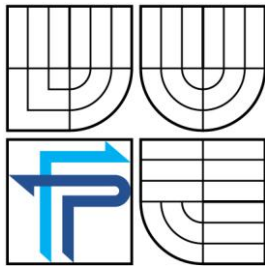


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY

THE PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF THE CORPORATE CULTURE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LENKA HORÁČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ CSc.

BRNO 2010

Zde vložit zadání DP

Anotace

Diplomová práce vykládá pojem firemní kultura, která přímo souvisí s prosperitou podniku. Seznamuje s obsahem tohoto pojmu. Předkládá její význam a přínos pro firmu, řeší její individualitu a variantnost. Obsahuje analýzu kultury ve zvoleném objektu, návody, postupy a potřebné informace k jejímu správnému utvoření a tím ke zvýšení prosperity firmy i lepšímu profesnímu i osobnímu růstu jednotlivce.

Annotation

This diploma work interpret idea corporate culture who is associated with firm prosperity. It introduces with substantiality this idea. Construed force of corporate culture and economic gain for company. It includes analysis of culture in the selected object, directions, procedures and necessary informations to form corporate culture and that carry to enhance firm prosperity and better profession and personal growth of individual.

Klíčová slova

Definice pojmů FK, názory na FK, znaky FK, determinanty FK, prvky a funkce FK, typologie FK

Passwords

CC definitions of terms, opinions CC, CC characteristics, determinants CC, features and functions of CC, CC typology

Bibliografická citace:

HORÁČKOVÁ, L. *Návrh na zlepšení firemní kultury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 128 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci zpracovala samostatně a zároveň, že citace použitých pramenů jsou úplné, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb. O autorských právech souvisejících s právem autorským).

Brno 2010

.....

podpis

Poděkování:

Na tomto místě chci velmi poděkovat PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, konzultace, korekce, podporu a motivaci při zpracovávání práce.

Obsah

ÚVOD	9
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1.1 DEFINICE POJMŮ	10
<i>1.1.1 Primární pojmy</i>	<i>10</i>
1.1.1.1 Kultura.....	10
1.1.1.2 Firma	12
1.1.2 Současné názory na FK.....	13
1.2 ZNAKY FIREMNÍ KULTURY.....	16
1.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	17
1.3.1 Funkce FK	18
1.3.2 Determinanty FK	18
1.4 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	20
1.4.1 Tabulka typologie firemní kultury podle Z. Šiguta	20
1.4.1.1 Popis některých vybraných kultur	21
1.4.2 „Strukturální“ pohled na FK.....	22
1.4.2.1 Mocenská kultura	23
1.4.2.2 Funkční kultura	23
1.4.2.3 Úkolová kultura	23
1.4.2.4 Osobní kultura	24
2. ANALYTICKÁ ČÁST.....	25
2.1 Charakteristika zkoumaného objektu	25
2.1.1 Základní informace o firmě.....	25
2.1.2 Charakteristika současné firemní strategie.....	27
2.2 Popis předmětu zkoumání.....	34

2.3 Základní soubor respondentů	34
2.4 Charakteristika metod a nástrojů	35
2.5 Zjištěná fakta z průzkumu	36
2.5.1 DOTAZNÍK	36
2.5.1.1 Výsledné poznatky dotazníkového šetření.....	93
2.5.2 ANKETA.....	94
2.5.2.1 Výsledné poznatky ankety:.....	96
2.5.3 ROZHOVOR	97
2.5.3.1 Výsledné poznatky z rozhovoru	98
2.6 Komplexní vyhodnocení analýzy FK v podniku.....	99
3. NÁVRHOVÁ ČÁST	100
3.1 Návrh č. 1: Dresscode-oděv zaměstnanců.....	100
3.2 Návrh č. 2: Zrušení provozovny P	103
3.3 Návrh č. 3: Vytvoření firemní image	105
3.4 Návrh č. 4: Zlepšení komunikačního systému	108
3.5 Finanční náklady a úspory návrhů 1-4	110
Závěr.....	111
Seznam literatury	112
Seznam obrázků	113
Seznam tabulek.....	113
Seznam příloh	113
Přílohy.....	114

ÚVOD

Práce se zaměřuje na jednu z nedílných složek firmy a to firemní kulturu. Známe ji i pod pojmem podniková či organizační kultura. Firemní kultura je nedílnou součástí firmy, kterou ovlivňuje. Tento pojem byl vždy nelehce popsatelný vzhledem k své variantnosti a množství podob. Lze ji nazvat „duchem“ společnosti, který tvoří z firmy individuální a originální subjekt. Pod pojmem si lze představit komunikace vně firmy, reklamu, výzdobu firmy, oděvy, atd. Firemní kultura se dotýká všech oblastí podniku a tím ovlivňuje jeho prosperitu. Ovlivňuje chování všech zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Pokud se staráme o podnikové klima, motivujeme tak pracovníky a dáváme jim pocit sounáležitosti a lépe se jim tak vštěpují vize a cíle podniku. V dnešní době, kdy je konkurence na trhu vysoká je potřeba zaměřit se na tuto vnitřní součást firmy a snažit se ji podporovat a utvářet a tím získávat na odlišnosti při konkurenčním střetu.

Cílem práce je přispět k zvýšení ziskovosti firmy pomocí zlepšení firemní kultury ve vybraném podniku. Dílčími cíli tedy bude zlepšení produktivity práce, profesionální image firmy, optimalizace výroby, odhalení nedostatků FK pomocí různých metodologických postupů a následné návrhy na jejich eliminaci.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 DEFINICE POJMŮ

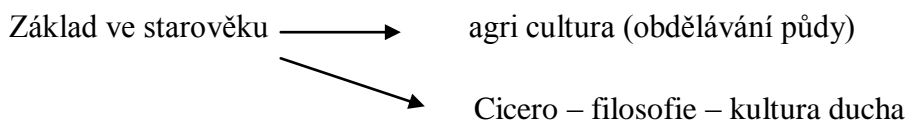
Pojďme na úplný začátek a osvětleme si základní pojmy sousoví firemní kultura.

Přiblížíme si vývoj slova kultura od prvopočátku a jen oživíme známý pojem firma.

1.1.1 Primární pojmy

1.1.1.1 Kultura

Pojem kultura v široké míře užíván až ve 20. století.



Německo:

17. stol.

Pufendorfovy spisy, pojem používán v protikladu k přírodě jako samostatný termín zahrnující všechny lidské výtvoř (společenské instituce, oděv, jazyk, vědění, morálku, zvyky)

18. stol.

Kultura = zušlechtění či zjemnění všech duchovních a fyzických sil člověka nebo celého národa (k univerzalizaci pojmu přispěl Herder v díle „Ideje k filosofii dějin lidstva“)

Kultura jako nástroj přizpůsobení, jímž člověk nahrazuje svoje fyzické nedostatky v boji o existenci

Kultura je univerzální vlastností lidstva

Nemohly existovat nekulturní národy, existují více či méně kulturní společnosti

19. stol.

píše o kulturách Humboldt

německý historik KLEMM vytvořil prototyp širokých, popisných definicí kultury

Velká Británie:

Edward Burnett Tylor a jeho definice kultury znamená vědeckou revoluci:

„Kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědu, víru, morálku, právo, obyčej a jiné schopnosti a návyky, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.“

Amerika 20. stol.:

A.L. KROEBER, C. KLUCKHOHN – rozbor více jak 150 definic kultury.

Každá kultura zahrnuje tyto charakteristiky:

Je produktem – byla vytvořena člověkem.

Je historická – vznikla v určitém časovém a prostorovém rozmezí.

Je selektivní – uskutečňuje se v procesu výběru a vývoje.

Lze se jí učit (často opomíjený rys).

Je založena na vzorech, které rozlišují jednu od druhé.

Je specificky lidským fenoménem, tzn. není jen výlučnou záležitostí jedince, ale je sdílena s jinými, má vliv na sociální vazby a zahrnuje v sobě množství integrálních prvků, které ji charakterizují.

Z *antropologického hlediska* patří do kultury všechno co je nebiologické povahy, co je společensky sdělitelné, co má sociální povahu nebo co může být součástí společenského dění včetně umění, ideologie, náboženství, lidských vztahů, chování, technologie, techniky.

„Kultura je konfigurace naučeného chování a jeho produktů, jež jsou sdíleny a předávány členy určité společnosti.“ (Linton)¹

1.1.1.2 Firma

V právu je **firma** neboli **obchodní firma** název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou. Obecně se výraz firma používá i jako synonymum slova podnik.

V ekonomii firma označuje tržní subjekt, který se specializuje na přeměnu zdrojů na statky. Pro svoje fungování firma nakupuje služby výrobních faktorů, organizuje jejich přeměnu na výstup (statky) a tento výstup prodává. V reálném životě má firma obvykle formu obchodní společnosti.

V mikroekonomické teorii je chování firmy popisováno teorií firmy.²

¹ KASAL, J., *Antropologie* [on line]. Dostupné z: lide.uhk.cz/pdf/ucitel/kasaljo1/antropologie/Pojem_Kultura.doc

² *Firma* [on line]. [cit. 2009-11-21]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Firma>

1.1.2 Současné názory na FK

Po objasnění základních pojmů firemní + kultura se pojdeme zanalyzovat současné názory na firemní kulturu.

Definice firemní kultury je v odborných knihách mnoho. FK je většinou označována jako soubor společných podnikových přístupů, hodnot, představ a norem, které sdílí lidé ve firmě. Dále jsou to fyzická zhmotnění jako znaky firmy, logo, to jak se obléká personál, označení aut, atd. Podnik nelze brát jen jako výrobní nástroj, ale i jako sociální systém. Tím je podnik určen k tomu být součástí určitého typu kulturního systému. To jak lidé ve firmě myslí a jednají a jakým způsobem a jak to dávají navenek najevo, utváří díky jednotlivým představám, hodnotám a stylům originální jedinečnou FK pro jedinečnou firmu, jejíž jedinečnost je dána složením personálu, vedením, sídlem, prostorem, zemí, etapou firmy, zaměřením, atd.

Tyto uvedené názory jsou jen výtahem množství názorů z řad odborníků a názorů z různých hledisek, mají nám dát podněty k představě o významu pojmu a jeho velkém obsahu. FK lze zkoumat i z filozofického hlediska, kdy ji můžeme brát jako součást širší kultury, z hlediska antropologie, kdy ji zkoumáme z hlediska její funkce ve společnosti, dále například z hlediska hospodářského komerčního využití, kde se řeší její vliv na ekonomické výsledky podniku, atd..

L., ... firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě dodržovaných. “ (Pfeifer, Umlaufová)³

³ PFEIFER , L. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* 1993. s.19

II. „ ... firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong) ⁴

III. „ Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut) ⁵

IV. „ ... ve smyslu empirické sociologie pojem firemní kultury analytický ... organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohogeneční akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“ (Vláčil) - pohled na FK ze širšího úhlu pohledu ⁶

V. „ podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života... podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...“ (Marques, Jirásek) – pohled na FK z hlediska teorie řízení, nebo li personálního řízení ⁷

⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 357

⁵ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 2004. s. 9-10

⁶ Tamtéž, s. 10

⁷ ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha : ASPI, 2004. s. 10-11

VI. FK: „ a) *komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti, b) způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení a nejen to (také např. i chování telefonistky a vrátného), jakož i c) materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných z podniku.*“(**Kulhavy**) – pohled z hlediska teorie a praxe marketingu⁸

⁸ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI, 2004.s 11

1.2 ZNAKY FIREMNÍ KULTURY



SOCIÁLNÍ POVAHA FK

- FK tvořena vztahy mezi jednotlivci, skupinový jev, nadindividuální a sociální povaha



FK NENÍ HMATATELNÁ

- interpretace pomocí symbolů, velký vliv na podnik nutně ji poznávat a umět určit její podobu



FK ŘÍDÍ A OVLIVŇUJE CHOVÁNÍ JEDINCE

- má vliv na jednotlivce, ten se řídí určitými standardy ve firmě



FK JE VĚDOMÁ I NEVĚDOMÁ

- hodnoty a normy jsou vědomé
- základní předpoklady jsou nevědomé



FK JE TVOŘENA LIDMI

- fk tvoříme tím jak spolu ve firmě jednáme



FK JE TRADOVÁNA

- to, co se v minulosti potvrdilo jako dobré si pamatujeme a zachováváme, to špatné firma zapomíná



FK SE VYVÝJÍ A MĚNÍ

- firma i její kultura se musí být pružná a přizpůsobivá novým věcem a řešením problémů
- kultura se mění, rozvíjí, zaniká, tvoří nová



FK JE VÝSLEDEK, PROCES

- výsledkem chápeme FK, když firma má FK, procesem, když firma je kulturou nebo obojím, když firma má i je kulturou



FK JE POZNATELNÁ

- prvky FK se lze naučit, pochopit, některé obtížněji

1.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura se skládá z nespočtu stavebních dílků, které je zapotřebí nějak definovat a zjednodušit. A tak ulehčit zkoumání problematiky FK. Prvky FK bývají nazvány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky FK a to nejčastěji:

➤ Základní předpoklady

(to co si lidé automaticky myslí a domyslí dle svých životních zkušeností)

➤ Hodnoty a postoje

(jak jednotlivce tak celé skupiny, pokud jsou hodnoty jedince v souladu s hodnotami a postoji firmy je to vhodné, dá se jim i naučit, přistoupit na ně)

➤ Normy chování

(udržují ve firmě “mantinely“, je potřeba je dodržovat, a vyvozovat důsledky z jejich porušování, firma si stanovuje vlastní normy)

➤ Artefakty

(materiální a nemateriální, výrobky, pracovní prostředí, historky, firemní tradice, zvyky)¹⁰

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 2004.s.22-23

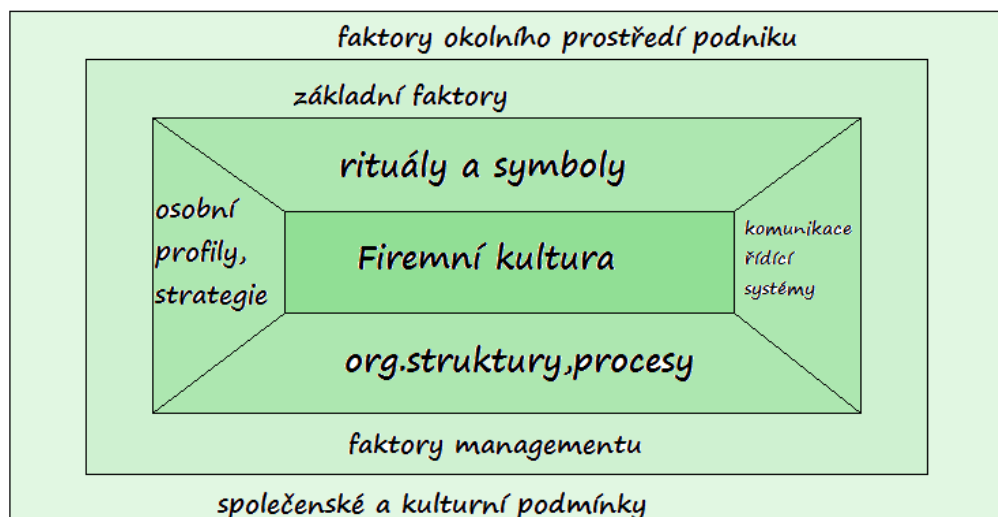
1.3.1 Funkce FK

Vnější funkce FK, je v tom, jak se firma umí přizpůsobit okolním podmínkám. Očekává se flexibilita, inovace. Nutné budovat profesionální image, což znamená snaha o perfektní prezentaci na trhu.

Vnitřní funkce FK, je v tom, jak firma dokáže zavádět nové postupy a technologie, jak umí firma dosahovat svých plánů a cílů, jak o tom přesvědčí svůj tým. Pokud je vnější i vnitřní funkce FK v souladu jak se záměry podniku, působí pozitivně na FK.¹¹

1.3.2 Determinanty FK

Zkoumáme-li jak vzniká firemní kultura je zapotřebí si propojit všechny pohledy na obsah FK a také si uvědomit, které všechny faktory nám vytváření FK ovlivňují. Takto lze znázornit determinanty vzniku a změn firemní kultury:



Obrázek 1: Determinanty vzniku FK

¹¹ PFEIFER, L. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* 1993.

Z **okolního prostředí** na kulturu působí hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty, společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje firmy, osobní profil vedoucích zaměstnanců, rituály a symboly (chování řídicích pracovníků, vedení porad, tradice, vzory, chování lidí uvnitř firmy, komunikace navenek, symboly, vybavení, atd.) a komunikace (vnější, vnitřní – PR, sponzorství, spoluúčast na řízení, komunikační styl podniku)

Z **oblasti managementu** na kulturu působí firemní strategie, koncepce, nejvyšší cíle, obchodní strategie, funkcionální strategie, organizační struktury a procesy, míra centralizace a decentralizace, neformální struktury, procesy, neformální síť a komunikace, řídicí systémy.

Determinanty lze dělit:

- Dle zdroje působení na vnitřní vlivy a vnější vlivy
- Dle možnosti ovlivnit je na ovlivnitelné a těžce ovlivnitelné¹²

¹² ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*.2004.s.13-14

1.4 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Mnoho autorů zkoumá firemní kulturu z různých pozic a hledisek a mají na firemní kulturu a její povahu a podobu rozličné názory a tudíž formování typologií firemních kultur se tedy liší. Firemní kulturu utváří podle určitých kritérií a to nejčastěji podle

Vnitřních směrů

Vnějších determinant (Deal, Kenneady)

Stupně vývoje

1.4.1 Tabulka typologie firemní kultury podle Z. Šiguta

<i>AUTOR</i>	<i>ROK</i>	<i>TYPOLÓGIE FK</i>
Deal Kenneady	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Umlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček

Quin Cameron Bass (Mužík 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultrua
Senge (Mužík 2002)		Učící se organizace

Tabulka 1: Typologie FK

1.4.1.1 Popis některých vybraných kultur

Spontánní kultura (Quin, Cameron, Bass)

převládá vlastní iniciativa pracovníků, kreativita, inovace, růst

Tržní kultura (Quin, Cameron, Bass)

Převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí

Hierarchická kultura (Quin, Cameron, Bass)

Převládá orientace na formalizované procesy, na kontrolu

Kultura přátelských experimentů (Pffeifer, Umlaufová)

Úspěchy pracovníků jsou odměněny a neúspěchy tolerovány

Kultura mašliček (Pffeifer, Umlaufová)

V práci není důležité jak pracovníci dělají a co, ale jak je hodnotí jejich nadřízení

Kultura jízdy na jistotu (Pffeifer, Umlaufová)

Eliminace rizik, osvědčené postupy, prověřování, kontrola, netolerance k chybám

Kultura ostrých hochů (Pffeifer, Umlaufová)

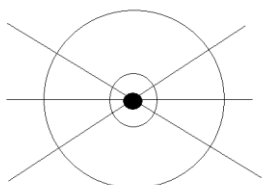
Netýmová práce, pracovník je tak dobrý jako jeho úspěchy, rizikové podnikání s rychlou zpětnou vazbou, individuální výkony¹³

1.4.2 „Strukturální“ pohled na FK

Tento pohled na FK, který formuloval Charles Handy (1989) převzetím poznatků z díla Harrisonova (1972) spoléhá na to, jak jsou strukturovány role ve firmě. Handy určil čtyři typy kultur, určených na strukturálních rysech uspořádání. Handy tvrdí, že mocenské kultury jsou v malých podnikatelských firmách, funkční kultury ve velkých byrokratických firmách, úkolové kultury v podnicích maticového typu a osobní kultury v podnicích, kde je základem jednotlivce.

¹³ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*.2004.s.28-29

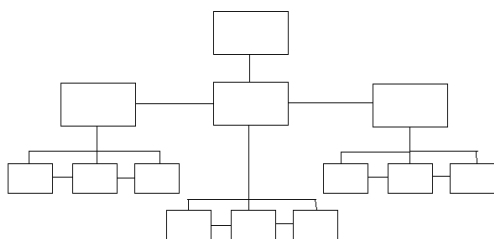
1.4.2.1 Mocenská kultura



Obrázek 2: Mocenská kultura

Tato kultura se často **vyskytuje v organizacích maticového typu**. Kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. **Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně**. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, což značí pružnou firmu. Pro tyto firmy se těžce určuje specializace a nelehce se dosahuje úspor z rozsahu.

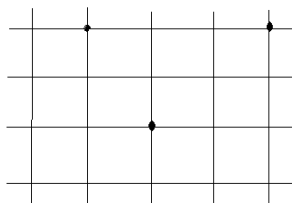
1.4.2.2 Funkční kultura



Obrázek 3: Funkční kultura

Na rozdíl od mocenské kultury je tento typ kultury charakterizován **vysokou úrovní byrokracie a formálnosti**. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi, jak je vidět na diagramu. **Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou**. Předpokládá se, že práce je rovnoměrně rozložena mezi zaměstnance. Funkční kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, proto je pro ně těžké vypořádat se se změnou. Poskytují zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.

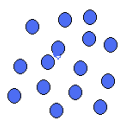
1.4.2.3 Úkolová kultura



Obrázek 4: Úkolová kultura

Často se vyskytuje **v malých podnikatelských subjektech**. Mocenská kultura spočívá na **centrální moci, neformální komunikaci a důvěře**. **Jednotný cíl** vylučuje potřebu byrokracie. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější. Zvětšením by mohlo dojít k rozpadu těsných, síti podobných vztahů. V tomto případě by firma mohla vybudovat přidruženou firmu nebo udělat kopii kdekoli jinde. Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál.

1.4.2.4 Osobní kultura



Obrázek 5: Osobní kultura

*Tato kultura může existovat jen tehdy, pokud se **jednotlivci spojí dohromady**, když vidí za spojením nějaký oboustranný užitek. Například skupiny profesionálů, nebo třeba společenství „hippies“. Není formální řízení, není jednotný cíl. Jsou jen individuální cíle. **Autorita je společná**, založená na odbornosti a vzájemném ohledu. Snaha o společné zájmy. **Nepatrná formální struktura.***

2. ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika zkoumaného objektu

2.1.1 Základní informace o firmě

Grande Gusto s.r.o. je společností s ručením omezeným založenou v roce 2002. Její hlavní činností je zajišťování stravy pro žáky škol. Firma je zapsána v síti škol Ministerstva školství a spadá pod kontrolní činnost Školské inspekce. Jednou ročně je ve firmě prováděn audit, který následně předkládá Krajskému úřadu. Dále se firma řídí platnými normami pro poskytování stravy žákům podle Vyhlášky č. 107.

Firma zaměstnává dvacet pět zaměstnanců (vedení společnosti, asistentky ředitele, šéfkuchaře, kuchařky, pomocné kuchařky, stravenkářky).

Firma zajišťuje kromě stravování pro žáky škol i doplňkovou činnost (prodej stravy soukromým osobám, prodej cukrovinek formou bufetu, cateringové služby- rauty, oslavy, individuální zakázky dle přání klienta). Tato činnost částečně pokrývá náklady, které by nebyly uhrazeny dotací od státu, která se pohybuje okolo 50%.

Výroba:

Firma řídí výrobu a dodržování hygieny při výrobě podle HCCP (Hazard Critical Control Points) jak jí zákon ukládá. Využívá nových technologií zpracování a výroby produktu. Jsou to například výkonné konvektomaty, šokery, které zvyšují produktivitu a zkvalitňují výrobu ve prospěch strávníka-klienta. Na pracovišti jsou tedy dodržovány veškeré hygienické předpisy. Zaměstnanci jsou oděni ve stejnokroji sestávajícím ze speciální pracovní obuvi, která je protiskluzová. Dále je to oděv složený z krátkých či dlouhých kalhot a svršku, pláště, haleny. Dle potřeby zaměstnance a míry opotřebení je

obuv a oděv měněn za nový a znovu plně funkční. Zásadou je vždy čistý vzhled. S odpady firma hospodaří dle platných norem a pokynů tak aby neuškodila životnímu prostředí a dbala na ekologickou stránku.

Vize a cíle:

- Cílem firmy se nestal krátkodobý leč maximální zisk.
- Firma usiluje o stabilní pozici na trhu a trvale udržitelný rozvoj.
- Dalším firemním cílem je nejvyšší možná kvalita všech produktů. Na to je firmě kladen velký důraz a této otázce je věnována velká pozornost. Konečný zákazník musí být a je plně spokojen s výsledným produktem, který si objednal.
- Usiluje stát se jednou z nejlépe prosperujících kuchyní v Brně.
- Budoucí plán je rozšiřovat firmu o vyhovující výrobní prostory.
- Firma se zaměřuje na moderní trendy v gastronomii a zdravé výživě. Daří se tento trend zdravého stravování úspěšně prosazovat. Zejména mladí lidé ocení možnost stravovat se jinak než doposud.
- Rozšíření nabídek služeb pro firemní sféru, které vylepší krytí nákladů na provoz firmy
- Budování dobrého jména a snaha dostat se do povědomí širší veřejnosti.

Produkty:

P1: strava pro školní stravování, je určena pro konkrétní cílovou skupinu zákazníků. Její objem je vzhledem k výrobním kapacitám dostačující

P2: strava pro soukromé subjekty-firmy, cateringové služby, provoz bufetů je druhou částí produktů firmy. Díky těmto produktům firma pokrývá svoje náklady.

2.1.2 Charakteristika současné firemní strategie

Produkt: firma nabízí stravu o 4 (provozovna P 3 menu) menu, z toho jedno menu je výběr. V současné době s ohledem na kapacitu provozu a počet zaměstnanců je počet menu nemožné zvyšovat a není to ani v cílech firmy. Tento počet je dostačující a plně vyhovuje. Cílem je produkt nabídnout více potenciálním klientům.

Cena: cena je přiměřená a s porovnání s konkurencí někdy i nižší a je diskutovatelná s potencionálním zákazníkem. (rozmezí 45-70 Kč)

Kvalita: firma dbá na co nejvyšší možnou kvalitu za přijatelnou cenu.

Místo: firma má vhodnou polohu poblíž centra města v jedné brněnské části, odtud je schopna rychle distribuovat produkty ke svým klientům. Nově firma založila provozovnu S a to od nového školního roku tedy od září 2009, což přineslo rozšíření kapacity, přijetí nových zaměstnanců, kteří dříve pracovali pro firmu, která byla na provozovně S. S tím spojený přenos zakázek z provozovny P na S, kvůli jejím vhodnějším prostorám a přesun části zaměstnanců z P do S.

Reklama: reklama je prostřednictvím bezplatných internetových stránek. Je potřeba na reklamě zapracovat a rozšířit ji například formou reklamy do novin, letáků, atd. I přes nedokonalou reklamu, je kapacita zakázek dostačující.

Lidé: firma má 25 zaměstnanců, o vedení firmy se stará ředitel firmy, který má asistentku. (vedení 2x, asistentka 1x, stravenkářka 2x, řidič 1x, 19 kuchaři, kuchařky, nadřizení)

Služby: Firma nabízí i služby přidružené k prodeji stravy. Poskytne zařízení výdeje obědů, následný úklid, provoz bufetu, rozvoz stravy k odběratelům, zapůjčení přepravních nádob, atd.

Plánování: úroveň plánování není na rozvinuté úrovni, plánování má kratší horizont. Výroba je plánována v týdenních až čtrnáctidenních intervalech. Plánování dlouhodobějších aktivit se drží vizí a firemních cílů.

SLEPT analýza

Pro zjištění silných a slabých stránek a před sestavením SWOT analýzy se provede analýza obecného okolí a oborového okolí, což nám ukáže příležitosti a hrozby.

Analýza obecného okolí

Pro utvoření analýzy se používá SLEPT analýza, odrážející tyto vlivy prostředí:

- **Sociální:** všeobecný vývoj v současné době spěje ke stárnutí populace, snižování dlouhodobě nezaměstnaných a zvyšování životní úrovně obyvatelstva. Snižuje se však důvěra podnikatelů a spotřebitelů v českou ekonomiku. Ekonomická situace domácností je ve většině případů uspokojivá, domácnosti vycházejí s rodinným rozpočtem dobře při nákupech běžné spotřeby, avšak nemohou si dovolit kupovat nákladnější položky. Celkový životní styl obyvatelstva české republiky ukazuje, že nejvíce důležitá jsou témata rodinná, ale také zdraví, přátelé. Velký důraz je rovněž kladen na práci s čímž souvisí i požadavky na dobré pracovní podmínky a vysoký výdělek.

- **Legislativní:** legislativa v České republice neustále prochází úpravami a změnami, které je třeba sledovat. I v roce 2009 došlo k návrhům, schvalování a přijímání nových norem a novelizací, které se promítnou do činnosti každé společnosti. Zmiňované změny odrážející se při běžném provozu společnosti vyvolalo například zrušení padesátihaléřů, což má samozřejmě vliv i na daň DPH v hotovostním platebním styku, která byla od 1.1.2010 zvýšena na 10 a 20 procent. Další změnou týkající se zaměstnanců společnosti je výplata nemocenské, která má rovněž nová pravidla. Nový živnostenský zákon, který přináší výrazné změny zejména v oblasti živností volných, vydávání živnostenských listů a koncesních listin atd.

- **Ekonomické:** Ekonomické prostředí v České republice je v současné době nestabilní, jelikož reaguje na vývoj ekonomiky v USA a ostatních zemích Evropy. Pro firmu je velice důležitý vývoj v průmyslovém odvětví. Také bude zajímavé sledovat ukazatele vývozu a rovněž produkce výrobků v průmyslovém odvětví. Export české ekonomiky má to nejlepší zřejmě za sebou. Hlavní příčinou byla sílící koruna a pokles světové ekonomiky, který způsobil krach či krizi mnoha firem orientovaných převážně na export. Míra inflace se postupně zvyšuje, české ekonomice se tak nedaří dostat inflaci pod kontrolu. Největší vliv na rostoucí ceny má zemědělství, které je silně ovlivněno rostoucí poptávkou po zemědělských produktech ve světě. Nejméně rostou ceny ve službách, kde se meziroční změna pohybuje okolo 3 a 4 %. Růst průměrné mzdy se zpomaluje, což koresponduje s celkovým vývojem české ekonomiky. Míra nezaměstnanosti se už několik měsíců pohybuje okolo 8 %. To znamená, že český pracovní trh je nasycený, na trhu je převaha obtížně zaměstnatelných lidí, kteří setrvávají v tomto stavu delší dobu. Nicméně jejich počet se snižuje. Firmy nadále budou mít problémy najít především kvalifikované síly

- **Politické:** Prostředí politiky je velmi proměnlivé a nestabilní. Na podnikání mohou mít dopad politické neshody a jejich vliv na přijímání návrhů. Nejasné budoucnost nově přijatých reforem uvádí společnost v nejistotu a pochyby. Zejména osud daňových zákonů, Zákoníku práce, Obchodního zákoníku a Živnostenského zákona je pro firmu důležitý a neustálé diskuze kolem jejich znění může na podnikatelské subjekty působit negativně.
- **Technologické:** ve firmě se používají jak stroje a zařízení, které již nejsou tak technologicky vyspělé, jako jejich nové prototypy, ale jsou dostačující na tento druh výroby. Jiné stroje jsou nově pořízené a vysoce moderní a funkční. Firma nemá potřebu investovat nyní do technologií nýbrž do zkvalitňování poskytovaných výrobků a služeb.

Analýza oborového okolí

Pro analýzu použijeme Porterův model konkurenčního prostředí, který vychází z předpokladu, že pozice firmy v odvětví je určena 5 faktory:

- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** tento segment trhu není na místním trhu nijak přesycen, takže vstup nových konkurentů je tudíž očekáván a každoročně v tomto segmentu přibudou noví konkurenti. Výhoda oproti mladé konkurenci bývá znalost trhu, podmínky, kontakty a praxe.
- **Hlavní konkurenti firmy:** firma již dlouhodobě zajišťuje stravu pro konkrétní školní subjekty. Pokud budou subjekty nadále spokojeny se službami, nehrozí v tomto směru firmě konkurence. Při zajišťování stravy pro soukromé subjekty hrozí konkurence od firem se stejným zaměřením. Jednalo by se o firmy v Brně, které by poskytovaly širší nabídku produktů a přidružených služeb, při srovnatelné úrovni kvality produktu.

- **Vyjednávací pozice zákazníků**: těchto firem je na místním trhu dostatek, tudíž má zákazník přiměřeně vysokou vyjednávací možnost. Bohužel většinou je rozhodujícím faktorem cena výrobku nebo služby na úkor kvality produktu, což může v určitých situacích naši firmu znevýhodňovat. Zákazník, který takovéto rozhodnutí učinil, po čase zjišťuje následky svých rozhodnutí a přechází od firem, které kladou důraz na cenu k firmám našeho typu, které kladou důraz na co nejvyšší možnou kvalitu výrobku.

- **Vyjednávací pozice dodavatelů**: počet dodavatelů je vysoký a i výběr je pestrý a umí být zvolen dobrý dodavatel, který poskytuje firmě záruky na dodávky. V případech nekvalitních dodavatelů není problém stávajícího dodavatele vyměnit za jiného, se kterým je lepší spolupráce. Firma tlačí na své dodavatele k co nejnižším cenám, aby i ona tyto ceny promítla do svých cen výrobků.

- **Hrozba substitučních výrobků**: za jídlo náhrady není. Pokud se budeme bavit o hlavním chodu, formou dodávky. Jako substitut mohou být pak podle rozhodnutí zákazníka například, oběd v restauraci, hotové jídlo v krabičce, fast food, bageta, atd. Ale nepovažuji to za možnosti srovnatelné s tímto druhem výrobku.

SWOT analýza

Silné stránky

- moderní technologie používaná při výrobě
- kvalitní výrobní materiál (potraviny)
- vysoká kvalifikační úroveň pracovníků
- konkurenceschopnost firmy díky vysoké kvalitě výrobků i služeb
- kvalitní vedení firmy
- seriózní jednání
- dobré jméno firmy na trhu
- flexibilní jednání

Slabé stránky

- nedostatečná reklama
- vysoký podíl nákladů na výrobu a distribuci
- vysoké režijní náklady firmy
- špatná koordinace práce na pracovišti
- nedostatek kvalitních pracovníků

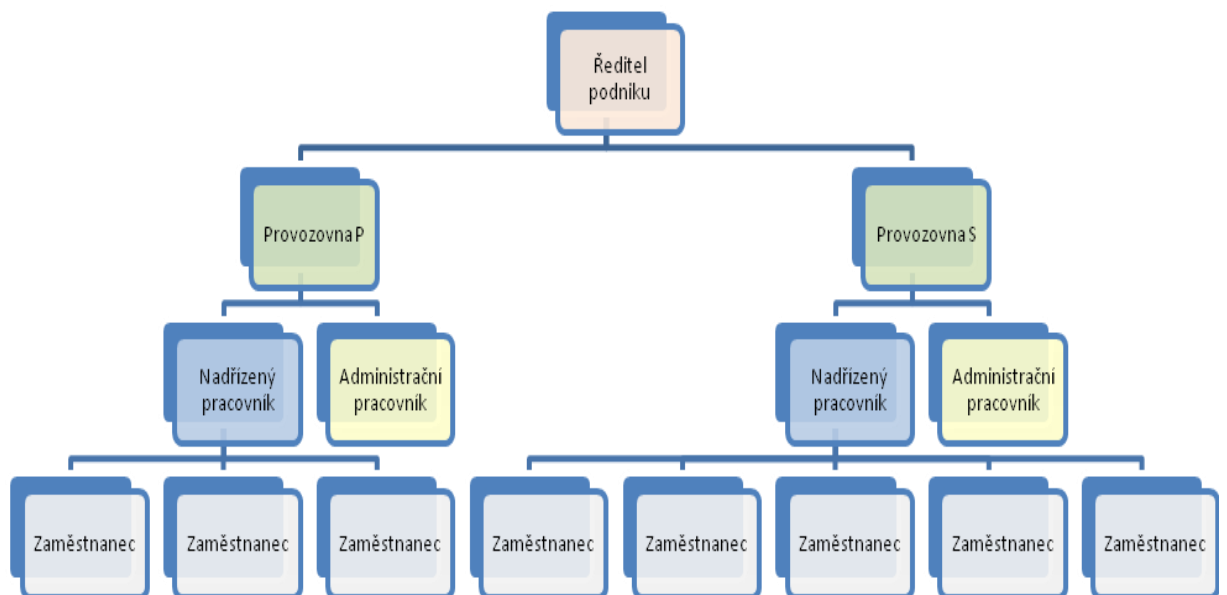
Příležitosti

- možnost zavedení nových výrobků na trh
- realizace koncepčních a rozvojových marketingových záměrů
- zvyšování produkce rozšířením kapacity výroby
- poskytovat nové služby

Hrozby

- vysoká energetická náročnost výroby vzhledem k růstu cen energií
- růst cen vstupních surovin
- rychle se rozvíjející konkurence
- upřednostňování ceny výrobků před kvalitou
- malé, zastaralé výrobní prostory (provozovna P)

Organizační struktura podniku



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti

2.2 Popis předmětu zkoumání

Předmětem zkoumání a analyzování ve firmě bude její firemní kultura, jak se utváří, koriguje, jaké jsou její prvky ať ty hmatatelné, nebo jen zažité.

Pro zjištění stávajícího stavu FK byla v listopadu 2009 provedena anketa pro klienty firmy, abychom získali představu o spokojenosti zákazníků s výrobky, prostředím a chováním zaměstnanců ke klientům. Anketa proběhla odděleně na obou provozovnách. Výsledky byly zpracovány a vyhodnoceny.

Dalším způsobem je dotazník určený pro zaměstnance firmy, která má ukázat jaké jsou vztahy na pracovišti, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí, svého nadřízeného, kolegy. Zjišťuje, jestli je zaměstnanec ve své práci spokojený, co ho trápí, s čím není ve firmě spokojen. Dotazníky byly vyplněny 21 zaměstnanci z 25. Poté byly vyhodnoceny.

Dále je situace FK zkoumána osobně přítomností ve firmě a pozorovací metodou běžného pracovního dne, všech zažitých postupů a tradic.

Další metodou je vedení osobního rozhovoru s vedením firmy a s vybranými zaměstnanci.

2.3 Základní soubor respondentů

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců, kteří jsou ještě rozmístěni na 2 provozovny, byli vybráni všichni zaměstnanci, kteří zastupují všechny pracovní úrovně: pomocné kuchaře, kuchaře, šéfkuchaře, administrativní pracovníky, řidiče. Zaměstnanci, kteří se nemohli účastnit šetření, byly 4. Z důvodu mateřských dovolených, nemoci, nepřítomnosti.

Počet zaměstnanců: 25

Počet respondentů: 21 (provozovna P: 9, provozovna S: 12)

2.4 Charakteristika metod a nástrojů

Tabulka udává, které metody jsou použity k analýze ve firmě, jaké poznatky nám tyto metody přinesou a komu budou určeny.

Poznatek	Metoda	Zdroj
Postoje zaměstnanců vůči firmě, sobě, vedení	dotazník	zaměstnanci
Postoje vedoucích pracovníků vůči firmě, sobě, vedení	dotazník	Vedoucí zaměstnanci
Spokojenost zákazníků	anketa	strávníci
Stav FK ve firmě	Průzkum ve firmě	průzkumník
Postoj majitele k firmě	pohovor	jednatel

Tabulka 2: Metody průzkumu ve firmě

2.5 Zjištěná fakta z průzkumu

2.5.1 DOTAZNÍK

Seznam dotazníkových otázek + poznatky ze získaných informací:

Legenda:

P = provozovna Plovdivská

S = provozovna Svážná

SP = provozovny společně

+ = pozitivní odpověď

- = negativní odpověď

1. Pro firmu GG pracujete

Poznatek:

Nové zaměstnance firma přijala při převzetí nové provozovny S, na P zůstali "staří" zaměstnanci, na S byly převedeni i zaměstnanci z P, na S je potřeba věnovat pozornost novým zaměstnancům, kteří ještě neznají firmu a firemní postupy +

2. Práce, kterou ve firmě vykonávám je pro mne důležitá.

Poznatek:

Pro všechny zaměstnance je jejich práce důležitá, což je pozitivní výsledek +

3. Vedoucí firmy je důležitým prvkem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry.

Poznatek:

Na P je vidět spjatost zaměstnanců s vedením, je pro ně důležitý vztah mezi vedoucím a zaměstnancem +

Na S lze vidět menšinu, pro kterou vedení není důležitým prvkem pro pracovní atmosféru, což značí buď nezájem o komunikaci s vedením, nebo, že zaměstnanec nepřichází s vedením do kontaktu !

4. Nadřízený pracovník je důležitým prvkem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry.

Poznatek:

Na P i S je nadřízený důležitý pro tvorbu atmosféry v práci, což značí kontakt a zájem o spolupráci +

5. V prostředí, kde pracuji, se cítím příjemně.

Poznatek:

Na S i P se zaměstnancům líbí a jsou spokojeni +

6. Změnili by jste něco na Vašem pracovním prostředí? Sdělte prosím Vaše nápady.

Poznatek:

Na P jsou zaměstnanci s dosavadním stavem prostředí spokojeni, jejich požadavky jsou řešeny v rámci možností firmy +

Na S je požadavek na menší časový stres, který je vyvolán špatnou organizací výrobního procesu. O správný výrobní postup se stará vedení a nadřízený pracovník !

7. Pracovní atmosféru by jste označil/a jako.

Poznatek:

SP považují svoje prostředí za týmové, což je dobrým znamením o vztazích mezi pracovníky i vedením +

8. Přemýšlím o změně zaměstnání.

Poznatek:

Většina zaměstnanců neuvažuje o odchodu, tudíž naznačují spokojenost v práci a nemají potřebu uvažovat o jiném zaměstnání +

Jeden pracovník o odchodu uvažuje, po osobním rozhovoru s vedením se jedná o nadřízeného pracovníka na S, který se neztotožňuje s procesy výroby a cítí se za svoji práci nedostatečně ohodnocen -

9. S obsahem práce, kterou vykonávám jsem spokojen/á.

Poznatek:

Lze vidět, že zaměstnanci jsou zařazeni na správné pracovní pozice, dle svých možností a vzdělání +

10. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?

Poznatek:

SP opět vyjadřují svoji týmovou spjatost a také seberealizaci v práci +

11. Při nástupu do práce jste byl/a seznámen/a s vizí a cíli firmy.

Poznatek:

Více jak polovina zaměstnanců byla seznámena oficiálně +

Ostatní neoficiálně, což by mělo vedení napravit a nezapomínat při přijetí nových zaměstnanců seznámit je s firemními cíli -

Někteří jedinci nebyly seznámeni, což je velký nedostatek, který může způsobit, že zaměstnanec „neví“ pro koho pracuje a to může zhoršit kvalitu jeho práce -

12. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné.

Poznatek:

Většina zaměstnanců ve firmu věří, což je přínosem pro kvalitu jejich práce +

Menšina firmě nevěří, je zapotřebí nalézt možné důvody, proč zaměstnanec zastává tento postoj a vyřešit jej -

13. Měl/a jste při nástupu do zaměstnání pocit, že se stáváte součástí firmy.

Poznatek:

Většina zaměstnanců má pocit, že je součástí firmy, pozitivní pro pracovní výkon, jeho zodpovědnost a loajalitu k zaměstnavateli +

Menšina se necítí být součástí firmy, je potřeba zjistit, z jakého důvodu se tak zaměstnanci cítí, jak probíhá přijetí nových zaměstnanců, jejich představení, zařazení, pomoc jim při problémech, komunikace s vedením -

14. Jste hrdý/á, že pracujete právě pro firmu GG.

Poznatek:

Většina je hrdá, že pracuje pro firmu GG +

Menšina není, což je po rozhovoru zaměstnanec, který není spokojen s náplní své práce a není spokojen s pracovním ohodnocením a neztotožňuje se s firemními postupy -

15. Doporučili nebo nedoporučili by jste firmu z těchto důvodů?

Poznatek:

Všichni zaměstnanci by firmu pouze doporučili a to ve všech směrech +

Pouze 1 zaměstnanec by nedoporučil a to z důvodu ohodnocení práce, je potřeba tuto situaci řešit -

16. Výrobky (stravu), které firma vyrábí považujete za.

Poznatek:

Většina výrobky považuje za kvalitní +

Zbytek za stejné jako ostatní, vzhledem ke konkurenci by se nejednalo o žádnou výhodu, tudíž je zapotřebí zkvalitnit výrobky, aby předčili konkurenci -

17. Pořádá firma dostatek akcí pro své zaměstnance.

Poznatek:

Většina zaměstnanců je spokojena s aktivitami, které pro ně firma pořádá +

Menšině se zdá akcí málo, firma by měla zauvažovat o rozšíření možných aktivit pro své zaměstnance -

18. Účastníte se firemních akcí.

Poznatek:

Většina zaměstnanců se účastní firemních aktivit, což je důkazem spokojenosti a dobrého kolektivu, noví zaměstnanci ještě neměli tolik příležitostí, vzhledem ke své krátké době v zaměstnání +

Jedinci se nezúčastňují, což může způsobovat částečné vyčlenění z kolektivu, bylo by dobré zjistit příčinu -

19. Ke konzumaci oběda využívám prostoru společné místnosti.

Poznatek:

Téměř polovina zaměstnanců se nestravuje ve společné místnosti k tomu určené, je potřeba zjistit důvody proč jim místnost nevyhovuje a změnit tyto návyky -

20. Komunikace ve firmě je.

Poznatek:

Zde se střetává komunikace mezi zaměstnanci, kteří jsou věkově rozmanití a tudíž je zde formální komunikace mezi staršími a mladšími zaměstnanci z hlediska věku, i z hlediska délky zaměstnanosti, i neformální komunikace mezi věkově podobnými zaměstnanci +

21. Komunikace s vedoucím firmy je.

Poznatek:

Většina zaměstnanců bere vedení jako autoritu a jedná s ním formálně, ale na druhou stranu považují vedení za sobě blízké a jednání s ním za lidské a přátelské +

22. Komunikace s nadřízeným je.

Poznatek:

Zde se opakuje jednání s vedením, nadřízeného plně respektují a jednání s ním je slušné a korektní, ale také přátelské a klidné, se snahou nalézat řešení +

23. S pracovníky druhého oddělení komunikujete.

Poznatek:

Zaměstnanci ve většině nekomunikují se zaměstnanci druhé provozovny, vyjma nadřízených a administrativních pracovníků, bylo by dobré, aby pokud není možnost komunikace byly zaměstnanci v kontaktu pomocí firemní akcí !

24. Nejčastější komunikační prostředek při komunikaci nadřízeného a podřízeného.

Poznatek:

Osobní komunikace je nejčastější prostředek dorozumívání, což je k počtu zaměstnanců a typu výroby nejlepší prostředek doplněný o informace formou tištěných zpráv či telefonních rozhovorů mezi provozovny +

25. Nejčastější komunikační prostředek při komunikaci podřízeného s nadřízeným.

Poznatek:

Podřízení své potřeby řeší osobně +

Přes 3 osobu, mělo by se vyvarovat sdělování informací přes 3 osoby, které vedou k nepřesnostem informací a svědčí o špatné komunikaci podřízeného s nadřízeným !

26. Rozhodování v provozovně, ve které pracuji je.

Poznatek:

Rozhodovací procesy jsou rychlé na P mají zaměstnanci dojem větší rychlosti než na S +

27. Rozhodování mého zaměstnavatele, vedoucího, považuji za.

Poznatek:

Zaměstnanci věří svému vedoucímu +

28. Rozhodování nadřízeného považuji za.

Poznatek:

Zaměstnanci věří svému nadřízenému, věří v jeho správnost rozhodnutí +

29. Mzda je pro mě důležitý motivační faktor.

Poznatek:

Pro všechny zaměstnance hraje důležitou roli výše jejich mzdy, což nám ukazuje jaký motivační faktor je pro ně důležitý +

30. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě.

Poznatek:

Zaměstnanci jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením +

31. Systém hodnocení mne motivuje k vyšším výkonům.

Poznatek:

Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení, který je motivuje k vyšším výkonům, což značí dobrou mzdovou politiku +

32. K lepším výkonům by mne motivovalo.

Poznatek:

zde lze vidět, že uznání práce nadřízeným je pro zaměstnance více důležitá než vyšší mzda, což je také důležitým faktorem, značí to špatné ohodnocení provedené práce od nadřízeného, což má vliv na kvalitu práce, spokojenost zaměstnance, komunikaci

někteří zaměstnanci touží po postupu na vyšší pozici, ale ve firmě je každý zaměstnanec zaměstnán podle své kvalifikace a postup na vyšší pozice není možný, tudíž by se měly zaměstnancům vysvětlit jejich pozice, důvody jejich zařazení a jejich možnosti

33. Nacházíte ve firmě perspektivu osobního růstu a rozvoje.

Poznatek:

Většina zaměstnanců je se svým pracovním zařazením spokojena

Menšina ve své práci nevidí budoucnost pro rozvoj svých znalostí a dovedností, což může mít za následek nespokojenost s vykonávanou prací, odchod ze zaměstnání, nekvalitně odvedenou práci

34. Existuje mezi provozovny rivalita, konflikty.

Poznatek:

SP se plně respektují chápou se jako jeden celek, jedna firma

35. Existuje rivalita a konflikty mezi pracovníky provozovny.

Poznatek:

Všeobecně se konflikty nevyskytují

Na S se jedná o konflikty osobní a pracovní, které je potřeba eliminovat a snažit se hledat optimální řešení a předcházet konfliktům na pracovišti, osobní konflikty do provozu nepatří, značí rozdílnost povah zaměstnanců a neschopnost komunikace a povznést se nad osobní pocity a zaměřit se na práci

Na P jde o konflikty týkající se jednotlivých pracovních úkolů, je potřeba vždy informovat zaměstnance o požadavcích, výrobních postupech, termínech, přidělení práce, aby nedocházelo k neznalosti, nevědomosti, k mylným představám a nekvalitně odvedené práci na základě neinformovanosti ■

36. Existují konflikty mezi nadřízeným a podřízenými?

Poznatek:

Na S řeší nadřízený konflikty pracovní a organizační, je nutné stanovit pro zaměstnance jasné postupy a výstupy, tak aby byly jasné a v termínu splnitelné ■

Na P se opět řeší konflikty k individuálním úkolům, nadřízený musí opět jasně určit pro zaměstnance postupy a výstupy, aby nedocházelo k omylům ■

37. Informace, které potřebuji k výkonu své práce mám k dispozici.

Poznatek:

Většina informací se předává slovně, podpořené písemnou formou, také v dostatečném časovém předstihu +

Minimálně od 3 osoby což by blo dobré eliminovat jen na nezbytně nutné situace, neumožňující osobní komunikaci ■

38. Nové nápady a podněty a myšlenky jsou ve firmě.

Poznatek:

Zaměstnanci se cítí podpořeni pokud přijdou s novým nápadem, nebo zjištěním +

Menšina má pocit, že jejich nápady nikoho nezajímají, že je nikdo nechce a nečeká, zde je potřeba říci zaměstnancům, že firma vítá konstruktivní rady a nápady , a že ráda bude tyto nápady řešit a zkoumat jejich přínos a možnosti využití ■

39. Osobní a soukromé problémy se na pracovišti.

Poznatek:

Osobní problémy se řeší občas pokud se jedná o závažnější problémy, svědčí to o spjatosti kolektivu a o „přátelství“ mezi spolupracovníky, kteří se chtějí poradit o vážnějších osobních problémech, jen je potřeba zamezit řešení problémů při výrobních procesech, aby nedocházelo k odvolání pozornosti od výroby produktu, proto by měli zaměstnanci využívat k řešení problémů přestávek +/

40. Jsou dodržovány termíny úkolů.

Poznatek:

Termíny jsou dodržovány, což svědčí o správném vedení a organizaci práce +

41. Jak kontroluje Váš nadřízený práci.

Poznatek:

Většina kontroly probíhá během procesu, vzhledem k povaze výroby +

Pouze výsledky jsou kontrolovány při procesech, které to umožňují (administrace, jednoduché úkony,úklidové práce)+

42. Opakují se při výrobních postupech a jiných pracích chyby, které se již staly.

Poznatek:

Většina zaměstnanců se domnívá, že chyby co se staly se neopakují +

Menšina říká, že chyby se opakují, je tedy nutné zjistit, které chyby se stále opakují a eliminovat je -

43. Můžete sdělovat své názory na pracovní problémy, situaci ve firmě, kolegy.

Poznatek:

Zaměstnanci se nebojí sdělovat své názory, což svědčí o dobré komunikaci mezi vedením a zaměstnanci +

Menšina sděluje své názory opatrněji, zjistit příčinu, proč nemá takovou důvěru ve vedení ■

Vyhodnocení dotazníkového šetření (grafické vyhodnocení):

Vzhledem k výzkumu, který probíhal na provozovně P a S, jsou výsledky interpretovány pro každou provozovně samostatně a taktéž jsou výsledky spojeny dohromady pro obě provozovny jako celek výzkumem ve firmě. Výsledky jsou interpretovány graficky se znázorněním procentuálních podílů odpovědí.

Legenda:

P = provozovna Plovdivská

S = provozovna Svážná

SP = provozovny společně

+ = pozitivní odpověď

- = negativní odpověď

1. Pro firmu GG pracujete



Poznatek:

Nové zaměstnance firma přijala při převzetí nové provozovny S, na P zůstali "staří" zaměstnanci, na S byly převedeni i zaměstnanci z P, na S je potřeba věnovat pozornost novým zaměstnancům, kteří ještě neznají firmu a firemní postupy +

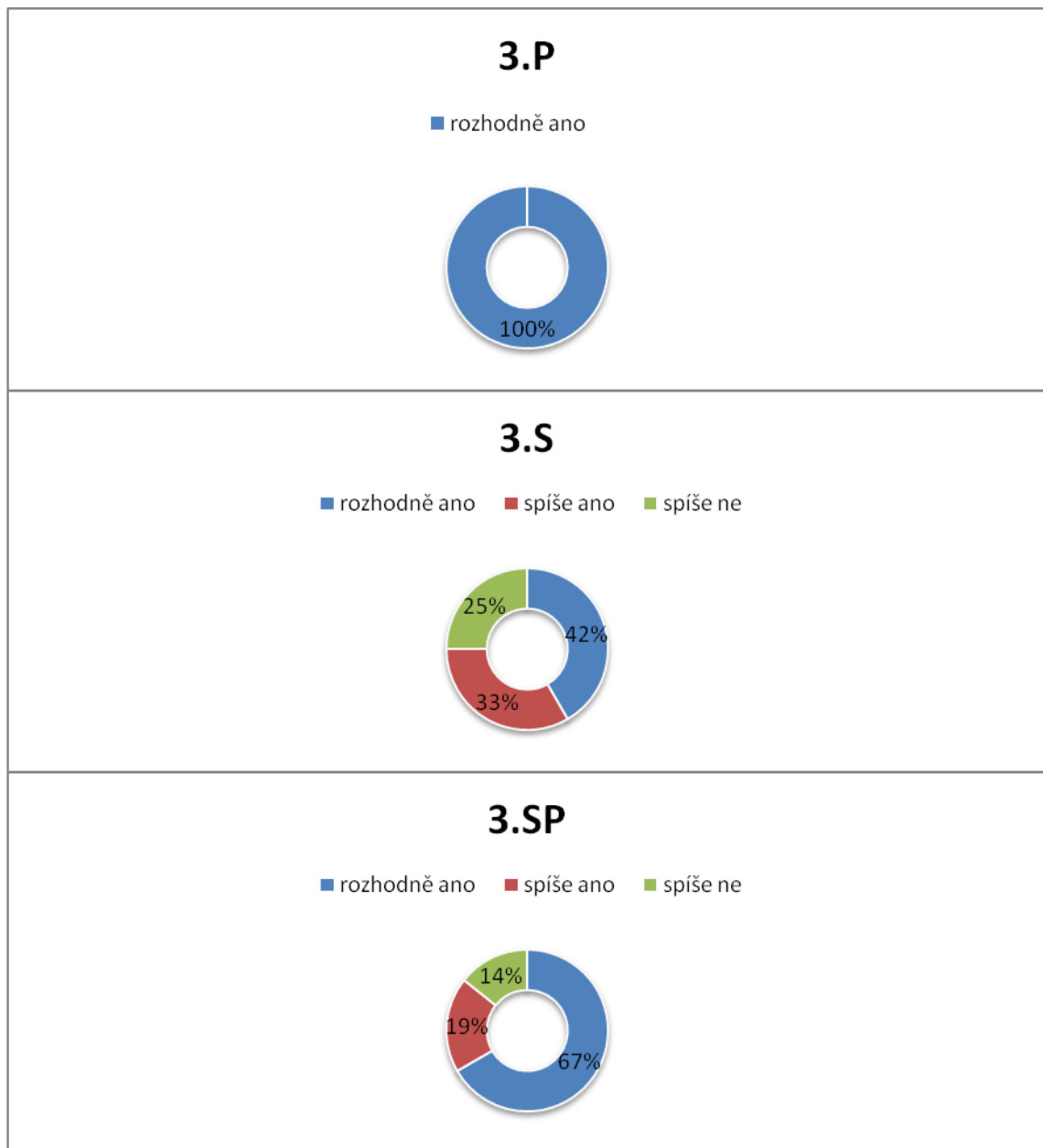
2. Práce, kterou ve firmě vykonávám je pro mne důležitá.



Poznatek:

Pro všechny zaměstnance je jejich práce důležitá, což je pozitivní výsledek +

3. Vedoucí firmy je důležitým prvkem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry.



Proč:

P: zaměstnanci uvádějí, že vedoucí jeví zájem o firmu a zaměstnance, chodí rádi do práce, píší, že vedoucí svým přístupem ovlivňuje jejich přístup k práci i k jemu samotnému

S: zaměstnanci uvádějí, že vedoucí jedná s lidmi na „rovinu“, těší se do práce

Poznatek:

Na P je vidět spjatost zaměstnanců s vedením, je pro ně důležitý vztah mezi vedoucím a zaměstnancem +

Na S lze vidět menšinu, pro které vedení není důležitým prvkem pro pracovní atmosféru, což značí buď nezájem o komunikaci s vedením, nebo, že zaměstnanec nepřichází s vedením do kontaktu –

4. Nadřízený pracovník je důležitým prvkem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry.



Proč: P: žádné poznámky, S: zaměstnanci uvádí, že pro svou povahu, lépe a klidněji se pracuje, vstřícná spolupráce.

Poznatek:

Na P i S je nadřízený důležitý pro tvorbu atmosféry v práci, což značí kontakt a zájem o spolupráci +

5. V prostředí, kde pracuji, se cítím příjemně.



Poznatek:

Na S i P se zaměstnancům líbí a jsou spokojeni +

6. Změnili by jste něco na Vašem pracovním prostředí? Sdělte prosím Vaše nápady.

P: nedostatky byly odstraněny, ne nic bychom neměnili, spokojenost

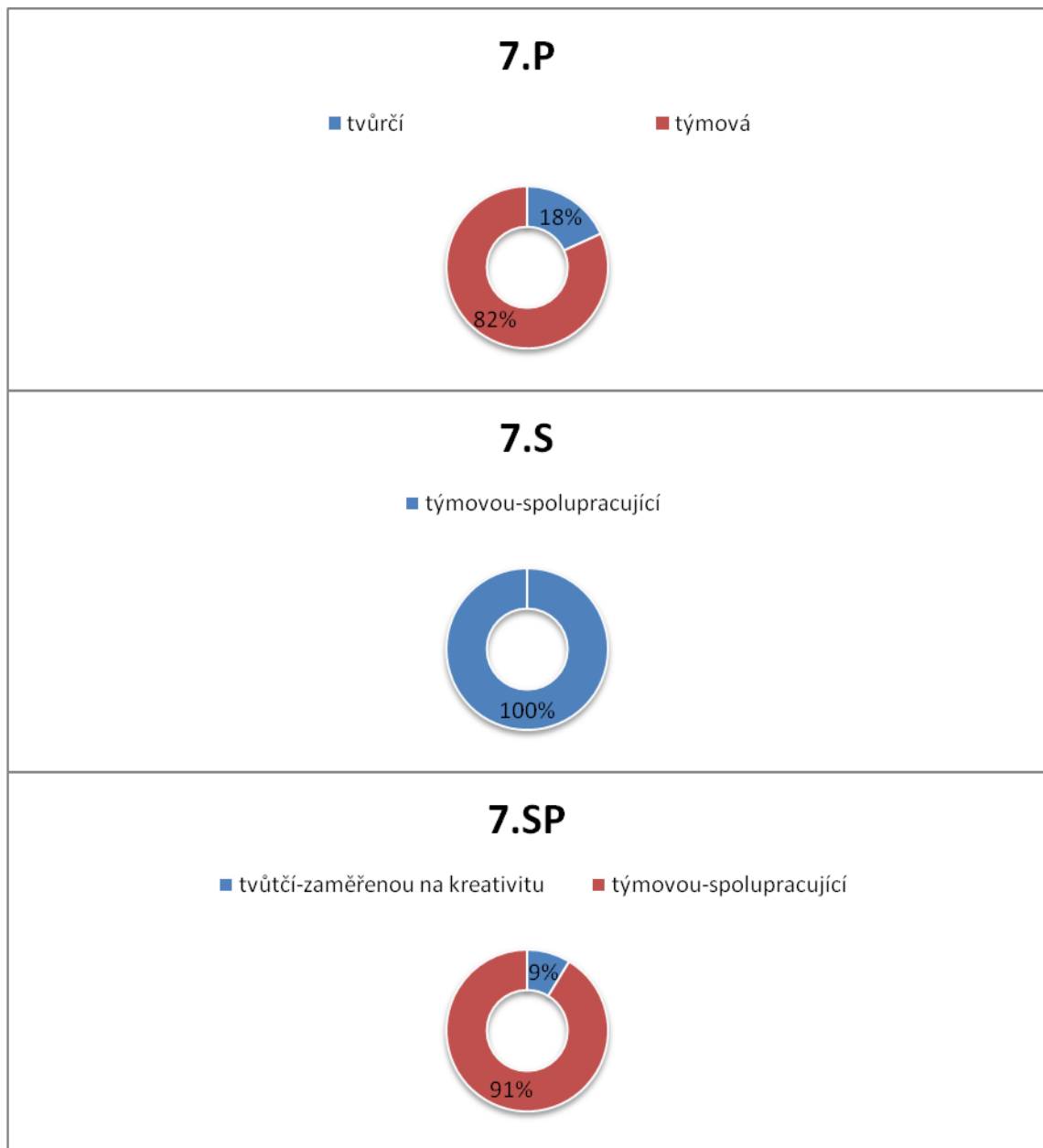
S: spokojenost, méně časového stresu

Poznatek:

Na P jsou zaměstnanci s dosavadním stavem prostředí spokojeni, jejich požadavky jsou řešeny v rámci možností firmy +

Na S je požadavek o menší časový stres, který je vyvolán špatnou organizací výrobního procesu. O správný výrobní postup se stará vedení a nadřízený pracovník -

7. Pracovní atmosféru by jste označil/a jako.



Poznatek:

SP považují svoje prostředí za týmové, což je dobrým znamením o vztazích mezi pracovníky i vedením +

8. Přemýšlím o změně zaměstnání.



S: jedna odpověď spíše ano z důvodu nedostatečného ohodnocení práce

Poznatek:

Většina zaměstnanců neuvažuje o odchodu, tudíž naznačují spokojenost v práci a nemají potřebu uvažovat o jiném zaměstnání +Jeden pracovník o odchodu uvažuje, po osobním rozhovoru s vedením se jedná o nadřízeného pracovníka na S, který se neztotožňuje s procesy výroby a cítí se za svoji práci nedostatečně ohodnocen -

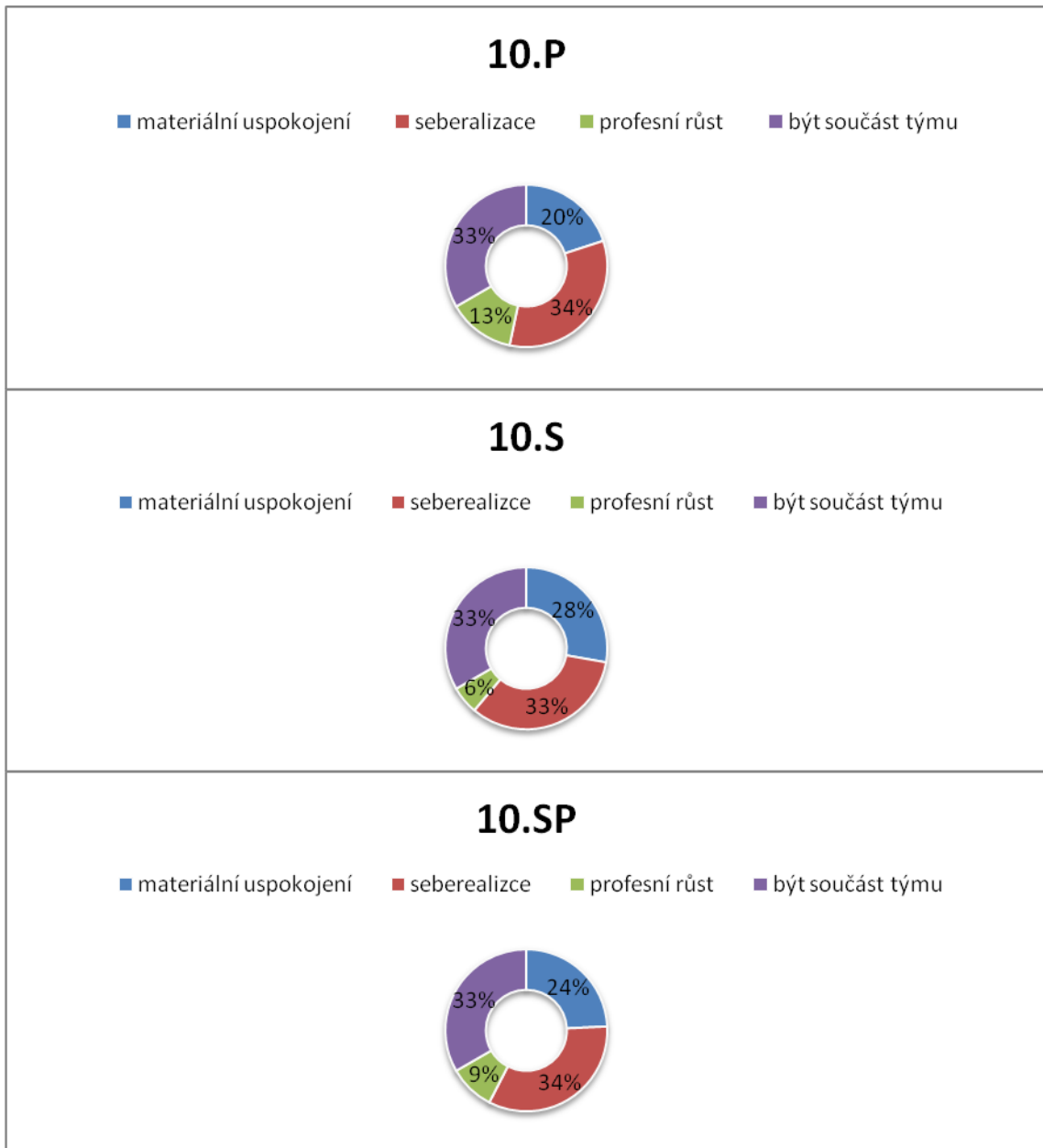
9. S obsahem práce, kterou vykonávám jsem spokojen/á.



Poznatek:

Lze vidět, že zaměstnanci jsou zařazeni na správné pracovní pozice, dle svých možností a vzdělání

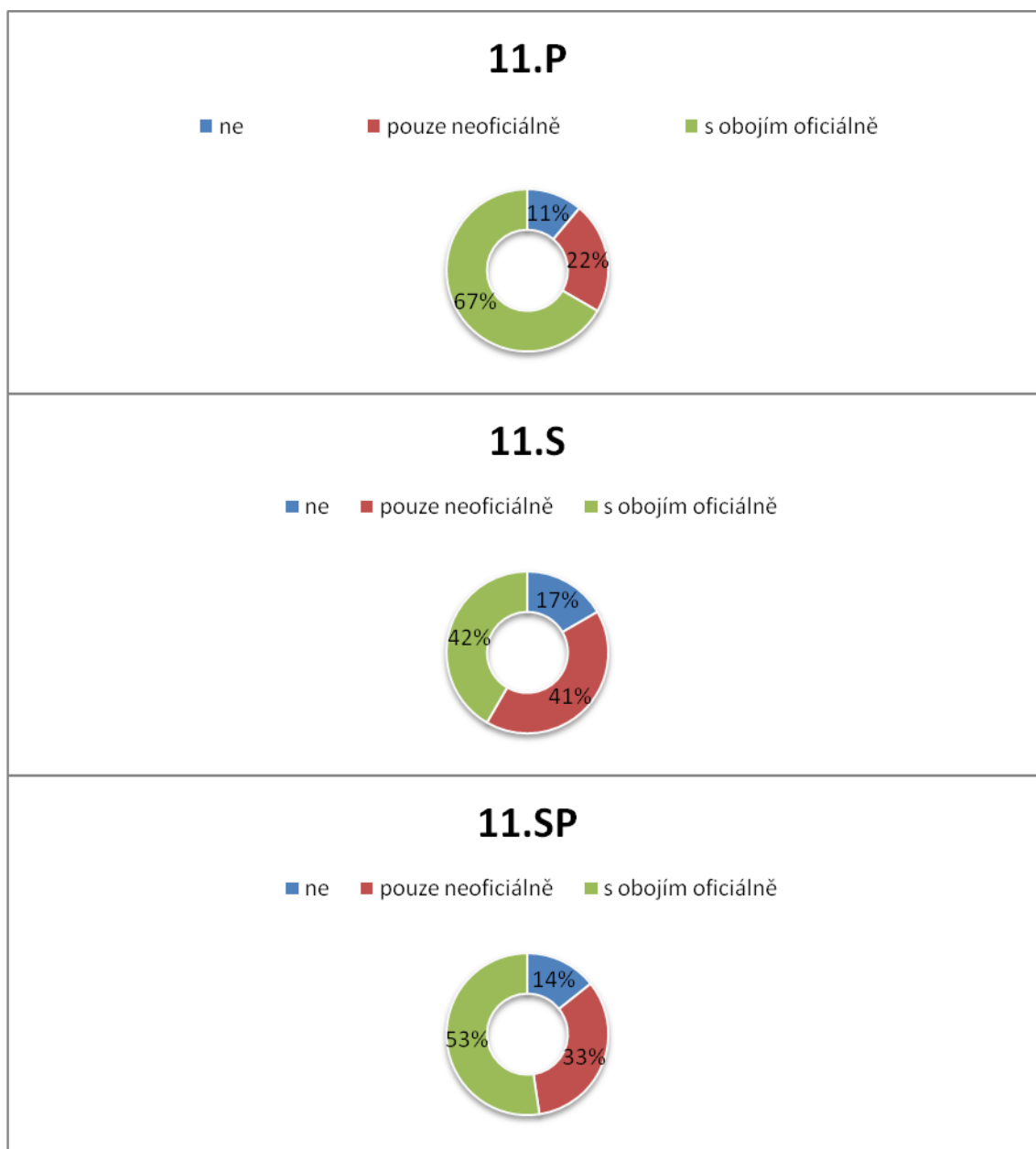
10. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?



Poznatek:

SP opět vyjadřují svoji týmovou spjatost a také seberealizaci v práci +

11. Při nástupu do práce jste byl/a seznámen/a s vizí a cíli firmy.



Poznatek:

Více jak polovina zaměstnanců byla seznámena oficiálně +

Ostatní neoficiálně, což by mělo vedení napravit a nezapomínat při přijetí nových zaměstnanců seznámit je s firemními cíli –

Někteří jedinci nebyli seznámeni, což je velký nedostatek, který může způsobit, že zaměstnanc „neví“ pro koho pracuje a to mu může zhoršit kvalitu jeho práce -

12. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné.



Poznatek:

Většina zaměstnanců ve firmu věří, což je přínosem pro kvalitu jejich práce +

Menšina firmě nevěří, je zapotřebí nalézt možné důvody, proč zaměstnanec zastává tento postoj a vyřešit jej -

13. Měl/a jste při nástupu do zaměstnání pocit, že se stáváte součástí firmy.



Poznatek:

Většina zaměstnanců má pocit, že je součástí firmy, pozitivní pro pracovní výkon, jeho zodpovědnost a loajalitu k zaměstnavateli +

Menšina se necítí být součástí firmy, je potřeba zjistit, z jakého důvodu se tak zaměstnanci cítí, jak probíhá přijetí nových zaměstnanců, jejich představení, zařazení, pomoc jim při problémech, komunikace s vedením -

14. Jste hrdý/á, že pracujete právě pro firmu GG.



Poznatek:

Většina je hrdá, že pracuje pro firmu GG +

Menšina není, což je po rozhovoru zaměstnanec, který není spokojen s náplní své práce a není spokojen s pracovním ohodnocením a neztotožňuje se s firemními postupy -

15. Doporučili nebo nedoporučili by jste firmu z těchto důvodů?



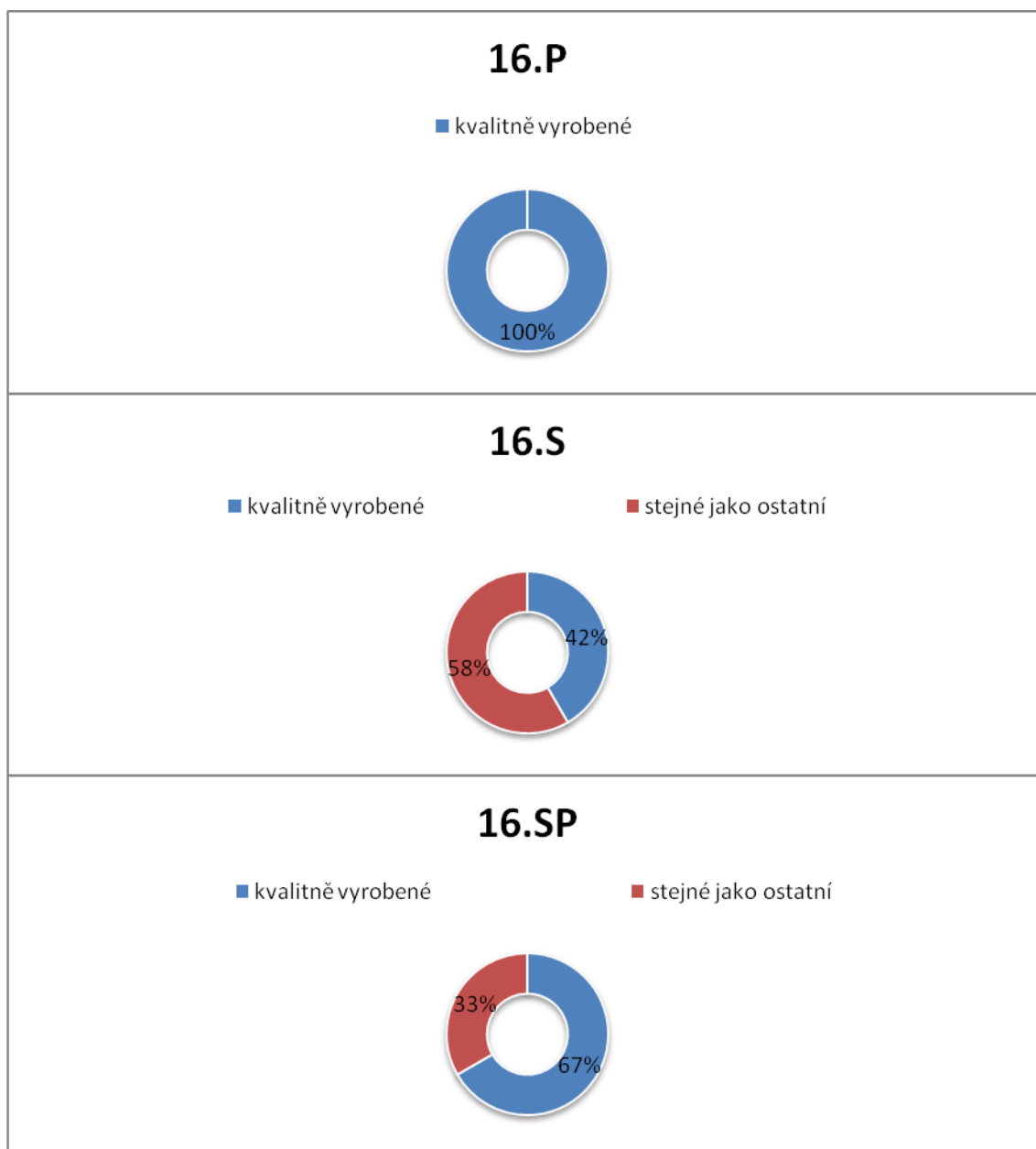
S: pouze 1x by zaměstnanec nedoporučil firmu z důvodu finanční ohodnocení práce

Poznatek:

Všichni zaměstnanci by firmu pouze doporučili a to ve všech směrech +

Pouze 1 zaměstnanec by nedoporučil a to z důvodu ohodnocení práce, je potřeba tuto situaci řešit -

16. Výrobky (stravu), které firma vyrábí považujete za.

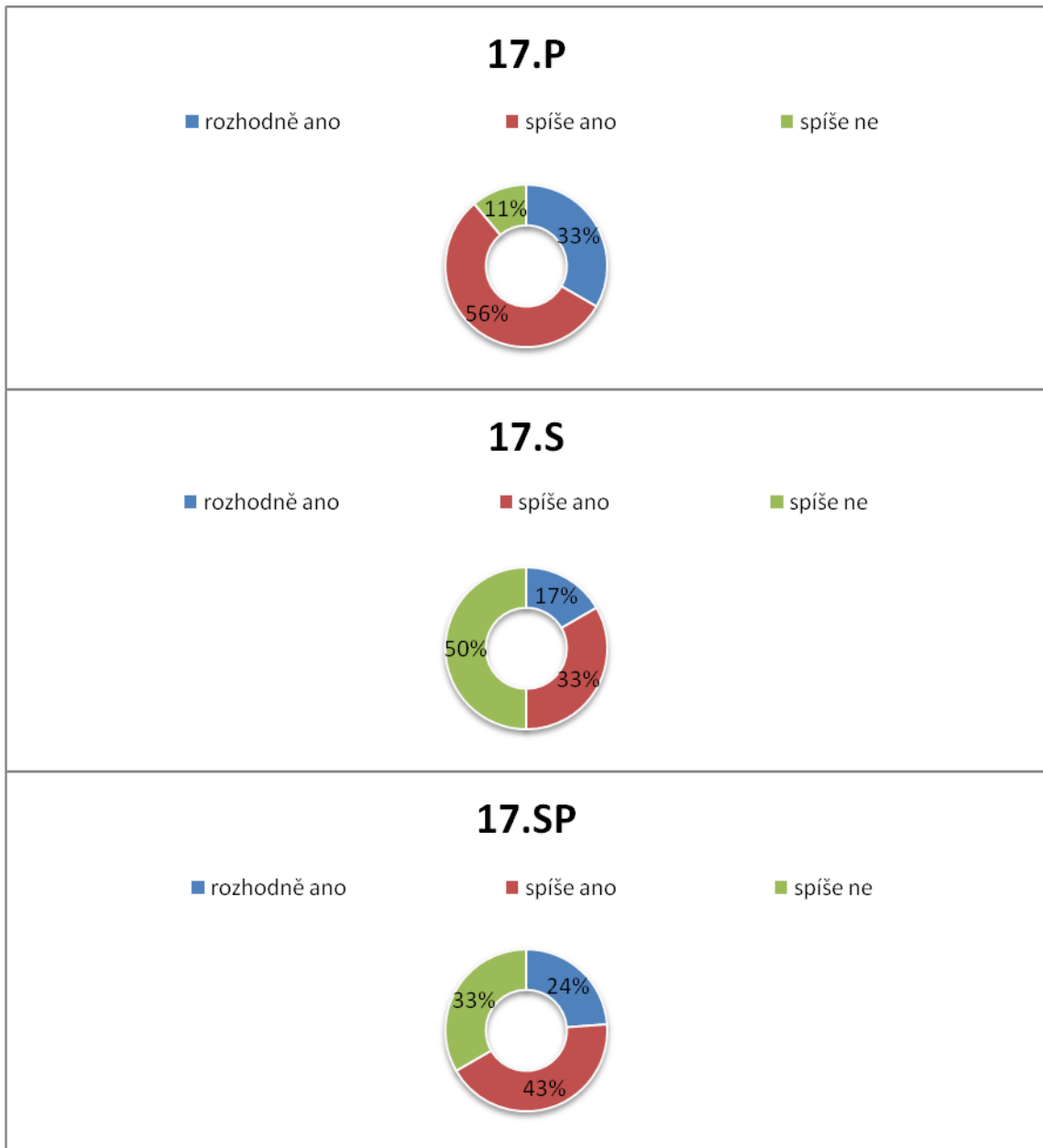


Poznatek:

Většina výrobky považuje za kvalitní +

Zbytek za stejné jako ostatní, vzhledem ke konkurenci by se nejednalo o žádnou výhodu, tudíž je zapotřebí zkvalitnit výrobky, aby předčili konkurenci -

17. Pořádá firma dostatek akcí pro své zaměstnance.



Poznatek:

Většina zaměstnanců je spokojena s aktivitami, které pro ně firma pořádá +

Menšině se zdá akcí málo, firma by měla zauvažovat o rozšíření možných aktivit pro své zaměstnance -

18. Účastníte se firemních akcí.



SP: pokud se zaměstnanci neúčastní bývá to ze zdravotních důvodů, nebo krátké doby zaměstnání, po kterou se žádná akce nekonala.

Poznatek:

Většina zaměstnanců se účastní firemních aktivit, což je důkazem spokojenosti a dobrého kolektivu, noví zaměstnanci ještě neměli tolik příležitostí, vzhledem ke své krátké době v zaměstnání +

Jedinci se nezúčastňují, což může způsobovat částečné vyčlenění z kolektivu, bylo by dobré zjistit příčinu -

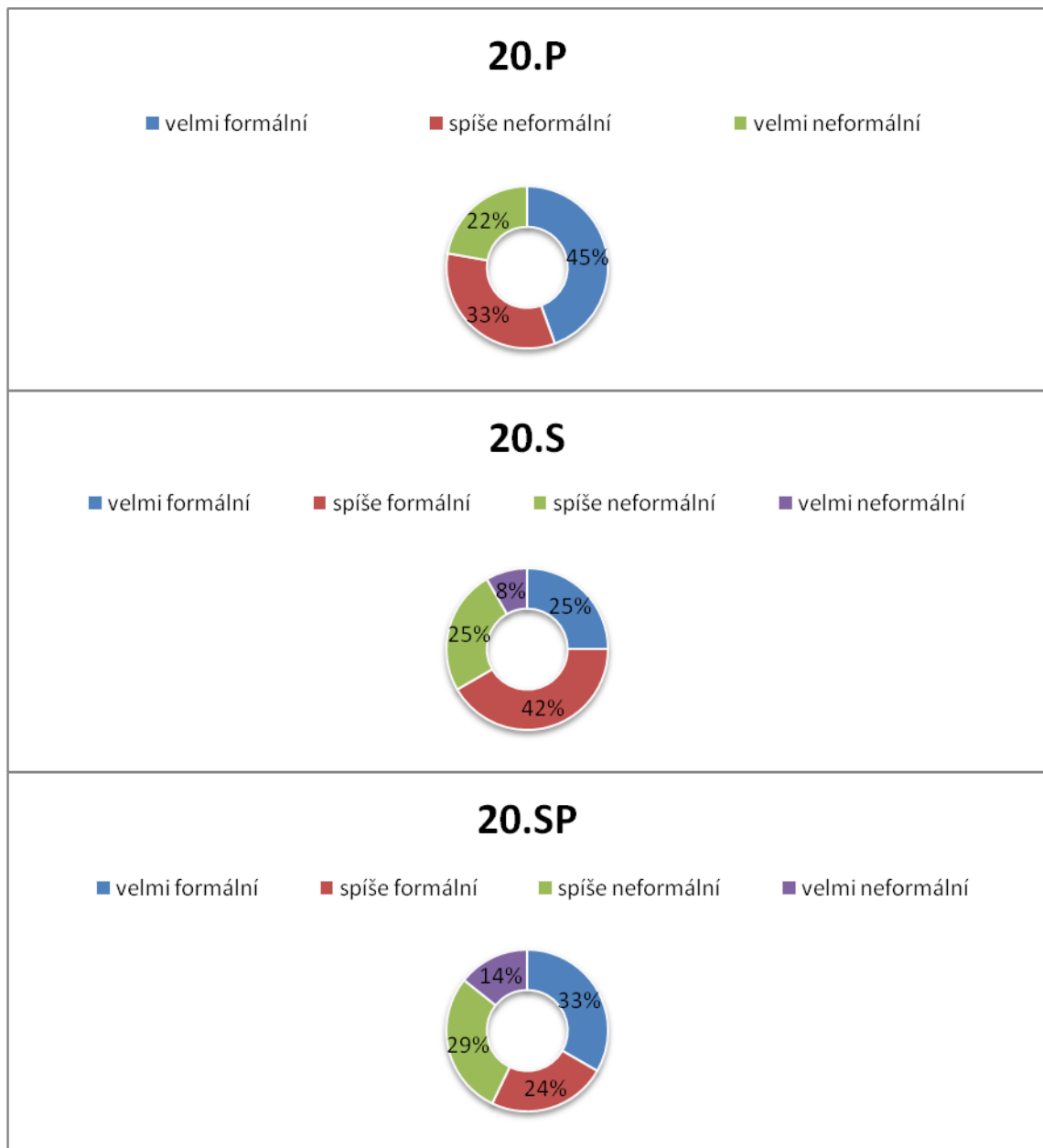
19. Ke konzumaci oběda využívám prostoru společné místnosti.



Poznatek:

Téměř polovina zaměstnanců se nestravuje ve společné místnosti k tomu určené, je potřeba zjistit důvody proč jim místnost nevyhovuje a změnit tyto návyky -

20. Komunikace ve firmě je.



Poznatek:

Zde se střetávají komunikace mezi zaměstnanci, kteří jsou věkově rozmanití a tudíž je zde formální komunikace mezi staršími a mladšími zaměstnanci z hlediska věku, i z hlediska délky zaměstnanosti, i neformální komunikace mezi věkově podobnými zaměstnanci +

21. Komunikace s vedoucím firmy je.



Poznatek:

Většina zaměstnanců bere vedení jako autoritu a jedná s ním formálně, ale na druhou stranu považují vedení za sobě blízké a jednání s ním za lidské a přátelské +

22. Komunikace s nadřízeným je.



Poznatek:

Zde se opakuje jednání s vedením, nadřízeného plně respektují a jednání s ním je slušné a korektní, ale také přátelské a klidné, se snahou nalézat řešení +

23. S pracovníky druhého oddělení komunikujete.



Poznatek:

Zaměstnanci ve většině nekomunikují se zaměstnanci druhé provozovny, vyjma nadřízených a administrativních pracovníků, bylo by dobré, aby pokud není možnost komunikace, byli zaměstnanci v kontaktu pomocí firemních akcí -

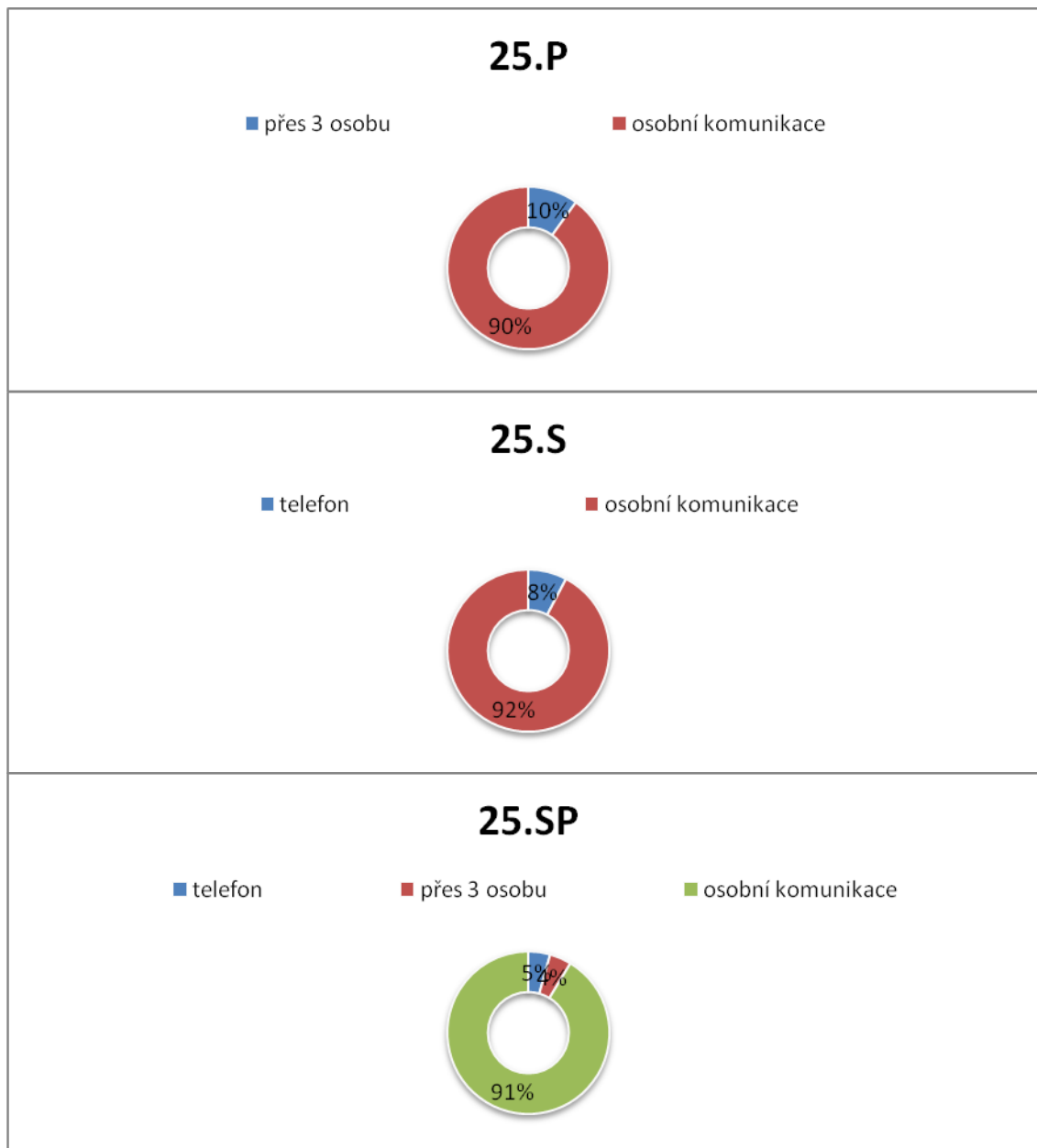
24. Nejčastější komunikační prostředek při komunikaci nadřízeného a podřízeného.



Poznatek:

Osobní komunikace je nejčastější prostředek dorozumívání, což je k počtu zaměstnanců a typu výroby nejlepší prostředek doplněný o informace formou tištěných zpráv či telefonních rozhovorů mezi provozovny +

25. Nejčastější komunikační prostředek při komunikaci podřízeného s nadřízeným.



Poznatek:

Podřízení své potřeby řeší osobně +

Přes 3 osobu, mělo by se vyvarovat sdělování informací přes 3 osoby, které vedou k nepřesnostem informací a svědčí o špatné komunikaci podřízeného s nadřízeným -

26. Rozhodování v provozovně, ve které pracuji je.



Poznatek:

Rozhodovací procesy jsou rychlé na P mají zaměstnanci dojem větší rychlosti než na S

+

27. Rozhodování mého zaměstnavatele, vedoucího, považuji za.



Poznatek:

Zaměstnanci věří svému vedoucímu +

28. Rozhodování nadřízeného považují za.



Poznatek:

Zaměstnanci věří svému nadřízenému, věří v jeho správnost rozhodnutí +

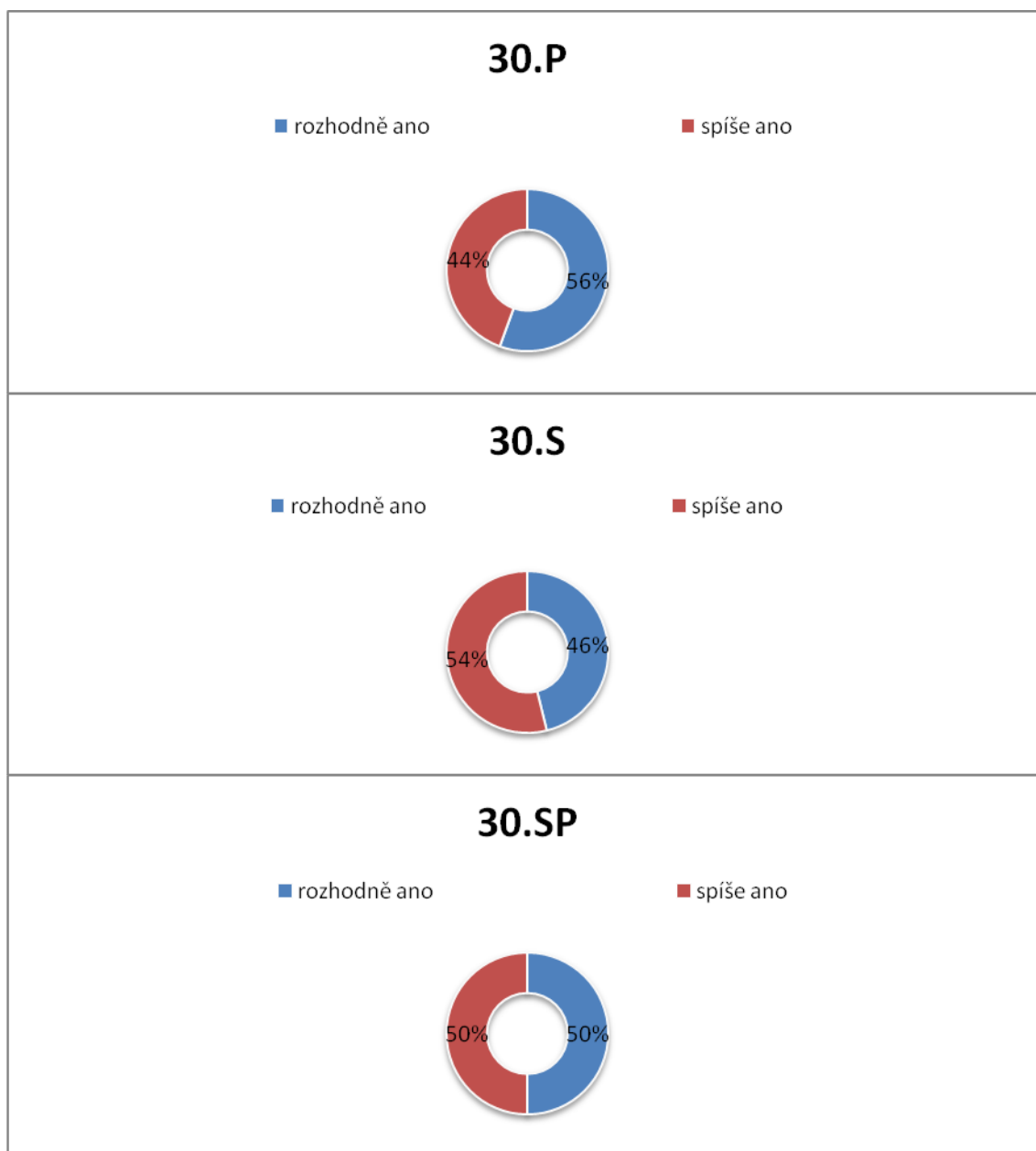
29. Mzda je pro mě důležitý motivační faktor.



Poznatek:

Pro všechny zaměstnance hraje důležitou roli výše jejich mzdy, což nám ukazuje jaký motivační faktor je pro ně důležitý +

30. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě.



Poznatek:

Zaměstnanci jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením +

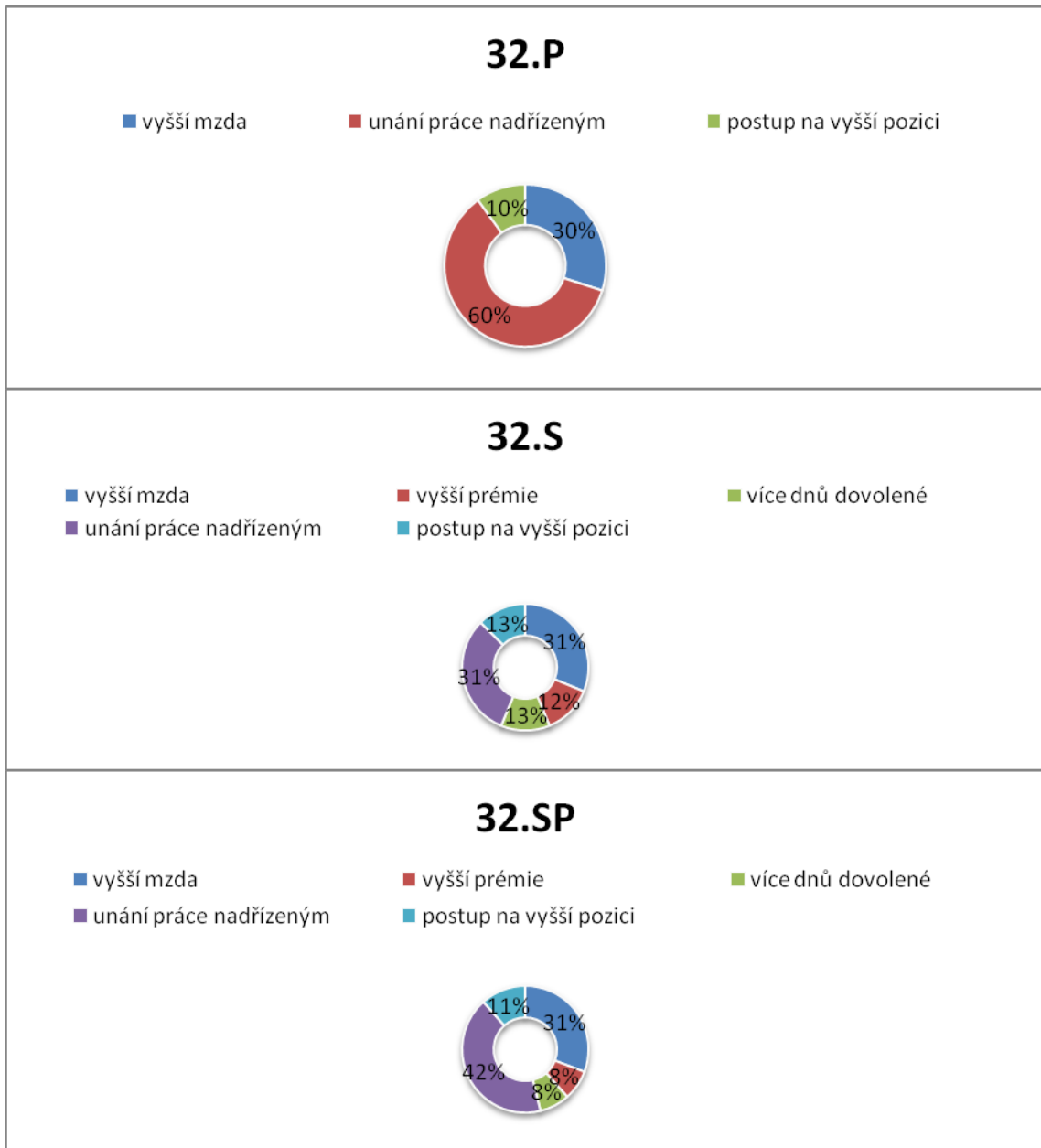
31. Systém hodnocení mne motivuje k vyšším výkonům.



Poznatek:

Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení, který je motivuje k vyšším výkonům, což značí dobrou mzdovou politiku +

32. K lepším výkonům by mne motivovalo.



Poznatek:

Zde lze vidět, že uznání práce nadřízeným je pro zaměstnance více důležitá než vyšší mzda, což je také důležitým faktorem, značí to špatné ohodnocení provedené práce od nadřízeného, což má vliv na kvalitu práce, spokojenost zaměstnance, komunikaci –

Někteří zaměstnanci touží po postupu na vyšší pozici, ale ve firmě je každý zaměstnanec zaměstnán podle své kvalifikace a postup na vyšší pozice není možný, tudíž by se měly zaměstnancům vysvětlit jejich pozice, důvody jejich zařazení a jejich možnosti -

33. Nacházíte ve firmě perspektivu osobního růstu a rozvoje.



Poznatek:

Většina zaměstnanců je se svým pracovním zařazením spokojena +

Menšina ve své práci nevidí budoucnost pro rozvoj svých znalostí a dovedností, což může mít za následek nespokojenost s vykonávanou prací, odchod ze zaměstnání, nekvalitně odvedenou prací -

34. Existuje mezi provozovny rivalita, konflikty.



Poznatek:

SP se plně respektují, chápou se jako jeden celek, jedna firma +

35. Existuje rivalita a konflikty mezi pracovníky provozovny.



S: pokud se vyskytují tak se jedná o konflikty osobní a pracovní

P: pokud se vyskytují jedná se o konflikty týkající se jednotlivých pracovních úkolů

Poznatek:

Všeobecně se konflikty nevyskytují +

Na S se jedná o konflikty osobní a pracovní, které je potřeba eliminovat a snažit se hledat optimální řešení a předcházet konfliktům na pracovišti, osobní konflikty do provozu nepatří, značí rozdílnost povah zaměstnanců a neschopnost komunikace a povznést se nad osobní pocity a zaměřit se na práci –

Na P jde o konflikty týkající se jednotlivých pracovních úkolů, je potřeba vždy informovat zaměstnance o požadavcích, výrobních postupech, termínech, přidělení práce, aby nedocházelo k neznalosti, nevědomosti, k mylným představám a nekvalitně odvedené práci na základě neinformovanosti -

36. Existují konflikty mezi nadřízeným a podřízenými?



S: pokud se vyskytují konflikty jedná se o pracovní a organizační konflikty

P: pokud se vyskytují konflikty jedná se o konflikty týkající se jednotlivých úkolů

Poznatek:

Na S řeší nadřízený konflikty pracovní a organizační, je nutné stanovit pro zaměstnance jasné postupy a výstupy, tak aby byly jasné a v termínu splnitelné –

Na P se opět řeší konflikty k individuálním úkolům, nadřízený musí opět jasně určit pro zaměstnance postupy a výstupy, aby nedocházelo k omylům -

37. Informace, které potřebuji k výkonu své práce mám k dispozici.



Poznatek:

Většina informací se předává slovně, podpořené písemnou formou a také v dostatečném časovém předstihu +

Minimálně od 3 osoby, což by bylo dobré eliminovat jen na nezbytně nutné situace, neumožňující osobní komunikaci –

38. Nové nápady a podněty a myšlenky jsou ve firmě.



Poznatek:

Zaměstnanci se cítí podpořeni pokud přijdou s novým nápadem, nebo zjištěním +

Menšina má pocit, že jejich nápady nikoho nezajímají, že je nikdo nechce a nečeká, zde je potřeba říci zaměstnancům, že firma vítá konstruktivní rady a nápady, a že ráda bude tyto nápady řešit a zkoumat jejich přínos a možnosti využití -

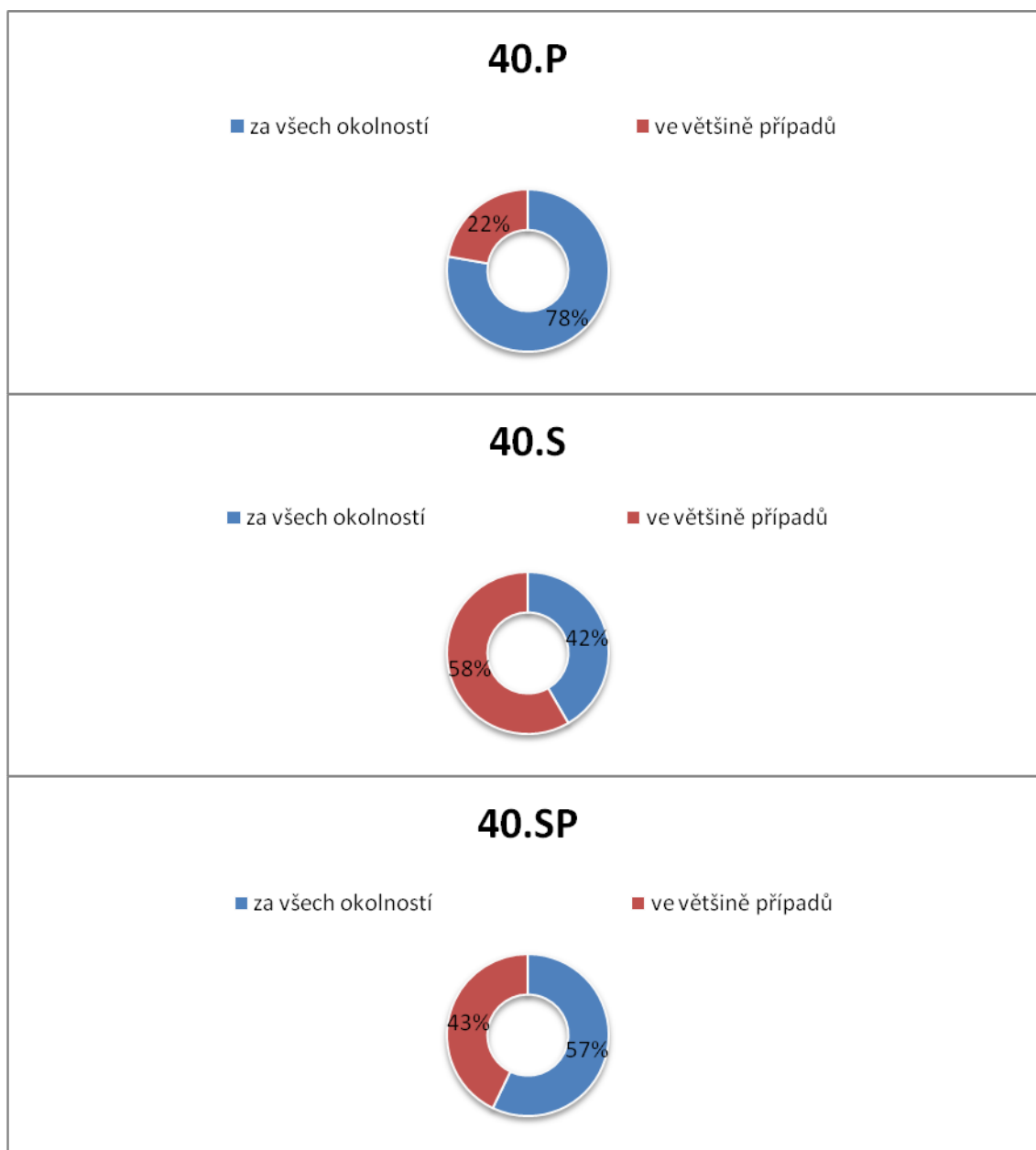
39. Osobní a soukromé problémy se na pracovišti.



Poznatek:

Osobní problémy se řeší občas pokud se jedná o závažnější problémy, svědčí to o spjatosti kolektivu a o „přátelství“ mezi spolupracovníky, kteří se chtějí poradit o vážnějších osobních problémech. Jen je potřeba zamezit řešení problémů při výrobních procesech, aby nedocházelo k odvolání pozornosti od výroby produktu, proto by měli zaměstnanci využívat k řešení problémů přestávek +/-

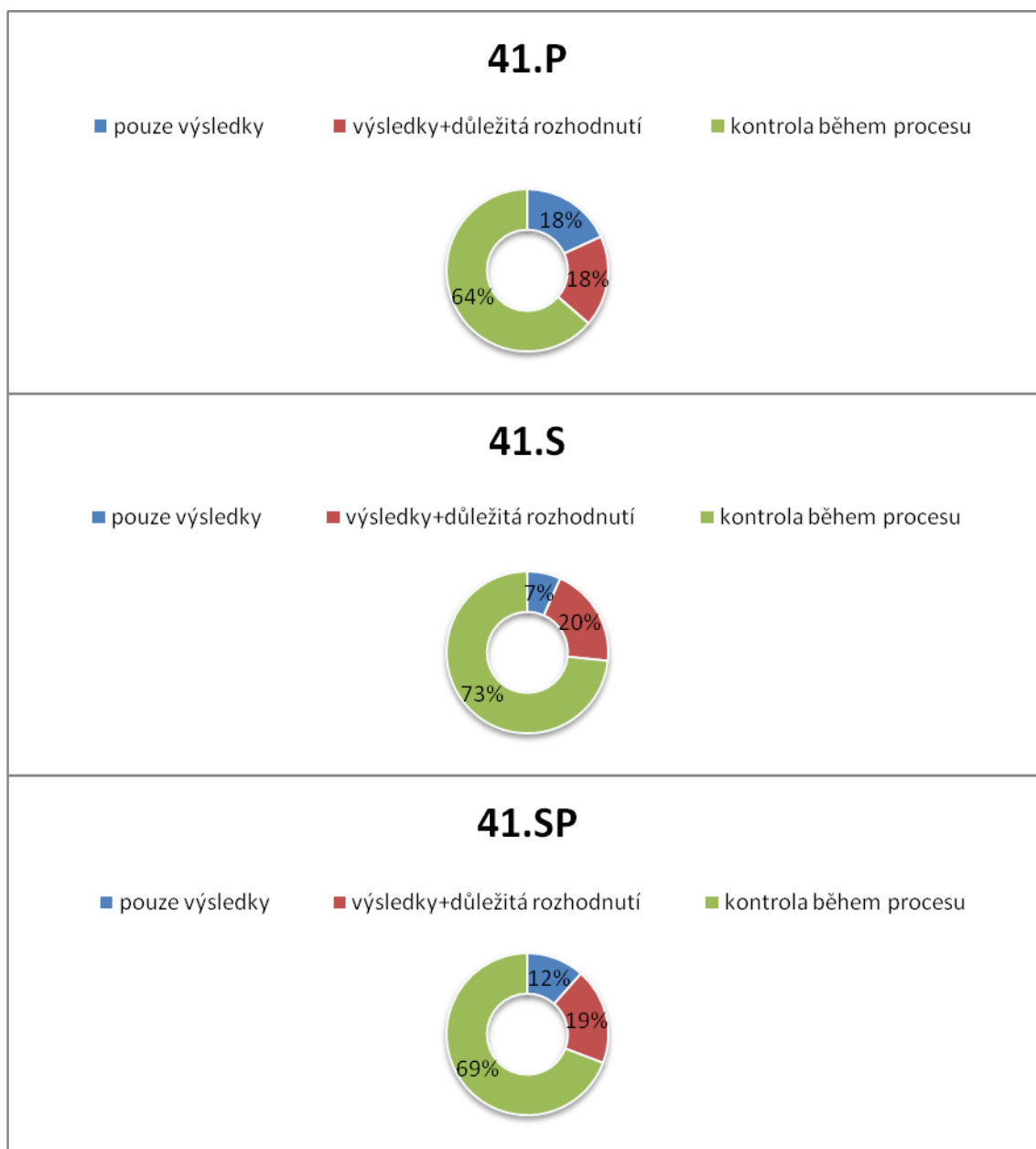
40. Jsou dodržovány termíny úkolů.



Poznatek:

Termíny jsou dodržovány, což svědčí o správném vedení a organizaci práce +

41. Jak kontroluje Váš nadřízený práci.

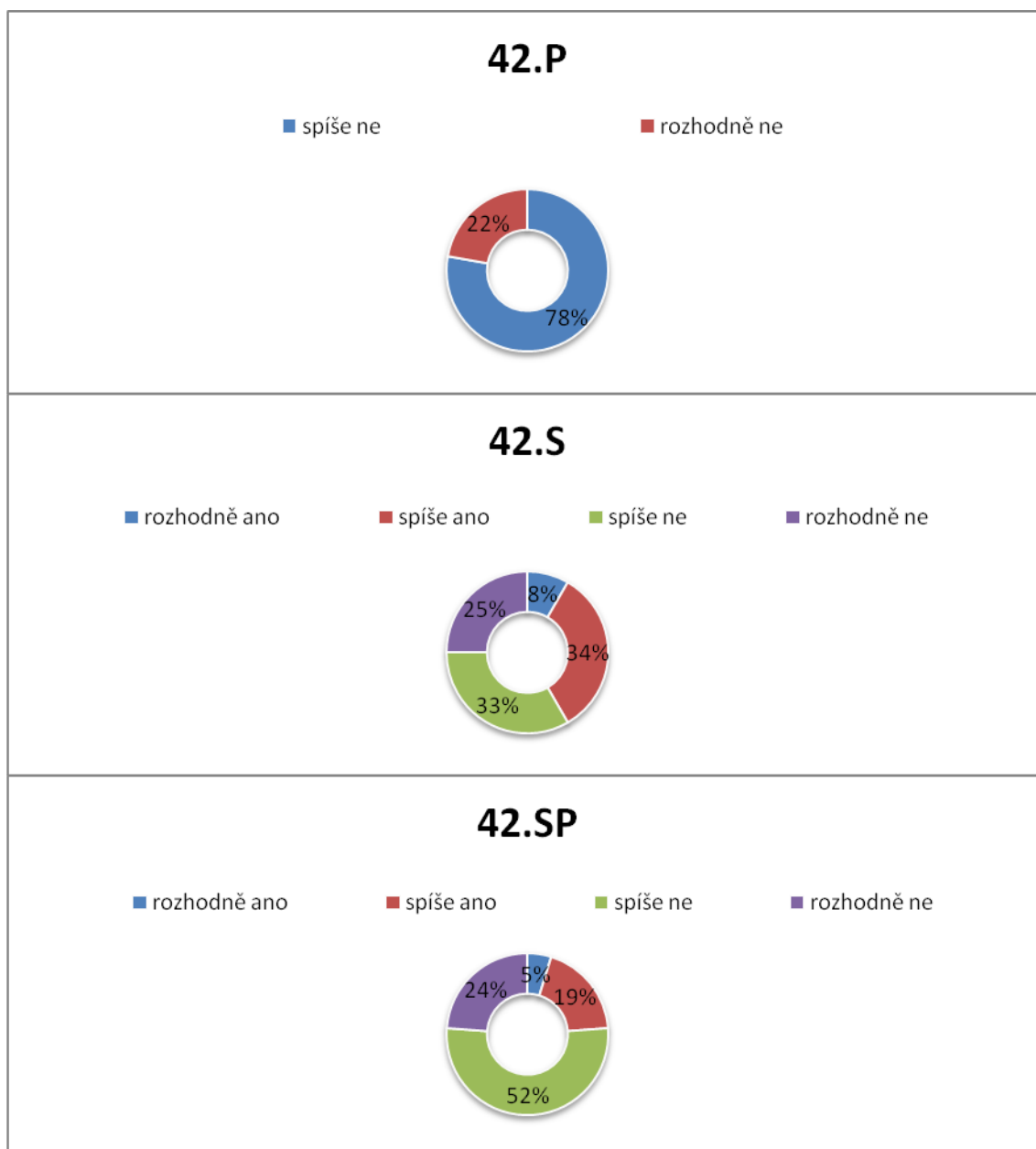


Poznatek:

Většina kontroly probíhá během procesu, vzhledem k povaze výroby+

Pouze výsledky jsou kontrolovány při procesech, které to umožňují (administrace, jednoduché úkony,úklidové práce)+

42. Opakují se při výrobních postupech a jiných pracích chyby, které se již staly.

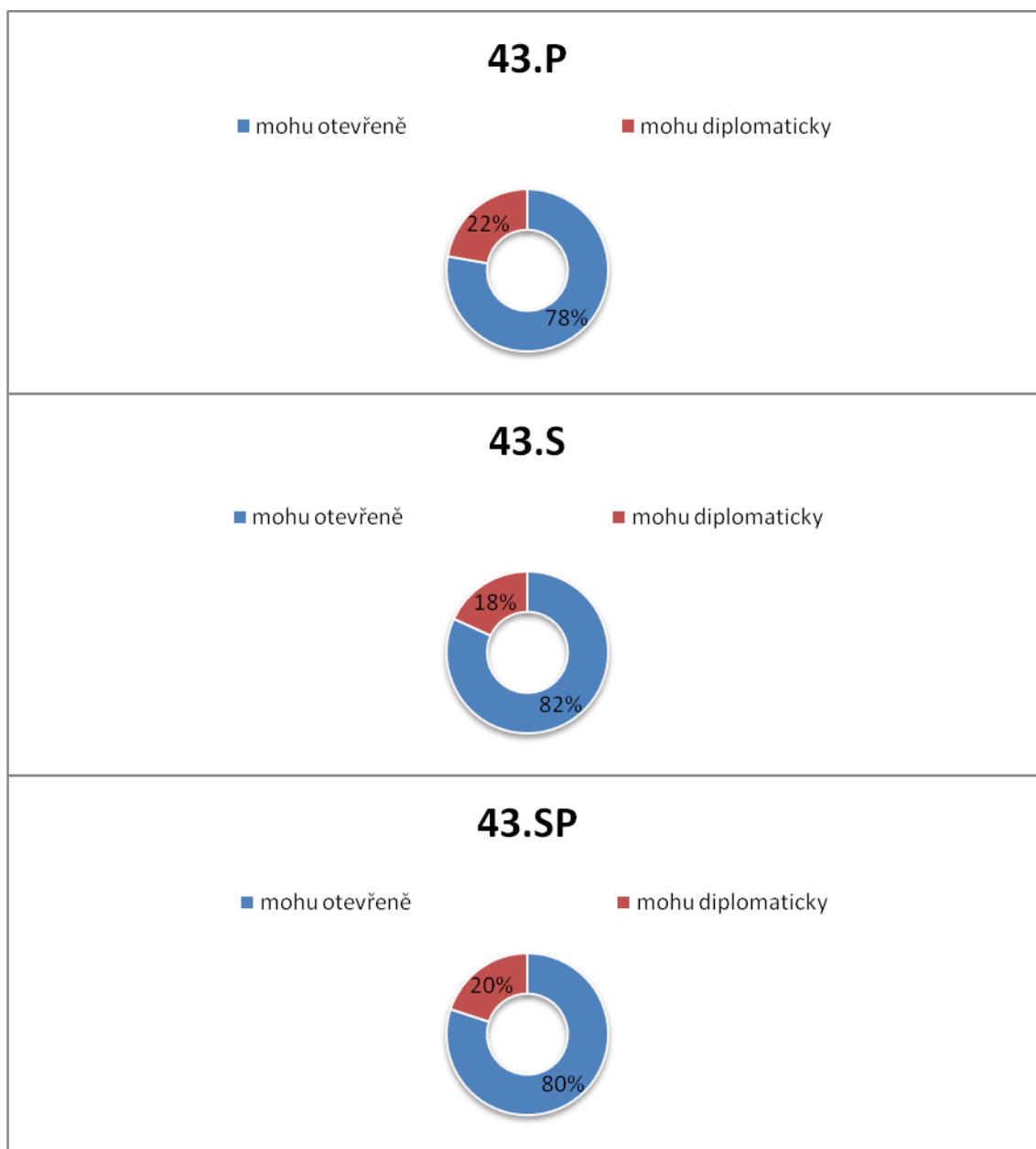


Poznatek:

Většina zaměstnanců se domnívá, že chyby co se staly se neopakují +

Menšina říká, že chyby se opakují, je tedy nutné zjistit, které chyby se stále opakují a eliminovat je -

43. Můžete sdělovat své názory na pracovní problémy, situaci ve firmě, kolegy.



Poznatek:

Zaměstnanci se nebojí sdělovat své názory, což svědčí o dobré komunikaci mezi vedením a zaměstnanci+

Menšina sděluje své názory opatrněji, zjistit příčinu, proč nemá takovou důvěru ve vedení -

2.5.1.1 Výsledné poznatky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření zkoumalo zaměstnance na obou provozovnách i jako celek. Z odpovědí lze vyvodit, že na provozovně P je zajištěn plynulý chod výroby, nadřízený pracovník je respektován a dobře odvádí svoji práci. Komunikace je oboustranná a vstřícná s občasnými nedorozuměními. Složení zaměstnanců je tvořeno zaměstnanci, kteří pro firmu pracovali jako první. Tudíž se jedná o kolektiv na sebe vázaný. Na této provozovně lze vytknout nevyhovující prostory s nemožností investice do oprav.

Na provozovně S se objevuje hned několik nedostatků, které se dají předpokládat při otevření nové provozovny. Zde se mísí zaměstnanci ze staré provozovny, zaměstnanci přejatí od jiného zaměstnavatele a noví zaměstnanci. Dále zde je problém s vedoucím pracovníkem, který zvažuje odchod. Komunikační i informační systém je nevyhovující a lidé nedostatečně motivovaní. Chybí zde sounáležitost zaměstnance s firmou, radost z dobře odvedené práce, vyskytují se zde občasné spory. Na provozovně jsou nové velké prostory, zaměstnanci mají šatny, sprchu i denní místnost. Tu je potřeba přizpůsobit jejich potřebám.

<u>Provozovna P</u>	<u>Provozovna S</u>
+ plynulý chod výroby	+ nové dostačující prostory
+ nadřízený má respekt a pracuje kvalitně	- smíšený kolektiv bez týmového ducha
+ oboustranná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými	- nadřízený pracovník uvažuje o odchodu
+ týmový kolektiv	- špatná komunikace mezi pracovníky a nadřízeným i vedením
- nevyhovující prostory	- nízká sounáležitost s firmou
	- spory na pracovišti

Tabulka 3: Výsledky dotazníkového šetření

2.5.2 ANKETA

(anketa byla pro strážníky ZŠ, zaměstnance ZŠ na provozovně S a pro strážníky ZŠ a zaměstnance ZŠ na provozovně P)

Znění ankety:

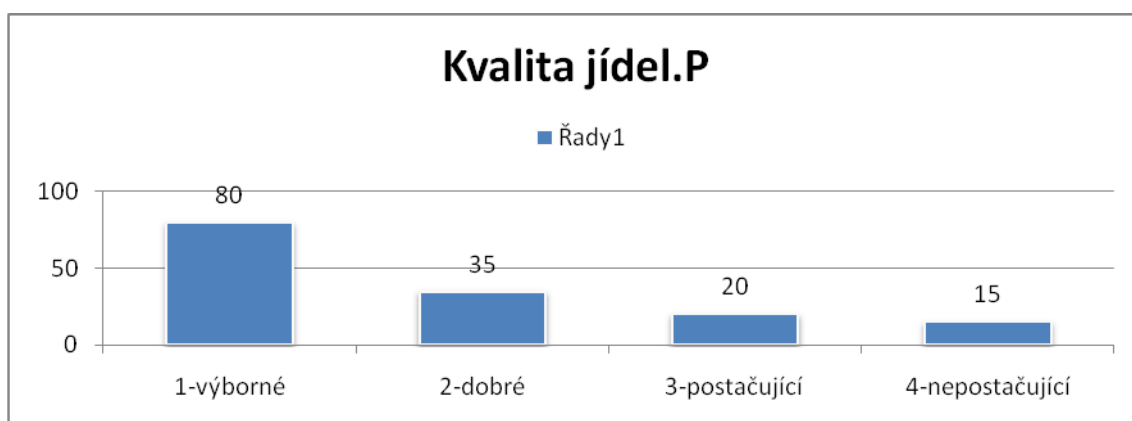
- Jak jste spokojeni s kvalitou jídel? 1234
- Jak jste spokojeni s čistotou prostředí? 1234
- Vyjádřete svůj názor na stravu.....

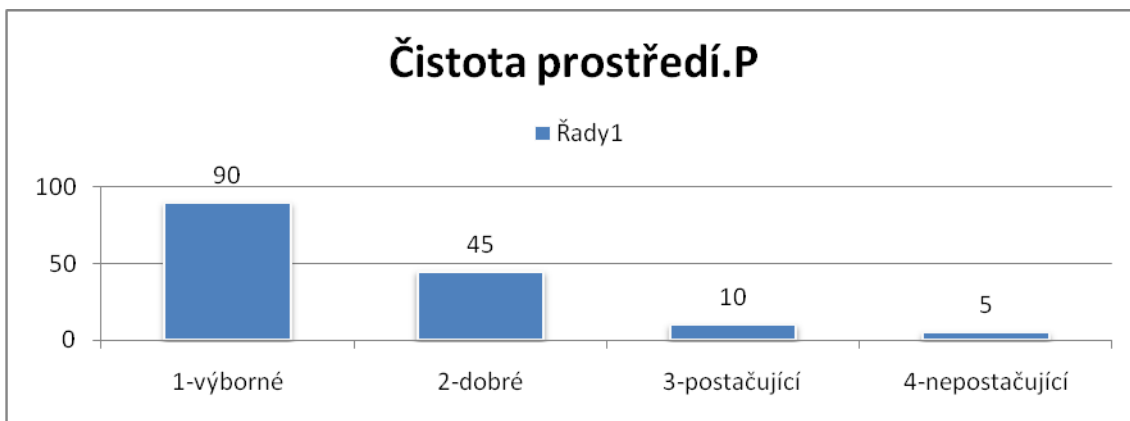
P: odevzdáno 150 anketních lístků

S: odevzdáno 100 anketních lístků

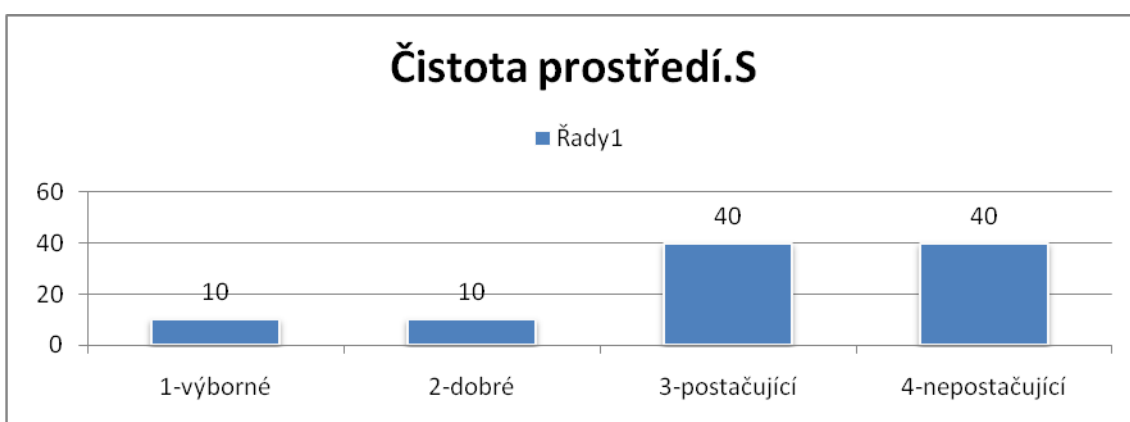
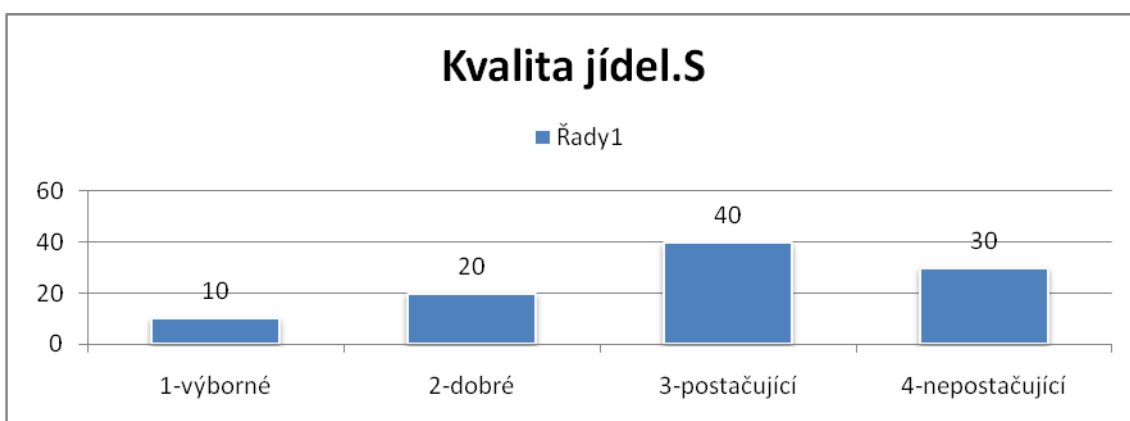
Výsledky ankety:

P: na této provozovně byly strážníci spokojeni s přístupem personálu ke strážníkům, chválili si stravu i prostředí, měli několik poznámek ke složení jídelníčku (vzhledem k tomu, že se jedná o děti, chtějí méně zdravé stravy a preferují smažená jídla a sladká jídla)





S: Zde si strážníci opět stěžují na zdravou stravu, více negativních ohlasů na kvalitu stravy. **Stížnost na personál, který obsluhuje výdej. Stížnosti na neochotu a nevstřícnost personálu, špatné jednání se zákazníkem. Dále stížnosti na čistotu prostředí** ■



2.5.2.1 Výsledné poznatky ankety:

Tato anketa byla zaměřena především na spokojenost zákazníka s kvalitou jídla. Zjištěno bylo, že na P je zákazník s kvalitou jídla spokojen oproti S, kde se stížnosti na jídlo opakovali ve větší míře. Dále nám anketa na S odhalila přístup personálu k zákazníkovi. Bude nutné udělat opatření vedoucí ke zkvalitnění výroby, výrobních postupů, volbě nových surovin, a k nápravě chování zaměstnanců k zákazníkovi.

<u>Provozovna P</u>	<u>Provozovna S</u>
+ spokojený zákazník	- nespokojený zákazník
+ kvalitní výrobek	- zhoršení kvality výrobku
	- nevhodné chování personálu k zákazníkovi

Tabulka 4: Výsledky ankety

2.5.3 ROZHOVOR

Známe již stanovisko zákazníka, zaměstnance, získáme pomocí rozhovoru stanovisko zaměstnavatele. Rozhovor je zaměřen na otázky týkající se firemní image, projevu FK navenek pro okolí, dále na propracovanost jednotlivých prvků image a dále na otázky týkající se prostor firmy a komunikace ve firmě.

Image

-Prezentace: Špatná prezentace firmy. Firma se tak dostává méně do povědomí potenciálního zákazníka. Chybí materiály pro prezenci při jednání s potenciálním zákazníkem, chybí reklamní materiály.

-Webdesign: Prezentace na internetu je nejen dobrým přínosem pro firmu, ale je to i její vizitka, ukázka jejích kvalit a schopností. Kdo dnes nemá internetová stránka, není považován za velkou a prosperující firmu. Firma se už v minulosti o tyto stránky pokoušela, ale zvolila samoobslužný typ stránek, který je bez finančních nákladů, ale kvalita zpracování je pro firmu nedostačující.

-Reklama: Nejen dostat se do povědomí zákazníků je součástí firemní reklamy-její prezentace na trhu. Firma má svoji reklamu nedostačující a v tomto směru může mnohé vylepšit. Chybí zde reklama na firemních autech, chybí reklamní předměty, není označena provozovna.

-Corporate Design: Jak již webdesign i reklama předurčovali, aby tyto změny doznali úspěchu, je zapotřebí, aby firma měla dobrou Corporate Design (dále už jen CD). Ve skutečnosti už firma svůj CD má. Jen ne profesionálně zpracovanou. Vypracovala si pomocí vlastních sil a možností logo firmy a vybrala styl písma, kterým se prezentuje.

- Dresscode: Stejně jako pokulhává ostatní firemní image i tady je pracovní úbor nejednotný. Nestačí jen oděv, který splňuje požadavky na bezpečnost při práci, ale měl by také prezentovat firmu a měl by být jednotný.

- Prostory: Výrobní prostory na provozovně P jsou již zastaralé a bylo by zapotřebí je revitalizovat, což nelze, poněvadž je v tomto objektu firma v nájmu. Jsou zde nedostačující prostory pro zaměstnance, vzhledem k prostorovým dispozicím objektu.

Provozovna S je podstatně větší a její prostory i uspořádání jednotlivých pracovních úseků je dostačující. Zde jsou i nevyužité prostory. Místnost pro zaměstnance je nedostatečně vybavená.

-Komunikace: vedení poukazuje na problémy v komunikaci především mezi personálem na pracovišti při výrobě. Není vytvořen systém komunikace, určování pracovních úkolů, kontroly, není propracován informační systém pro zaměstnance. Komunikace se zákazníkem je optimální, pouze na provozovně S dochází ke špatné komunikaci se zákazníkem při výdeji obědů. Komunikace s dodavateli i odběrateli stravy je jednotná s danými pravidly, vyhovující oběma stranám.

2.5.3.1 Výsledné poznatky z rozhovoru

Z rozhovoru je patrné, že vedení firmy nejvíce tíží nejednotný a nepropracovaný vzhled firmy, který firmě ubírá na dojmu kvality a serióznosti. Od toho se odvíjí dojem, že firma neví čím je a co chce, což přenáší tento dojem i na její zaměstnance. Dalším problémem je komunikace ve firmě. Problémy jsou vytvořeny spojením nových a stávajících zaměstnanců, rozdělením na dvě provozovny, časovým stresem vedoucího a nejednotného systému komunikace a kontroly.

<u>Provozovna P i S</u>
- časový stres vedení
- nejednotná image
- nedostatečný komunikační systém

Tabulka 5: Vyhodnocení rozhovoru

2.6 Komplexní vyhodnocení analýzy FK v podniku

Souhrn poznatků získaných po průzkumu za pomoci dotazníku, ankety a rozhovoru.

<u>Provozovna P</u>	<u>Provozovna S</u>
+ plynulý chod výroby	+ nové dostačující prostory
+ nadřízený má respekt a pracuje kvalitně	- smíšený kolektiv bez týmového ducha
+ oboustranná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými	- nadřízený pracovník uvažuje o odchodu
+ spokojený zákazník	- špatná komunikace mezi pracovníky a nadřízeným i vedením
+ kvalitní výrobek	- nízká sounáležitost s firmou
+ týmový kolektiv	- spory na pracovišti
- nevyhovující prostory	- nespokojený zákazník
	- zhoršení kvality výrobku
	- nevhodné chování personálu k zákazníkovi
- časový stres vedení	
- nejednotná image	
- nedostatečný komunikační systém	

Tabulka 6: Komplexní vyhodnocení analýzy

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

Po průzkumu ve firmě pomocí různých metodologických postupů byly navrženy tyto opatření, která byla firmě předložena k prostudování a k následné realizaci, pokud firma jednotlivé návrhy akceptuje a bude ochotna je realizovat. Vzhledem k ochotě a iniciativě vedení firmy je realizace velmi pravděpodobná.

3.1 Návrh č. 1: Dresscode-oděv zaměstnanců

DRESSCODE

Jak již bylo zjištěno, firmě chybí jednotné a reprezentativní oděvy pro zaměstnance.

Návrh řešení:

Po průzkumu trhu byla vybrána firma BONNO GASTRO SERVIS, s.r.o., Husova tř. 523/30, 370 05 České Budějovice 2, která se zabývá výrobou, prodejem a distribucí potravinářských výrobků a potřeb pro potravinářské provozy. Od této firmy byly navrženy oděvy na užívání při běžném pracovním provozu, tedy při přípravě stravy.

Tabulka uvádí druhy, počty a cenu jednotlivých artiklů a udává celkové náklady na pořízené zboží.

Každý zaměstnanec obdrží zvolený produkt 2x, obuv 1x, zástěru 2x

Počet zaměstnanců:

19x kuchaři, kuchařky, vedoucí pracovníci (17 žen, 2 muži)

Číslo produktu	Název produktu	Typ produktu	Materiál produktu	Počet kusů produktu	Cena za kus vč. DPH 20%	Celkem cena vč. DPH 20%
809703	Sally Hapy	Dámská halenka	feiner	34	435,-	14.790,-
809423	Kalhoty	Kalhoty	kepr	34	299,-	10.166,-
809705	Cindy Happy	Šaty polopropínací	feiner	34	510,-	17.340,-
809425	Stretch kalhoty	Kalhoty	Bavlna/ elastan	34	119,-	4.046,-
800670	Nigella	Zástěra	domestik	38	179,-	6.802,-
800730	Majestic	Lodička	kepr	19	55,-	1.045,-
900410	Ramsay	Rondon	kepr	4	485,-	1.940,-
800460	Kalhoty	Kalhoty pánské	kepr	4	319,-	1.560,-
900058	Heston	Zástěra pánská	kepr	4	139,-	556,-
7511	Ibiza Extreme	Obuv dámská	Obuv splňuje normu ČSN EN 344-1	17	499,-	8.483,-
9711	Ibiza Extreme	Obuv pánská	Obuv splňuje normu ČSN EN 344-1	2	499,-	998,-

Tabulka 7: Návrhy oděvů pro zaměstnance

Pro pracovní oděv pro ostatní zaměstnance byla zvolena firma **ADLER Czech, a.s.**, Nový svět 199, 400 07 Ústí nad Labem - Krásné Březno, zabývající se výrobou značkového reklamního textilu Adler (TM).

Každý zaměstnanec obdrží zvolený produkt 2x, trička budou potištěna logem firmy na přední levé straně triček (na prsou) o velikosti 2x5 cm a to metodou potisku sítotisk, kde barva prochází přes šablonu sítotiskového stroje na povrch materiálu. Text potisku: Prima Jídelna. Pro řidiče bude dále zakoupena bunda. Bunda bude taktéž opatřena logem firmy.

1x ředitel společnosti

2x stravenkářka

2x administrativní pracovnice

1x řidič

Číslo produktu	Název produktu	Typ produktu	Materiál produktu	Počet kusů produktu	Cena za kus vč. DPH 20%	Celkem cena vč. DPH 20%
203	Pique Polo 200	Unisex polokošile	Bavlna,polyester, Pique, barva 11	12	315,-	3.780,-
506	Unisex fleece jacket Hi-Q 360	Bunda	100% PES, Fleece, 360 g/m2, doplňkový materiál: 100% PAD 210 T, RIP-Stop Barva 23	1	425,-	425,-

Tabulka 8: Návrhy oděvů pro zaměstnance 2

Celkové náklady na nové oděvy a obuv pro personál činí **71.931,- Kč**.

Přínos pro firmu:

Tato částka je pro firmu nákladově výraznější, ale pro množství výrobků přiměřená a pro firmu bude nový dresscode pozitivním přínosem při zdokonalování firemní image, která hraje významnou roli pro prezentaci firmy na trhu a pro silnější konkurenceschopnost firmy.

3.2 Návrh č. 2: Zrušení provozovny P

PROVOZOVNA P

Z informací, které byly získány různými metodami průzkumu ve firmě, bylo zjištěno, že při vytvoření druhé provozovny S se vyskytly tyto problémy:

- Vedoucí firmy je v časovém presu a kvalita jeho práce se tím výrazně snižuje. Jeho kontrolní činnost je dosti omezena a je nutné ji delegovat na pracovníky, kteří nemají pravomoci na základě kontroly činit nápravné opatření.
- Další výraznou nevýhodou je nedostatečně využitá provozovna P. Zde se snížil počet zaměstnanců na 3 kuchařky, 1 šéfkuchařku, 1 stravenkářku, 1 administrativní pracovníci. Došlo k přesunu zakázek na provozovnu S, tudíž zde zbylý personál je nedostatečně využit jak kuchařky tak stravenkářka.
- Provozovna P je v budově školy, kde firma platí roční nájem 90,000,- Kč. V provozovně nelze z důvodu pronájmu provádět opravy budovy. Budova je již zastaralá a tak i provoz začíná být nemoderní a nepraktický.

Návrh řešení:

Navrhuji, aby firma zrušila provozovnu P. I když firma ztratí stravníky, kteří jsou na provozovně P, je firma schopna získat zákazníky nové, pro které bude vyrábět na S. Vyplývá to ze zkušenosti z minulosti, kdy firma musela odmítat zakázky, kvůli kapacitě provozovny.

Přínos pro firmu:

Zruší-li firma provozovnu P, získá tyto provozní výhody a finanční prostředky:

Úkon	Důvod	Firma ušetří:
Propuštění stravenkářky	S má stravenkářku, 2 nejsou zapotřebí	12 x 9.000,- Kč = 108.000,- Kč/rok
Nájemné	Zrušení provozovny	90.000,- Kč/rok
Teplo, Elektřina, Voda, Plyn	Zrušení provozovny, teplo 100%, elektřina není přímo úměrná výrobě, voda není přímo úměrná výrobě, náklady se zvýší částečně	Cca 385.000,- Kč/rok
Vybavení	Přesun výrobního vybavení na S, zkvalitnění výrobního procesu, obnova techniky, zrychlení výrobního procesu	
Zaměstnanci	2 vedoucí pracovníci, kolektiv opět pohromadě, sepnutější kolektiv, spolupráce	
Ředitel	Ušetří svůj čas, více se může věnovat firmě, její image, reklamě, styku s veřejností, lepší kontrola pracoviště a pracovníků, zkvalitnění výroby a výsledného produktu	
Vedení 2 provozoven	Nebude zapotřebí jezdit kontrolovat a řídit 2 místa ušetříme náklady na čas i dopravu, denně cca 15 Km	3.600 km/rok 12.600,- Kč/rok (10 l na 100 km, 35,- Kč PHM)

Tabulka 9: Úspory při zrušení provozovny P

Celkem úspora finančních prostředků: 595.600,-Kč

3.3 Návrh č. 3: Vytvoření firemní image

PREZENTACE FIRMY

Firma je na trhu již delší dobu, ale nedokázala si vytvořit jednotnou firemní image. Nedostatky jsou v neúplném Corporate Design, nedostačující reklamě, nedostačujících www stránkách, dresscode (samostatný návrh). Je zřejmé, že každá firma musí mít profesionální image, aby obstála na trhu a v konkurenčních bojích. Stále na trh přichází noví dravější konkurenti. Chceme dosáhnout, aby pro firmu byla tato profesionální image samozřejmostí a konkurenční výhodou, která zajistí firmě získávání nových zakázek, lepší informovanost pro klienty a tím jejich větší spokojenost a také větší věrohodnost firmy a podpoření dobrého jména firmy. Výsledkem by měla být větší prosperita podniku.

Při tvorbě firemní identity spolupracovat, vyjádřit vlastní vizi výsledného vzhledu a trvat na své představě a intuici. Má být příjemná, milá, ne agresivní, podmanivá a vybízející. Firemní design musí vyjadřovat jaká firma je. Je to velmi důležité, aby se v něm odrážely cíle firmy.

Firma se rozhodla onačit se názvem Prima jídelna, kterým dává najevo, čím se zabývá. Hlavní náplní je totiž stravování pro děti mateřských, základních a středních škol. Tudíž tento název má být pro strávníky srozumitelný než název firmy GG.

Návrh řešení:

Navrhuji zvolit firmu **Ing. Karel Sypták**, Purkyňova 2, Brno 612 00, která nabízí služby v oblasti firemní a reklamní grafiky. Konkrétně se jedná o DTP, tisk, corporate design, internet (webdesign, redakční systém), video a audio tvorba, televizní a 3D grafika, animace, multimediální aplikace, CD/DVD prezentace. Tudíž bude jednodušší, když veškeré nedostatky zpracuje jedna firma a vytvoří tak za pomoci vedení naší firmy jednotný vzhled.

Tabulka uvádí, jaké změny je nutné provést a odhad finančních nákladů změny.

Úkon	Popis	Náklady
Tvorba www	Zakoupit doménu, vytvořit stránky, na stránkách budou informace o firmě, jídelníčky, fotogalerie výrobků, popis výroby, informace pro strážníky, atd.	Cca 20.000,- Kč
Firemní design	Vytvořit jednotný logotyp pro firmu, vytvořit název	5.000,- Kč
Dokumenty	Vizitky, hlavičkové papíry, desky, obálky, atd. firma dodá šablonu na tvorbu těchto dokumentů	3.000,- Kč
Označení provozovny	Cedule označující provozovnu 1m x 0,5 m	5.000,- Kč
Polep auta	Citroen Jumper, boční strany 1m x 0,5 m logo Prima jídelna, dveře řidiče s názvem dopravce a údaji, zadní strana auta logo Prima jídelna a údaje o firmě, kontakty	10.000,- Kč
Reklama	Vytvořit podle nového firemního designu reklamu pro potencionálního strážníka. Letáčky do místa provozovny pro strážníky z řad jednotlivců a firem, reklama do místních periodik.	Letáček 6,- Kč/kus Noviny, Zpravodaje 10x5 cm, 3 dny/450,- Kč
Příspěvky do novin	Přispívat odbornými články do místních periodik, osvětlit výrobu stravy, expedici, dotace, přiblížit strážníkovi chod výroby	

Tabulka 10: Nové reklamní produkty

Celkové náklady budou činit přibližně 43.000,- Kč.

Přínos pro firmu:

Firma získá tolik potřebný jednotný vzhled a výraz, tudíž bude pro stávající i nové zákazníky čitelnější rozpoznatelnější a důvěryhodnější. Svým novým vzhledem bude dávat najevo své cíle a postoje. Získá tak větší dojem kvalitní firmy, která má vše jasné a dané. Jednotný vzhled a jednotná prezentace na trhu je v dnešní době nezbytností a dává firmám dávku serióznosti a pocit kvalitnějších výrobků oproti firmám, které tuto reklamní stránku nemají zpracovanou. Proto přínosem bude lepší mínění o firmě a tudíž vyšší možnost nových potenciačních zákazníků a vyšší příjmy společnosti.

Nové logo a označení vytvořené pro firmu Grande Gusto s.r.o.



Obrázek 7: Nové firemní logo

3.4 Návrh č. 4: Zlepšení komunikačního systému

KOMUNIKACE

Z dotazníku vyplynul problém s vedoucím pracovníkem na provozovně S, kterého jeho pozice ve firmě a pracovní náplň dostatečně nemotivuje a na základě toho uvažuje o odchodu z firmy.

Dalším problémem je komunikace zaměstnanců na provozovně S s koncovým zákazníkem.

Dojde-li k uskutečnění návrhu č. 2: zrušení provozovny P vyvstane nová situace a zaměstnanci z provozoven budou spojeni do provozovny jedné.

Firma nemá zaveden jednotný styl v komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucím zaměstnancem. Situace na pracovišti se nevyhodnocují.

Návrh řešení:

Navrhuji firmě, aby dohodou **rozvázala pracovní poměr s nespokojeným vedoucím pracovníkem**. Jeho přístup k práci, který je subjektivně ovlivněn jeho osobní nespokojeností, má vliv na jeho podřízené pracovníky. Tito nejsou dostatečně motivováni k práci, není prováděna dostatečná kontrola výroby a tak se snižuje rychlost výroby a kvalita produktu. Na jeho místo firma vypíše konkurz a přijme nového uchazeče. Pro výběr nového vedoucího je nutná jeho praxe v oboru a praxe na této pracovní pozici.

Zaměstnanci na provozovně S, nejsou dostatečně proškoleni v jednání se zákazníkem. Navrhuji vedení, aby si zvolilo den, ve kterém proběhne **školení zaměstnanců**. Postačující bude, když školení provede vedení firmy, které zná veškeré náležitosti styku se zákazníkem. Bude-li firma chtít využít služby odborného školení, doporučuji firmu Profi Training – Brno, Strnadova 1, Brno – Líšeň a to z důvodu možnosti konání semináře přímo ve firmě a k možnosti vytvoření kurzu na zakázku podle potřeb firmy.

Nastane-li propojení provozoven, bude potřebné vytvořit **system o dvou vedoucích pracovnících**. Navrhuji, aby každý nadřízený měl svůj tým, za který bude zodpovědný a tým mu bude podřízen. Vedoucímu z provozovny P bude podřízen stávající personál z provozovny P a přiřadí se noví pracovníci z provozovny S tak, aby jejich pracovní určení bylo rovnoměrně zastoupeno v každé skupině (19 zaměstnanců, 2 vedoucí, tým 1: 9 zaměstnanců, tým 2: 8 zaměstnanců). Vedení firmy bude delegovat příkazy dvěma nadřízeným a ti budou delegovat úkoly svému týmu, provádět kontrolu a výsledky předkládat vedení.

Vzhledem k nejednotné komunikaci, špatnému chápání příkazů, nevyhodnocování práce navrhuji, aby vedení pořádalo **pravidelné porady pro zaměstnance**. Porada bude jednou týdně, nejlépe v pondělí, po pracovní době. Doba porady maximálně 1 hodinu (posléze koncentrace zaměstnance upadá, neřeší se konkrétní problémy). Cílem porad má být zhodnocení předešlého týdne. Vyhodnotit práci v provozu, řešit vzniklé výrobní chyby, pochybení zaměstnanců. Vysvětlit zaměstnancům příčiny chyb, vysvětlit jim správné postupy. Dát jim návody na správné pracovní postupy. Dále do porad zahrnout opakování o zásadách provozu, hygienické pravidla, chování k zákazníkovi, předkládat informace o zákonech, vyhláškách, trendech v gastronomii. Na poradě bude místo pro diskuzi, kdy bude zaměstnanci i vedení dán prostor k řešení individuálních dotazů. Přínosem porad by měla být lepší informovanost o pracovních postupech, zlepšení komunikace mezi vedením, vedoucími a pracovníky.

Dále navrhuji, aby každý pracovní den prováděl nadřízený pracovník pro svůj tým **krátkou poradou** (dle potřeby, cca 30 minut, ke konci pracovní doby), kde se nastíní pracovní náplň na den následující, rozdají se úkoly pro jednotlivé členy týmu, rozdají se úkoly na následující den, proberou se technologické postupy výroby, řeší se dotazy zaměstnanců, řeší se drobná pochybení zaměstnanců, atd.

K zlepšení lepší informovanosti zaměstnanců o pravidlech a postupech navrhuji, aby na pracovišti nainstalovali **informační nástěnky**, kde budou mít zaměstnanci stálý přístup ke svým denním úkolům, k pravidlům provozu na pracovišti, k výstupním časům výroby a jiným individuálním informacím týkajících se výrobního procesu.

Přínos pro firmu:

Dojde-li k navrženým změnám, lze očekávat systematictější práci s menším procentem chyb, což povede k zrychlení výrobního procesu. Pokud se návrhy setkají s pozitivním přístupem a budou plně naplněny je pravděpodobné, že snížení času výroby umožní firmě navýšit množství zakázek a tak lépe využít výrobní prostory a pracovní sílu a tím navýšit zisky společnosti. Dále lze očekávat lepší informovanost o pracovní náplni, zlepšení týmové práce zaměstnanců a velmi významné zkvalitnění výsledného produktu.

3.5 Finanční náklady a úspory návrhů 1-4

Návrh č. 1: Dresscode	Celkové náklady 71.931,-Kč
Návrh č. 2: Provozovna P	Celkem úspora 595.600,-Kč
Návrh č. 3: Prezentace firmy	Celkové náklady 43.000,- Kč
Návrh č. 4: Komunikace	(Náklady zanedbatelné, možné navýšení zakázek → navýšení zisku)
<u>Celkem úspora</u>	<u>+480.669,- Kč</u>

Tabulka 11: Finanční zhodnocení návrhů

Náklady návrhů nepřevyšují úsporu z návrhů, tudíž návrhy jsou pro firmu pozitivní v oblasti finanční.

Závěr

Diplomová práce v teoretické části objasnila základní informace o pojmu firemní kultura. Čtenáři přiblížila tento pojem a ukázala možné složky firemní kultury. Teoretická část předkládá informace, které jsou potřebné pro následnou analytickou část.

Analytická část odhaluje ve zvolené firmě stávající situaci firemní kultury. Ve firmě, která byla v této části představena, byly provedeny analýzy za využití metody dotazníkové pro zaměstnance společnosti, ankety pro zákazníky a rozhovoru s vedením společnosti. Výsledky byly graficky zaznamenány a vyhodnoceny.

Hlavní výstupní částí práce je část návrhová. Zde jsou interpretovány návrhy na zlepšení firemní kultury, mající za cíl zvýšit prosperitu firmy za využití dílčích cílů jako jsou zlepšení produktivity práce, profesionální image firmy, optimalizace výroby. Návrhy jsou vytvořeny na základě zjištěných nedostatků v analytické části práce. Výstupem návrhové části jsou čtyři návrhy, které poukazují na problém, navrhují nápravu, předkládají náklady na realizaci či úsporu.

Návrhy budou firmě předloženy a firma je projedná a rozhodne se, které návrhy realizuje.

Z časového hlediska doporučuji realizaci návrhů uskutečnit v období od června do srpna 2010, kdy je vytíženost provozu nejmenší a tudíž je více času se důsledně věnovat těmto změnám a jejich realizaci. Návrhy nejsou pro firmu striktní, jsou návodem, kterým se mohou řídit, mohou provádět případné změny v dodavatelských služeb, v množství inovací, atd.

Firma může používat dotazník, anketu opětovně k průzkumu firemní kultury.

Věřím, že realizace návrhů, obsažených v diplomové práci, bude pro firmu Grande Gusto s.r.o., pozitivním přínosem do budoucna ve sféře rozvoje společnosti a zvýšení prosperity firmy.

Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. BROOKS, I. *Firemní kultura*. 2003. ISBN 80-7226-763-9
3. *Firma*. [on line]. [cit. 2009-11-21]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Firma>
4. KASAL, J. *Antropologie*. [on line]. Dostupné z: lide.uhk.cz/pdf/ucitel/kasaljo1/antropologie/Pojem_Kultura.doc
5. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, Řízení, Organizace*. 2005. ISBN 80-86131-57-2
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 2004. 174s. ISBN 80-247-0648-2
7. PFEIFER, L. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
8. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

Seznam obrázků

Obrázek 1: Determinanty vzniku FK	18
Obrázek 2: Mocenská kultura	23
Obrázek 3: Funkční kultura	23
Obrázek 4: Úkolová kultura.....	23
Obrázek 5: Osobní kultura.....	24
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	33
Obrázek 7: Nové firemní logo	107

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typologie FK	21
Tabulka 2: Metody průzkumu ve firmě.....	35
Tabulka 3: Výsledky dotazníkového šetření.....	93
Tabulka 4: Výsledky ankety	96
Tabulka 5: Vyhodnocení rozhovoru.....	98
Tabulka 6: Komplexní vyhodnocení analýzy	99
Tabulka 7: Návrhy oděvů pro zaměstnance.....	101
Tabulka 8: Návrhy oděvů pro zaměstnance 2.....	102
Tabulka 9: Úspory při zrušení provozovny P	104
Tabulka 10: Nové reklamní produkty	106
Tabulka 11: Finanční zhodnocení návrhů	110

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník	113
Příloha č. 2: Ilustrační foto podniku a produktů	125

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník – znění dotazníku, předloženého zaměstnancům podniku

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dostal se Vám do rukou dotazník zaměřen na zjištění stavu současné firemní kultury ve společnosti, ve které pracujete. Údaje, které zde uvedete, nebudou využity k žádnému jinému účelu než ke zkvalitnění firemní kultury. Odpovědi a názory každého ze zaměstnanců jsou pro tazatele velmi cenné. S informacemi získanými z dotazníku bude pracováno profesionálně a bude zaručena anonymita respondentů.

Instrukce k vyplnění

U otázek s možností výběru označte prosím pouze jednu z možností křížkem. U otázek otevřených použijte pro svoji odpověď místo vyznačené tečkami.

Vysvětlivky

Vedoucí firmy, vedení firmy = majitel firmy, vlastník

Nadřízený = šéfkuchař, nadřazený kuchař nebo nadřazený pracovník

1. Pro firmu Grande Gusto s.r.o. pracujete:

méně než rok jeden až tři roky tři až pět let pět a více let

2. Práce, kterou ve společnosti vykonávám je pro mne důležitá:

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

3. Vedoucí firmy je důležitým prvkem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry:

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Proč?.....

4. Nadřízený pracovník je důležitým prvkem při tvorbě příjemné pracovní atmosféry:

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Proč?.....

.....

5. V prostředí kde pracuji, se cítím příjemně:

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

5a) necítím se příjemně, protože: *(vyplňte tehdy, pokud je něco, kvůli čemu se cítíte nepříjemně)*

pracovní prostředí není čisté

nerozumím si s kolegy na pracovišti

mívám pocit nespravedlnosti vůči mé osobě

mám pocit, že jsem pracovním přetěžován

jiný důvod.....

6. Změnili byste něco na Vašem pracovním prostředí? Sdělte prosím Vaše nápady:

.....
.....

7. Pracovní atmosféru byste označil/a jako:

- tvůrčí- zaměřenou na kreativitu
- týmovou- spolupracující
- konkurenční- soupeřivou
- pasivní- s nezájmem o firmu a kolegy

8. Přemýšlím o změně zaměstnání

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

6a) o změně zaměstnání přemýšlím z důvodu: (*vyplňte pouze pokud uvažujete o změně zaměstnání*)

- změna pracovní pozice
- nedostatečné ohodnocení práce
- existující neshody na pracovišti
- zájem o práci v jiném odvětví
- jiný důvod.....

9. S obsahem práce, kterou vykonávám, jsem spokojen/á:

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

10. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci? (více možností)

- materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
- možnost být součástí týmu
- jiný důvod.....

11. Při nástupu do práce jste byl/a seznámen/a s vizí a cíli firmy:

ne pouze neoficiálně seznámen/a s obojím oficiálně

12. Cíle stanovené společností považujete za dosažitelné:

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

13. Měl/a jste při nástupu do zaměstnání pocit, že se stáváte součástí firmy?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

14. Jste hrdý/á, že pracujete právě pro firmu Grande Gusto s.r.o.?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

15. Doporučili nebo nedoporučili byste firmu z těchto důvodů? (více možností)

- D N - pracovní prostředí
- D N - vztahy mezi spolupracovníky
- D N - vztahy mezi zaměstnanci a vedením
- D N - finanční ohodnocení práce
- D N - zaměstnanecké výhody

16. Výrobky (stravu), které firma vyrábí, považujete za:

- kvalitně vyrobené, kontrola výroby
- stejné jako ostatní na trhu
- méně kvalitní, zhoršení kvality
- nekvalitní, špatné výrobní postupy

17. Pořádá firma dostatek akcí pro své zaměstnance?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

18. Účastníte se firemních akcí?

- vždy často málokdy nikdy

18a) pokud se neúčastníte, proč?.....

19. Ke konzumaci oběda využívám prostoru společné místnosti:

- vždy často málokdy nikdy

19a) pokud ji nevyžíváte, proč?.....

20. Komunikace ve firmě je:

- velmi formální spíše formální spíše neformální velmi neformální

21. Komunikace s vedoucím firmy je:

- velmi formální spíše formální spíše neformální velmi neformální

22. Komunikace s nadřízeným je:

- velmi formální spíše formální spíše neformální velmi neformální

23. S pracovníky druhého oddělení komunikujete:

- denně několikrát týdně párkrát do měsíce nekomunikuji

24. Nejčastější komunikační prostředek při komunikaci nadřízeného s podřízeným je:

- telefon
- tištěná zpráva
- osobní komunikace
- komunikace přes třetí osobu

25. Nejčastější komunikační prostředek při komunikaci podřízeného s nadřízeným je:

- telefon
- tištěná zpráva
- osobní komunikace
- komunikace přes třetí osobu

26. Rozhodování v provozovně, ve které pracuji, je:

- velmi rychlé spíše rychlé spíše pomalé velmi pomalé

27. Rozhodování mého zaměstnavatele, vedoucího, považuji za:

- správná spíše správná spíše špatná špatná

28. Rozhodování nadřízeného považuji za:

- správná spíše správná spíše špatná špatná

29. Mzda je pro mne významný motivační faktor:

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

30. Za svůj výkon jsem ohodnocen/a spravedlivě

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

31. Systém hodnocení (odměny, prémie) mne motivuje k vyšším výkonům:

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

32. K lepším výkonům by mne motivovalo: (více možností)

- vyšší mzda
- vyšší prémie
- více dnů dovolené
- uznání práce nadřízeným
- postup na vyšší pozici
- jiný důvod:

33. Nacházíte ve firmě perspektivu osobního růstu a rozvoje?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

34. Existuje mezi provozovny rivalita, konflikty?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

35. Existuje rivalita a konflikty mezi pracovníky provozny?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

35a) Pokud ano o jaké konflikty se jedná?

- osobní pracovní organizační jednotlivých úkolů jiné.....

36. Existují konflikty mezi nadřízeným a podřízenými?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

36a) Pokud ano o jaké konflikty se jedná

- osobní pracovní organizační jednotlivých úkolů jiné.....

37. Informace, které potřebuji k výkonu své práce, mám k dispozici: (více možností)

- písemně slovně od třetí osoby předem nemám

38. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve firmě:

- oceněny a podpořeny vyslyšeny bez odezvy nečekají se a nepodporují se

39. Osobní a soukromé problémy se na pracovišti:

- řeší často řeší občas řeší jen v závažných případech neřeší

40. Jsou dodržovány termíny úkolů?

- Termíny se dodržují za všech okolností.
- Ve většině případů jsou termíny dodržovány
- Termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
- Termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky
- V našem oddělení se termíny nestanovují

41. Jak kontroluje Váš nadřízený práci?

- Nadřízený kontroluje pouze výsledky formou dotazu
- Nadřízený kontroluje výsledky formou kontroly výsledného produktu činnosti
- Nadřízený kontroluje výsledky formou kontroly během výrobního procesu
- Nadřízený výsledky zadané práce nekontroluje

42. Opakují se při výrobních postupech a jiných pracích chyby, které se již staly?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

43. Můžete sdělovat své názory na pracovní problémy, situaci ve firmě, kolegy?

- mohu otevřeně sdělovat
- mohu jen diplomaticky a opatrně
- nemohu, hrozí postih

Nepovinné otázky:

Jste? muž žena

Věk? 18 – 25 let 25- 30 let 30 – 40 let 40 – 50 let 50 a více let

Pracovní pozice? nadřízený kuchař/ka pomocný/á kuchař/ka
 uklízeč/ka administrativní pracovník

V případě, že chcete některou odpověď upřesnit a doplnit můžete učinit zde:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas a za Vaši ochotu se zúčastnit tohoto dotazníkového šetření.

Dále bych Vás chtěla ujistit, že informace zjištěné v tomto výzkumu, budou použity výhradně k účelu, uvedeném na první straně. Kterákoliv osoba, kromě tazatele a ředitele firmy nebude mít k dotazníkům přístup.

Dotazník sestavila: Bc. Lenka Horáčková, tel.: 606 737 693, e-mail: horacek.lenka@seznam.cz

Příloha č. 2: Ilustrační foto podniku a produktů



Carving- ovocný košík



Provozovna P



Menu



Menu



Provozovna P



Menu – výdej



Carving – ovocný vozík



Provozovna S