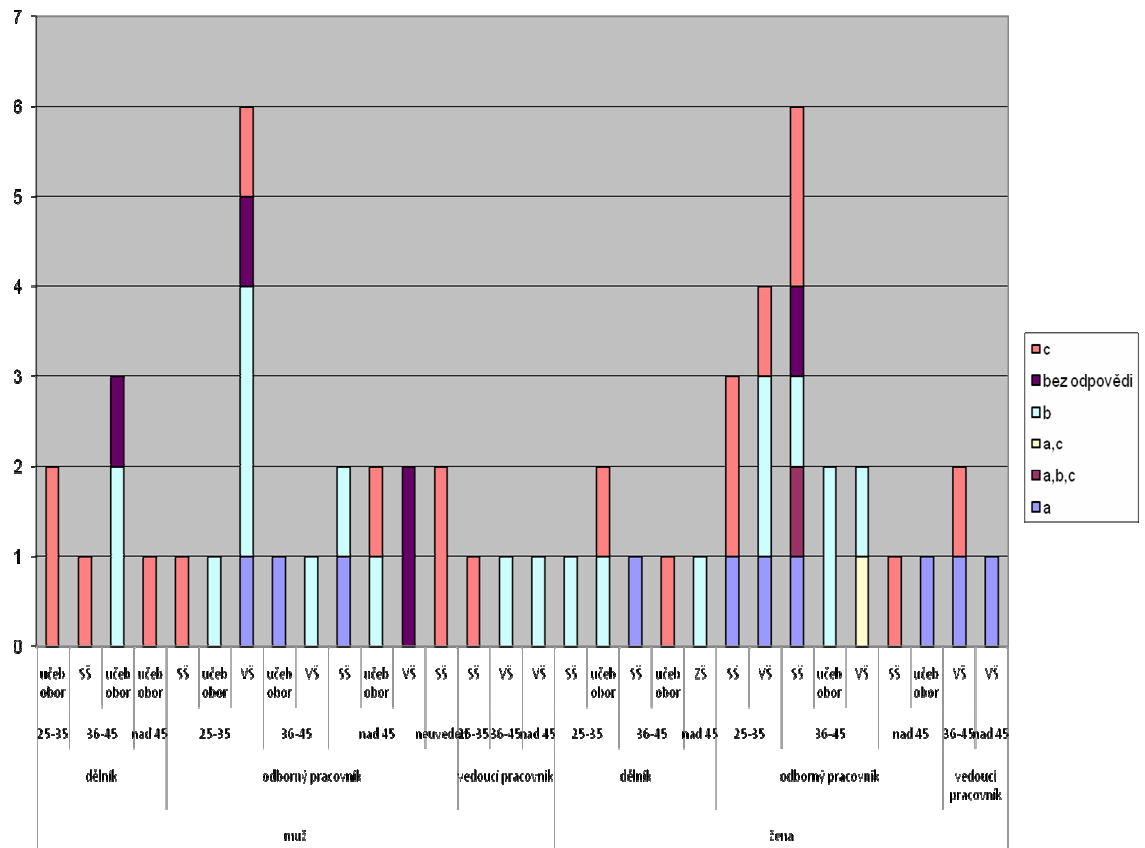
<sup>64</sup> Vlastní zdroj

Graf č. 3<sup>65</sup> – otázka č. 11



<sup>65</sup> Vlastní zdroj

Graf č. 4<sup>66</sup> – otázka č. 12



<sup>66</sup> Vlastní zdroj

## **Abstrakt**

ŠKRABÁNKOVÁ, E. *Firemní kultura u vybrané organizace : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s. 87 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Ladislav Skořepa Ph.D.

**Klíčová slova:** podniková kultura, hodnoty organizace, komunikace, vzdělávání zaměstnanců, motivace, organizační struktura.

Tato práce pojednává o firemní kultuře v BB jednak z pohledu zaměstnanců organizace, jednak z pohledu veřejnosti.

V úvodní části jsou popsány a vysvětleny teoretické pojmy, se kterými se setkáváme v části praktické. Součástí úvodu je popis historie značky Budweiser Budvar a vznik pivovaru Budějovický Budvar . Praktická část práce obsahuje popis firemní kultury uvnitř organizace. Důležitou součástí praktické práce je uvedení dotazníkového průzkumu. Následuje jeho vyhodnocení a návrhy na možná řešení vyplývajících z odpovědí na položené otázky.

Na závěr jsou uvedena doporučení na zlepšení některých součástí firemní kultury.

## **Abstract**

ŠKRABÁNKOVÁ, E. *Corporate Culture of a Selected Organization: Bachelor Thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, public benefit organization (Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s.) 87 pages. Bachelor thesis supervisor: doc. Ing. Ladislav Skořepa Ph.D.

**Keywords:** corporate culture, organization's values, communication, staff education, motivation, organizational structure.

This thesis is focused on the corporate culture in national enterprise Budweiser Budvar (Budějovický Budvar) from the view of both the employees and the public.

The introductory part describes and explains the theoretical terms used throughout the thesis. The subsequent part mentions the history of the Budweiser Budvar brand and the establishment of the Budweiser Budvar brewery. The practical part of the thesis contains a description of the corporate culture inside the organization. An important component of the practical part is a questionnaire survey followed by its evaluation and proposals for possible solutions arising from the respondents' answers.

The conclusion includes recommendations for improvement of some parts of the corporate culture.