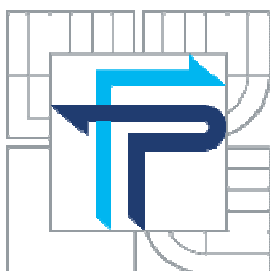




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCE

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VÝROBNÍM PODNIKU

CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN A MANUFACTURING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ŽANETA GOŇOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Goňová Žaneta

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změny organizační kultury ve výrobním podniku

v anglickém jazyce:

Concept of Organizational Culture Change in a Manufacturing Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.

BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Praha: EKOPRESS, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 31.05.2010

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá oblastí organizační kultury a hlavním cílem je návrh změny jejího obsahu vedoucí ke zvýšení výkonnosti organizace. Jsou v ní obsaženy teoretické poznatky, které mohou posloužit posouzení organizační kultury jakéhokoliv podniku a pomoci při její případné změně. V praktické části je pozornost detailněji zaměřena především na vnitrofiremní komunikaci společnosti a jsou předloženy návrhy na její zefektivnění a tím předpokládané zvýšení zisků společnosti.

Abstract

The Bachelor`s thesis describes problems of organizational culture in company and includes concept of organizational culture change, that will lead to higher effectiveness of work. In the theoretical part there are clues, that can help to any organization to review and change own organizational culture. This work specify one of the biggest problems of organizational culture in this company – company communication, and propose a motion for increasing its effectiveness.

Klíčová slova

organizační kultura, efektivita práce, firemní komunikace, změna organizační kultury

Key words

organizational culture, work effectiveness, communication in company, organizational culture change

Bibliografická citace práce

GOŇOVÁ, Ž. *Návrh změny organizační kultury ve výrobním podniku*. . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 62 s. Vedoucí bakalářské práce
Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce na téma je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 31. května 2010

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Zdeňce Konečné, PhD., za její odborné rady a připomínky při vypracovávání této práce.

Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům a managementu společnosti Qisda Czech s.r.o. za vyplnění dotazníků a poskytnutí informací.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
2.1. Metody použité pro zpracování bakalářské práce	12
3. Teoretická východiska práce	13
3.1. Definice organizační kultury.....	13
3.2. Hlavní prvky kultury organizace.....	13
3.3. Determinanty organizační kultury.....	15
3.4. Zásady organizační kultury	17
3.5. Organizační kultura a národní kultura.....	17
3.5.1. Typologie národních kultur	18
3.6. Vnitrofiremní komunikace	20
3.6.1. Komunikace	20
3.6.2. Organizační komunikace	20
3.6.3. Vnitřní a vnější komunikace	21
3.6.4. Tok informací v organizaci.....	21
3.7. Změna organizační kultury	23
3.7.1. Potřeba změny.....	23
3.7.2. Postup před změnou organizační kultury.....	25
3.7.3. Nástroje změny organizační kultury	26
3.7.4. Proces změny podnikové kultury.....	28
3.7.5. Implementace nové organizační kultury.....	28
3.8. Shrnutí teoretické části	30
4. Praktická část	31
4.1. Základní informace o společnosti	31
4.2. Motto společnosti	32
4.3. Organizační struktura společnosti	33
4.4. Politika jakosti.....	33
4.5. Certifikáty získané společností	34
4.6. Analýza stávající situace organizační kultury	34
4.6.1. Stav organizační kultury	35
4.7. Výzkum	36

4.7.1.	Specifikace dotázaného vzorku zaměstnanců.....	37
4.7.2.	Vyhodnocení dotazníků	38
4.8.	Návrhy řešení zjištěných problémů.....	51
4.8.1.	Zjištěné problémy a návrhy na jejich řešení	51
5.	Závěr	59
	Seznam zdrojů.....	60
	Seznam obrázků a grafů.....	62
	Seznam příloh	63
	Přílohy.....	64

1. Úvod

Jedním z nejdůležitějších a zásadních faktorů ovlivňujících efektivitu práce v každé společnosti je její organizační kultura. Každý podnik má svou vlastní specifickou organizační kulturu, která je ovlivňována a tvořena mnoha různými aspekty. Dosti často bývá například ovlivněna národní kulturou vedení společnosti. Pokud je společnost nadnárodní, kloubí se v ní často několik kultur, několik různých pohledů na práci, výkony a celkové chování.

Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě, všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Pohled každého člověka na organizační kulturu a na celkový způsob fungování společnosti je přirozeně odlišný. Časem se ovšem ve společnosti vykrystalizuje vzorek představ a hodnot, který mají všichni nebo alespoň většina zaměstnanců společný, na kterém se shodují, společně uznávají. Organizační kultuře proto bývá často připisována odpovědnost za různé organizační neshody či neduhy, příležitostně bývá také považována za tvořitele kladných vlastností. Je nezbytnou součástí každé společnosti, proto je nutné zkoumat tento pojem, abychom dokázali pochopit chování organizací a mohli stanovit, vysvětlit a dále řešit organizační problémy a činnosti. Jednoduše řečeno, podrobné znalosti a povědomí o kultuře by nám měly pomoci analyzovat organizační chování a díky případným změnám kultury a chování ve společnosti by nám mohly pomoci zefektivnit a zlepšit práci na všech úrovních organizace.

Kultura firmy je vždy tvořena lidmi v ní pracujícími. Pokud se chceme bavit o kultuře společnosti, musíme vždy brát v potaz specifické rysy a povahy jejich pracovníků. Organizační kultura je produktem v minulosti prováděných činností a zároveň má vliv na všechna naše současná i budoucí rozhodnutí. Proces tvorby organizační kultury je procesem dlouhodobým. Pakliže nějakou kulturu ve společnosti utvoříme a stanovíme, bude velmi těžké ji dále měnit, jelikož jakmile se nám něco vžije, považujeme to za samozřejmost a těžce přijímáme nějaké další zásadní změny.

Jednou z velmi důležitých součástí organizační kultury je vnitrofiremní komunikace, jako nositel a šířitel informací a prostředek zvyšování informovanosti zaměstnanců. Komunikace je prostředek, díky němuž se informace dostávají do celé společnosti. Je aktivitou napomáhající lidem interpretovat jejich myšlenky a ovlivňovat tak jejich okolí.

Stejně tak to funguje v každé společnosti. Díky komunikaci máme možnost vyjadřovat své názory a myšlenky a ovlivňovat tak alespoň částečně chod společnosti.

Organizační kultura a její vlivy jsou pro společnost velmi důležité, v dnešní době je potřeba mít stálou a udržovanou organizační kulturu nezbytností a je třeba ji zkoumat a dále rozvíjet. Bakalářskou práci jsem na žádost personálního manažera společnosti, pro kterou jsem ji zpracovávala, zaměřila především na vnitrofiremní komunikaci jako jeden z vůbec nejdůležitějších prvků organizační kultury. Práce pomůže nastavit především vnitrofiremní komunikaci, ale částečně i ostatní aspekty organizační kultury tak, aby tyto změny dopomohly k většímu zefektivnění práce v organizaci

Téma organizační kultury a možností její změny jsem si vybrala, protože toto téma je poslední dobou dosti v popředí zájmu. Chtěla jsem se tak prohloubit znalosti v této oblasti.

2. Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem mé práce bylo navrhnout změny obsahu organizační kultury, tyto změny pak povedou ke zvýšení efektivity práce dané společnosti. Po domluvě s manažerem personálního oddělení, panem Samem CT Huangem, který mi ochotně pomáhal a se kterým jsem práci před jejím zahájením i v průběhu konzultovala, jsem se rozhodla zaměřit pozornost na jednu ze specifických součástí organizační kultury – vnitrofiremní komunikaci. Na této oblasti jsme se shodli z několika důvodů. Hlavní důvod byl ten, že si oba uvědomujeme veledůležitost interní komunikace, to, že její správné nastavení je pro společnost klíčové. Dílčím důvodem pak fakt, že společnost Qisda Czech, s.r.o. je mezinárodní společností, tudíž možnost tvorby jazykových bariér či neshod jak mezi managementem a zaměstnanci, ale i zaměstnanci jako takovými je mnohem pravděpodobnější než u ostatních společností. Mezi hlavními cíly byla potřeba zjistit, který z komunikačních zdrojů je pro zaměstnance nejefektivnější, zjistit úroveň informovanosti a dále pak prozkoumat fungování komunikace uvnitř společnosti víceméně na všech úrovních. Byl také proveden rozhovor právě s manažerem personálního oddělení, který pomohl posoudit stav některých dalších aspektů organizační kultury společnosti Qisda Czech s.r.o.

2.1. Metody použité pro zpracování bakalářské práce

Stěžejní metodou výzkumu v bakalářské práci je **analýza** (z řec. *ana–lyó*, rozvazovat, rozebírat), která znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Budu analyzovat stávající organizační kulturu pomocí dalších metod, jako je vlastní **pozorování** a **dotazník** mapující názory zaměstnanců na organizační kulturu sledované firmy a za pomoci této analýzy dojdou k cíli své práce a to návrhu změny organizační kultury dané společnosti.

Dotazník obsahuje otázky týkající se zhodnocení současného stavu především vnitrofiremní komunikace a také informovanosti zaměstnanců, je uzavřen dotazem na to, co by chtěli zaměstnanci na fungování společnosti změnit.

Data získaná díky dotazníkům a pozorování byla vyhodnocena a zpracována za pomoci grafů a na základě tohoto zhodnocení byly navrženy změny, které pomohou vyřešit zjištěné problémy organizační kultury, potažmo vnitrofiremní komunikace této společnosti. Tyto změny pak povedou k vyšší efektivitě práce a tudíž vyšší výkonnosti organizace.

3. Teoretická východiska práce

3.1. Definice organizační kultury

Definice organizační kultury lze v odborné literatuře najít bezpočet. Podniková kultura je definována především jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Tyto prvky nebo alespoň některé z nich se opakují hned v několika pramenech – od Pfeifera a Umlaufové (Firemní kultura), přes Šiguta (Firemní kultura a lidské zdroje) až po Charvátka (Firemní strategie pro praxi). Organizační kultura je jakýmsi duchem podniku, určuje jakási „vnitřní pravidla hry“ ve společnosti, která ovlivňují, ale zároveň jsou také ovlivňována myšlením a jednáním pracovníků. Určuje tak vývoj vnitropodnikového života a celkovou atmosféru a prostředí ve firmě.

Zpočátku je organizační kultura ovlivnitelná a plánovitá, postupně se začíná sama formovat díky vlivům každodenního života podniku, proto je důležité, aby byla organizační kultura stvrzována a upevňována. Svoji kulturou se podnik stává čitelnější jak pro samotné zaměstnance, tak i pro vnější subjekty. Mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku bývá silná vazba. (11)

„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají navenek.“
(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, str. 136)

3.2. Hlavní prvky kultury organizace

Jako základní kulturní prvky společnosti jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, jež tvoří základní stavební komponenty systému. Jak bylo již v definování základního pojmu, tedy organizační kultury, naznačeno, mezi tyto prvky jsou považovány zejména **hodnoty**, **normy**, **postoje** a také **materiální** a **nemateriální artefakty**. Lukášová a Nový definují tyto aspekty organizační kultury takto:

Hodnotou bývá označováno to, co je důležité, to, čemu jednotlivci nebo skupiny přiřkládají význam. Hodnoty jsou dlouhodobější a stálejší než například postoje a ovlivňují naše hodnocení ve smyslu toho, co je dobré nebo špatné, čímž určují preference, jež se promítají do rozhodování, jak jednotlivce, tak skupiny či celé

organizace. Hodnoty bývají často považovány za jádro organizační kultury a nástroj jejího utváření. Klíčové hodnoty organizační kultury bývají vyjádřeny v poslání společnosti či etickém kodexu a bývají sdělovány zaměstnancům společnosti.

Normy chování jsou nepsaná pravidla a zásady chování, kterými se jednotlivci i skupiny řídí. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině nebo také například odívání. Normy se tvoří v procesu vzájemných interakcí. Představy, hodnotový systém a vzory jednání se rozvíjejí cílevědomě nebo živelně. Působí jako normativní faktor, který upravuje a sjednocuje jednání zaměstnanců. Vytvářejí vnitřní klima, styl řízení, způsob spolupráce zaměstnanců mezi sebou i s vedoucími pracovníky, zároveň odráží i jejich postoj k podniku (motivovanost, dynamika, spolupráce apod.).

Postoje, především ty osobní, mají klíčový vliv na to, jak člověk působí uvnitř organizace, odrážejí se totiž jak v kladném, tak i záporném chování a jsou často odrazem formování osobnosti. Postoje mohou být vyústěním kombinace několika faktorů. Jsou produktem, ve kterém jsou integrovány kognitivní, emoční a konativní složky psychiky. Poznatky, jež člověku přinášejí kognitivní aspekty, jsou ovlivněny vlastními emocemi, na jejich základě dojde k vlastnímu hodnocení – zaujetí určitého postoje – na jehož základě se nám hodnocený objekt jeví dobrým či špatným.

Mezi **artefakty materiálního postoje** bývají nejčastěji řazeny architektura budov či materiální vybavení firem, výroční zprávy či propagační brožury.

Za **artefakty nemateriálního postoje** lze považovat jazyk, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály či firemní hrdiny. Někteří autoři mezi nemateriální artefakty řadí také symboly.

Jazyk užívaný ve společnosti odráží hodnoty a předpoklady zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů a je důležitým prostředkem vzájemného porozumění, koordinace a integrace ve firmě. Pojmy užívané ve společnosti může totiž každý chápat jinak a tyto odlišné pohledy mohou vést k nepochopení a konfliktům. Je proto nutné, aby byl jazyk ve firmě co nejvíce sjednocen a těmto konfliktům se tak předcházelo.

Historky vyprávěné v organizaci jsou příběhy pramenící ze skutečných událostí, jež se v minulosti ve společnosti odehrály. Jsou považovány za významný indikátor předpokladů, hodnot a norem akceptovaných ve společnosti a také důsledků, které

přináší jejich nedodržování. Jelikož historiky jsou dobře zapamatovatelné, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také efektivním způsobem jejího dalšího předávání.

Mýty jsou způsobem jak vykládat či objasňovat žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Jsou však na rozdíl od historek bez racionálního základu, vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Vytvářejí tak stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují tak pracovníkům vytváření a další rozvíjení vlastní identity.

Hodnoty spolu s normami a postoji tak mají funkci určující, jak se mají členové skupiny chovat v zásadních situacích.(6)

3.3.Determinanty organizační kultury

Pro důkladné prozkoumání vzniku organizační kultury musíme propojit všechna základní hlediska vědeckých disciplín a uvědomit si všechny faktory, které kulturu společnosti ovlivňují. Těmito determinanty vzniku organizační kultury jsou dle Šiguta zejména:

Základní faktory

- Osobní (osobnostní) profil řídicích pracovníků (CV, služební stáří, doba setrvání ve funkci, ochota k inovacím, ochota učit se, ...)
- Rituály a symboly – způsoby chování řídicích pracovníků, praxe při vzdělávání pracovníků, vedení porad, využívání tradic firmy, chování a jednání pracovníků uvnitř a na veřejnosti, reklamace, prostorové a vnější symboly, stav a vybavení budov, firemní oblečení, vozy, firemní rituály a konvence
- Komunikace – vnější a vnitřní komunikace (PR, sponzoring, služební cesty, podnikový časopis), komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost v informování, ochota ke konsenzu, kompromisu)

Faktory okolního prostředí

- Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence, benchmarkingová srovnání, atd.)

- Společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální situace, sociální procesy a ukazatele, interkulturální procesy, atd.)

Faktory managementu

- Podniková strategie a koncepce, obchodní strategie, funkcionální strategie (marketingová, výrobní a logistická strategie, finanční, personální, vzdělávací strategie)
- Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace, apod.
- Řídicí systémy – typy, rozsah, technické vybavení systémů, atd. (11)

Šigut pak dále uvedené determinanty podnikové kultury dělí takto:

1. Podle zdrojů působení

- vnitřní vlivy – základní faktory, faktory managementu, dále pak zaměstnanci (mentalita, vzdělání, postoje k růstu), míra setrvačnosti vžité kultury, majetek a velikost firmy, právní forma firmy, používané struktury (procesy)
- vnější vlivy – okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky

2. Podle možnosti jejich ovlivnění

- ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu)
 - obtížně ovlivnitelné faktory (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).
- (11)

Také předmět činnosti, užívané technologie a technika mají na kulturu podniku silný vliv. Kultura výrobní společnosti se rozhodně liší od kultury společnosti zabývající se marketingem, nebo obchodováním.

Problém podnikové kultury se může často vyskytnout v nadnárodních společnostech, které bývají často dosti komplikovaně organizovány a řízeny a které často zaměstnávají lidi z různých národních kultur. Organizační kultura v takovýchto společnostech pak bývá ovlivněna jak kulturou země původu, tak také samozřejmě kulturou země, v níž společnost působí. Zkoumáním interkulturálních společností se zabýval nizozemský

odborník na psychologii managementu Geert Hofstede. Více o jeho výzkumech a teoriích v jedné z následujících kapitol.

3.4.Zásady organizační kultury

Existuje několik zásad organizační kultury, které by měly být dodržovány a díky nimž bude proces zavádění a udržování organizační kultury jednodušší (Janda, 2004):

- Kultura musí být součástí zralé osobnosti vedoucích pracovníků
- Kultura musí být zavedena a šířena shora
- Manažeři jsou příkladem zaměstnancům na nižších pozicích
- Nesmí existovat výjimky
- Cíle jsou profesionálně plánovány a stanoveny
- Probíhá pravidelné hodnocení
- Na podporu organizační kultury jsou vyčleněny finanční prostředky

Z předchozího textu je jasné, že stěžejní roli v určování, udržování a šíření organizační kultury má management. Pokud zaměstnanci vidí na svých vedoucích, že se chovají podle jakéhosi určeného vzorce, je pro ně mnohem jednodušší přistoupit na podmínky nastavené vedením společnosti. Je nutné, aby tyto podmínky dodržovali všichni zaměstnanci. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by dojít k problémům a vyvstala by nejspíše potřeba změny organizační kultury.

3.5.Organizační kultura a národní kultura

Důležitou otázkou, která nás vede k prověření stupně kontroly, kterou management společnosti má, je která z kultur – organizační nebo národní – má větší vliv na chování a určení hodnot zaměstnanců. Záleží na tom, jak je vliv národní kultury silný. Vedení vždy doufá, že může potlačit místní hodnoty, ale to není vždy úplně praktické a takovéto pokusy mohou být jenom ztrátou času. To ale neznamená, že hodnotový systém uznávaný vedením nemůže být nikdy aplikován v cizině. Pokud jsou si kultury blízké nebo pokud mají zaměstnanci již zkušenosti s národní kulturou vedení, přenos kultury může být relativně jednoduchý. (7)

3.5.1. Typologie národních kultur

Národní kultura je nositelem základních společenských vzorců chování, které významně ovlivňují konkrétní podobu podnikové kultury. Národní kulturu lze chápat jako kulturu specifického, historicky podmíněného sociálního útvaru, společnosti lidí, spojených společným vědomím specifické sounáležitosti, jež je dána minulostí. Rozdíly na národní úrovni se projevují spíše v hodnotách, zatímco na podnikové úrovni lze nalézt kulturní rozdíly především v postupech a praktikách. (11)

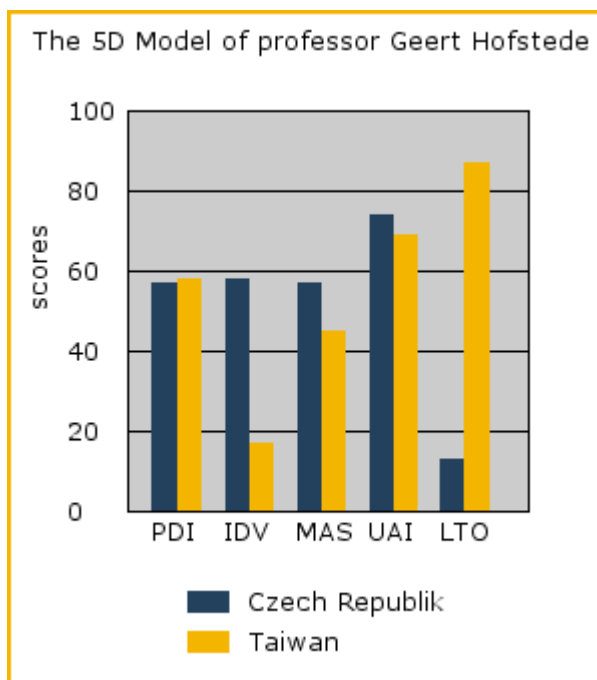
Studii národních kultur se zabýval nizozemský odborník na psychologii managementu Geert Hofstede. Uvědomoval si, jak značným vlivem působí na mezinárodní management a komunikaci faktory kultur jednotlivých zemí. Postupně vyvinul typologii národních kultur s jejich specifickými charakteristikami. Národní kulturou je označována ta vrstva kultury (člověk si jich v životě osvojuje několik), jež je vytvářena příslušností jedince k určité zemi, k určitému národu. Hlavním a určujícím rysem národních kultur jsou hodnoty. Tyto národní hodnoty jsou velmi setrvačné, přenášejí se z generace na generaci a vnější zásahy je jen ztěžka ovlivňují. Hofstede na základě vlastností národních kultur provedl rozsáhlé výzkumné šetření za pomoci dotazníku reflektujícího hodnotové orientace asi 116 tisíc zaměstnanců ze 74 zemí pracujících ve společnosti IBM. Z tohoto obrovského souboru dat odvodil kritéria pro odlišnosti národních kultur, tzv. dimenze, vyjádřené následujícími indexy¹ (9):

- **Mocenský odstup** (power distance, PDI), který vyjadřuje vztah určité skupiny lidí k autoritě. Tedy to, v jaké míře obyvatelé, instituce a organizace v určité zemi očekávají a akceptují, že moc je rozdělena nerovnoměrně. Tato dimenze vystihuje sociální odstup mezi lidmi nestejněho společenského postavení, kupříkladu mezi vedoucími pracovníky a podřízenými.
- **Individualismus vs. kolektivismus** (Individualism vs. collectivism, IDV) je dimenzí vyjadřující rozsah závislosti jednotlivce na kolektivu a míru volnosti pro jeho vlastní iniciativnost. Z výsledků výzkumu lze vysledovat, že sklony k individualismu mají mnohem více rozvinuté, bohaté země jako je USA, Kanada, či Velká Británie. Naopak v rozvojových či ne tak prosperujících zemích je více zakořeněn kolektivismus.

¹ použité zkratky anglických názvů budou použity i v dalším textu, jako již zavedené a používané v odborné literatuře

- **Maskulinita vs. feminita** (Masculinity vs. femininity, MAS) určuje zastoupení a vlivy mužských respektive ženských prvků v hodnotách společnosti. Maskulinita se vztahuje na kultury, v nichž jsou rodové role zřetelně odlišeny, feminita zase na kultury, kde se rodové role překrývají.
- **Vyhýbání se nejistotě** (Uncertainty avoidance, UAI) vyjadřuje, nakolik se lidé cítí být ohroženi nejistými či neznámými situacemi.
- **Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace** (long term vs. short term orientation, LTO) je spjata s hodnotami a postoji odrážejícími rozdíly v „západním myšlení“ a „východním myšlení“. Západ je tradičně orientován na krátkodobé cíle, na okamžité výsledky a zisky, oproti tomu asijské státy jsou orientovány na dlouhodobější cíle.(9)

Jelikož byla praktická část bakalářské práce řešena v taiwanské firmě, nechala jsem si na stránkách Hofstedeho výzkumu srovnat národní kulturu České republiky a Taiwanu. Jak je vidět, v přístupu k práci v týmu nebo individuálně a v časové orientaci se výsledky dosti podstatně odlišují. V těchto oblastech by tedy měly vznikat největší problémy ve zkoumané společnosti. Naopak ve vztahu k autoritám, sklonům k maskulinitě či předcházení nejistot jsou na tom naše země podobně.



PDI... Mocenský odstup
 IDV... Individualismus
 MAS... Maskulinita
 UAI... Vyhýbání se nejistotě
 LTO... Dlouhodobá orientace

Obrázek č. 1: Srovnání národních kultur České republiky a Taiwanu dle modelu 5dimenzí Geerta Hofstedeho. (Zdroj: (13))

3.6. Vnitrofiremní komunikace

Jelikož je dotazník a celá práce zaměřena spíše na vnitrofiremní komunikaci, je nutno zmínit teoretické poznatky také o této velmi důležité části organizační kultury.

3.6.1. Komunikace

Pojem komunikace, z latinského *communicare* - sdílet, radit se, lze definovat jako sdělení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti. Je také procesem sbírajícím, zasílajícím a interpretujícím určité zprávy či informace, které napomáhají lidem porozumět jejich zkušenostem. Každá komunikace má svůj účel a cíl, obsahuje určité sdělení, informaci. Informace je tedy produktem či výsledkem komunikace. Význam, který lidé informacím přidělí, záleží na interpretaci holých dat, které máme k dispozici. Komunikace je součástí každé lidské společné činnosti a všech mezilidských vztahů, představuje základní spojovací článek mezi lidmi a pro lidi je absolutně esenciální. (5)

3.6.2. Organizační komunikace

Organizační komunikace je procesem, při kterém zaměstnanci sbírají relevantní informace o jejich organizaci a díky ní také mohou sledovat změny vztahující se ke společnosti. Komunikace pomáhá zaměstnancům dosahovat jak individuálních, tak organizačních cílů, díky klíčové funkci sběru dat může komunikace zaměstnancům poskytovat relevantní, smysluplné informace. Komunikace je také základním nástrojem, který pomáhá realizovat organizační změny ovlivňováním aktivit ostatních jedinců v organizaci pracujících. Jak už bylo jednou řečeno, komunikace je základní článek spojujícím lidi, proto je velmi důležité a pro společnost zásadní správně komunikovat. Pokud komunikace ve společnosti nefunguje správně, může to vést k různým informačním šumům a neshodám, které jak atmosféru ve společnosti, tak udržování a rozvíjení organizační kultury rozhodně nepodpoří. Komunikace je v posledních letech jedním z nejrychleji se rozvíjejících oborů. Význam schopnosti efektivního využití informací se stává dělicí čarou mezi úspěchem a neúspěchem. (5)

3.6.3. Vnitřní a vnější komunikace

Existuje mnoho rozličných zdrojů, které poskytují zaměstnancům informace. Mezi základní informační kanály patří **vnitřní a vnější komunikace**, které hrají významnou roli v procesech organizace. Vnější, či také **externí** komunikací se rozumí komunikace s organizacemi, jedinci a dalšími subjekty, které jsou mimo společnost. Vnitřní, neboli **interní** komunikací se rozumí soubor zpráv sdílených lidmi ve společnosti. (5) Předmětem výzkumu je především vnitřní komunikace, proto se zaměříme spíše na tuto oblast. Mezi formy interní komunikace lze zařadit nástěnky, firemní časopisy, memoranda, zápisy z porad, firemní večírky a akce a řada dalších věcí, které ovlivňují názor, nepřímo tak i postoj zaměstnanců vůči podniku. Komunikace uvnitř podniku musí být stejně jako ostatní druhy komunikace obousměrná. Je nezbytné poskytovat, ale samozřejmě i získávat zpětnou vazbu, která napomáhá lepšímu porozumění postojů, názorů a také motivace zaměstnanců.(2)

Cílem vnitřní komunikace je prostřednictvím spokojeného zaměstnance, spokojený zákazník, který znamená pro organizaci obchodní úspěch. V dnešní době je pro úspěch podniku nezbytné, aby interní komunikace pomáhala vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. Způsob interní komunikace záleží na oboru, ve kterém společnost působí, jeho velikosti, obchodní strategii a řadě dalších faktorů. (2)

3.6.4. Tok informací v organizaci

Informování zaměstnanců ve společnosti dle Horákové, Stejskalové, Škapové probíhá odshora dolů, tzn. od nejvyšších příček hierarchie přes různé manažerské pozice až k zaměstnancům na nižších pozicích. Při vzniku sdělení, v nejvyšších úrovních organizace znají jeho tvůrci jak celkový obraz cíle, tak i souvislosti s ním spojené. Postupně se vedení zaměří na několik vybraných myšlenek, které jsou pak na nižších stupních hierarchie rozpracovány. Jednotlivá oddělení pak tyto myšlenky rozpracovávají dále, na nižších úrovních pak mají podstatně menší představu o celkové problematice. Nejvíce lidí pak dostane jen příkazy bez dalšího kontextu. Zaměstnanec ale samozřejmě tento kontext zajímá, takže začínají vznikat různé domněnky, které se

často od reality velmi liší. Je nutné, aby měli zaměstnanci informace o aktivitách podniku a jasnou představu o směru, kterým se společnost ubírá. (2)

„Interní komunikace musí usilovat o slad'ování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová; 2000, str. 139)

Z výše uvedeného nám vyplývá několik zásad, které bychom měli při předávání interních sdělení dodržovat (2):

- Je nutné poskytovat kontext. Tak, aby i lidé, kteří jsou v podnikové hierarchii níže, znali smysl své práce.
- Zpráva, kterou chce společnost dále šířit, musí být již na počátku jasná. Pokud je zaměstnancům komunikována zpráva nejasná, stane se z ní po „proplutí po informačních kanálech“ společnosti úplný nesmysl.
- Pokud se zpráva šíří za pomoci prostředníků (manažerů) do nižších úrovní, je třeba na každé úrovni zjišťovat zpětnou vazbu, ověřovat, zda má zpráva stále stejný obsah jako na počátku.
- Ten, kdo předává informace dále, musí vědět, jak zodpovědět případné otázky a jak tuto zprávu obhájit.

Obecně se za nejefektivnější způsob komunikace a nejlepší prostředek sdělování považuje přístup tváří v tvář, to znamená přímá komunikace. Tento způsob je nezbytný při projednávání důležitých otázek týkajících se jak zaměstnanců, tak společnosti. Například způsoby dosažení strategických cílů společnosti, jednání o platu, apod. Elektronická komunikace (e-mail, videokonference a jiné) i přes svou nynější rozvinutost nemůže nikdy nahradit blízkost a bezprostřednost dvou lidí hovořících spolu v jedné místnosti. Řeč těla, kterou lze použít jenom u tohoto způsobu komunikace, dosti ovlivňuje to, jak bude sdělení posluchačem přijato a pochopeno. U všech ostatních forem komunikace si musíme sdělení „přebrat“ sami a záleží na pocitu každého jednoho člověka, jak tuto zprávu pochopí.(12)

3.7. Změna organizační kultury

Formování organizační kultury je založeno na dlouhodobém procesu sociálního učení. Časem se tak ustálí a vžijí určité vzorce chování a jednání. Vystává nám tedy otázka, jestli je vůbec možno tuto již jednou ustanovenou a vžitou kulturu společnosti nějakým způsobem modifikovat či ovlivňovat. Většina autorů se tady přiklání k možnosti, že je to možné, ale změny by měly být postupné, ne příliš rychlé.

Změny organizační kultury souvisí s přizpůsobením podniku vnějšímu okolí. Změnou organizační kultury se podle Šiguta rozumí přechod od výchozího stavu k cílovému. Výchozím stavem je tedy situace, kdy nenastává soulad představ, přístupů a hodnot zaměstnanců s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku a které jsou důležité pro budoucí prosperitu podniku. Cílovým stavem je pak sjednocení postojů k výše zmíněným aspektům organizační kultury společnosti s postoji zaměstnanců. Dosažení tohoto cílového stavu ale není cílem definitivním, je to spíše začátek následné neustávající péče o rozvoj, pěstování kultury a další případné provádění změn.(11)

3.7.1. Potřeba změny

Dle Brookse lze v zásadě konstatovat, že cílevědomá práce na rozvoji a pěstování kultury firmy je každodenní nutností. Přesto však nastávají okolnosti, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot. Platí, že takové okolnosti nastávají při výrazné změně působících vnitřních i vnějších determinant organizační kultury, které na ni mají výrazný vliv.(1)

Řízení a ovlivňování organizační kultury je ovšem velmi obtížná záležitost. Ekonom A. Pettigrew stanovil sedm důvodů, proč není snadné kulturu změnit (1):

1. *Úrovně* – kultura existuje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů ke kulturním artefaktům
2. *Všudypřítomnost* – kultura není jen hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.
3. *Implicitnost* – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé. Je proto obtížné změnit věci, které jsou implicitně součástí myšlení a chování lidí.
4. *Socializace* – kultura má hluboké historické kořeny.

5. *Političnost* – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, protože určité mocenské skupiny mají právně zaručený zájem o to, aby panující názory a kulturní chování zůstalo tak, jak je.
6. *Pluralita* – organizace mají často pluralitní kultury nebo více než jednu kulturu, tzn. soubor subkultur a rozdílné skupinové zvyky a chování.
7. *Vzájemná závislost* – kultura je úzce spojena s politikou organizace a její strukturou, systémy, lidmi a prioritami.

Každý z těchto zásadních aspektů je v kultuře společnosti velmi silně zakořeněn, její změna proto není vůbec jednoduchá. Je nutné zvážit, jestli je změna organizační kultury opravdu potřeba, jestli by nebyla například jednodušší změna strategie.

Poukažme na některé situace, v nichž je potřeba změny kultury organizace neobyčejně citelná, nebo ve kterých je alespoň nezbytné položit si otázku, zda by změna kultury firmy byla opravdu prospěšná.

Mezi tyto okolnosti dle Šiguta, resp. Pfeifera a Umlaufové patří (dle 8, 11):

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v prostředí
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další
- řádová změna velikosti firmy
- generační výměna ve společnosti
- závažná změna v předmětu podnikání
- změna postavení společnosti na trhu
- převzetí nebo fúze firmy

Z toho tedy plyne, že pokud ve společnosti nastane nějaká zásadní změna, v jakékoliv oblasti, bývá často nutností zvážit i změnu organizační kultury. Je například jasné, že pokud se vedení ujme nová generace, představy o vedení a chodu organizace budou odlišné. Nastává tedy chvíle, kdy se začne o změně kultury v organizaci uvažovat. Je samozřejmě nutností tyto případné změny velmi dobře zvážit. Pokud společnost funguje bez problémů a efektivně s původní kulturou, bylo by pak bezpředmětné a nežádoucí takto nastavenou kulturu měnit.

3.7.2. Postup před změnou organizační kultury

Než se rozhodneme, že kulturu společnosti změním, je dle Geerta Hofstedeho třeba zvážit a řídit se několika kroky (zde zpracováno dle 11):

1. Řízení a změna organizační kultury je především úkolem vrcholového managementu organizace.
2. Tento proces se opírá jak o moc a autoritu, tak o odbornou expertizu.
3. Východiskem je kulturní mapa a diagnóza organizace.
4. Předtím, než se rozhodneme kulturu společnosti změnit, je nutné zodpovědět si tyto otázky:
 - Odpovídá současná kultura strategii organizace?
 - Pokud ne, lze přizpůsobit strategii stávající kultuře?
 - Je tato změna proveditelná?
 - Jaké budou náklady na realizaci této změny? Mohou je očekávané zisky přiblížit?
 - V jakém časovém horizontu je změna reálně proveditelná?
 - Není přece jen lepší pokusit se o změnu strategie?
5. Je nutné vytvořit síť klíčových lidí v organizaci.
6. Možnost vzniku nové organizační kultury je vázána na určité strukturální změny (zavřít oddělení nebo vytvořit nové, je třeba sloučit nebo rozdělit různá oddělení či úkoly, atd.)
7. Je nutné projektovat také nezbytné změny procesů, týkající se kontroly komunikačních kanálů a vazeb, způsobů, technologie produkce, atd.
8. Nezbytným předpokladem změny organizační kultury je také revize a změna personální politiky organizace zejména v oblastech přijímání, rozmisťování a adaptaci pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, řízení profesní kariéry, obohacování práce či oblasti tréninku a dalším rozvoji pracovníků.
9. Další monitorování a diagnostika organizační kultury.

Z předchozího tedy vyplývá, že než se rozhodneme pro jakoukoliv změnu organizační kultury, musíme nejdříve diagnostikovat a prozkoumat kulturu stávající. Tyto průzkumy by však rozhodně neměly být jednorázovým aktem, je třeba pravidelně zkoumat a revidovat stav organizační kultury. Pokud zjistíme v současném nastavení organizační kultury závažné nedostatky, je nutné formulovat strategicky potřebnou budoucí kulturu.

Dalším krokem by měla být konfrontace stávající kultury s požadovanou kulturou budoucí, odhadnout možná rizika a dále pak určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změn.

3.7.3. Nástroje změny organizační kultury

Poté co se nám zdaří projít základním procesem změny a dosáhneme cílového stavu, je nutné implementovat tyto změny do původní kultury organizace. K tomuto nám dle Pfeifera a Umlaufové napomáhají jak přímé, tak nepřímé nástroje změn (8).

Přímé nástroje změny

Mezi přímé nástroje změny lze zařadit:

- vzdělávání a výcvik
- tvorba pracovního prostředí
- projekty změn kultury firmy
- změny způsobů přidělování zdrojů
- změny v organizační struktuře
- změny v užívané technice/technologii
- změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace)
- personální změny (přijímání osvědčených „leaderů změn“, cirkulace)

Dopad jejich použití lze poměrně spolehlivě sledovat, podobají se zřetelně vymežitelné akci nebo opatření, rychlost s jakou se mohou dostavit výsledky, může být vyšší, což však neznamená, že by se jednalo o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů nepřímých.

Nepřímé nástroje změny

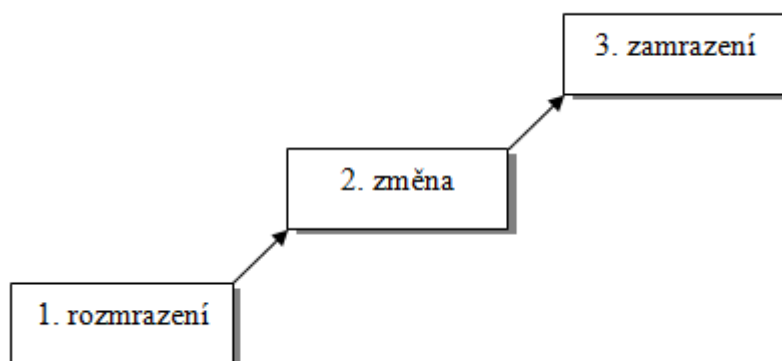
Musíme počítat s tím, že vliv nepřímých nástrojů změn se projevuje zprostředkovaně, obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě silné efekty. Zde můžeme zařadit:

- použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy a bulletiny, nástěnky, rozhlas, video, výpočetní technika)
- jiný způsob komunikace (všestrannost, otevřenost)
- cílený rozvoj neformálních sítí
- šíření rituálů, historek
- nové „oslav y hrdinů“
- osobní příklad (prezentace a podpora jiných postojů či jiných norem chování)
- vedení spolupracovníků. (8)

Musíme tedy zvážit, které z výše zmíněných nástrojů pro nás budou nejefektivnější a díky kterým bude změna zavedena nejlépe. Přímé nástroje by tyto změny urychlily, ale je samozřejmé, že když už nastane potřeba organizační kulturu měnit, nezáleží na tom, jak rychle tyto změny nastanou, ale nakolik budou kvalitní a nakolik nám pomohou zlepšit a zefektivnit chod společnosti. Proto se tedy nebudeme zaobírat a soustředit se na rychlost začlenění a přijetí nových hodnot, představ a přístupů, ale zaměříme se na kvalitu provedení těchto změn. Znalost vlastních zaměstnanců by nám měla pomoci rozhodnout se pro nejúčinnější formu implementace. Každý manažer by měl znát své zaměstnance a měl by vědět, na co nejlépe reagují a podle toho rozhodnout o nejúčinnějším nástroji změny.

3.7.4. Proces změny podnikové kultury

Proces změny organizační kultury bývá vyjádřen různými schematickými modely. Tím nejzákladnějším je tří-etapový model změny organizační kultury dle Scheina (zde převzato od Šigut, 2004, str. 46):



Obrázek č. 2: Tří-etapový model změny podnikové kultury podle Scheina. (Zdroj: Šigut, 2004, str. 46)

1. etapa: rozmrazení – zavedení postojů a zásad
2. etapa: zavedení změny – seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojení v praxi
3. etapa: zamrazení – ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů

Osobně bych rozhodně přidala ještě 4. etapu, která by zahrnovala další diagnostiku, zkoumání a snahy o další údržbu již změněné organizační kultury.

3.7.5. Implementace nové organizační kultury

Šigut ve své publikaci uvádí jako základní faktory implementace nové organizační kultury následující (11):

1. Informovanost

Pro vedení podniku je velmi důležité, aby zaměstnance otevřeně informovalo a to nejenom o obecné vizi společnosti a její strategii, ale také dalších aspektech ovlivňujících formování organizační kultury. Prostředky informací se ve firmách různí, předávání informací probíhá na poradách, mítincích, prostřednictvím intranetu, atd.

2. Osobní příklad manažerů

Cílem implementace podnikové kultury je stav, kdy jdou manažeři podniku kladným příkladem svým podřízeným tím, že zachovávají stanovená pravidla a při změně organizační kultury by měli být prvními, kdo se začne novými pravidly řídit.

3. Podnikové dokumenty

Podnikové dokumenty tvoří psané, jednoznačně vymezené normy podniku. Podnikovými dokumenty jsou například strategický program podniku a s ním související plány jednotlivých oddělení, jako například finanční plán, výrobní plán a další, pracovní či organizační řád, apod.

4. Systém personálního řízení

Je nutné mít dobrou strategii v systému personálního řízení, v návaznosti na tento systém lze totiž dále vybudovat efektivní systém organizačního vzdělávání, velmi důležitého pro rozvoj zaměstnanců a tím pádem i rozvoj společnosti. Předmětem personálního řízení je charakterizovat převažující styl řízení ve firmě, osobnostní rozvoj pracovníků a přenos hodnot uvnitř firmy i ve vztahu firmy a jejího okolí.

5. Podnikový vzdělávací systém

Podnikovým vzdělávacím systémem se rozumí cílevědomé, koordinované a naplánované působení společnosti na zaměstnance tak, aby neustále získávali, prohlubovali a udržovali vědomosti potřebné k plnění aktuálních i budoucích úkolů souvisejících s jejich pracovní pozicí.

Personální management tedy hraje významnou roli jak při hodnocení, tak při změně i následné interpretaci organizační kultury. Vzdělávací systém by měl odpovídat potřebám organizace a za účast zaměstnanců na vzdělávání a dalším rozvoji pracovních schopností by měl být zodpovědný jak příslušný vedoucí pracovník, tak personální oddělení a v neposlední řadě také jednotliví pracovníci.

3.8. Shrnutí teoretické části

Teoretická část je rešerší zabývající se organizační kulturou podniku. Jsou zde zdůrazněny dvě, pro mou práci stěžejní, části organizační kultury a to vlivy národní kultury na organizační kulturu a vnitrofiremní komunikace.

Je definován základní pojem organizační kultura, která je chápána jako soubor společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Organizační kultura je stálá a poměrně těžce měnitelná. Byly uvedeny jak otázky, kdy je potřebu změny třeba zvážit, tak i situace, ve kterých jsou změny více než potřebné.

Dále byl zmíněn Hofstedeho výzkum týkající se národních kultur, bylo uvedeno srovnání národních kultur České republiky a Taiwanu. S těmito daty bude v praktické části dále pracováno.

Výzkum praktické části je zaměřen především na vnitrofiremní komunikaci, proto byla uvedena teoretická fakta také o této významné části organizační kultury.

Teoretická část byla uzavřena postupem před změnou a také byl dán obecný návod pro změnu organizační kultury. Byly uvedeny také fáze, kterými bychom měli v průběhu změny organizační kultury projít.

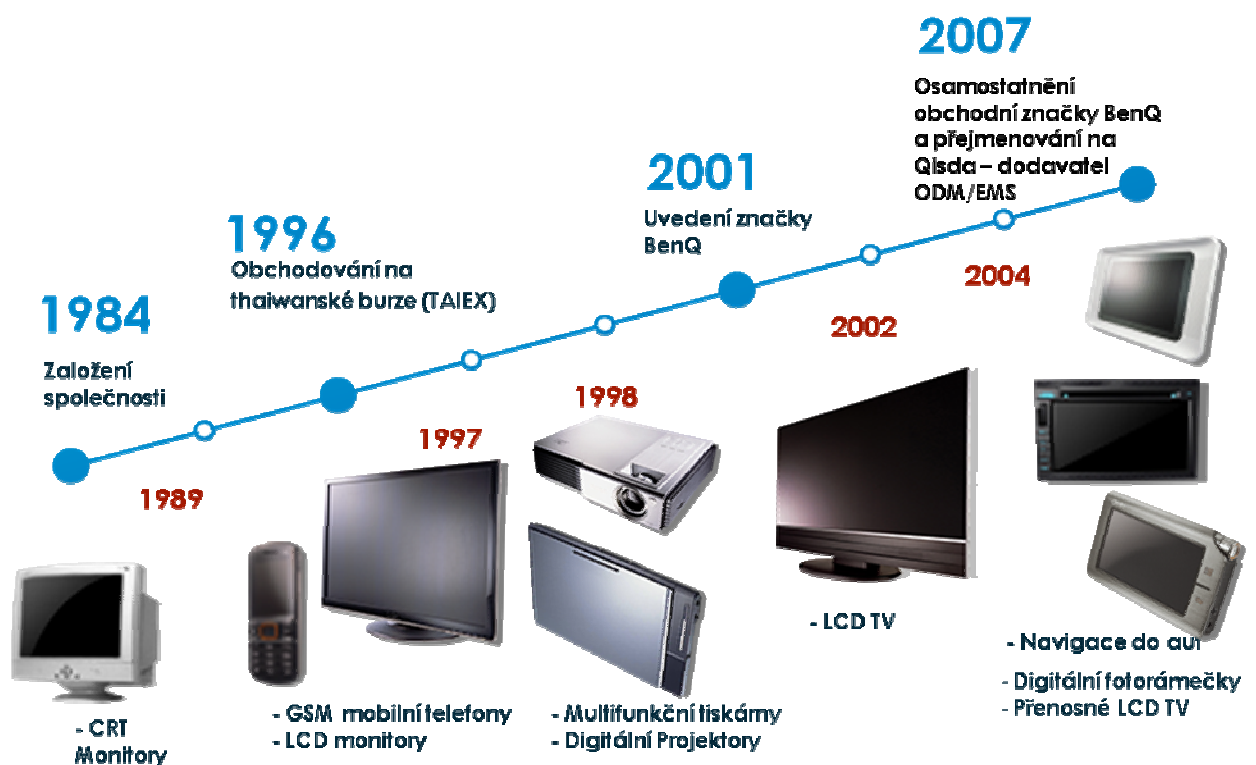
Takto zpracovaná teorie může být podkladem pro kteroukoliv společnost, která by chtěla právě svoji organizační kulturu prověřit, v případě nalezení nedostatků změnit. Ve své práci jsem získané teoretické poznatky aplikovala na společnost Qisda Czech s.r.o., způsob aplikace a její výsledky jsou popsány v praktické části této práce.

4. Praktická část

Praktická část mé práce byla zpracovávána pro výrobní společnost Qisda Czech, s.r.o., jež je součástí taiwanské korporace Qisda Corporation. Působení společnosti Qisda v Brně bylo zahájeno před téměř pěti lety, v září 2005, pod světově známým jménem BenQ. Ke změně struktury společnosti a přejmenování na společnost Qisda došlo v září roku 2007. Firma Qisda Czech vyrábí v současné době převážně LCD monitory.

4.1. Základní informace o společnosti

Qisda Corporation patří k 5 největším výrobcům LCD televizorů, monitorů a tiskáren ve světě. Celosvětově zaměstnává okolo 8 000 zaměstnanců ve čtyřech zemích – Čína, Česká republika, Taiwan a Mexiko. Společnost byla založena roku 1984 na Taiwanu. Qisda v současnosti působí v následujících oblastech: LCD televizory, monitory, projektory, mobilní komunikace, multimediální produkty – fotoaparáty, tiskárny a palubní počítače.



Obrázek č. 3: Historie společnosti Qisda Corporation. (Zdroj: Interní materiály společnosti)

Qisda Czech, s.r.o. je společností s ručením omezeným, se základním kapitálem 435 000 000,- Kč. Nyní zaměstnává v brněnských dvou halách přibližně 200 zaměstnanců, předmětem činnosti této společnosti je především výroba LCD monitorů. Věkový průměr zaměstnanců je poměrně nízký, což přispívá k jejich otevřenosti a větší flexibilitě. Lidem pracujícím v kancelářích, většinou není více než 30 let, podobně tomu je i na výrobních linkách. Zaměstnanci s nižším věkem jsou obecně odolnější a lépe přijímají případné změny. Co se týká národnostního složení zaměstnanců, v současné době pracují jak v kancelářích, tak na výrobních linkách především lidé z České a Slovenské republiky. Vedení a management je však tvořen výhradně zaměstnanci taiwanské národnosti, kteří jsou sem vysíláni z mateřské společnosti. Díky předchozí práci v mateřské společnosti jsou řádně prověřeni, celosvětové vedení společnosti má tak jistotu, že jim může důvěřovat, navíc pro komunikaci a jednání je rozhodně lepší mít na manažerských pozicích lidi mluvící stejným jazykem. Na nižších, převážně technických pozicích pracuje také početná skupina Taiwanů i Číňanů a dalších asiátů. Tento multikulturní mix je příslibem bohaté a velmi specifické organizační kultury a také pochopitelně příčinou občasných neshod.

4.2.Motto společnosti

Motto společnosti zní:

Quality - kvalita

Inovation - inovace

Speed - rychlost

Driving - dosažení

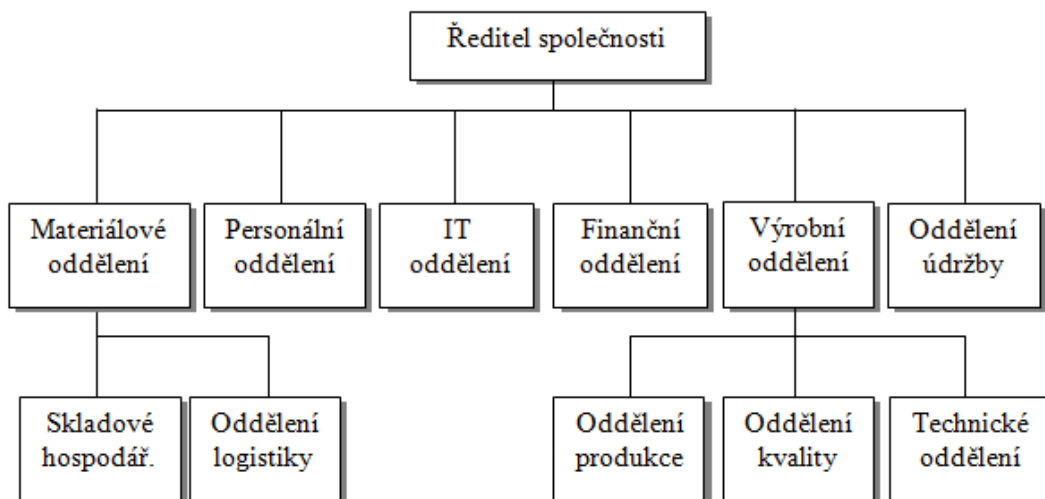
Achievement - úspěchu

The logo for Qisda, featuring the word "Qisda" in a bold, blue, sans-serif font.

Tato hesla plně vyjadřují hlavní myšlenky a cíle společnosti, jejich počáteční písmena navíc dávají dohromady název společnosti. Název společnosti je krátký, jednoduchý, snadno zapamatovatelný, jednoduše vyslovitelný i hláskovatelný, tudíž z marketingového hlediska by měl být poměrně úspěšný. Hesla mají navíc velmi logickou provázanost. Díky výrobkům dodávaným a vyráběným v zákaznicky požadované kvalitě, neustálým inovacím, které jsou na trhu s elektronikou v dnešní

době esenciální, rychlosti, kdy firma musí dodržovat stanovené termíny, aby si udržela určitou serióznost, může společnost dosahovat požadované úspěchy.

4.3. Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti Qisda Czech s.r.o. (Zdroj: Interní materiály společnosti)

Organizační struktura společnosti není nijak složitá. Veškerá hlavní oddělení týkající se provozu společnosti se zodpovídají řediteli společnosti. Výrobní oddělení je pak dále rozděleno na další oddělení, která jsou zodpovědná za jednotlivé výrobní procesy. Manažerovi materiálového oddělení se pak dále zodpovídají vedoucí skladu a logistiky. Každé oddělení spravuje manažer. Všichni jsou, jak již bylo zmíněno, původem ze zahraničí.

4.4. Politika jakosti

S výše zmíněnými hesly také úzce souvisí nastavení politiky jakosti společnosti:

„Zavazujeme se dodávat našim zákazníkům výrobky a služby v požadované kvalitě, ceně a termínech.“

„Při navrhování a realizaci našich výrobků usilujeme o snižování spotřeby energií, ohleduplnost k životnímu prostředí a dodržování profesionální sociální odpovědnosti.“(14)

Každý zaměstnanec dostane při nástupu do společnosti kartičku právě s vepsanou politikou jakosti a má povinnost ji nosit při sobě, zaměstnanci pracující v kancelářích mají dokonce povinnost znát tato hesla z paměti. Pro společnost Qisda, stejně jako by to mělo být pro všechny společnosti na trhu, je spokojený zákazník tím nejdůležitějším cílem a uzpůsobuje mu veškeré procesy, které ve společnosti probíhají a také vlastní organizační kulturu.

Firma má velmi propracovaný systém školení nově příchozích zaměstnanců. Toto školení zahrnuje základní informace o firmě, vedení, výrobcích, seznámení s pracovním řádem a s veškerými procesy pro zaměstnance důležité.

4.5. Certifikáty získané společností

Všechny certifikáty, které má společnost v držení jsou vyžadovány celosvětovým standardem Qisda, jsou také požadavkem zákazníků a v neposlední řadě také současným trendem moderních podniků.

- **ISO 9001** – systém managementu **kvality**
- **OHSAS 18 001** - řízení systému **ochrany zdraví a bezpečnosti práce (BOZP)**
- **ISO 14001** – systém **environmentálního managementu**
- **ISO 14064** – **emise skleníkových plynů**
- **SA 8000** - řízení **společenské odpovědnosti**
- **HSPM QC080000** - řízení systému pro **omezení nebezpečných látek** v elektrotechnickém průmyslu a elektronice

Držení těchto certifikátů je jistou známkou prestiže a napomáhá dobrému jménu firmy.

4.6. Analýza stávající situace organizační kultury

Jelikož jsem byla více než rok řadovým zaměstnancem této firmy, jako asistentka mzdové účetní (toto oddělení je součástí personálního oddělení), znám její organizační kulturu poměrně dobře. Proto je část analýzy provedena za pomoci vlastního pozorování. Část je provedena také na základě rozhovoru s manažerem personálního oddělení, který je ve společnosti Qisda Czech 3 roky, v Qisda Corporation celkově 5 let, takže organizační kulturu společnosti a její celkové prostředí zná velmi dobře. Pro

zhodnocení problémových částí týkajících se vnitrofiremní komunikace, těch, které jsem považovala za nejzávažnější, bylo použito dotazníku mezi zaměstnanci. Jelikož je firma poměrně velká, byl průzkum proveden pouze v omezeném počtu (nebyla dotázána celá firma).

4.6.1. Stav organizační kultury

Jak bylo již výše zmíněno, nejdůležitější aspekty organizační kultury, mimo vnitrofiremní komunikaci, informovanost a spolupráci zaměstnanců, byly zhodnoceny na základě rozhovoru s manažerem personálního oddělení a také částečně na základě vlastního pozorování.

Jedním ze znaků organizační kultury je **jazyk** používaný na pracovišti, který je spíše **neformální**, zaměstnanci si vzájemně tykají, tím je atmosféra ve firmě přátelštější a uvolněnější.

Dalším prvkem ovlivňujícím organizační kulturu společnosti je požadavek na **oblékání zaměstnanců**. Nejsou kladeny požadavky na nošení formálního oblečení ani stejnokrojů. Pouze ve výrobě mají zaměstnanci povinnost nosit firemní ochranné pláště, které jsou zabarveny stylově do modra. Modrá je totiž barvou společnosti, jak je vidět již například z loga nebo internetových stránek společnosti. Povinnost nosit tyto pláště ve výrobě nemají jenom operátoři, ale také kterýkoliv příchozí zaměstnanec z kteréhokoliv oddělení.

Přímou otázkou na manažera personálního oddělení bylo, jestli on sám je informován o **strategii společnosti**. Bylo mi odpovězeno, že v elektrotechnickém průmyslu se strategie mění téměř ze dne na den, díky tomu, že elektrotechnický průmysl je jedním z nejrychleji se rozvíjejících oblastí průmyslu vůbec. V dnešní době neustálých inovací elektrotechniky je prý téměř nemožné stanovovat si nějaké dlouhodobější strategie a cíle či plánovat nějak dalece dopředu.

Manažeři jednotlivých oddělení striktně dodržují veškerá interní pravidla společnosti, tak aby šli zaměstnancům příkladem a aby si byli zaměstnanci vědomi toho, že pokud jsou stanovena nějaká pravidla, je nutno je dodržovat.

Provést opravdu kvalitní a vypovídající výzkum celkové organizační kultury by bylo na velmi obsáhlou práci. Proto bylo manažerem personálního oddělení navrženo, aby byl

proveden průzkum pouze dílčí části organizační kultury a to vnitrofiremní komunikace a informovanosti, která ale s interní komunikace velmi úzce souvisí. Další část, tedy dotazníkový výzkum, je proto zaměřen pouze na tyto dílčí části organizační kultury.

4.7. Výzkum

Výzkum byl proveden ve výše zmíněné společnosti Qisda Czech, s.r.o. Byl proveden mezi lidmi z kanceláří, protože zahrnutí i zaměstnanců pracujících na nižších pozicích by nejspíše dosti zkreslilo výsledky.

Cílem výzkumu bylo zhodnotit stav vnitrofiremní komunikace a oblastí jako je informovanost či spolupráce na všech úrovních hierarchie dané společnosti a odhalit problémy, které společnost v oblasti interní komunikace má. Tyto výstupy se poté staly podkladem pro návrhy změn vnitrofiremní komunikace tak, aby se díky těmto změnám stala práce v organizaci efektivnější.

Pro zjištění stávajícího stavu vnitrofiremní komunikace ve společnosti jsem použila několik metod. Stěžejní bylo dotazníkové šetření, kdy bylo rozdáno celkově 71 dotazníků, zpět se jich vrátilo 64. Bylo rozdáno 14 dotazníků v anglickém jazyce a 57 dotazníků v jazyce českém. Zpět se vrátilo 55 dotazníků v češtině a 9 dotazníků v angličtině. Dotazník obsahoval celkově 20 otázek. Na úvod byly zařazeny otázky, které by mohly pomoci dalšímu, hlubšímu zkoumání a případnému provedení obsáhlejší analýzy. Dotázala jsem se na pohlaví, oddělení, na kterém daný zaměstnanec pracuje, národnost, vzdělání a délku zaměstnání ve společnosti.

Dotazník byl rozdělen do několika oblastí:

- způsob informování zaměstnanců
- informovanost zaměstnanců o strategii společnosti
- informovanost zaměstnanců o cílech oddělení
- komunikační vztah – nadřízený vs. podřízený
- komunikační vztah – zaměstnanec vs. zaměstnanec
- komunikační vztah – oddělení vs. oddělení
- způsob práce – týmová vs. individuální

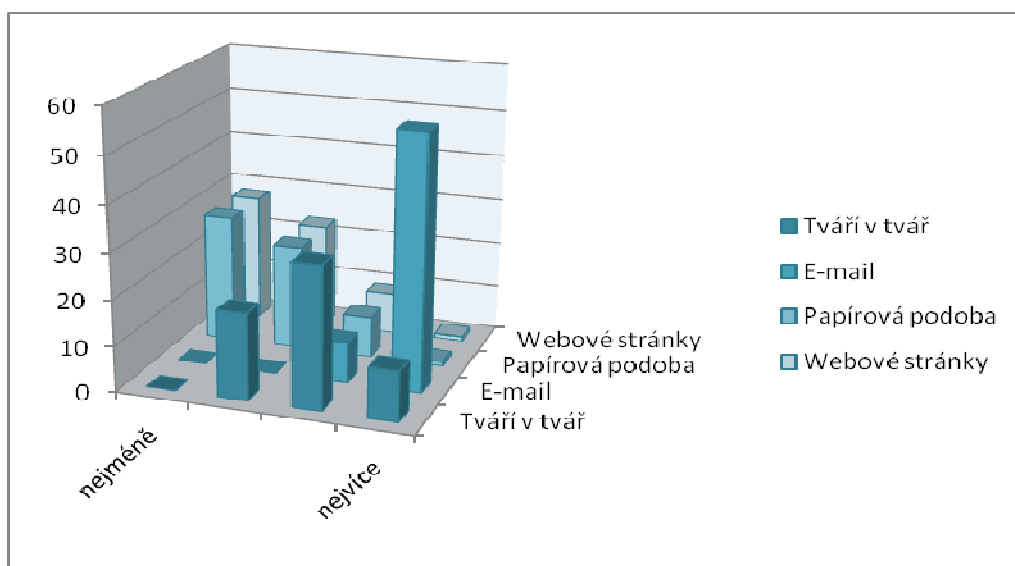
4.7.1. Specifikace dotázaného vzorku zaměstnanců

Na dotazník odpovědělo 64 zaměstnanců, z toho 33 mužů a 31 žen.

Dle oddělení:	Oddělení údržby: 4	Materiálové oddělení: 10
	Oddělení kvality: 4	Finanční oddělení: 2
	IT oddělení: 6	Personální oddělení: 14
	Výrobní oddělení: 8	Technické oddělení: 5
	Oddělení neuvedlo 11 dotázaných	
Dle národnosti:	Čínská: 2	Malajská: 1
	Taiwanská: 6	Slovenská: 8
	Česká: 42	Národnost neuvedlo 5 dotázaných
Dle dosaženého vzdělání:	Střední škola: 19	Vyšší odborná škola: 5
	Vysoká škola: 34	Vzdělání neuvedlo 6 respondentů
Dle délky zaměstnání ve společnosti:	méně než 6 měsíců: 3	
	6 měsíců až 1 rok: 16	
	1 až 2 roky: 21	
	2 roky a více: 24	

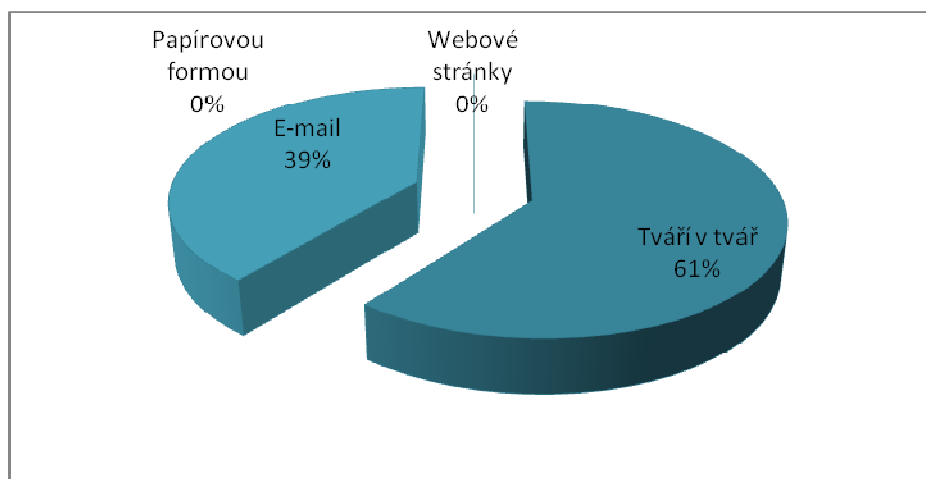
4.7.2. Vyhodnocení dotazníků

První otázkou z dotazníku byl dotaz na **způsob informování zaměstnanců**. Otázka zněla: *Který komunikační prostředek společnost používá k informování lidí?* Z dotazníků vyplynulo, že nepoužívanějším komunikačním prostředkem je elektronická pošta, kterou zahrlo jako nepoužívanější informační zdroj 55 ze 64 dotazovaných. Dále nejvíce lidí uvedlo jako druhý nepoužívanější prostředek komunikace se zaměstnanci komunikaci tváří v tvář, která je zároveň nejefektivnějším komunikačním prostředkem. Nejméně se využívá komunikace prostřednictvím nástěnek či webových stránek. Společnost sice má intranet, ale myslím si, že ho nepoužívá příliš mnoho zaměstnanců.



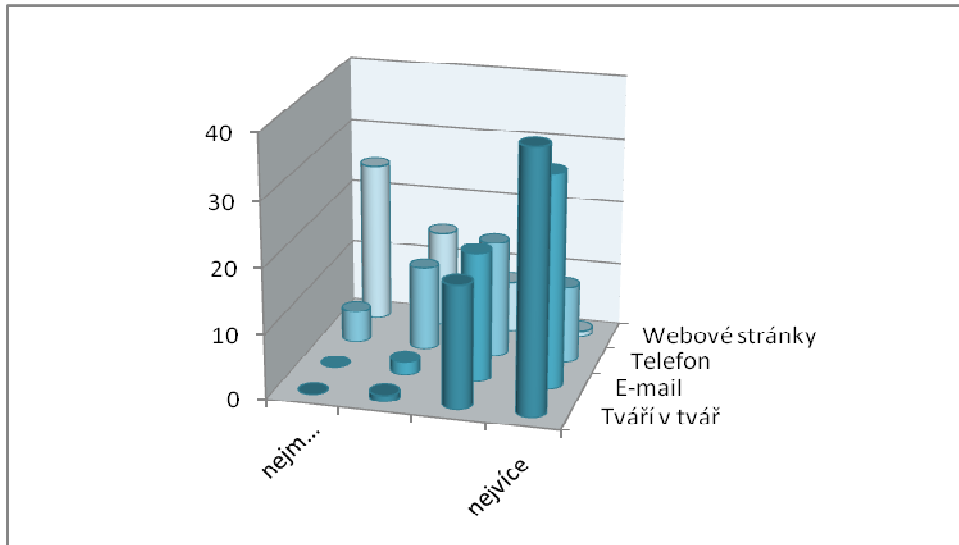
Graf č. 1: Který komunikační prostředek společnost používá k informování lidí?

Další otázkou jsem chtěla zjistit, zda je volba e-mailu, jako prostředku ke sdělování informací lidem vhodná. Celých 60% dotázaných odpovědělo na otázku: ***Který z těchto prostředků je pro vás k získávání těchto informací nejefektivnější?*** (Graf č. 2.), že je pro ně naopak nejefektivnějším způsobem získávání informací komunikace tváří v tvář. Myslím si, že tento způsob je nejefektivnější ze všech nabízených a zaměstnanci to ví a cítí potřebu stávající stav určitým způsobem změnit.



Graf č. 2: Který z těchto prostředků je pro vás k získávání takovýchto informací nejefektivnější?

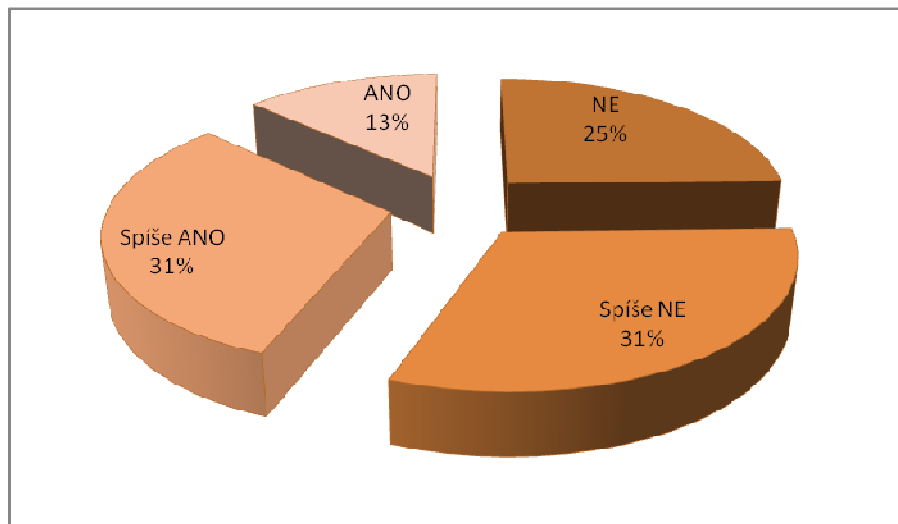
Další otázkou bylo: ***Jaký komunikační prostředek preferujete pro běžnou komunikaci ve firmě?*** (Graf č. 3). Na tuto otázku byly také 4 možné odpovědi a ke každé z nich byla připojena stupnice, která umožňovala odpovědět ve škále od 1 do 4, kdy 1 znamenalo nejméně, 4 naopak nejvíce. 40 respondentů, odpovědělo, že preferují opět přímou komunikaci. 19 dalších dalo komunikaci tváří v tvář stupeň 3, čímž možnost tváří v tvář jasně převažuje nad ostatními. Druhým nejvíce oblíbeným komunikačním prostředkem je komunikace skrze e-mail, kdy stupeň 4 zahrlo 33 dotazovaných, stupeň 3 byl označen 20 lidmi. Nejméně lidí by pak ocenilo komunikaci prostřednictvím webových stránek, která je také nejméně osobní a taktéž nejméně efektivní.



Graf č. 3: Jaký komunikační prostředek preferujete pro běžnou komunikaci ve firmě?

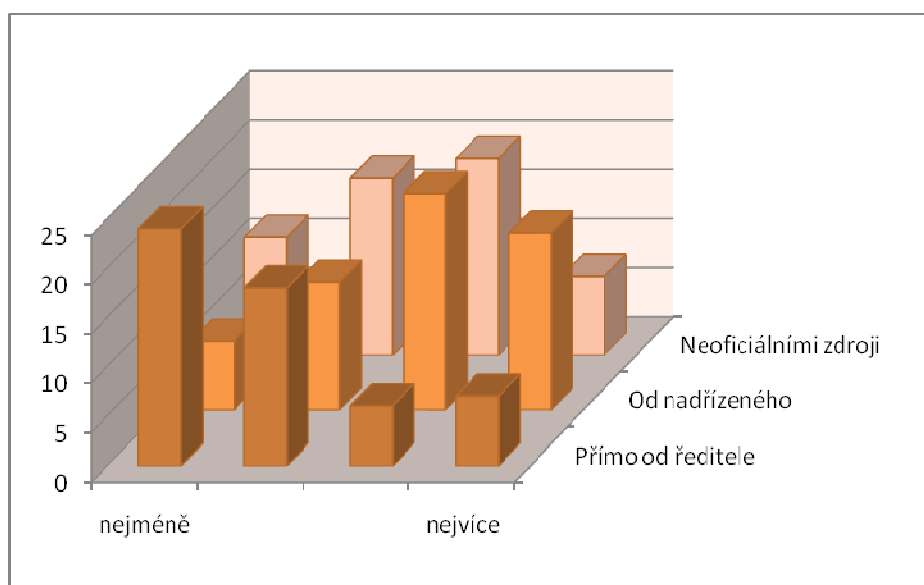
Otázka číslo 4 otevřela téma **informovanosti zaměstnanců**. První tři otázky byly mířeny na informovanost zaměstnanců o strategii společnosti jako takové, další dvě otázky byly zaměřeny na informovanost o cílech oddělení.

Na otázku *Máte informace o cílech a strategii firmy?*, odpovědělo shodně, 19 lidí, jak Spíše ANO, tak Spíše NE, výsledek je tedy poměrně nejistý, ale přiklání se spíše k možnosti NE, protože tuto možnost vybralo 15 lidí, plný souhlas s touto otázkou však projevilo pouze 8 lidí ze všech dotázaných.



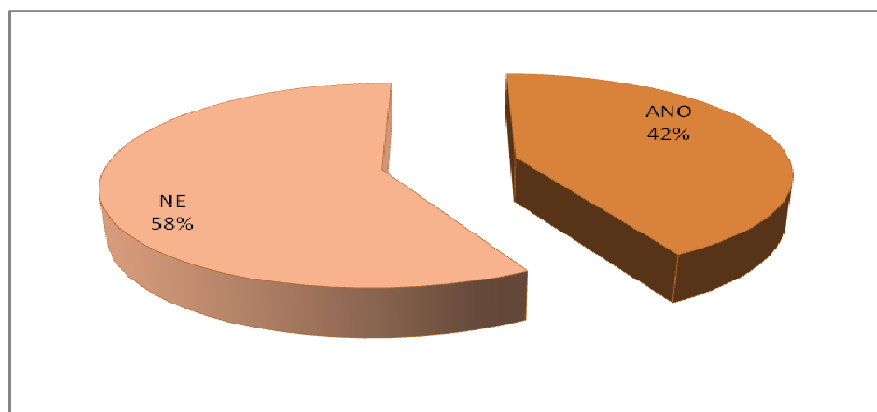
Graf č. 4: Máte informace o cílech a strategii firmy?

Otázka č. 5 zněla: *Jak jste informován/a o cílech firmy?* Z odpovědí vyplývá, že lidé jsou o cílech společnosti informováni nejvíce od svých přímých nadřízených, 22 dotázaných ohodnotilo tuto otázku stupněm 3 a 18 lidí stupněm 4, kde 4 znamená nejvíce. Z neoficiálních zdrojů získává informace o dění ve firmě poměrně dost lidí, celkově 28 lidí označilo stupeň 3 a 4 u této možnosti. Nejméně informací dostávají zaměstnanci ze zdroje, který by měl být nejdůležitějším pro poskytování takovýchto informací, to znamená, od ředitele společnosti. 75% odpovědí na tuto možnost bylo označeno stupněm 1 nebo 2, kde 1 znamená nejméně.



Graf č. 5: Jak jste informován/a o cílech firmy?

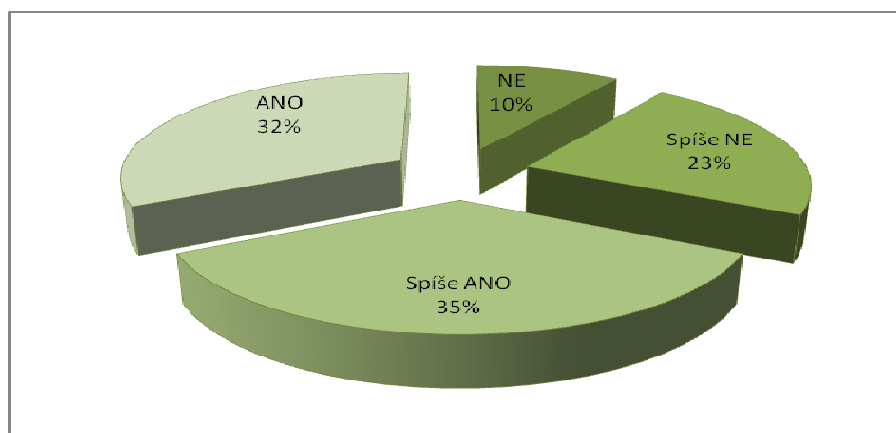
Další otázkou jsem chtěla zjistit, jestli tyto informace přicházejí k zaměstnancům včas. Na otázku: *Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?*, odpovědělo 58% lidí jasným NE, což není pro firmu zrovna nejlepší. Pokud zaměstnanci neví o strategii a cílech firmy včas, pak je komunikace a celá práce neefektivní. Dochází k opoždování termínů a díky těmto nepřesnostem může také docházet k porušování různých interních pravidel a procesů, což chodu, ale také jménu a pověsti společnosti na veřejnosti rozhodně neprospívá.



Graf č. 6: Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?

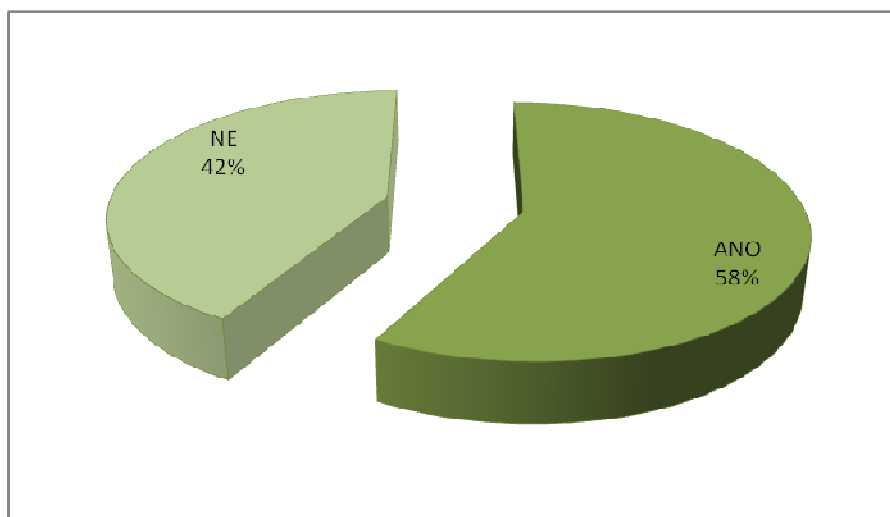
Z odpovědí na otázky týkající se tématu informování zaměstnanců o strategiích, na celopodnikové úrovni vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš informováni o dění ve firmě, pokud ano, tak tyto informace pocházejí buď od nadřízených anebo z neoficiálních zdrojů, navíc tyto informace nejsou lidem poskytovány včas.

Další dvě otázky byly mířeny podobným směrem, ale byly vztaženy přímo na jednotlivé organizační celky. Na otázku č. 7: *Máte informace o cílech a strategii vašeho oddělení?*, odpověděly dvě třetiny dotázaných pozitivně, to znamená, že je informovanost na nižších úrovních vyšší než informovanost týkající se celkové společnosti, což je poměrně důležitý ukazatel. Znat strategii vlastního oddělení a cíle, kterých by mělo oddělení dosahovat je mnohem podstatnější nežli obecné cíle celé společnosti. Je nutné mít přesně stanoven finální stav, kterého je třeba docílit, aby zaměstnanci přesně věděli, čeho mají dosáhnout, měli určitou motivaci, pocit, že jejich práce má smysl.



Graf č. 7: Máte informace o cílech a strategii vašeho oddělení?

Otázka: *Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?*, jenom potvrzuje, že situace na úrovni oddělení je přece jenom lepší než na úrovni celofiremní. Situace je tady naprosto opačná. 58% lidí tvrdí, že mají informace o cílech, úkolech a strategii oddělení včas, 42% je opačného názoru.

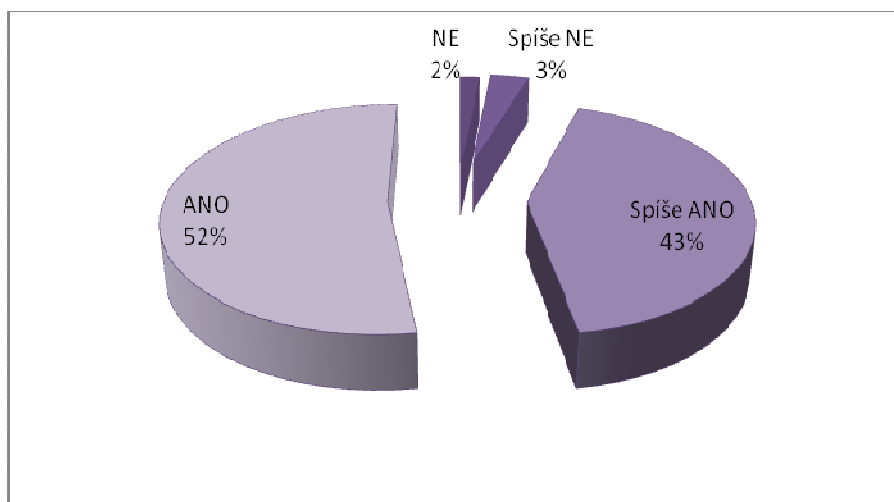


Graf č. 8: Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?

Další 3 bloky otázek jsou zaměřeny na 3 možnosti komunikace. Prvním blokem byla komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, další blok byl zaměřen na komunikaci mezi zaměstnanci navzájem a poslední blok na komunikaci mezi odděleními.

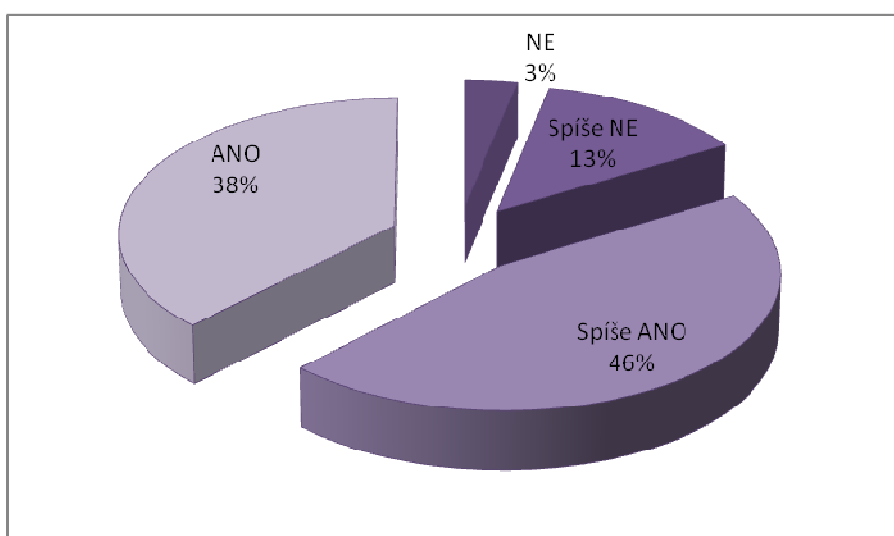
Následující otázky jsou zaměřeny na **komunikaci s nadřízeným**. Otázka, nebo spíše tvrzení č. 9 znělo: *Přijímá mé návrhy a názory otevřeně*. V naprosté většině (95%) odpověděli dotázaní na tuto otázku kladně. Tento výsledek je velmi pozitivní a ukazuje poměrně velkou otevřenost vedení k názorům a nápadům zaměstnanců, což je rozhodně třeba. Je nutné, aby vedení znalo názory a potřeby zaměstnanců a měli od nich zpětnou vazbu, která je nezbytná pro další rozvoj společnosti. Tento postoj vedení je pro zaměstnance možností vlastní realizace a většího zapojení do dění společnosti, zaměstnanci to může dát větší pocit loajality vůči firmě. Tento způsob otevřeného jednání a chování si manažeři z Taiwanu nejspíše osvojili zde v České republice. Manažerem personálního oddělení mi bylo sděleno, že na Taiwanu tomu tak rozhodně není. Sice člověk může říci svůj názor, ale tento názor není ve většině případů absolutně přijat, prakticky vlastně nikoho nezajímá. Zaměstnanec dostane určitý úkol a bez

dalších otázek a připomínek ho musí splnit. Nesejde na tom, jak tento úkol splní a co si o něm myslí, jakékoliv další diskuse nejsou přípustné.



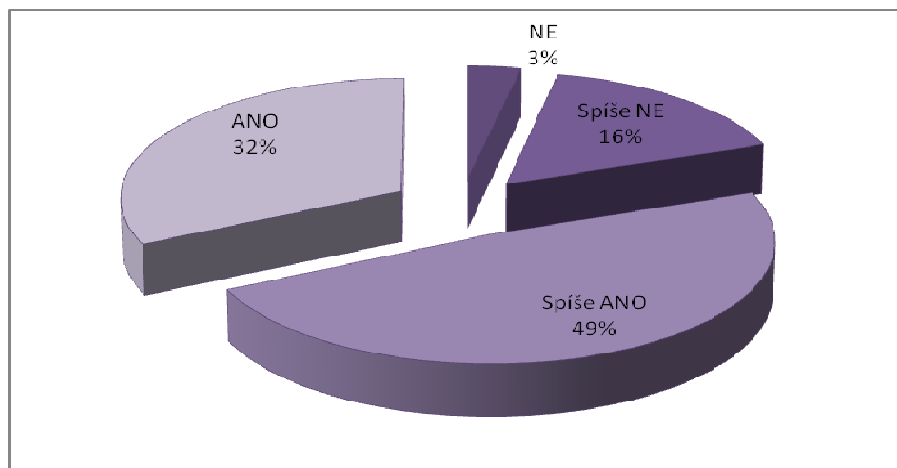
Graf č. 9: Nadřízený přijímá mé návrhy a názory otevřeně.

Na tvrzení č. 10: *Mám od něj zpětnou vazbu v krátkém čase.*, odpovídali respondenti také poměrně jednoznačně. 38% dotázaných odpovědělo jasně ANO, dalších 46% dotázaných odpovědělo, že zpětná vazba spíše funguje. 16% respondentů není se zpětnou vazbou svého manažera spokojeno. Tento výsledek mě poměrně dosti překvapil, protože stěžování si na zpětnou vazbu od nadřízených bylo ve společnosti téměř na denním pořádku. Na druhou stranu, ve společnosti nepracuji již rok, takže je možné, že společnost v tomto směru udělala pokrok a manažeři svůj přístup ke komunikaci se zaměstnanci změnili.



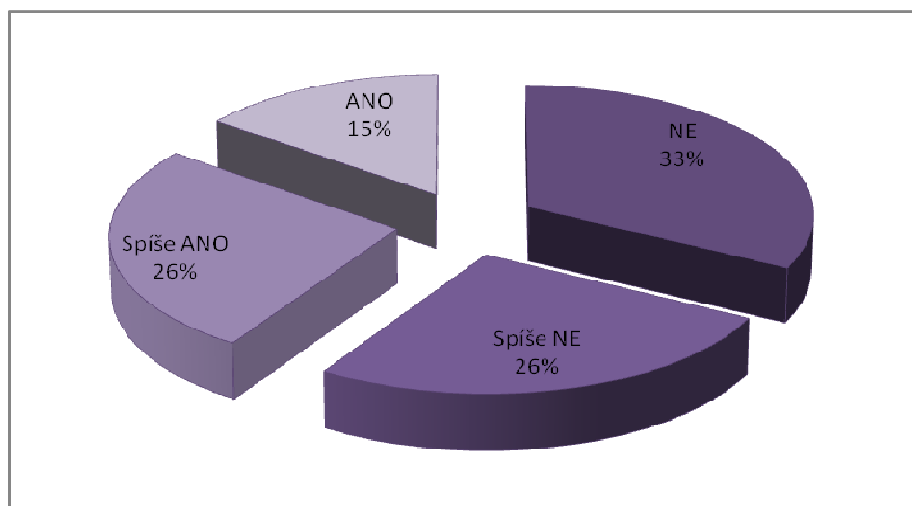
Graf č. 10: Mám od nadřízeného zpětnou vazbu v krátkém čase.

Tvrzení č. 11 znělo: **Jeho příkazy/argumenty jsou jasné a srozumitelné**. Na tuto otázku byla také podána poměrně jasná odpověď. Přes 80% zaměstnanců se vyjádřilo kladně a víceméně souhlasilo s tímto tvrzením. To je také velmi důležitý aspekt komunikace, protože pokud jsou zaměstnancům podávány nejasné, nepřesné informace, často se musí práce dělat opakovaně a dochází tak k neefektivnosti.



Graf č. 11: Příkazy/argumenty nadřízeného jsou jasné a srozumitelné.

Jelikož se jedná o firmu vlastněnou cizinci a jediným jazykem, kterým se dá domluvit s managementem je angličtina (a to ne úplně nejsrozumitelnější angličtina) popřípadě čínština, byla položena také otázka č. 12: **Existuje jazyková bariéra?** Z odpovědí vyplynulo, že téměř polovina dotázaných cítí určitou jazykovou bariéru. Plně si při jednání s nadřízeným věří 33% lidí, 26% respondentů má určité drobné pochybnosti o své jazykové vybavenosti. Z vlastních zkušeností mohou říci, že jednání v angličtině, co více čínské angličtině, jsou někdy opravdu složitá. Vždy je těžší jednat v jazyce, který je odlišný od rodného, nikdy si nemůžete být jisti, zda jste mluvčího správně pochopili, či zda jste byli správně pochopeni.



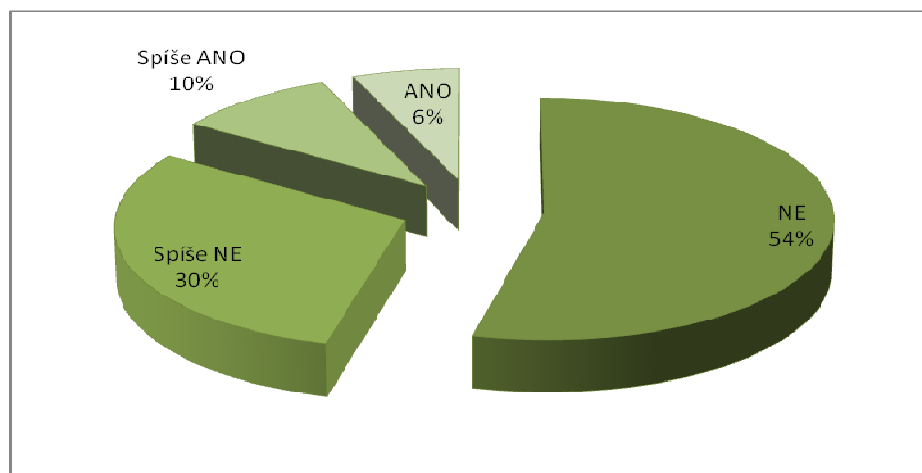
Graf č. 12: Existuje jazyková bariéra mezi mnou a nadřízeným.

Další blok otázek je zaměřen na **komunikaci mezi členy jednoho oddělení**. Tato komunikace je velmi důležitá, protože pokud vážně již komunikace mezi přímými kolegy, pak je velmi obtížné v takovémto prostředí pracovat.

Otázka či spíše tvrzení číslo 13 bylo poměrně nešťastně formulováno, znělo: ***Nemám problém v komunikaci s nimi.*** Až při vyhodnocování jsem si uvědomila, že na tuto otázku lze odpovědět jak ANO, tak NE, odpověď má pak stejný význam u obou možností. Proto nebyla otázka vyhodnocena. Z vlastní zkušenosti mohu ovšem říci, že komunikace mezi členy jednotlivých oddělení je bezproblémová, velmi neformální a na odděleních vše funguje spíše na přátelské úrovni. Společnost si uvědomuje, jak je důležité, aby právě komunikace na jednotlivých odděleních fungovala bezproblémově, proto má každé oddělení možnost několikrát za rok pořádání team-buildingových akcí, které hradí podnik. Tyto akce jsou asi nejlepším způsobem, jak utužovat kolektiv a prohlubovat přátelské vztahy na pracovišti. Navíc manažeři oddělení (či častěji jimi pověřené osoby) vybírají většinou akce, kde je nutno spolupracovat v týmu, takže se tím také více učí týmové spolupráci.

Následující otázka byla položena analogicky k otázce z předchozího bloku (komunikace s manažerem). Na dotaz: ***Existuje jazyková bariéra mezi členy vašeho oddělení?***, odpověděla naprostá většina lidí NE nebo Spíše NE. Tento rozdíl plyne právě z toho, že vedení je složeno z Taiwanců, ale běžní zaměstnanci jsou většinou české či slovenské národnosti (je zde zaměstnáno i několik cizinců jiné národnosti a také je několik

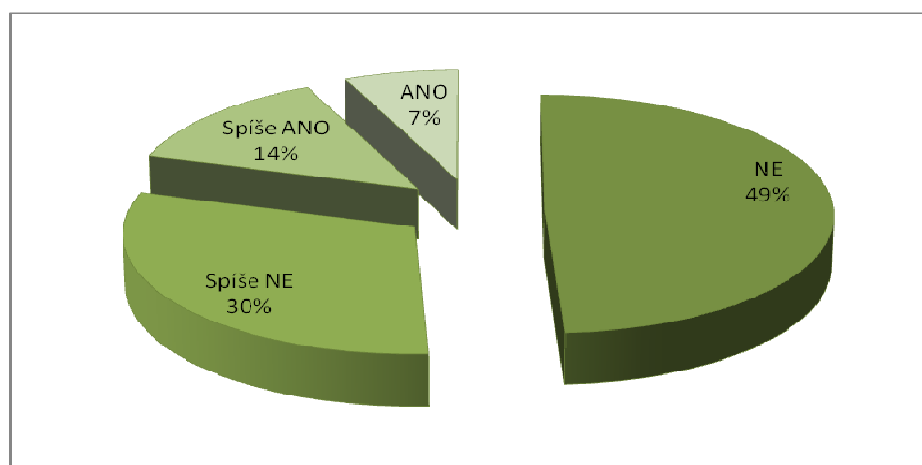
Taiwanců, kteří nepracují na manažerských postech, ale jenom jako podpora, například při implementaci či rozjíždění nových projektů) to znamená, že na této úrovni by ani neměly vznikat nijak velké jazykové bariéry.



Graf č. 13. Existuje jazyková bariéra mezi členy vašeho oddělení?

Účelem další otázky z dotazníku bylo zjistit jaká je úroveň běžné komunikace na pracovišti, zda je oficiální či spíše přátelská. O komunikaci na pracovišti si 49% zaměstnanců absolutně nemyslí, že by byla oficiální či formální, dalších 30% se také přiklání spíše k tomuto názoru.

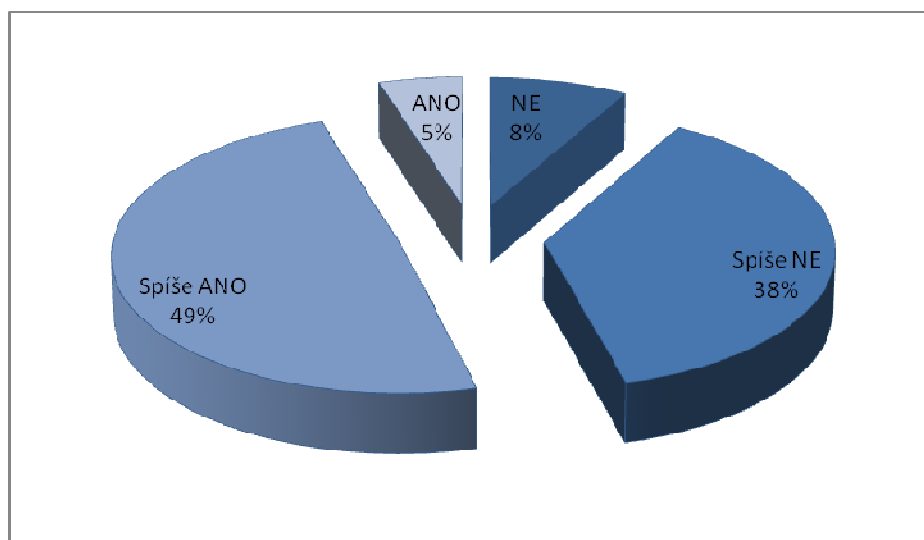
Jelikož oficiálním jazykem ve společnosti je angličtina, jsou její prvky přenášeny i do jazyka českého, kterým se samozřejmě také běžně komunikuje. Nejvýraznějšími prvky angličtiny jsou tykání mezi zaměstnanci a oslovování se křestními jmény. Komunikace je také částečně díky tomu velmi uvolněná a přátelská.



Graf č. 14: Komunikace na pracovišti je oficiální (odměřenost).

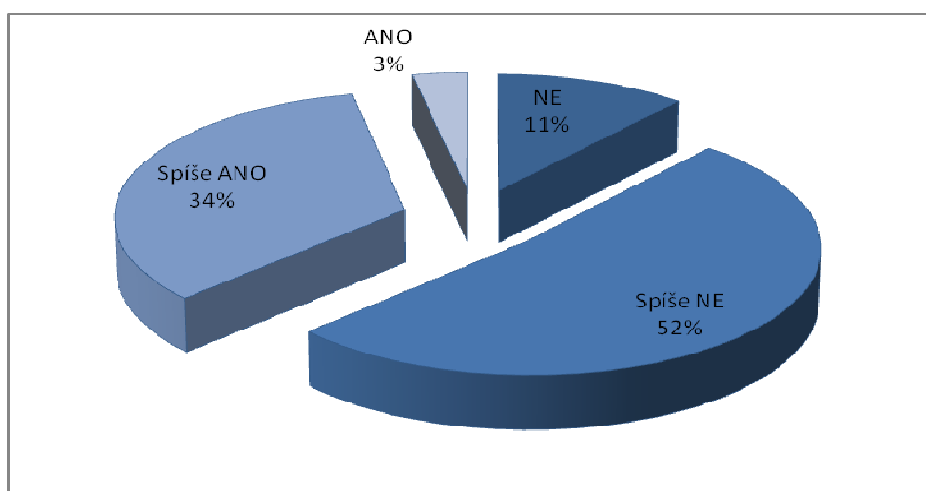
Třetí blok otázek byl zaměřen na **komunikaci mezi odděleními**.

Na tvrzení *Od kolegů z jiných oddělení mám jasné a srozumitelné informace* odpovědělo jen 5% dotázaných jasné ANO, dalších 49% zahrlo možnost Spíše ANO. Ale zbytek respondentů odpovědělo, že takovéto informace nedostávají. Tento výsledek byl pro mě také poměrně překvapujícím. Vzhledem k tomu, že další nejčastější věcí, na kterou si lidé ve společnosti stěžovali, byla komunikace se zaměstnanci z jiných oddělení, jsem čekala výsledek mnohem více negativní.



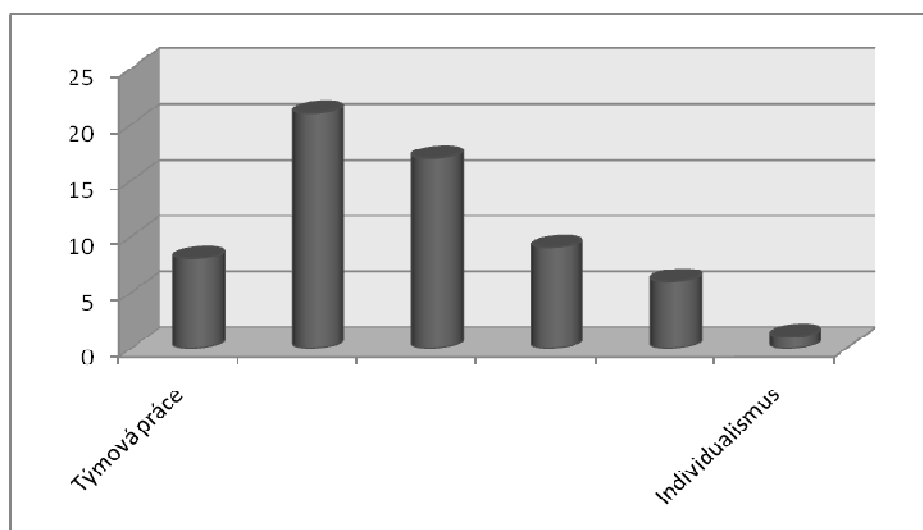
Graf č. 15: Od kolegů z jiných oddělení mám jasné a srozumitelné informace.

Na tvrzení *Od kolegů z jiných oddělení mám včas zpětnou vazbu*, odpovědělo přes 60% záporně, to znamená, že tři pětiny lidí nejsou spokojeny s tím, jak jim jejich kolegové z jiných oddělení odpovídají a komunikují s nimi. Řekla bych, že toto je asi nejčastějším a velkým problémem komunikace zkoumané společnosti. Zaměstnanci se totiž, pokud jsou již opravdu zoufalí, domáhají odpovědi často tak, že pošlou žádost o odpověď e-mailem, ve kterém je v kopii jak jejich vlastní manažer, tak manažer kolegy z druhého oddělení, ve stavu nejvyššího zoufalství je v kopii dokonce sám ředitel společnosti. Tento proces domáhání se informací je velmi neefektivní a především zdoluhavý. Zpětná vazba jako jeden z nejdůležitějších aspektů komunikace často úplně chybí nebo naopak zpětná vazba existuje, ale obsahuje nejasné či nepřesné informace, kterých se musíte dožadovat dalšími e-maily či telefonáty. Tento způsob je velmi neefektivní a rozhodně je třeba tento problém řešit.



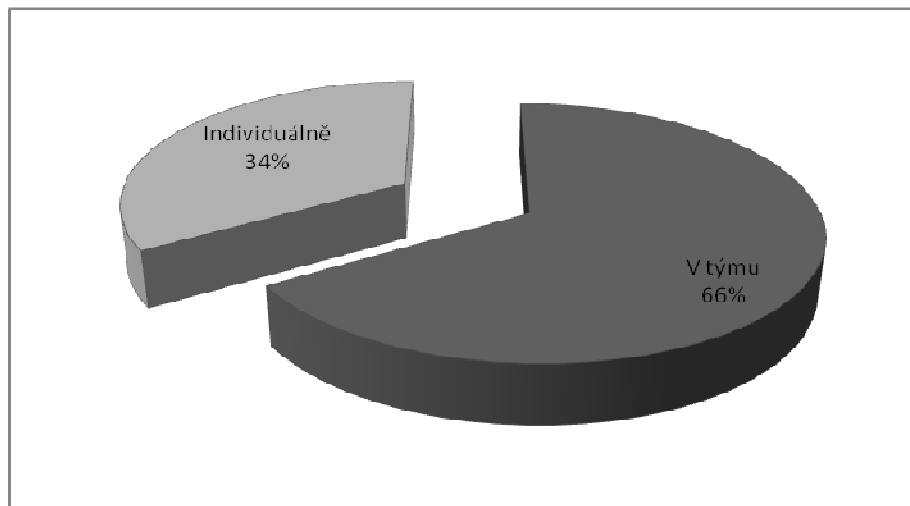
Graf č. 16: Od kolegů z jiných oddělení mám včas zpětnou vazbu.

Poslední 2 otázky byly zaměřeny na způsob práce. Otázka číslo 18 zněla: ***Jaký přístup k práci je ve společnosti nejvíce podporován?*** Dle mého očekávání naprosto převážila týmová práce. Ve společnosti je totiž každé oddělení bráno jako tým a jednotliví členové oddělení jsou podporováni ke spolupráci. Tu podporuje již výše zmíněný systém team-buildingových akcí a toto vychází hlavně z Taiwanské kultury. Podle studie Geerta Hofstedeho zabývající se národními kulturami jsou Taiwanci velcí „týmoví hráči“, ostatně jako manažeři a vůbec lidé z většiny asijských zemí.



Graf č. 17: Jaký přístup k práci je ve společnosti nejvíce podporován?

Na předposlední 19. otázku: *Vy osobně raději pracujete: A. V týmu, B. Individuálně* odpověděly dvě třetiny lidí, že se jim pracuje lépe v týmu nežli individuálně. To je pro společnost dobře, protože přístup společnosti k práci většině zaměstnanců vyhovuje.



Graf č. 18: Vy osobně raději pracujete:

Otázka číslo 20 byla otevřená a zněla: *Co byste změnil/a na komunikaci ve firmě?* Na tuto otázku byla spousta odpovědí, vlastně téměř co dotazník, to jiná odpověď. Mezi zajímavé a jistě přínosné byly návrhy jako větší otevřenost v komunikaci, více komunikace mezi odděleními, ještě více týmové spolupráce,

4.8.Návrhy řešení zjištěných problémů

Po důkladném prozkoumání organizační kultury společnosti Qisda Czech s.r.o., zejména tedy vnitrofiremní komunikace jsem našla několik problémů, díky kterým není práce dostatečně efektivní. Je proto nutné navrhnout možná řešení těchto problémů a pokusit se navrhnout, jak tato řešení nejlépe implementovat do stávající organizační kultury společnosti.

4.8.1. Zjištěné problémy a návrhy na jejich řešení

Problém č. 1

Nedostatek komunikace tváří v tvář

Návrh řešení

První problém vzešel již z úvodní série otázek zaměřených na způsob komunikace ve společnosti. Z první otázky vyplynulo, že nejpoužívanějším komunikačním prostředkem ve společnosti je e-mail, kdežto ve druhé otázce se nadpoloviční většina přiklonila k tomu, že je pro ně efektivnější komunikovat osobně, tedy tváří v tvář. Vzniká nám zde tedy rozpor mezi potřebou či požadavkem zaměstnanců a realitou ve firmě. Tento požadavek zaměstnanců je oprávněný, komunikace tváří v tvář je bezpochyby nejefektivnějším komunikačním prostředkem vůbec. Je jasné, že ve velkých firmách je poměrně složité zajistit, aby lidé měli možnost jednat napřímo. Jsem ovšem toho názoru, že pokud zaměstnanci opravdu o tento způsob komunikace stojí, pak by tento fakt neměl zůstat bez povšimnutí. Manažeři by se tedy měli zaměřit na zlepšení této situace a rozhodně začít podporovat přímá jednání. Měli by pořádat mítinky, na kterých by měli zaměstnanci možnost diskuse, možnost předložit své nápady. Společnost by se měla otevřít také například neformálním mítinkům zaměstnanců v pracovní době, kdy mají možnost posadit se například do kantýny a prodiskutovat projekt, na kterém pracují. Tento způsob jednání je dosti časově náročný, ale rozhodně je efektivní a přináší výsledky často lepší, nežli jaké přinese komunikace elektronická.

Finanční náročnost

Tuto změnu je velmi těžké posoudit z finančního hlediska. Pokud by společnost zaměstnancům poskytla třeba i jen hodinu týdně na mítink, je jasné, že by tím firmě částečně ucházel zisk, díky tomu, že by se zaměstnanci v tuto chvíli nevěnovali přímo řešení svých aktuálních úkolů. Na druhé straně by tím zaměstnanci měli možnost diskutovat aktuální témata tváří v tvář, tato komunikace by byla rychlejší než elektronickou formou a společností by mohla přinášet inovace a nové nápady. Díky rozvoji a případné další implementaci těchto nápadů či inovací by pak společnost mohla pokrýt tento ušlý zisk.

Časový horizont možného provedení

Změnu by bylo možno zavést ihned. Stačilo by jenom zaměstnancům naznačit, že je v přímé komunikaci společnost podporuje.

Problém č. 2

Šíření informací od vedení směrem níže v hierarchii společnosti

Návrh řešení

Návrh řešení č. 1

Dalším problémem ve společnosti je špatný způsob šíření informací od vedení k jednotlivým zaměstnancům. Informace jsou šířeny postupně, tedy shora, při šíření informací takovýmto způsobem se velké množství z nich ztrácí. Plně informovaní jsou jenom zaměstnanci ve vedení, tedy management. Zaměstnanci na nižších pozicích mají informace jenom kusé a neúplné, vytržené z kontextu. Pokud vedení zaměstnancům nedá informace o tom, kam by svou práci měli směřovat a čeho je potřeba ve finále dosáhnout, začnou si tyto informace domýšlet a vnášet do firmy fámy či tvořit různé mýty a tím často vytvářet pocit nejistoty.

Je nutné zaměstnance více informovat přímou cestou. Opět nám zde vyvstává problematique implementování takovýchto změn, kvůli velikosti podniku. V tak velké společnosti, jakou je Qisda Czech s.r.o., nelze zajistit, aby zaměstnanci dostali informace přímo od ředitele podniku. Nejeftivnějším řešením by bylo, kdyby při

každém dílčím úkolu, který oddělení dostane, manažer svolal informativní schůzku a poskytl na ní zaměstnancům svého oddělení veškeré informace (nejlépe nezkreslené a úplné) o cíli, jak přímo oddělení, tak celkovém cíli, kterého je třeba dosáhnout a rozdělil dílčí úkoly, které je třeba splnit. Zaměstnanci by tak měli jasnou představu o tom, co je od nich požadováno. Způsob dosažení bych nechala na zaměstnancích. Pocit zodpovědnosti za určitou práci je vždy výzvou a motivací k vyšším výkonům a prohlubuje v lidech pocit loajálnosti vůči společnosti. Tato změna by byla rozhodně velkým přínosem pro společnost. Práce by byla díky ní mnohem efektivnější, rychlejší a plynulejší, zaměstnanci by měli jasně stanovené cíle a nezaobírali by se spekulacemi.

Návrh řešení č. 2

V podniku probíhá každý týden mítink, na kterém vedení společnosti řeší aktuální problémy, jež společnost má. Tohoto mítinku se účastní pouze nejvyšší vedení společnosti, tzn. pouze Taiwanci. Výsledky těchto jednání jsou pak sice dále zprostředkovány, ale je tady samozřejmě problém jazyka a překladů. Jednání totiž probíhají kompletně v čínštině. Jednotliví manažeři pak v angličtině tlumočí výstupy z těchto jednání svým, dalo by se říci zástupcům (na každém oddělení je určen člověk – Čech, který za oddělení zodpovídá, interně nazývaný asistent manažera) a ti pak dále tlumočí tyto informace svým dalším podřízeným. Díky těmto neustálým překladům a předávání informací se tyto informace modifikují a jejich části se ztrácí. Řešením by bylo pozvání asistentů manažerů na tyto mítinky, které by byly vedeny samozřejmě v angličtině. Byl by to sice stále cizí jazyk, ale tento proces přenášení informací by se tak zkrátil o jednu fázi. Informace by tak byly přesnější a „čistší“. Navíc by tento způsob vedení porad ušetřil spoustu času, právě díky tomu, že by manažeři informace získané na těchto schůzkách nemuseli tlumočit z čínštiny do angličtiny.

Finanční náročnost

Zde se při kalkulování objevuje stejná komplikace při pokusech o kalkulování jako u problému č. 1 a to v návrhu obou řešení. Opět by zaměstnanci museli na chvíli zanechat své práce a věnovat se jiné činnosti, ale obě tato řešení by byla pro společnost jenom prospěchem. Pokud zaměstnanci neznají přesně jim svěřené úkoly a cílový stav, kterého je třeba dosáhnout, vznikají neustálé dotazy a spekulace, které práci samozřejmě

zpomalují, tudíž ji činí méně efektivní, než by ve skutečnosti mohla být. A řešení č. 2, celkový proces informování a přenosu informací logicky urychlí, navíc informace nebudou tak modifikované, jako kdyby prošly ještě jedním informačním kanálem navíc. Opět zde vznikají ušlé zisky, kvůli času, který je nutno zaměstnancům poskytnout. Ve finále nám ovšem tyto procesy v dalších fázích čas, potažmo také tedy peníze ušetří.

Časový horizont možného provedení

S implementací této změny by bylo možno začít ihned poté, co by se společnost rozhodla některý návrh přijmout.

Problém č. 3

Jazyková bariéra

Návrh řešení

Problémem zůstává dle mého názoru i jazyková bariéra. Z dotazníku sice nevyšla tato oblast jako úplně problematická, kolem 60% lidí nepovažuje komunikaci v angličtině za problematickou, ale musíme pamatovat na to, že byl vybrán jen omezený vzorek respondentů. Zaměstnanci na nižších pozicích, pozicích operátorů ve výrobě, kteří neměli možnost vyjádřit se, by tohoto názoru rozhodně nebyli. Tyto pozice jsou většinou obsazeny lidmi s nižším vzděláním. Pokud by takovýto zaměstnanec měl nějakou závažnou připomínku k dění ve firmě, v žádném případě by se s managementem nedohovořil. A také v kancelářích je poměrně dost lidí, jejichž angličtina není na úplně ideální úrovni, tedy takové, aby mohli jednat v cizím jazyce.

Řešením tohoto problému by bylo, kdyby společnost poskytla zaměstnancům možnost navštěvovat kurzy angličtiny. Tyto kurzy by navíc byly benefitem pro zaměstnance, možností dalšího vzdělávání zdarma.

Byly by dobrovolné, tedy kdo by cítil potřebu si svou angličtinu zlepšit, mohl by se takovéhoho kurzu zúčastnit. Jelikož má společnost několik jednacích místností, mohly by kurzy angličtiny probíhat přímo v jejích prostorách, kam by docházel lektor přímo z jazykové školy. Kurzy by byly samozřejmě rozděleny podle úrovní angličtiny jednotlivých zaměstnanců. Bylo by nutné rozdělit zaměstnance do 3 výukových skupin a to na začátečníky, mírně pokročilé a pokročilé. Probíhaly by jednou až dvakrát týdně

(dle ochoty a finančních prostředků společnosti) po pracovní době. Navazovaly by přímo na pracovní dobu zaměstnanců, tak aby zaměstnanci mohli po práci zůstat a dále se vzdělávat.

Finanční náročnost

Vybrané jazykové školy (JŠ):

JŠ Pelikán	cena výukové hodiny – 45 min	400,-Kč
JŠ Eurolingua	cena výukové hodiny – 45 min	270 - 380,- Kč
JŠ PARK	cena výukové hodiny – 45 min	od 450,- Kč

Ceny jsou orientační, bylo by nutné projednat finální cenu přímo s jazykovými školami. Výše poplatků jsou závislé například na požadavcích společnosti například na typ výuky, lektora (Čech či rodilý mluvčí), počtu studentů. Všechny uvedené JŠ jsou ochotny vyslat svého lektora přímo do firmy. Bylo by třeba, aby společnost zařídila pro každou úroveň studentů minimálně 2 tyto 45 minutové hodiny týdně, nejlépe hned po sobě, aby zaměstnanci měli šanci se něco naučit. Nižší počet hodin není efektivní (z vlastní zkušenosti). Kurzy by bylo dobré pořádat ve dvou blocích ročně – se začátkem na jaře a na podzim, jelikož léto a zima bývají časem dovolených, bylo by proto zbytečné za kurzy platit, když by je zaměstnanci nenavštěvovali. Jarní kurzy by bylo vhodné začít například začátkem března a ukončit v polovině června, vychází to tedy na 15 týdnů, 15 vyučovacích hodin, každá po 90 minutách. Podzimní kurzy by byly kratší, začátek kurzů by byl v polovině září, konec pak v polovině prosince. Zimní kurzy by byly po dobu 13 týdnů, tzn. 13 vyučovacích hodin.

Kalkulace pro jednotlivé školy (v Kč)

JŠ Pelikán	jarní kurz: 12 000,- x 3 úrovně = 36 000,- zimní kurz: 10 400,- x 3 úrovně = 31 200,-
JŠ Eurolingua	jarní kurz: 8 100,- až 11 400,- x 3 úrovně = 24 300,- až 34 200,- zimní kurz: 7 020,- až 9 880,- x 3 úrovně = 21 060,- až 29 640,-
JŠ PARK	jarní kurz: od 13 500,- x 3 úrovně = od 40 500,- zimní kurz: od 11 700,- x 3 úrovně = od 35 100,-

Ceny jsou pouze základní, orientační, navíc bez DPH, byly by věci dohody společnosti a jazykové školy. Ze základní kalkulace by vyšla nejlépe JŠ Eurolingua. Záleželo by ovšem na úrovni poskytovaných služeb a dohodě. Další průzkum by musela společnost udělat sama, výběr by byl pouze na ní.

Časový horizont možného provedení

Tento návrh by šel realizovat, jakmile by společnost vybrala jazykovou školu, se kterou by se rozhodla spolupracovat a projednala s ní všechny podmínky. Reálné by bylo začít s prvním kurzem již tuto zimu.

Problém č. 4

Nedostatečná komunikace a spolupráce mezi odděleními

Návrh řešení č. 1

Z odpovědí na otázku č. 17 vyplynul další problém a to komunikace mezi odděleními. Jsem toho názoru, že komunikaci by pomohla zlepšit větší spolupráce mezi odděleními. Některé úkoly, které se ve společnosti objevují, musí řešit dvě či dokonce více oddělení. V současné době tyto problémy řeší každé oddělení zvlášť. Tomu, aby byla práce v tomto ohledu efektivnější, by rozhodně pomohlo, kdyby se pro určité úkoly, pro které to samozřejmě bude možné, vytvořily týmy složené ze zaměstnanců z různých oddělení (těch, kterých se daný problém týká). Toto řešení by: 1. urychlilo řešení těchto dílčích úkolů, protože by odpadla fáze „spojování“ řešení, 2. pomohlo by rozvoji komunikace mezi odděleními. Hlavním problémem komunikace mezi odděleními je, že zaměstnanci z různých oddělení se sice znají, ale ne natolik jako se svými kolegy z oddělení. Ochota pomáhat lidem z vlastního oddělení je tedy mnohem vyšší než ochota spolupracovat s kolegy z oddělení ostatních. Ochota samozřejmě závisí také na lidském faktoru a charakteru člověka, ale tento způsob spolupráce by byl pro společnost rozhodně přínosem.

Finanční náročnost

Tuto změnu by bylo taktéž, stejně jako změny u prvních dvou problémů, velmi těžké prokalkulovat. Velké ztráty by zde nevznikaly, protože zaměstnanci by pracovali na svých úkolech podobně, jenom by je neřešili každý sám.

Časový horizont možného provedení změny

Tento systém spolupráce je možné zavést ihned.

Návrh řešení č. 2

Dalším řešením zlepšení komunikace a vztahů mezi odděleními by mohlo být též více team-buildingových akcí mezi odděleními. Firma v současné době sice pořádá každoročně dvě velké akce, letní a vánoční večírek, na které je zvána celá společnost, ale na těchto akcích se zaměstnanci bohužel zdržují pořád jen ve svých „týmech“. Optimálním řešením by bylo uspořádat několikrát ročně team-buildingové akce mezi odděleními. Týmy by byly ovšem smíšené, tudíž by byli kolegové z různých oddělení nuceni spolupracovat. Zaměstnanci by se tak lépe poznali a prohloubily by se tak vztahy mezi nimi. Atmosféra a spolupráce mezi odděleními by pak byla rozhodně příjemnější a přátelštější.

Příjemnou team-buildingovou akcí je například bowling či stolní fotbal, které není ani přehnaně finančně náročné a zvládne je téměř každý.

Zajímavější, ale podstatně finančně náročnější akcí by byl například team-building v lanovém centru. Jde zde především o neformální setkání zaměstnanců, podporu vzájemné spolupráce při řešení nestandardních situací či úkolů, ale také zábavu a relaxaci. U takového typu akce by přeci jenom mohly nastat určité problémy. Bylo by nutné udělat průzkum zájmů, zda by byli zaměstnanci ochotni zúčastnit se takové akce mimo pracovní dobu. Jelikož ve společnosti Qisda Czech pracuje většina mladých, akčních, vcelku sportovně založených lidí, věřím, že by o takovýto způsob posilování spolupráce zájem byl.

Finanční náročnost

Bowling Cihelna Brno, 1 dráha

320 Kč/hod

Nutno objednat minimálně 2 dráhy na minimálně 2 hodiny

1280,- Kč

ideální podnik, je zde i stolní fotbal – možnost uspořádat 2 turnaje – bowlingový a „fotbálkový“. (nenašla jsem žádný jiný podnik v Brně, jež by nabízel jak bowling tak stolní fotbal, proto je předložen pouze jeden návrh)

Lanové centrum PROUD, Brno-Lesná

Program pro skupinu 10 - 45 lidí

Délka programu: 3 – 6 hodin

Cena bez DPH (20%): **170,-/hodina/osoba**

Tento program by nebyl pro celou společnost. Bylo by nutné vybrat několik zaměstnanců, podle určitého vzorce, například za odměnu za vykonanou práci, či z rozhodnutí přímo společnosti, které týmy je nutno nejvíce provázat a prohloubit jejich spolupráci. Pokud by si společnost objednala program na základní 3 hodiny, například pro 30 lidí, pak by konečná cena byla **15 300,- Kč**. Přínosem by pak bylo poznání zaměstnanců navzájem, zlepšení týmové spolupráce. Navíc by to byl benefit a možnost odreagování se pro zaměstnance.

Časový horizont možného provedení

Možno realizovat ihned.

5. Závěr

Stálá a zaměstnanci kladně přijímaná a hlavně udržovaná organizační kultura je v dnešní době pro společnosti jednou z klíčových aspektů jejich bytí a je naprostou nezbytností. Podobně je tomu tak také u interní komunikace, nedílné součásti organizační kultury. Pokud nemáme tyto klíčové složky správně nastaveny a nesnažíme se o jejich udržování, pak může docházet k tomu, že se práce stává neefektivní a neefektivnost poté často vede ke ztrátám.

Ve společnosti Qisda Czech s.r.o. byl takovýto průzkum, zabývající se interní komunikací proveden prvně, tzn. až po pěti letech existence společnosti. O problémech, které podnik v rámci interní komunikace a organizační kultury jako takové má se vědělo, ale jednodušší bylo samozřejmě tyto problémy neřešit. Díky mému průzkumu má nyní společnost v rukou podklady o opravdovém stavu vnitropodnikové komunikace a částečně i organizační kultury, spolu s návrhy vhodných řešení problémových situací mnou nalezených. Záleží jenom na společnosti, jak s těmito daty a návrhy naloží.

Tyto změny však nejsou jen o jednorázovém řešení. Podnik by měl mít zájem nejlépe každoročně revidovat stav komunikace a organizační kultury jako takové, ať už mnou navrženým dotazníkem, či osobními pohovory, které by byly také rozhodně efektivní a vypovídající. Dotazník použitý pro výzkum je samozřejmě aplikovatelný také na jiné společnosti, které by chtěly prozkoumat svou vnitřní komunikaci.

Po předložení mých návrhů se firma již rozhodla implementovat některé z nich do své organizační kultury. Začala kupříkladu zvat zástupce českých zaměstnanců na výše zmíněné týdenní mítinky vedení. Většina mých návrhů není nijak extrémně finančně náročná, ve valné většině se jedná pouze o změny v chování zaměstnanců či manažerů. Pokud by se manažerům podařilo přesvědčit zaměstnance o správnosti těchto změn, rozhodně by tím společnost jenom získala. Věřím, že se organizace rozhodne v budoucnu použít i některé další mnou předložené návrhy.

Seznam zdrojů

Knižní publikace

1. BROOKS, I. *Organizační kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
2. HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
3. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Lenka Vítková. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
4. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
5. KREPS, G. L. *Organizational Communication*. New York : Longman, 1989. 331 s. 2. vydání. ISBN 0-8013-0155-6.
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
7. MEAD, R.; ANDREWS, T. G. *International Management : Culture and beyond*. 4. vydání. West Sussex : John Wiley & Sons Ltd., 2009. 469 s. ISBN 978-1-4051-7399-5.
8. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Organizační kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vydání. Praha : Grada a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
9. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
10. PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vydání. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

11. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Internetové zdroje

12. BEGLEY, K. A. *Face to face communication : Making human connections in a technology-driven world*. Boston : NETg, 2004. 92 s. Dostupné z WWW: <http://www.ciwcertified.com/proddesc/SAMPLE_CHAPTER/1560526998.PDF>. ISBN 1-56052-699-8.

13. HOFSTEDE, G. *Geert Hofstede Cultural Dimensions* [online]. c1967-2008 [cit. 2010-05-24]. Geert Hofstede Cultural Dimensions. Dostupné z WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=89#compare>.

Další zdroje

14. Interní materiály společnosti Qisda Czech s.r.o.

Seznam obrázků a grafů

Obrázky

Obrázek č. 1: Srovnání národních kultur České republiky a Taiwanu dle modelu 5dimenzí Geerta Hofstedeho.	19
Obrázek č. 2: Tří-etapový model změny podnikové kultury podle Scheina.	28
Obrázek č. 3: Historie společnosti Qisda.	31
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti Qisda Czech s.r.o.	33

Grafy

Graf č. 1: Který komunikační prostředek společnost používá k informování lidí?	38
Graf č. 2: Který z těchto prostředků je pro vás k získávání takovýchto informací nejefektivnější?	39
Graf č. 3: Jaký komunikační prostředek preferujete pro běžnou komunikaci ve firmě?	40
Graf č. 4: Máte informace o cílech a strategii firmy?	40
Graf č. 5: Jak jste informován/a o cílech firmy?	41
Graf č. 6: Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?	42
Graf č. 7: Máte informace o cílech a strategii vašeho oddělení?	42
Graf č. 8: Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?	43
Graf č. 9: Nadřízený přijímá mé návrhy a názory otevřeně.	44
Graf č. 10: Mám od nadřízeného zpětnou vazbu v krátkém čase.	44
Graf č. 11: Příkazy/argumenty nadřízeného jsou jasné a srozumitelné.	45
Graf č. 13: Existuje jazyková bariéra mezi mnou a nadřízeným.	46
Graf č. 13: Existuje jazyková bariéra mezi členy vašeho oddělení?	47
Graf č. 14: Komunikace na pracovišti je oficiální (odměřenost).	47
Graf č. 15: Od kolegů z jiných oddělení mám jasné a srozumitelné informace.	48
Graf č. 16: Od kolegů z jiných oddělení mám včas zpětnou vazbu.	49
Graf č. 17: Jaký přístup k práci je ve společnosti nejvíce podporován?	49
Graf č. 18: Vy osobně raději pracujete:	50

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – analýza vnitrofiremní komunikace

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník – analýza vnitrofiremní komunikace

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro zhodnocení vnitrofiremní komunikace v této společnosti a po jeho vyhodnocení jako podklad pro vypracování praktické části mé bakalářské práce, jejímž tématem je Návrh změny organizační kultury ve výrobním podniku.

Osobní údaje (pohlaví, národnost,...) jsou vyžadovány pro možnost obsáhlejší analýzy dotazníku v závislosti na těchto položkách.

Dotazník by neměl zabrat více než 5 minut a je naprosto anonymní!

Dotazník slouží pouze pro mé soukromé účely a bude použit jenom jako podklad mé bakalářské práce!

Děkuji za Váš čas

Žaneta Goňová

Pohlaví: muž žena

Oddělení (vypsat slovem, ne kód oddělení):

Národnost:

Vzdělání:

Ve společnosti pracuji: méně než 6 měsíců

6 měsíců až 1 rok

1 až 2 roky

2 roky a více

Pokyn k vyplnění dotazníku:

Škálové otázky: ve škále 1-4: 1 – plně nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – spíše souhlasím, 4 – plně souhlasím; bodování 1-4: 1 – nejméně, 4 – nejvíce bodů

Otázky s výběrem více možností: vyberte prosím pouze jednu možnost

1. Který komunikační prostředek společnost používá k informování lidí:

	nejméně	1	2	3	4	nejvíce
A. Tváří v tvář (meeting s lidmi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C. Papírovou formou (na nástěnce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D. Webové stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. Který z těchto komunikačních prostředků je pro vás k získávání takovýchto informací nejefektivnější:

- A. Tváří v tvář (meeting s lidmi)
- B. E-mail
- C. Papírovou formou (na nástěnce)
- D. Webové stránky

3. Jaký komunikační prostředek preferujete pro běžnou komunikaci ve firmě?

- | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A. Tváří v tvář | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. E-mail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. Telefon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. Webové stránky (intranet) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Máte informace o cílech a strategii firmy?

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| NE | 1 | 2 | 3 | 4 | ANO |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

5. Jak jste informován/a o cílech firmy?

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| | nejméně | 1 | 2 | 3 | 4 | nejvíce |
| A. Přímou od ředitele (oficiální oznámení) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| B. Od nadřízeného | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| C. Neoficiálními zdroji (spolupracovníci) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

6. Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?

- A. Ano B. Ne

7. Máte informace o cílech a strategii vašeho oddělení?

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| NE | 1 | 2 | 3 | 4 | ANO |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

8. Myslíte si, že dostáváte tyto informace včas?

- A. Ano B. Ne

Komunikace s nadřízeným:

	NE	1	2	3	4	ANO
9. Přijímá mé návrhy a názory otevřeně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mám od něj zpětnou vazbu v krátkém čase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jeho příkazy/argumenty jsou jasné a srozumitelné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Existuje jazyková bariéra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Komunikace s členy vašeho oddělení:

	NE	1	2	3	4	ANO
13. Nemám problém v komunikaci s nimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Existuje jazyková bariéra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Komunikace na pracovišti je na oficiální (odměřenost)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Komunikace s jinými odděleními:

	NE	1	2	3	4	ANO
16. Mám od nich jasné a srozumitelné informace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mám od nich včas zpětnou vazbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Jaký přístup k práci je ve společnosti podporován (k čemu se nejvíce blíží):

	1	2	3	4	5	6	
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Individualismus

19. Vy osobně raději pracujete:

- A. V týmu
- B. Individuálně

20. Co byste změnil/a na komunikaci ve firmě?