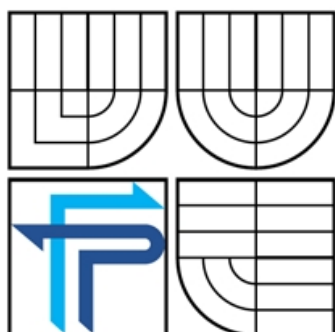


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANČÍ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VYBRANÉM PODNIKU

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

HANA KROUPOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kroupová Hana

Daňové poradenství (62002R006)

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 vybraném podniku
v anglickém jazyce:

Concept for Organizational Culture Change in a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
- BELOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
- HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílu k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 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. doc.
Ředitel ústavu

RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 02.06.2010

Anotace

Bakalářská práce pojednává o organizační kultuře firmy XYZ, s. r. o. Na základě dotazníkového šetření je definována struktura, prvky a zaměření organizační kultury podniku. Důraz této práce je na posouzení současné organizační kultury. Cílem práce je návrh změny organizační kultury pro zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci a s tím související předpokládané zvýšení výkonnosti společnosti.

Annotation

Bachelor thesis treats about organizational culture in the firm XYZ, Ltd. On the basis of questionnaire is designated structure, elements and orientation of organizational culture of the firm. The emphasis of this work is judge current organizational culture. The goal of this work is suggestion of alternation of the organizational culture to improve the communication among leaders and employees and with it related supposed increasing efficiency of companies.

Klíčová slova

Kultura, organizace, organizační kultura, organizační chování, charakter organizace, firemní komunikace

Key words

Culture, organization, organizational culture, organization behaviour, organization character, firm communication

Bibliografické citace práce

KROUPOVÁ, H. *Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářská práce na téma "*Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku.*" je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Dále 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 o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne

.....

Hana Kroupová

Poděkování:

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, kterou je Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D. za pedagogickou a odbornou pomoc a čas strávený při potřebných konzultacích.

Obsah

ÚVOD	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1. VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	12
2.2. DEFINICE ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	13
2.3. PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	15
2.3.1. Sociologie a její vliv na organizaci	17
2.3.2. Komunikace v organizaci.....	18
2.4. TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	25
2.4.1. Typologie dle R. Harrisona a Ch. Handyho	25
2.4.2. Typologie dle F. Trompenaars	27
2.5. TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K VLIVU PROSTŘEDÍ A REAKCI ORGANIZACE NA PROSTŘEDÍ. 28	
2.5.1. Typologie dle T. E. Deal a A. A. Kennedy	28
2.5.2. Typologie dle H.I. Ansoffa	30
2.5.3. Typologie dle R. E. Miles a C. C. Snow	30
2.5.4. Typologie dle R. E. Quinn a jeho spolupracovníků	31
2.6. TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K CHOVÁNÍ ORGANIZACE	32
2.6.1. Typologie dle W. Hall, Kompasový model.....	32
2.6.2. Typologie dle W. Bridges	32
2.6.3. Typologie dle R. Goffeeho a G. Jonese	32
2.7. TYPY ÚTVAROVÝCH STRUKTUR	34
2.7.1. Tradiční organizační struktury	35
2.7.2. Cílově-programové organizační struktury	37
2.8. ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY	39
3. PRAKTICKÁ ČÁST	42
3.1. FIRMA XYZ, S.R.O.....	42
3.2. OBECNÉ INFORMACE	42
3.3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	42
3.4. METODOLOGIE	44
3.4.1. Dotazník	44
4. NÁVRHOVÁ ČÁST	52
4.1. NÁVRH Č. 1	52

4.2.	NÁVRH Č. 2	52
4.3.	NÁVRH Č. 3	53
4.4.	DALŠÍ NÁVRHY	53
ZÁVĚR	55
POUŽITÉ ZDROJE	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH	59
1. PŘÍLOHA	60
2. PŘÍLOHA	64

Úvod

Každá organizace v průběhu své existence vytváří svou organizační kulturu. Každá organizace vytváří své vlastní postupy, normy a zásady. Její finální podoba je ovlivněna mnoha faktory, ať už konkrétní organizací, zaměstnanci, majiteli a nebo státem ve kterém organizace působí. Organizační kultura je v každém podniku. Ať už se jedná o podnik malý, střední nebo velký. Pokud chce podnik dosáhnout zisku, pak si pokládá otázku jak ji správně nastavit, aby byla fungující, efektivní a podporovala cíle podniku.

V organizační kultuře jsou důležité vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými. Společné zvyky, tradice, a další znaky, které společně tvoří organizační kulturu společností. Jeden z nejdůležitějších projevů organizační kultury je komunikace. V dobrém pracovním prostředí se daleko lépe dosahuje lepších pracovních výkonů a to přispívá ke snaze se zdokonalovat a snažit se o dosažení strategických cílů podniku. Pro podnik je důležité zjistit a akceptovat svou organizační kulturu. Usilovat o odstranění nežádoucích prvků, které narušují harmonii vztahů a celkové ovzduší podniku.

Na začátku ve své bakalářské práci uvedu teoretické definice pojmu organizační kultury. Typy organizační kultury, typy útvarových struktur. Dále se zaměřím na fungující organizaci z pohledu sociologie a komunikace, protože to jsou nedílné části, které taky ovlivňují chování zaměstnanců pracujících v organizaci.

V praktické části jsem vybrala metodu, které mi umožní analyzovat současnou situaci ve firmě XYZ, s.r.o.. Pomocí zvolené metody jsem se zaměřila na oblasti, které je výhodné změnit.

Závěrem své práce uvedu navrhovaná řešení, které budou vycházet ze získaných podkladů. Mým hlavním cílem je zlepšit efektivitu a výkonnost podniku navrhnutím řešení problémů.

1. Vymezení problému a cíle práce

Ve své bakalářské práci budu analyzovat výrobní firmu XYZ, s.r.o. Upřesním si situaci firmy pomocí analýzy organizační kultury. Pro analýzu bude použita metoda dotazníku. Pomocí zvolené metody zjistím současné problémové oblasti a pro její výrobní oddělení navrhu řešení, které zlepší současnou situaci. Cíle práce jsou zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace. Zvýšení kvality výrobků a snížení reklamací. Mým hlavním cílem je zhodnotit situaci ve firmě. Následně celkově zlepšit efektivitu a výkonnost výrobního oddělení navržením řešení problémů.

2. Teoretická východiska práce

Můžeme se setkat s označením podniková kultura či firemní kultura namísto pojmu organizační kultura. Obsah všech uvedených pojmů je ale identický. V e své bakalářské práci budu používat pojem organizační kultura. V yjíměčně při uvedení informací od jiných autorů, ponechám jejich způsob označení pojmu.

„Za jádro organizační kultury jsou považovány organizační hodnoty, které velmi výrazně determinují chování pracovníků v organizaci a jejich prostřednictvím i chování celé organizace, a proto je znalost v organizaci sdílených hodnot velmi důležitá, a to zejména pro vedoucí pracovníky.“¹ Tato znalost je velmi významná, protože pomáhá pochopit chování zaměstnanců. Díky ní můžeme určitým způsobem předvídat a také i ovlivňovat výkonnost organizace.

„V kontextu diagnostiky obsahu organizační kultury jsou organizační hodnoty nahlíženy jako klíčový identifikátor stávajícího obsahu organizační kultury a zejména významný nástroj utváření žádoucího obsahu organizační kultury.“² Pokud víme jaká je v organizaci kultura, pak můžeme snadněji odhalit případné problémy a dosáhnout lepšího fungování a vyšší efektivity.

2.1. Vymezení organizační kultury

Formulaci definice organizační kultury musí předcházet způsob, jak na ni nahlížet. Organizační kultura bývá tradičně vymezována dvěma základními způsoby. První přístup chápe organizační kulturu jako něco, čím organizace je a druhý pak nahlíží na kulturu jako na něco, co organizace má.

¹ NĚMEČEK, P., ŠIMBEROVÁ, I., ZINECKER, M., KONEČNÁ, Z., HUBER, B., FRANK, F. *Výzkumná zpráva: Výsledky mezinárodního výzkumného projektu „Vliv organizační kultury na výkonnost multikulturních podniků v České republice a Rakousku“* 2007. s.7 . ISBN 978-80-7355-79-0

² NĚMEČEK, P., ŠIMBEROVÁ, I., ZINECKER, M., KONEČNÁ, Z., HUBER, B., FRANK, F. *Výzkumná zpráva: Výsledky mezinárodního výzkumného projektu „Vliv organizační kultury na výkonnost multikulturních podniků v České republice a Rakousku“* 2007. s.7 . ISBN 978-80-7355-79-0

2.2. Definice organizační kultury

Organizační kultura je chápána jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují ve vnímání, myšlení, cítění a chování členů organizace a také ve výtvorech materiální a nemateriální povahy.³

Nejširšího uplatnění dosáhlo tzv. antropologické pojetí definující kulturu jednak v nejširším slova smyslu jako kulturní emancipaci jedince lidské společnosti a jednak v užším pojetí jako specifickou sféru společenského života. Podle širšího antropologického pojetí je kultura vše, co z nás činí bytosti specificky lidské, myslící, kritické, eticky angažované. Jejím prostřednictvím rozlišujeme hodnoty a provádíme volby. Jejím prostřednictvím se člověk vyjadřuje, uvědomuje si sám sebe, poznává se jako nedokončený projekt, porovnává svoje dílo, neúnavně hledá nové významy a vytváří díla, která ho přesahují.⁴

Organizační kultura je způsob jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Tato kultura má mnoho úrovní. Z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. Kultura je tvořena snadno rozeznatelnými fyzickými znaky (oblékání pracovníků firmy, logo, vizualizace organizace). Je tvořena chováním vlastníků, managementu a všech zaměstnanců právě v rámci těchto hodnot.⁵ Firma vytváří svůj vlastní image tím, jak se chová ke druhé straně a jak ji tato druhá strana vnímá. Ať už se jedná o zákazníky, dodavatele nebo jinou firmu s kterou je uzavřena spolupráce na velkých, středních nebo malých projektech.

Organizační kultura vychází z pravidel jednání, z podnikatelských zásad, z vnímatelnosti rizika a ze vztahu k zákazníkům, konkurenci i k zaměstnancům. Je to zprvu vlastník, kdo dává firmě základní charakter její kultury, morální hodnoty a chování, vztah ke spravedlnosti a tvoří tak základ organizační kultury. Vrcholové vedení nastavuje pravidla, zásady chování ve firmě, vymezuje základ proto, co se oceňuje a trestá, co se ve firmě smí a co se nesmí.⁶ Tímto

³ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 22. ISBN 80-247-0648-2

⁴ REKTOŘÍK, J. Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. 2007. s. 141. ISBN 978-80-86929-29-3

⁵ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 10. ISBN 80-251-1250-0

⁶ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 11. ISBN 80-251-1250-0

způsobem vzniká organizační kultura. Pozitivní vztahy v každé firmě se budují tak, že v předem nastaveném pracovním prostředí probíhá oboustranné ovlivňování mezi zaměstnanci a firmou.

Definice organizační kultury podle různých autorů

„vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problému externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ Dle Schein, 1992: Lukášová, R. Nový, I. et al. 2004, s.22

„určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“⁷

„obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problému v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ Dle Williams, Dobson, Walter, 1998, podle Furnham, Gunter 1993: Lukášová, R. Nový, I. et al. 2004, s. 22

„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ Dle Denison, 1990: Lukášová, R. Nový, I. et al. 2004, s. 22

Můžeme tedy říct, že vliv kultury na jednotlivce a celou společnost podle tohoto pojetí bývá vyjádřen čtyřmi základními směry ⁸

- Ø socializací
- Ø prostřednictvím tvorby hodnot
- Ø prostřednictvím vzorů činností a jednání
- Ø prostřednictvím modelů

⁷ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 9 s. ISBN 80-7357-046-

⁸ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 2006. s. 11. ISBN 80-251-1250-0

Organizační kultura je tedy klíčovým faktorem, který významně ovlivňuje úspěšné působení podniku. To je podmíněno existencí a sdílením takové organizační kultury, která podporuje jeho výkonnost.⁹

Z hlediska ekonomického jsou kulturní procesy podmíněny určitými vstupy základních produkčních faktorů (práce, kapitálové statky, hmotné vstupy) Průběh kulturních procesů lze označit jednotlivými fázemi jako jsou tvorba, produkce, zprostředkování a distribuce, spotřeba a ochrana a udržování kulturních hodnot.¹⁰

2.3. Prvky organizační kultury

Jako prvky organizační kultury označujeme základní strukturální a funkční elementy organizační kultury.

Artefakty

Artefakty jsou pozorovatelné symboly a znaky organizační kultury (architektura budov, systém odměňování zaměstnanců, způsob oslovování). Můžeme artefakty členit podle povahy na materiální a nemateriální.

Podrobněji je pak můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

Ø Příběhy, legendy, hrdinové

Předpokládá se, že jsou pravdivé a velmi často obsahují emocionální složku. Jsou důležitým indikátorem hodnot a norem.

Ø Rituály, ceremoniály, zvyky

Ustálené vzorce chování a často používané k posílení stability a nepřímému komunikování základních hodnot organizace.

⁹ NĚMEČEK, P., ŠIMBEROVÁ, I., ZINECKER, M., KONEČNÁ, Z., HUBER, B., FRANK, F. *Výzkumná zpráva: Výsledky mezinárodního výzkumného projektu „Vliv organizační kultury na výkonnost multikulturních podniků v České republice a Rakousku“* 2007. s. 7. ISBN 978-80-7355-79-0

¹⁰ REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2007. s. 141. ISBN 978-80-86929-29-3

Ø Jazyk

Míra formálnosti vztahů vyjadřuje sílu organizační kultury.

Ø Hmotné struktury a symboly

Image organizace, například velikost, umístění budovy, její vybavení. Dle Deal, Kennedy, 1982; Lukášová, R. Nový, I. et al. 2004, s. 25

Hodnoty

Vyjadřují to, co je v organizaci považováno za důležité a čemu je přikládán význam. Hodnoty jsou obecné preference pomocí kterých můžeme chování rozlišit na dobré a špatné.¹¹ Tvoří jádro organizační kultury. Bývají jasně vyjádřeny v etickém kodexu organizace.

Normy chování

Jsou to nepsaná pravidla nebo také můžeme říct, že jsou to zásady chování při vzniku určitých situací. Pokud jsou stanoveny v písemné podobě pak se jedná spíše o zásady či procedury. Dodržování norem je členy skupiny odměňováno a naopak nedodržování je trestáno sankcí.

Základní předpoklady

Můžeme je charakterizovat jako zažitá a praxí ustálené představy o fungování reality. Jsou nejobtížněji identifikovaným prvkem organizační kultury.¹² Jsou automatické a nevědomé, z tohoto důvodu je velmi obtížné je identifikovat.

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 23. ISBN 80-247-0648-2

¹² LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 23. ISBN 80-247-0648-2

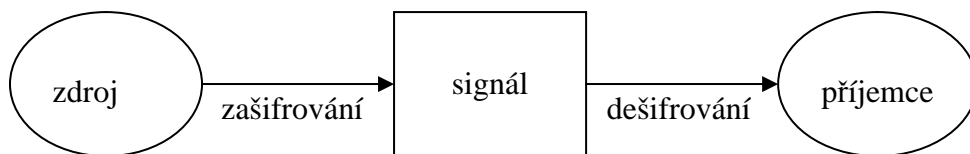
Postoje

Vznikají na základě určitých situací, mohou být pozitivní, neutrální nebo negativní. Je to postoj jaký zaujmeme například k událostem nebo problémům.

2.3.1. Sociologie a její vliv na organizaci

Sociologie organizace zkoumá význam organizačního uspořádání pro utváření reálných vztahů mezi jednotkami (pracovníky) v pracovní činnosti a jejich vliv na pracovní jednání a výkon. Předmětem sociologie organizace jsou vztahy v podniku a jejich vliv na dosahování zisku.¹³

V oblasti sociálních vztahů organizace nebo organizovanost označuje záměrnou strukturaci a prosazování pravidel, určení autorit a jejich systém.



Obrázek č. 12 Schéma komunikačního procesu

Zdroj: Nový, I., Surynek, A. et al, 2006, s. 54

Komunikační proces zdrojem každé komunikace je jednatel nebo organizace. Zašifrování a následné dešifrování jsou procesy pro přenos informací. Komunikační procesy probíhají mezi zdrojem který se snaží sdělit informace a příjemci.

Sociální komunikace je určitý děj při kterém dochází k přenosu zprávy z jednoho sociálního objektu na jiné sociální objekty.

¹³ NOVÝ, I., SURYNEK, A., et al. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2006. s. 32. ISBN 80-247-1705-0

Prvky organizační kultury z pohledu sociologie

Rituál souhrn přesně určených činností nebo jednání ve kterých je důraz na symbolický význam.

Hodnoty jsou skutečnosti materiálního nebo nemateriálního charakteru. Předměty a další jevy, kterých si určitá společnost nebo jedinec cení. Považují je za důležité a snaží se jich dosáhnout.

Vliv zásad na zaměstnance v organizaci

Morální zásady poskytují vzory chování, které společnost uznává. Tyto zásady mají pro příslušníky společnosti zavazující charakter. Dodržování je vnímáno jako nezbytné.

Právní zásady mají formalizovaný charakter. Můžeme o nich říct, že jsou jasně vymezené a formálně napsané. Je zapsán rozdíl mezi tím jaké chování je tolerováno a jaké není, a také co je přímo zakázáno. Mezi právní normy patří například podnikové předpisy.

2.3.2. Komunikace v organizaci

Komunikaci lze obecně popsat jako proces sdílení zpráv s cílem zmenšit nebo dokonce odstranit pochybnosti na obou komunikujících stranách¹⁴

Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávající data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam a pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.

Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumívací prostředek, svou řeč, a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají jako přikyvování, svou konkrétní kulturou

¹⁴ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 3. ISBN 80-251-1250-0

vytvořila kategorie slušných a neslušných slov i gest a morálními hodnotami kategorie slušného a neslušného chování. Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy.¹⁵

Ve firmě se sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí, informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zapracování do fungování firmy. Ale uvnitř firmy je tok informací neméně důležitý a ještě mnohem rychlejší. Sdílení interních informací a práce s nimi, vytváření know-how, ty však nejsou hlavní náplní komunikace probíhající uvnitř firmy, neboť komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Bez komunikace se nelze vůbec firmu a její fungování představit.¹⁶

V praxi managementu se pak význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- Ø sdělování zpráv, informací, rozhodnutí
- Ø vyjasňování skutečností, stavů, situací
- Ø přesvědčování, ovlivňování
- Ø implementace zpětné vazby ve všech komunikačních zprávách
- Ø konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel zásad i obecného etického a morálních rámce, sdílení společných hodnot.¹⁷

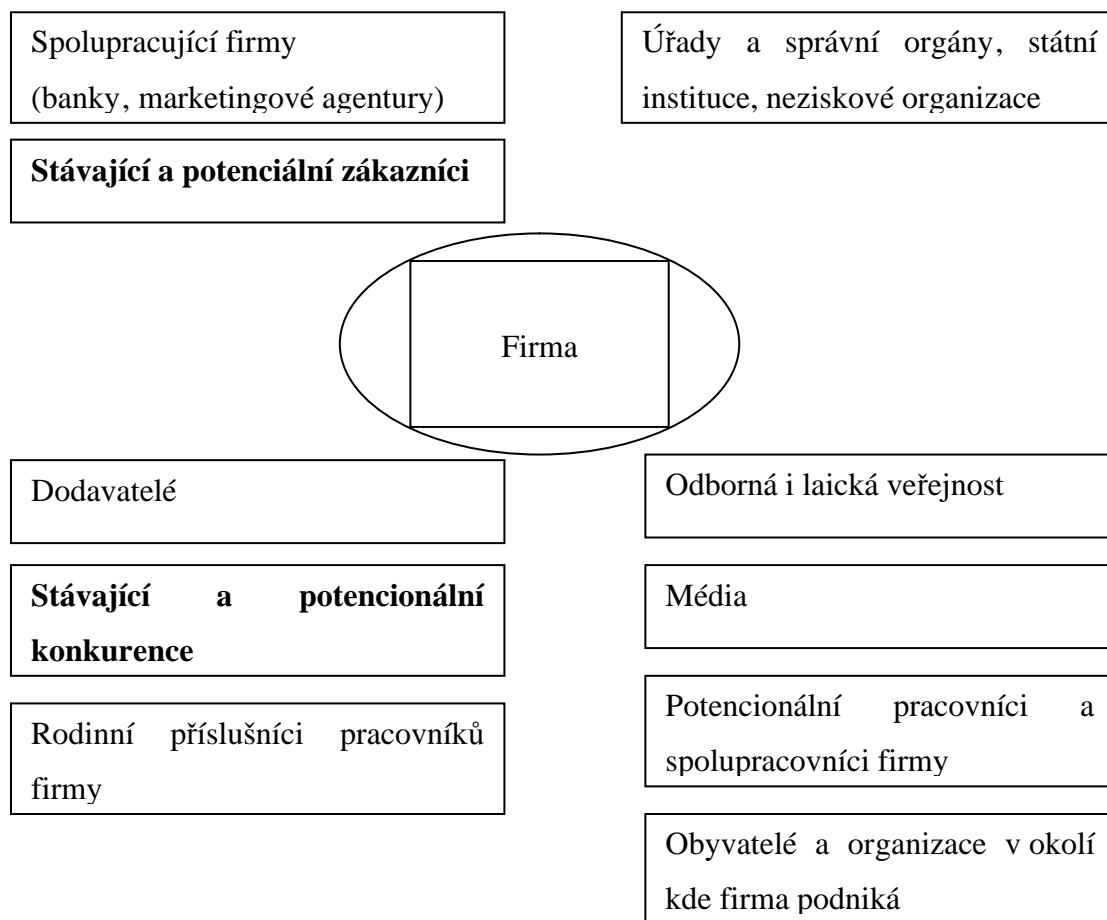
V ještě širším pojetí komunikace, postavené na rozsáhlejší práci s informacemi se dá shrnout do těchto základních aktivit:

- Ø monitorování – zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a zaznamenávání
- Ø interpretace – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnot dále do firmy
- Ø distribuce – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům
- Ø sdílení – přístup k informacím členům komunikačního procesu
- Ø realizace – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů¹⁸

¹⁵ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 3. ISBN 80-251-1250-0

¹⁶ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 4. ISBN 80-251-1250-0

¹⁷ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 5. ISBN 80-251-1250-0



Obrázek č. 13 Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy

Zdroj: Holá, J., 2006, s. 5

Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti resp. marketingové komunikace v rámci celého komunikačního mixu.¹⁹

Data. Informační systém firmy se zabývá zpracováním dat a nabízí managementu firmy přehled dat. Například počet prodaných kusů. Data jsou předmětem databáze firmy. Jsou základem informací.²⁰

¹⁸ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 5. ISBN 80-251-1250-0

¹⁹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 5. ISBN 80-251-1250-0

²⁰ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 9. ISBN 80-251-1250-0

Informace jsou data, která jsou interpretována s určitým významem. Jsou to data, kterým je přiřazována určitá konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Uživatel vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí.²¹

Znalosti jsou svázány s lidskou činností a emocemi, vznikají a jsou užívány v lidských myslích. Jsou zakládána na informacích a na jejich subjektivním zpracování v mysli. Je to souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme.²²

Firemní strategie obsahuje hlavní cíle firmy a cesty k jejich dosažení. Základem úspěšného podnikání je úspěšné plnění naplánovaného cíle. Porovnáním naplánovaného se skutečným stavem se mohou identifikovat a následně řešit případné problémy. Strategie spolu s firemní kulturou ovlivňuje celý chod firmy, vytváří její osobnost a její chování vůči všem partnerům. Čím konkrétněji definuje firma svou strategii a cíle, tím více budou strategie a cíle zaměstnancům srozumitelnější a tím je větší šance, že se s nimi ztotožní.²³

Firemní identita je konkrétní způsob chování (spolehliví obchodníci, příjemná recepční, kvalifikovaní technici) a komunikace firmy. Prohlášení a prezentace prostřednictvím produktů, značky i komunikace s vnější i vnitřní veřejností.²⁴

Symbolika jsou viditelné znaky identity firmy (barvy firemního designu, interiéry prodejen, jednotné oblečení) Dotváří image firmy, vyjadřují identitu firmy. Na zákazníky působí exteriéry prodejny, čistota a pořádek stejně jako barvy a srozumitelnost firemních materiálů. Výsledné chování firmy, které je součástí její komunikace, je důležitou součástí zviditelnění firmy, její identity. Je výsledkem firemní kultury, je výsledkem základních morálních hodnot. To jak se firma chová ke svým zákazníkům, všem partnerům včetně zaměstnancům, to jak s nimi komunikuje má hluboké kořeny ve organizační kultuře a strategii. Všechny prvky, které vytváří image firmy vně i uvnitř se vzájemně ovlivňují a propojují se. Samostatně

²¹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 9. ISBN 80-251-1250-0

²² HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 10. ISBN 80-251-1250-0

²³ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 10. ISBN 80-251-1250-0

²⁴ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 11. ISBN 80-251-1250-0

působící, vytržené z celkového kontextu nemají větší význam, avšak integrované v jednotnou koncepci mají obrovský umocňující efekt v rámci celkové prosperity a fungování firmy.²⁵

Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící zmatené informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace.²⁶

Většinou je to neúmyslné odmítání otevřené komunikace. Organizační kultura vede manažery a zaměstnance k tomu, aby komunikovali pouze s cílem prospěchu a bezpečnosti pro svůj osobní zisk.

Čím méně je formální komunikace, tím intenzivnější je komunikace neformální.

Pokud firma nezajišťuje základní funkce interní komunikace, nesděljuje dostatek aktuálních informací, nedává prostor pro vyjasňování a diskuse. Spíše jen sporadicky oznamuje, nechává obrovský prostor pro potencionální spekulace a zakládá podmínky pro naprosto roztříštěné názorové prostředí nebo také pro vznik fám, bohužel pro firmu ve svém konci škodlivých.²⁷

Ve firmě na základě osobních vztahů, vzájemných pracovních i osobních sympatií i antipatií, vznikají různé komunikační kanály neformální komunikace. Zde samozřejmě naprosto spolehlivě fungují efekty komunikačního šumu a sněhové koule (pořád se něco na nějaký základ nabaluje). Pokud pracovníci nemají dostatek informací, spekulují a dál informace předávají s vlastní váhou informace, vytvářejí neuvěřitelné kombinace možností a management se nestačí divit, co vše se v lepším případě dovídá, v horším případě, co paralyzuje jejich pracovní výkon.²⁸

Nefungující komunikace v podniku má přesně měřitelný efekt na efektivitu práce každého individuálního zaměstnance. Pokud část pracovní doby zaměstnanci diskutují o nevyjasněných záležitostech fungování firmy. O budoucích změnách nebo o jiných

²⁵ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 11. ISBN 80-251-1250-0

²⁶ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 14. ISBN 80-251-1250-0

²⁷ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 17. ISBN 80-251-1250-0

²⁸ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 17. ISBN 80-251-1250-0

záležitostech, pak nemohou věnovat své práci dostatečný čas. Mohou také začít mít pochybnosti jestli jejich práce má význam.

Zajištění informačních potřeb. Prvotní je zajištění informačních potřeb pro konkrétní výkon práce a její koordinaci s cílem zajištění celkového fungování firmy. To znamená, že všichni mají dostatek informací pro svou konkrétní práci, informace o tom, co se od nich očekává, o účelu své práce a její návaznosti v rámci firemních procesů. Všichni znají základní procesy a pravidla fungování firmy.²⁹

Interní Public Relations. Další oblastí je komunikace v rámci interních Public Relations s cílem motivace zaměstnanců a dosažení společného sdílení vizí a cílů firmy. Všichni znají konkrétní cíle a výsledky firmy, její aktuální pozici na trhu. Management zcela vědomě buduje pozitivní vztah zaměstnanců k firmě podobnými prostředky, které používá v rámci Public Relations zaměřené na vnější okolí. Tato oblast je náplní interního marketingu, který musí firma zahrnout do své činnosti.³⁰

Posilování stability a loajality. Třetí částí komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci zaměřená na neustálé vyrovnávání stability firemního prostředí v interakci na dynamické změny okolí firmy, s cílem stability zaměstnanců a jejich role ve firmě. Vedení seznamuje zaměstnance s postoji firmy k aktuálním otázkám a sděluje jim své více či méně konkrétní představy o budoucích změnách a vývoji firmy, reaguje a změny v ekonomicko-politickém okolí firmy. Management vede otevřenou diskusi se zaměstnanci, snižuje jejich nejistotu a posiluje jednotné úsilí zejména při řízení změn ve firmě.³¹

Organizace práce, organizační struktura a dělba práce

Pokud má firma vícestupňové řízení může mezi některými stupni komunikace úplně vymizet, anebo se přenášet s velkými komunikačními šумы. Při nastavování struktury firmy a jednotlivých procesů je nutnou součástí vyřešení toku komunikace, které jsou s procesy

²⁹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 20. ISBN 80-251-1250-0

³⁰ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 20. ISBN 80-251-1250-0

³¹ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 20. ISBN 80-251-1250-0

spojené. Čím více jednotlivých informací putuje skrz firmu, tím jsou zkrácenější a tím mají větší naději svého nedoručení a zániku.³²

Zpětnovazební systém oboustranná komunikace, důvěra a otevřenost v komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem. Zpětná vazba musí probíhat na všech třech úrovních. Na úrovni pracovního místa, zde je důležité nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů, dále pak na úrovni týmu, kdy je manažer hodnocen týmem a tým manažerem. Třetí úroveň je úroveň celé firemní. Na této úrovni zaměstnanci hodnotí (nejčastěji anonymními anketami) firmu jako celek, managementu se dostávají informace o tom, jak je pracovníci vnímají, jak s firmou sdílí cíle a svou vlastní perspektivu. Všechny informace získané na všech třech úrovních se vzájemně prolínají a doplňují a měly by pomáhat lepšímu nastavení interní komunikace ve firmě.³³

Jestliže je atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře, spravedlnosti, všeobecných morálních zásadách, pak ve firmě má připravenou cestu efektivní a fungující komunikace.

Pokud je komunikace postačující a fungující pak je vedení firmy průběžně informováno díky dobré zpětné vazbě. Ta je neoddelitelným prvkem komunikace ve všech oblastech. Jejím prostřednictvím vedení preventivně řeší aktuální a možné budoucí problémy ve firmě ještě předtím než může vést ke špatným výsledkům firmy.

Typologie

Pro utřídění, rozčlenění a zpřehlednění složitých prvků a vazeb v oblasti sociální reality je využíváno konstrukce typologií.³⁴ Typologie identifikují obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu, ve vztahu k různým aspektům organizace anebo vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje. Nejznámější typologie organizační kultury se rozdělují na tři základní skupiny. Jsou to typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí, ve vztahu chování organizace.

³² HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 53. ISBN 80-251-1250-0

³³ HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. s. 54. ISBN 80-251-1250-0

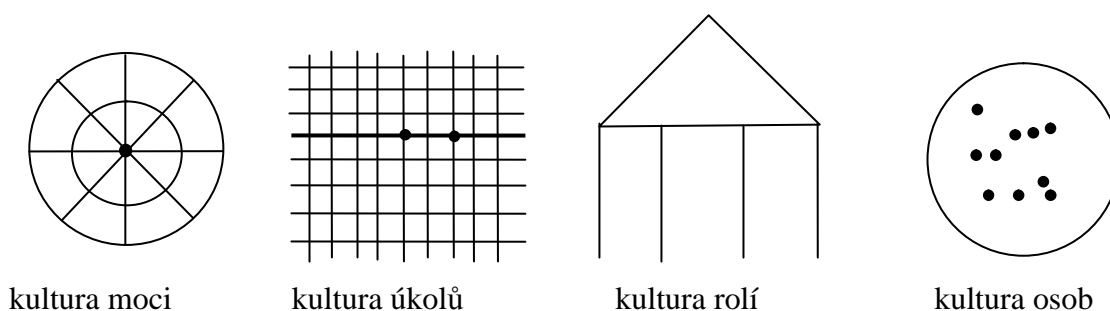
³⁴ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 76. ISBN 80-247-0648-2

2.4. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

2.4.1. Typologie dle R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Harrisona (1972) byla pravděpodobně první typologií organizační kultury, která byla zveřejněna a stala se v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou. Čtyři základní typy, které Harrison vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal o pár let později Handy. Ten Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím piktogramů.³⁵

Harrison definoval čtyři typy kultury



Obrázek č. 1 Schématické znázornění organizačních struktur podle Harrisona a Handyho
Zdroj: Dle Handyho, 1993; Lukášová, R., Nový, I. et al. 2004, s. 76

Kultura moci (angl. „the power culture“). Typickou organizační strukturou této kultury představuje pavučina. V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. Nástroje, jimiž bylo dosaženo výsledků, nejsou považovány za důležité. Kultura moci je silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Úspěch organizací tohoto typu výrazně závisí na osobách v centru organizace. Tato kultura bývá častá ve

³⁵ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 76. ISBN 80-247-0648-2

společnostech zabývajících se obchodem a financemi, v malých firmách, v rodinných podnicích ale i velkých zločineckých organizacích.³⁶

Kultura rolí (angl. „the role culture“). Struktura odpovídající této kultuře je hierarchická struktura znázorněná jako řecký chrám. Je kulturou založenou na pravidlech, postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Chování je jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami. Kultura rolí je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh. Hlavním negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně. Jako příklad bývají nejčastěji uváděny státní správa, armáda, velké komerční organizace.³⁷

Kultura úkolů (angl. „the task culture“). Strukturálním základem bývá obvykle síť nebo matice. Je orientována na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování. Kultura úkolů je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí. Tato kultura je podle Handyho jednou z nejpreferovanějších mezi manažery na střední a nižší úrovni. Příkladem kde obvykle funguje tato kultura jsou reklamní agentury.³⁸

Kultura osob (angl. „the person culture“). Schematicky může být znázorněna jako shluk. Je kulturou, kde středem veškerého dění je jednotlivec. Vzniká tam kde se několik jedinců například právníků, architektů, lékařů rozhodne, že je v jejich zájmu se spojit a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu.³⁹

³⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 76. ISBN 80-247-0648-2

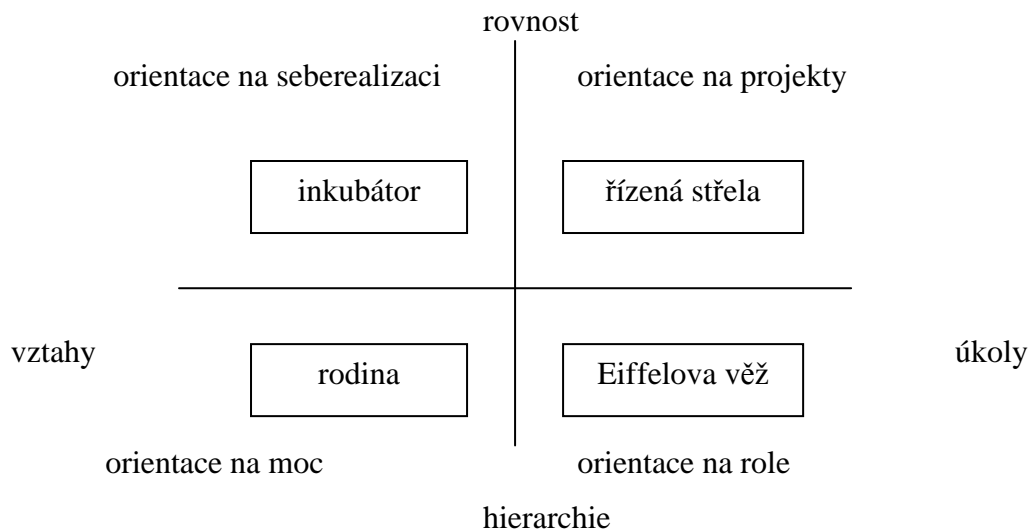
³⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 76. ISBN 80-247-0648-2

³⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 76. ISBN 80-247-0648-2

³⁹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 78. ISBN 80-247-0648-2

2.4.2. Typologie dle F. Trompenaars

Základem typologie Trompenaarse (1993) jsou dvě dimenze a to orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela, inkubátor.⁴⁰



Obrázek č. 2 Typologie organizační kultury podle Trompenaarse

Zdroj: Dle Trompenaars, 1993; Lukášová, R., Nový, I. et al. 2004, s. 79

Rodina (angl. „the family“) pro kulturu kde jsou typické blízké vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“ stojící v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu. Tlak, který vede k respektování moci a hierarchie, je hlavně morální.⁴¹

Eiffelova věž (angl. „Eiffel tower“) charakteristické je pro tento typ kultury přesné rozdělení rolí a funkcí. „Zdroje“ jsou lidé, kteří jsou do těchto rolí jmenováni na základě kvalifikace a dovedností.⁴²

⁴⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 78. ISBN 80-247-0648-2

⁴¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 78. ISBN 80-247-0648-2

⁴² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 79. ISBN 80-247-0648-2

Řízená střela (angl. „the guided missile culture“) je orientována na úkoly. Cíle kterých chce organizace dosáhnout stojí ve středu zájmu. Loajalita k organizaci je nižší než k profesi a projektům.⁴³

Inkubátor (angl. „the incubator culture“). Organizace slouží hlavně pro seberealizaci pracovníků na tomto sdílení myšlenky je založen tento typ kultury. Typickým rysem jsou tendence k inovování.⁴⁴

2.5. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

2.5.1. Typologie dle T. E. Deal a A. A. Kennedy

Zatímco předchozí dvě uvedené typologie vztahují obsah organizační kultury především k organizační struktuře, podle Deala a Kennedyho (1982) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje.

Následující čtyři typy jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu a to: mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.⁴⁵

rychlost zpětné vazby	velká	kultura “tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Obrázek č. 3 Typologie organizační kultury podle Deal a Kennedy

Zdroj: Dle Deal, Kennedy, 1982; Lukášová, R., Nový, I. et al. 2004, s. 80

⁴³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 79. ISBN 80-247-0648-2

⁴⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 79. ISBN 80-247-0648-2

⁴⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 79. ISBN 80-247-0648-2

Kultura drsných hochů (angl. „tough-guy“). Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Ve firmách panuje soupeřivost a napětí. Pracovníci jsou vystaveni vysokému tlaku a jejich problémem bývá „vyhoření“ ještě před dosažením středního věku. Firmy s kulturou drsných hochů bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí. Jejich problémem bývá vysoká fluktuace. Zábavní průmysl, oblast kosmetiky, reklamy, stavebnictví či manažerském poradenství.⁴⁶

Kultura tvrdé práce (angl. „play hard culture“). Důležitou hodnotou této kultury je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Úspěch se poměřuje prodaným či vyrobeným množstvím. Velký důraz na slogany, soutěže, kluby, setkání, vše co podporuje vysokou motivaci a morálku. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinam.⁴⁷ Kultura prodejních organizací jako je například Avon, Oriflame, McDonald's může se ale objevit i ve výrobních organizacích.

Kultura sázky na budoucnost (angl. „the bet-your-company culture“). Obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Správné rozhodování je velmi důležité, proto musí být nesporně uvážlivé. Každý krok musí být několikrát prověřen a zkontrolován a rizika musí být v maximální možné míře eliminována. Mladí pracovníci dělají po léta triviální práce, než jsou považováni za zralé a kompetentní. Kariérový postup je velmi pomalý. Příkladem firem s touto kulturou mohou být letecké či naftařské společnosti, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu.⁴⁸

⁴⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 80. ISBN 80-247-0648-2

⁴⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 81. ISBN 80-247-0648-2

⁴⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 81. ISBN 80-247-0648-2

Procesní kultura (angl. „the process culture“). Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Pracovníci mají sklon chránit daný systém a přeceňovat maličkosti. Typická je pro banky, pojišťovny, státní správu.⁴⁹

Uvádí se, že Deal a Kennedy zjistili, že marketingová oddělení firem mívají tendenci ke kultuře drsných hochů, prodejní a výrobní oddělení ke kultuře tvrdé práce, výzkumné a vývojové úseky bývají kulturou sázky na budoucnost a ekonomické útvary mívají byrokratické rysy procesní kultury. Silné kultury pak podle autorů obratně mixují elementy všech čtyř typů a to tak jim umožňuje výkonně fungovat, i když prostředí kolem nich se mění.⁵⁰

2.5.2. Typologie dle H.I. Ansoffa

Typologie Ansoffova (1979, podle Scholz, 1987) rozlišuje typy organizačních kultur podle toho, jak organizace na požadavky prostředí reaguje. Organizační kultura může podle něj být: stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající, tvořivá.⁵¹

2.5.3. Typologie dle R. E. Miles a C. C. Snow

Tato typologie byla vyvinuta s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí. Je zde zohledněn vliv interních faktorů na obsah kultury. Miles a Snow (1978, podle Bluedorn a Lundgren, 1993, Brown, 1995) rozlišili tři základní typy organizací: průzkumník, obránce, analyzátor.⁵²

⁴⁹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 81. ISBN 80-247-0648-2

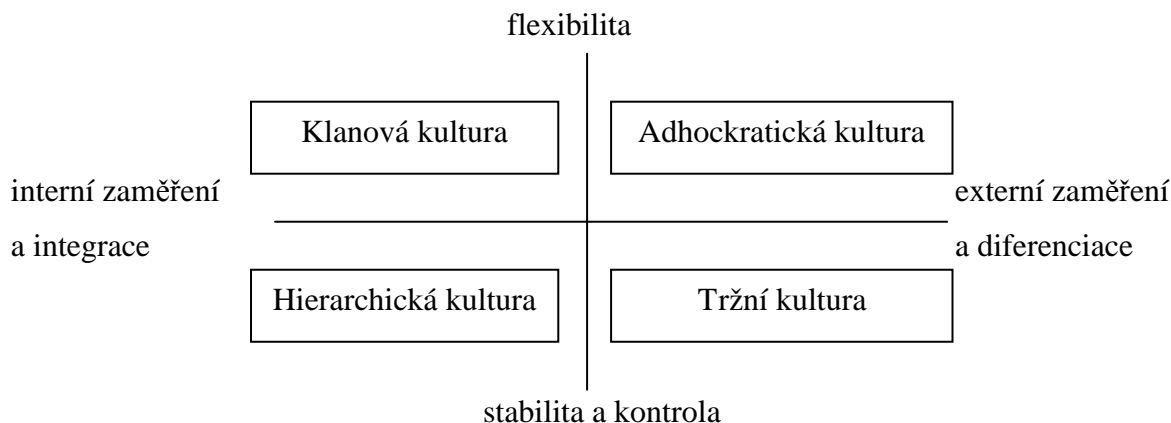
⁵⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 81. ISBN 80-247-0648-2

⁵¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 82. ISBN 80-247-0648-2

⁵² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 82. ISBN 80-247-0648-2

2.5.4. Typologie dle R. E. Quinn a jeho spolupracovníků

Je založena na „modelu soupeřících hodnot“. Základními dvěma dimenzemi, jejichž kombinací vznikají v modelu čtyři typy organizační kultury, jsou flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření.⁵³



Obrázek č. 4 Model soupeřících hodnot

Zdroj: Dle Cameron a Quinn, 1999; Lukášová, R., Nový, I. et al. 2004, s. 83

Klanová kultura (angl. „the clan culture“). Typické je velmi přátelské pracovní prostředí. V této kultuře je spíše než podnikatelská entita charakter rozšířené rodiny. Role „rodič“ je zastávána vedoucím. Loajalita a tradice je to co udržuje organizaci pohromadě.⁵⁴

Hierarchická kultura (angl. „the hierarchy culture“) pracovní prostředí je formální, důraz je kladen na postupy a předpisy. Formální pravidla jsou stmelujícím prvkem.⁵⁵

Adhokratická kultura (angl. „the adhocracy culture“) na pracovišti je atmosféra podnikatelského a tvůrčího prostředí. Experimentování, inovativní přístupy a myšlení. Každý projekt je brán jako unikátní.⁵⁶

⁵³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 83. ISBN 80-247-0648-2

⁵⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 83. ISBN 80-247-0648-2

⁵⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 83. ISBN 80-247-0648-2

⁵⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 84. ISBN 80-247-0648-2

Tržní kultura (angl. „, the market culture“) typické pro tento typ je orientace na výsledky. Soupeřivost mezi lidmi a důraz vedoucích na vysoké výkony svých zaměstnanců. Orientace na vítězství stmeluje organizaci.⁵⁷

2.6. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

2.6.1. Typologie dle W. Hall, Kompasový model

Teoretický koncept jak jej uvádí Hall (1995) rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury: složky kultury a segmenty kultury. Za východisko svých výzkumů zvolila model MIR založený na dvou základních dimenzích: dimenzi asertivity a dimenzi citlivosti. Čtyři charakteristické vzorce chování firem, tedy kulturní styly vznikají kombinací. Autorka je nazývá stylem severním, jižním, východním, západním. Označení pomocí světlových stran nemá nic společného s geografickým původem firem, jde o využití analogie s kompasem.⁵⁸

2.6.2. Typologie dle W. Bridges

Typologie organizačního charakteru Bridges (1992), je založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Šestnáct typů organizačního charakteru, pro jejichž identifikaci vyvinul Bridges příslušný nástroj, je paralelou šestnácti osobnostních typů známých prostřednictvím dotazníku MBTI. Bridgesův dotazník OCI není adaptací MBTI, ale vychází stejně jako on ze čtyř dvojic protikladných tendencí.⁵⁹

2.6.3. Typologie dle R. Goffeeho a G. Jonese

Základem teorie „krychle 2S“ jsou dvě hlavní dimenze: sociabilita a solidarita.

Pojem sociabilita znamená míru přátelství mezi členy organizace. Je-li míra sociability vysoká projevuje se obvykle vysokou mírou sociální interakce a sdílení informací.

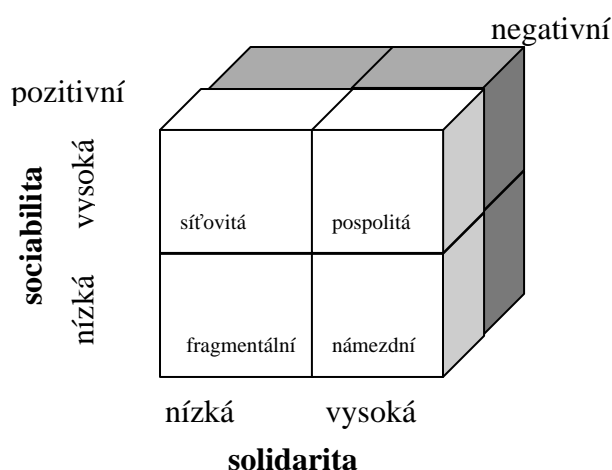
⁵⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 84. ISBN 80-247-0648-2

⁵⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 84. ISBN 80-247-0648-2

⁵⁹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 90. ISBN 80-247-0648-2

Solidarita znamená soudržnost, která vychází z rozumu. Jejím základem jsou společné úkoly, zájmy a společné cíle.⁶⁰

Kombinací vznikají čtyři typy kultur, které Goffee a Jones (1998) označili jako kulturu síťovitou, námezdní, fragmentální a pospolitou. Každá z těchto kultur může být laděna jednak pozitivně, jednak negativně. Tím, co odlišuje funkční a dysfunkční variantu, je míra přítomnosti daných charakteristik.⁶¹ Je zdravá do určitého stupně, ale pokud hranici přesáhne, stává se nezdravou.



Obrázek č. 5 Model “krychle 2S”

Zdroj: Dle Goggee a Jones, 1998: Lukášová, R., Nový, I. et al. 2004, s.94

Síťová kultura (angl. „the networked culture“) – Vysoká míra sociability a nízká úroveň solidarity. V případě pozitivní formy lidé ochotně sdílejí informace. Výhody jsou příjemná pracovní atmosféra, vzájemná loajalita pracovníků. Lidé jsou ochotni zůstat v práci i po pracovní době ne kvůli organizaci, ale kvůli sobě navzájem. Nevýhody tolerance ke špatnému výkonu (je obtížné kritizovat přátele). Negativní síťová kultura v organizaci se projevuje tím, že se objeví klevety a podobně.⁶² V případě dobrých pracovníků najednou

⁶⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 94. ISBN 80-247-0648-2

⁶¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 94. ISBN 80-247-0648-2

⁶² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 94. ISBN 80-247-0648-2

zaznamenáme horší výsledky. Protože díky povědomí o manipulaci a politikaření ve firmě, ví že by nebyly oceněny za dobré výsledky, takže jejich výkon klesá zároveň s jejich motivací.

Námezdní kultura (angl. „the mercenary culture“) – Vysoká úroveň solidarity a malá míra sociability. Výhodou pozitivní námezdní kultury je sdílení zájmů a cílů. Všichni usilují o vítězství a porážení nepřátelské konkurence. U společnosti zůstávají tak dlouho, pokud jim to vyhovuje. Jestliže dostanou lepší nabídku, odejdou.⁶³

Fragmentální kultura (angl. „the fragmented culture“) – Lidé nejsou vzájemně přátelští ani nijak zvláště nepodporují cíle organizace. Jsou to individualisté, pracující především pro svou pověst a kariéru. Tento typ kultury můžeme pozorovat například u žurnalistů, právníků a také ve světě vysokoškolských učitelů a vědců. Výhodou je, že díky nízké míře sociability pracovníci nemají strach kritizovat ostatní. Nevýhodou nízká míra loajality k organizaci.⁶⁴ Z osmi uvedených typů je nejrizikovější dysfunkční fragmentální kultura.

Pospolitá kultura (angl. „the communal culture“) – vysoká míra sociability a zároveň solidarity. Přátelství mezi lidmi i loajalita k organizaci, angažovanost a otevřenost novým myšlenkám, zájem o proces i o výsledky. Organizaci přináší efektivnost a téměř neporazitelnost a jejím členům sebe naplnění. U pozitivní varianty panuje v organizaci atmosféra přátelství a pocit sounáležitosti.⁶⁵ Odchod těch nejschopnějších je průvodním znakem dysfunkčnosti pospolité kultury. Důležitý varovný signál, který by management firmy měl zaznamenat a začít jednat.

2.7. Typy útvarových struktur

Typy útvarových struktur se liší podle druhů útvarů, druhů vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného

⁶³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 95. ISBN 80-247-0648-2

⁶⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 96. ISBN 80-247-0648-2

⁶⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2004. s. 96. ISBN 80-247-0648-2

vedoucího. Rozlišujeme dvě základní skupiny typů útvarových struktur. Tradiční a cílově-programové organizační struktury.⁶⁶

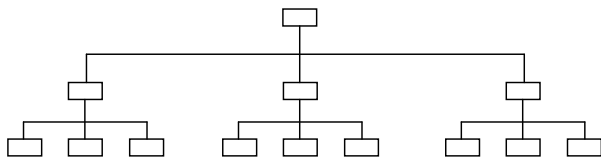
V rámci tradičních organizačních struktur se jedná o následující typy:

- Ø liniiovou organizační strukturu
- Ø funkcionální organizační strukturu
- Ø liniově-štabní organizační strukturu

V rámci cílově-programových organizačních struktur rozeznáváme:

- Ø projektovou koordinaci
- Ø projektovou organizační strukturu
- Ø maticovou organizační strukturu

2.7.1. Tradiční organizační struktury



Obrázek č. 6 Liniová organizační struktura

Zdroj: Blažek, L., 1999, s. 116

A) Liniová organizační struktura (angl. „line structures“) - Liniová struktura je nejstarším typem. Typickým pro tuto strukturu je princip jediného odpovědného vedoucího. Nepředpokládá jiné než vertikální vztahy.⁶⁷ Pokud v dnešní době existuje pak v případě velmi malých podniků nebo ve státní správě.

Výhody:

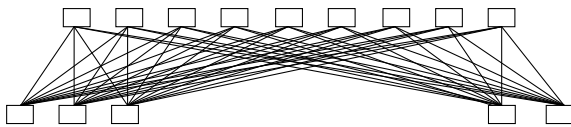
- snížení kompetenčních konfliktů
- jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary
- průhlednost celého systému
- lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem.

⁶⁶ BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podnik. 1999. s. 115. ISBN 80-210-2085-7

⁶⁷ BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podnik. 1999. s. 116. ISBN 80-210-2085-7

Nevýhody:

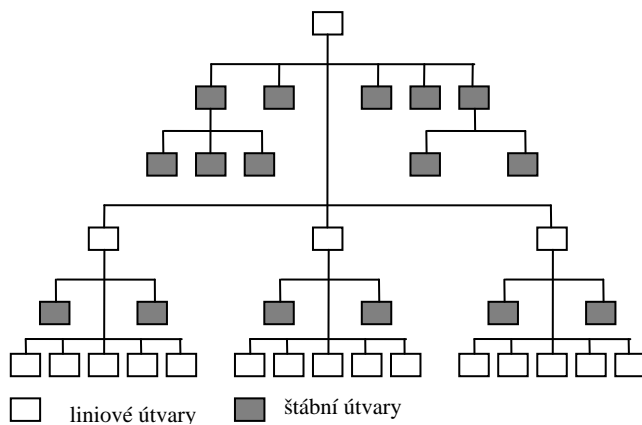
- nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení
- dlouhé cesty mezi řídicími místy
- zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků
- pomalá reakce organizace na změny okolí



Obrázek č. 7 Funkční organizační struktura

Zdroj: Blažek, L., 1999, s. 117

B) Funkční organizační struktura – F.W. Taylor, při řešení problematiky řízení dílny, odmítl princip jediného odpovědného vedoucího a nahradil ho principem dělbý práce a specializace v řízení. Právě to umožňuje efektivní vykonávání velmi složitých výrobních a provozních procesů. Problém je přesné vymezení kompetencí.⁶⁸



Obrázek č. 8 Liniově-štabní organizační struktura

Zdroj: Blažek, L., 1999, s. 118

⁶⁸ BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podnik. 1999. s. 116. ISBN 80-210-2085-7

C) Liniově-štabní organizační struktura (line-staff structures) – Představuje v současnosti nejrozšířenější typ struktury. Vznik této struktury je kombinací liniové a funkční struktury. Základem je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary s respektováním principu jediného odpovědného vedoucího. Vzniká tehdy, když liniová jednotka deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na štabní útvary. Každý útvar je řízen jedním liniovým vedoucím, kterému pomáhá odborný aparát – štab. Štab se skládá z odborníků specializovaných na různé oblasti řízení. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího.⁶⁹

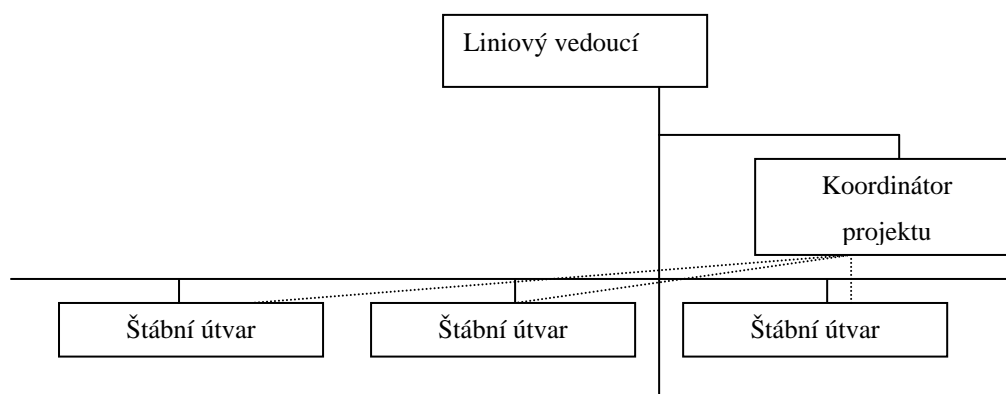
Výhody:

- odlehčení linií
- zlepšení kvality rozhodování
- široká využitelnost
- štabní funkce představují dobrou přípravu pro výkon liniové funkce.

Nevýhody:

- konflikty mezi linií a štabem
- izolace štabních míst
- nebezpečí nekontrolovatelného růstu počtu štabních útvarů

2.7.2. Cílově-programové organizační struktury

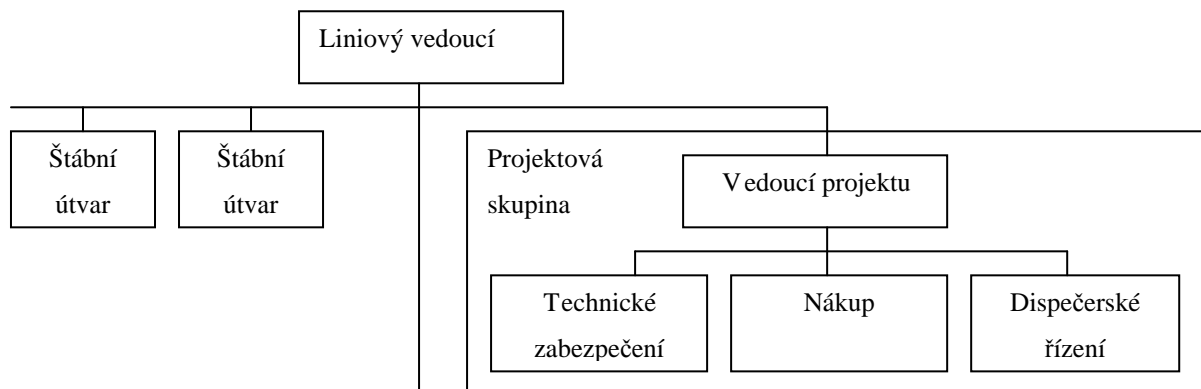


Obrázek č. 9 Projektová koordinace

Zdroj: Blažek, L., 1999, s. 127

⁶⁹ BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podnik. 1999. s. 118. ISBN 80-210-2085-7

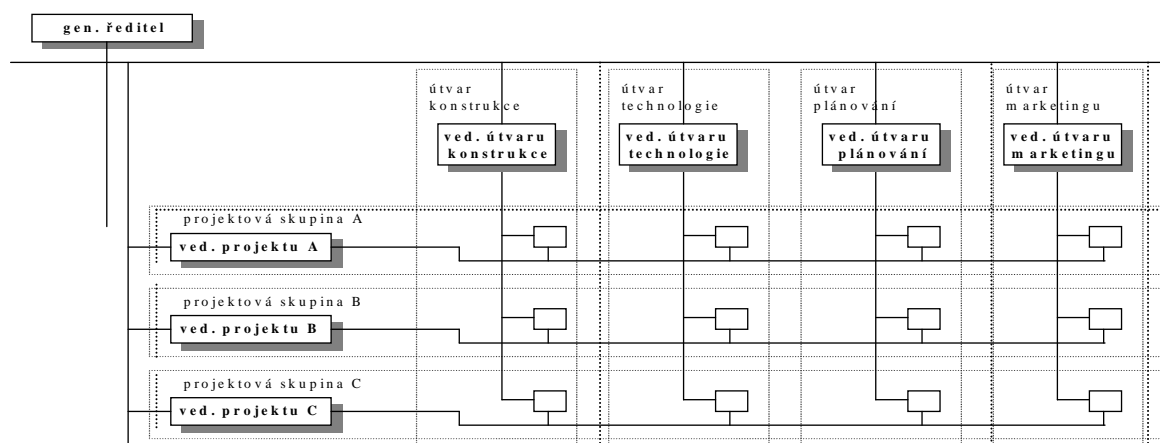
A) **Projektová koordinace** - Dílčí úprava liniově-štabní struktury, cestou vytvoření funkčního místa koordinátora projektu. Posláním koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizaci projektu.⁷⁰



Obrázek č. 10 Projektová organizační struktura

Zdroj: Blažek, L., 1999, s. 128

B) **Projektové organizační struktury** – Většinou v rámci stávající liniově-štabní struktury, vyčleňují pro přípravu a realizaci projektů k tomuto účelu vytvořené útvary. Vhodné tam, kde se projekty častěji opakují a jsou to projekty velkého rozsahu. Útvary mají podobu projektových skupin vytvářených pro řešení jednotlivých projektů a tato skupina přebírá komplexní zodpovědnost za daný projekt.⁷¹



Obrázek č. 11 Maticová organizační struktura

Zdroj: Blažek, L., 1999, s. 130

⁷⁰ BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podnik. 1999. s. 127. ISBN 80-210-2085-7

⁷¹ BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podnik. 1999. s. 128. ISBN 80-210-2085-7

C) Maticová organizační struktura – Kombinace tradiční liniově-štabní struktury a projektové struktury. Pro maticovou strukturu je typická dvojí podřízenost . Každý výkonný pracovník je podřízen vedoucímu svého mateřského štabního útvaru, tak i vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí a konfliktů.⁷²

Výhody:

- zvýšení inovační schopnosti a pružnosti celé organizace
- zdůraznění skupinové práce
- snížení rizika chyb

Nevýhody:

- nebezpečí ztrát způsobených nedostatečnou komunikací mezi funkčními útvary a jednotlivými týmy
- zvýšení pracovního zatížení
- složitost struktury

Typy útvarových struktur uvádím z toho důvodu, že slouží k pochopení fungování organizace. Názorně ukazují výhody a nevýhody různých typů, takže můžeme volit takovou strukturu podle potřeb konkrétní organizace a jejich cílů.

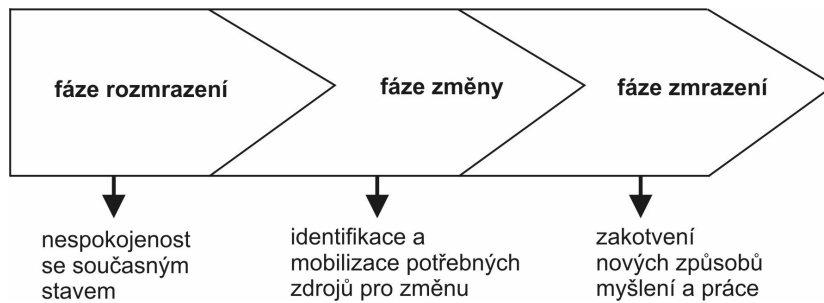
2.8. Změny organizační kultury

Pokud je obsah organizační kultury ve shodě s filozofií kvality pak také podporuje dosahování vysoké kvality. Jestliže ve shodě s filozofií kvality není, pak může nesprávný obsah kultury při implementaci strategie kvality představovat významnou překážku. Management firmy by v takovém případě měl kvalifikovaně provést změnu kultury takovým způsobem, aby obsah organizační kultury strategii kvality podporoval.

⁷² BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podnik. 1999. s. 129. ISBN 80-210-2085-7

Lewin, jehož model změny je v současnosti již považovaný za klasický, chápe změnu jako posloupnost tří fází:

- Ø fáze rozmrazení
- Ø fáze změny
- Ø fáze zmrazení



Obrázek č. Lewinův model změny

Zdroj: Dle Lewin, 1951; Higgs a Rowland, 2005, s. 122

Fáze rozmrazení v organizaci je nutné upozornit na současnou neefektivnost a vyvolat tak nespokojenost se současným stavem. V budoucnosti jsou zaměstnanci totiž ochotnější změnu přijmout pokud v současnosti není stav v organizaci vyhovující.

Fáze změny zde jsou identifikovány a mobilizovány potřebné zdroje. Jejich prostřednictvím bude v organizaci změna prováděna. Cílem je změnit současný stav v organizaci pomocí konkrétních opatření.

Fáze zmrazení je změna takzvaně zafixována. V organizaci jsou tedy ustanoveny a dále podporovány nové způsoby myšlení a práce.

Shrnutí teoretických východisek a význam pro praktickou část

Pro správné pochopení fungování organizační kultury je třeba znát, jaké hodnoty ovlivňují chování zaměstnanců. Pro řešení problémů s kterými se firma potýká, je třeba správně identifikovat jaká organizace je. Jaký soubor základních předpokladů je v organizaci sdílen, jaké jsou zde normy a postupy. Jak se firma chová a jak jedná, to vše je organizační kultura.

Sociologie organizace zkoumá vztahy v podniku a její zásady mají také vliv na to jaká organizace je a jak její zaměstnanci jednají. Komunikace v organizaci slouží k sdílení zpráv a nefungující komunikace ovlivňuje každého zaměstnance. Otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci naopak vede k posilování stability a loajality. Typologie identifikují obsah organizační kulturu z mnoho hledisek a ve vztahu k různým aspektům organizace. Ve své práci uvádím jednotlivá členění typologií, jejich jednotlivé charakteristiky, protože pokud umíme identifikovat typologii organizační kultury pak známe její silné a slabé stránky. Útvarové struktury a jejich znázornění ukazuje do jaké míry a v jaké podobě se uplatňuje princip jediného odpovědného vedoucího, štábu nebo jiných vztahů.

3. Praktická část

V této části představím firmu XYZ, s.r.o. a uvedu základní informace. Provedu analýzu současné situace pomocí dotazníkového šetření. Určím podle výsledků z dotazníku jaká jsou problémová místa a těm v návrhové části navrhnu řešení.

3.1. Firma XYZ, s.r.o.

Mezinárodní logisticko-výrobní společnost působící v ziskovém sektoru. Podnikatelský záměr je řešení služeb v rámci dodavatelského řetězce zahrnující plánování, dodávání, kompletace a balení výrobků, skladování, zásobování a celkový logistický cyklus pro své klienty.

3.2. Obecné informace

V současnosti tato mezinárodní společnost má více jak 30 poboček ve 13 zemích světa. V České republice zaměstnává 350 zaměstnanců na plný úvazek. V roce 2010 bylo jednání mezi firmou a vlastníkem areálu ohledně rozšíření prostor. Projednání zahrnovalo skladovací prostory, kancelářské prostory a servisní plochy. Z toho můžeme usuzovat, že firma je i nadále zisková a má i přes krizi dostatek zakázek.

Zaměřila jsem se ve své bakalářské práci na výrobní oddělení působící v Brně, kde firma od roku 2005 působí ve dvou halách v průmyslové zóně.

3.3. Analýza problému a současné situace

„Nejlepší způsob jak stanovit charakter organizačního subjektu, je shromáždit představitele organizační jednotky.“⁷³ Požádala jsem o pomoc při určení Indexu charakteru organizace tři vedoucí směn a jejich zástupce ve výrobním oddělení. Díky jejich spolupráci jsem získala odpovědi od šesti lidí pracujících na vyšších pozicích, kteří již pracují na své aktuální pozici v rozmezí od dvou let do pěti let.

⁷³ BRIDGES, W. Typologie organizace. 2006. 149s. ISBN 80-7261-137-2

Firma XYZ, s.r.o. je:

Introvertní z důvodu rozhodování převážně za zavřenými dveřmi. Vedoucí mají oddělené kanceláře. Důraz na psanou komunikaci. Nedůvěra mezi odděleními.

Smyslově vnímající. Ve výrobě se soustřeďují na detaily a postupy. Mnohdy to vede až ke spolehlivé rutině. Zlepšení se týká spíše detailů než celku. Před změnou, vytváří plán z nedávných a současných údajů. Údaje kterých si organizace tolik cení mohou být pro budoucí vývoj špatná, protože vidí budoucnost jako prodlouženou současnost. Uspořádává skupiny lidí do struktur podle zkušeností jako například všichni inženýři do technického oddělení. V porovnání s intuitivní organizací, která na řešení úkolu vytvoří různorodou skupinu jako projektový tým.

Myslící může zde převládat kritické klima. Plány jsou špatně nebo dobře. Pokouší se vše zevšeobecňovat, snaží se být neosobní při řešení problémů. Tento styl vede od puntičkářství až k povýšeným lekcím.

Usuzující jsou téměř vždy výrobní oddělení. Definované pomocí standardů a postupů. Sklon moralizovat, dělit věci na jasné ano nebo ne.

Zde se bych se opět ráda vrátila k rozdělení do šestnácti kategorií a podle vyhodnocení odpovědí jsem firmu zařadila do kategorie organizace ISTJ.

Obecná definice anglické zkratky ISTJ.⁷⁴

Introvertní – podněty i energii získává zevnitř, je dosti uzavřená

Smyslově vnímající – zajímá ji realita, všímá si detailů

Myslící – spoléhá na neosobní postupy a principy

Usuzující – dává přednost věcem detailně vysvětleným, definovaným a pro jednu uzavřeným.

Je nejstabilnější ze všech organizací. Její stabilita je dána díky funkčnosti jejích systému, které posiluje její uzavřené chování k vnějšímu prostředí. Dále se dá definovat jako rezervovaná a výkonná. Její zaměření je na prodej zboží a výrobků. Ve velkých organizacích

⁷⁴ BRIDGES, W. Typologie organizace. 2006. 19s. ISBN 80-7261-137-2

může toto uspořádání vést k vytvoření izolovaných oblastí, mezi nimiž je vzájemná komunikace obtížná. Rozhodující jsou formální pověření.⁷⁵

3.4. Metodologie

Jako diagnostický nástroj sloužil mnou navržený dotazník. Vyhodnocení získaných informací pomocí anonymního dotazníku, zjištění možných důvodů neefektivity ve výrobním oddělení jako například: nespokojenost zaměstnanců, problémy v komunikaci, špatná organizační kultura.

3.4.1. Dotazník

Z celkového počtu 10 dotazníků byly vyplněny všechny. Vzhledem k tomu, že dotazník byl anonymní předpokládám, že dotazovaní uváděli informace pravdivě.

Otázky ohledně struktury dotazníku, jeho významu a významu některých otázek jsem jim předem náležitě vysvětlila a předešla tím možným nejasnostem. Pro vyšší vypovídací schopnost odpovědí jsem zvolila anonymní vyplňování dotazníku, proto aby zaměstnanci neměli pocit, že za své odpovědi budou později penalizováni.

Na vyplnění dotazníku jsem určila dva dny. V prvním dni jsem rozdala dotazníky a požádala je o vyplnění následující den, aby zaměstnanci měli dostatek času si dotazník v klidu přečíst. Druhý den jsem se zeptala na dotazy a vyzvala k vyplnění dotazníku. Zaměstnanci vyplnili dotazník hromadně v jídelně o prodloužené pauze. Tímto děkuji vedoucímu výrobního oddělení za poskytnutí času na vyplnění.

Při tvorbě dotazníku jsem se snažila o jeho snadnost při vyplnění, o jednoduché a srozumitelně formulované otázky. Dotazník jsem rozdělila na čtyři oblasti z důvodu větší přehlednosti a lepšího znázornění výsledků. Výběr otázek a následné rozdělení do oblastí jsem udělala z toho důvodu, abych po vyhodnocení výsledků měla přehled například: o složení zaměstnanců, zda je komunikace ve firmě dobrá, jaká atmosféra je na pracovišti, zda je dobrý kolektiv, jestli zaměstnanci znají cíle firmy a ztotožňují se s nimi. Otázky zaměřené na různé oblasti jsem volila z toho důvodu, abych měla informace na jejichž základě je možné

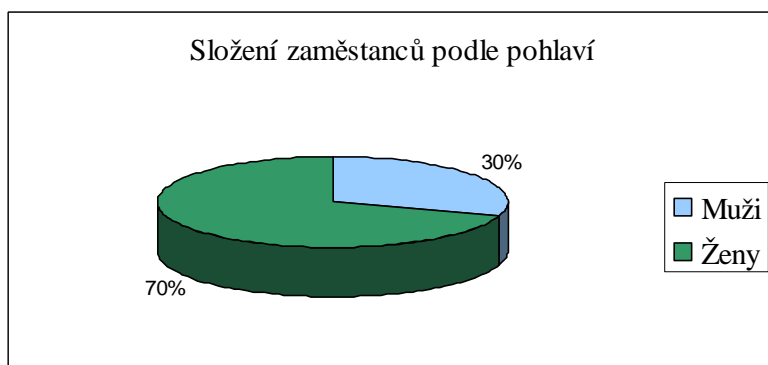
⁷⁵ BRIDGES, W. Typologie organizace. 2006. 19s. ISBN 80-7261-137-2

navrhnout zlepšení pro firmu. Předtím, než můžu navrhnout zlepšení je potřeba vědět, co ve firmě nefunguje nebo funguje, ale vyskytují se zde problémy a proto je vhodné najít řešení.

Otázky v dotazníku jsou uzavřeného typu (výběr z několika variant odpovědi). Zkoumaný vzorek, jsou v tomto případě pracovníci ve výrobě a jejich vedoucí, protože ve své práci se zaměřují na zlepšení pro výrobní část organizace.

Dotazník je rozdělen na čtyři části:

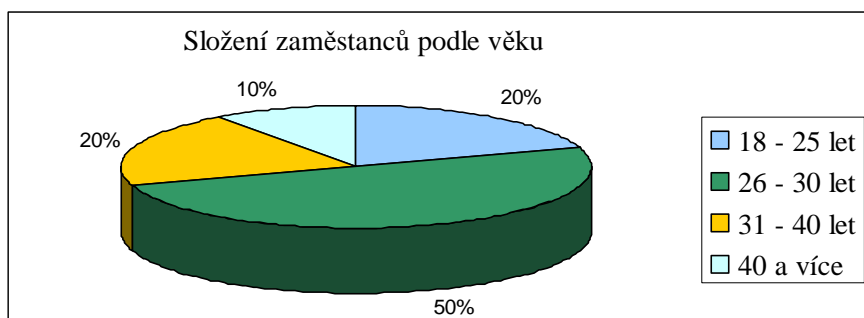
1. Demografické údaje – první část dotazníku byla zaměřená na zjištění složení zaměstnanců. Například: věk, vzdělání, jak dlouho jsou zaměstnání u firmy. Tato část slouží k základnímu porozumění situace v podniku.
2. Komunikace ve firmě – druhá část mi měla poskytnout informace o způsobu komunikace mezi zaměstnanci a o povědomí o firemních zvycích. Z jednotlivých odpovědí je možné získat představu o vztazích v podniku. Pokud je dobrá komunikace, zaměstnancům se lépe pracuje a jsou v podniku spokojenější.
3. Atmosféra ve firmě – v třetí části jsem chtěla získat informace jestli je upřednostňována týmová nebo samostatná práce. Zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a s kolegy. Jaké jsou zde sociální vazby.
4. Organizační prvky kultury – Čtvrtou část jsem rozdělila na dvě. V první jsou otázky na povědomí o firmě a o jejich cílech s možnostmi volby. V druhé zaměstnanci měli možnost sami napsat cíl firmy a cíl oddělení. Tato část sloužila jako kontrolní otázka, zda v předchozích otázkách zaměstnanci pouze ne zvolily náhodně nějakou možnost, ale zda skutečně znají cíle firmy. Tato část dotazníku ale hlavně obsahuje otázky ohledně pozorovatelných znaků organizační kultury podniku.



Graf č. 1 Složení zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: autorka

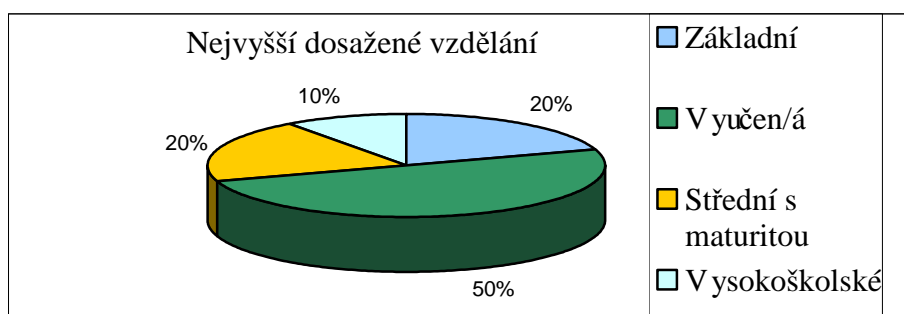
Z grafu vyplývá, že ve společnosti je zaměstnáno více žen. Ze zkoumaného vzorku je to 70 % žen, 30% mužů.



Graf č. 2 Složení zaměstnanců podle věku

Zdroj: autorka

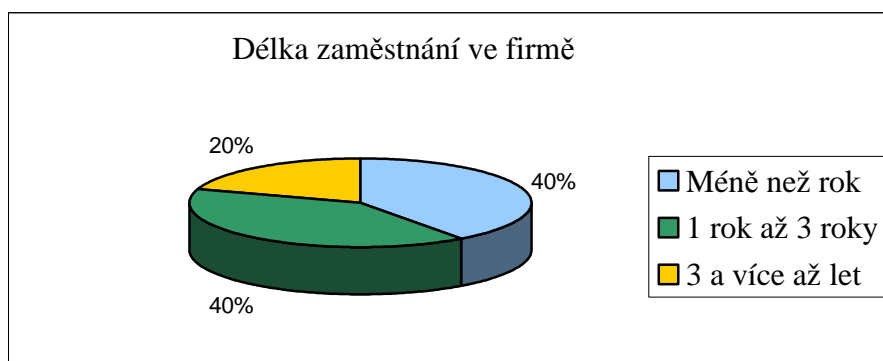
Nejvyšší podíl zaměstnanců, 50% je mezi 26 až 30 lety. To znamená pravděpodobně vysoce produktivní zaměstnance, ale také možná málo kvalifikované.



Graf č. 3 Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Zdroj: autorka

Podle výsledků o dosaženém vzdělání jsou zaměstnání převážně lidé se vzděláním středoškolským bez maturity 50 %. Zaměstnanců s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním je to v obou případech 10% .



Graf č. 4 Složení zaměstnanců podle délky zaměstnání ve společnosti

Zdroj: autorka

Méně než rok je ve firmě 40% dotázaných. Dalších 40% jsou zaměstnanci kteří jsou ve firmě 1 rok až 3 roky. Zaměstnanců pracujících ve firmě déle než 3 a více let je pouze 20%. Firma tedy nemá loajální zaměstnance a nebo je zde jiný důvod odchodu z firmy .

Zkoumaný soubor		10 zaměstnanců	
Údaje o respondentech		n	%
5. Můžete na svém pracovišti otevřeně sdělovat své názory na práci či jiné věci?	Ano	2	20%
	Spíše ano	1	10%
	Spíše ne	4	40%
	Ne	3	30%
6. Přiděluje vám někdy nadřizený práci, která je pro vás nevhodná?	Ano	2	20%
	Spíše ano	2	20%
	Spíše ne	4	40%
	Ne	2	20%
7. Máte jasno ohledně přidělování práce, odpovědnosti či rozhodovací pravomoci?	Ano	2	20%
	Spíše ano	4	40%
	Spíše ne	4	40%
	Ne	0	0%
8. Komunikace ve firmě je spíše?	formální	4	40%
	neformální	6	60%
9. Který komunikační prostředek používáte nejčastěji během Vaší práce?	přímá	7	70%
	telefon	2	20%
	email	1	10%
	dopis	0	0%

Tabulka č. 1 Znárodnění druhé části dotazníku

Zdroj: autorka

Za nejdůležitější z této oblasti považují odpovědi na otázku zda mohou na pracovišti sdělovat své názory otevřeně, protože 30% dotázaných odpovědělo ne a 40% spíše ne. To je celkem 70% a podle toho usuzují, že něco není v pořádku s komunikací ve firmě.

Zkoumaný soubor		10 zaměstnanců	
Údaje o respondentech		n	%
10. Pořádají se ve společnosti nějaké firemní akce?	Ano, velmi často	2	20%
	Příležitostně	3	30%
	Nevím	5	50%
11. Jak byste ohodnotil vaše pracovní prostředí? Jednička nejlepší, nic byste neměnil/a.	1	3	30%
	2	3	30%
	3	3	30%
	4	1	10%
	5	0	0%
12. Jak byste ohodnotil atmosféru na pracovišti? Jednička nejlepší, nic byste neměnil/a.	1	1	10%
	2	2	20%
	3	3	30%
	4	3	30%
	5	1	10%
13. Pracuje se vám v daném kolektivu dobře?	Ano	2	20%
	Spíše ano	2	20%
	Spíše ne	5	50%
	Ne	1	10%
14. Máte mezi spolupracovníky dobré přátele?	Ano	3	30%
	Spíše ano	2	20%
	Spíše ne	4	40%
	Ne	1	10%
15. Lze ve společnosti pozorovat nějaké negativní jevy?	Ano	1	10%
	Spíše ano	3	30%
	Spíše ne	5	50%
	Ne	1	10%
16. Máte pocit, že pracujete jako tým?	Ano	2	20%
	Spíše ano	4	40%
	Spíše ne	3	30%
	Ne	1	10%

Tabulka č. 2 Znárodnění třetí části dotazníku

Zdroj: autorka

Na otázku pracuje se vám v daném kolektivu dobře odpovědělo 50% ne. A na otázku jak byste ohodnotil atmosféru na pracovišti nejsou odpovědi pozitivní. Pouze 30% hodnotilo nejlepšími známkami 1 nebo 2.

Zkoumaný soubor		10 zaměstnanců	
Údaje o respondentech		n	%
17. Pokud si nevíte rady s pracovním problémem poradí vám kolega nebo vedoucí?	Kolega	4	40%
	Spíše kolega	2	20%
	Spíše vedoucí	3	30%
	Vedoucí	1	10%
18. Jsem vedoucím oceněn pokud:	jednám samostatně	3	30%
	jednám týmově	7	70%
19. Myslíte si, že Vám práce pro Váš firmu dává záruku dlouhodobého a perspektivního zaměstnání?	Ano	4	40%
	Spíše ano	1	10%
	Spíše ne	4	40%
	Ne	1	10%
20. Jsou vám známy nějaké dlouhodobé cíle společnosti?	Ano	2	20%
	Spíše ano	3	30%
	Spíše ne	4	40%
	Ne	1	10%
21. Myslíte si, že se společnost vyvíjí a neustále zlepšuje?	Ano	3	30%
	Spíše ano	4	40%
	Spíše ne	3	30%
	Ne	0	0%
22. Kdy jste se naposled účastnil/a školení?	méně než 6 měsíců	2	20%
	6 měsíců až 1 rok	2	20%
	1 rok a více let	6	60%

Tabulka č. 3 Znárodnění čtvrté části dotazníku

Zdroj: autorka

Na otázku pokud si nevíte rady s pracovním problémem kdo vám poradí 10% odpovědělo vedoucí, 30% spíše vedoucí, 20% spíše kolega a 40% kolega. Z následujících otázek vychází, že zaměstnanci si myslí (70%), že budou oceněni pokud jednají týmově.

Identifikovaná problémová místa

Odpovědi na otázky č. 5, 12, 13 značí, že by mělo dojít ke změně.

5. Můžete na svém pracovišti otevřeně sdělovat své názory na práci či jiné věci?

Protože 30% dotázaných odpovědělo ne a 40% spíše ne. To je celkem 70% a podle toho usuzují, že něco není v pořádku s komunikací ve firmě.

12. Jak byste ohodnotil atmosféru na pracovišti? Jednička nejlepší, nic byste neměnil/a.

Pouze 10% hodnotilo atmosféru na pracovišti známkou 1, známku 2 zvolilo 20% dotázaných, známku 3 a 4 zvolilo shodně 30% a 10% dalo známku 5.

13. Pracuje se vám v daném kolektivu dobře?

Odpovědělo 10% dotázaných ne a 50% odpovědělo spíše ne. Shodně 20% odpovědělo spíše ano a ano.

Z výsledků vyplynulo, že firma by měla věnovat pozornost těmto problémům, najít a realizovat řešení.

Shrnutí získaných dat z dotazníkového šetření

Jsem toho názoru, že díky neformální komunikaci zaměstnanci a jejich dobří přátelé tedy kolegové ví o firemních akcích. Naproti tomu zaměstnanci ve firmě působící krátce, kteří ještě nemají dobré přátele v tomto kolektivu ani se jim dobře napracuje o těchto akcích nejsou informováni.

4. Návrhová část

V rámci zlepšení pracovních podmínek, bych v této výrobní firmě dala více prostoru pro názory zaměstnanců a možnost diskuze na pracovních poradách. Zavedla bych možnost nápadů a připomínek, které by zaměstnanci anonymně dali do krabice na to určené. Po vzoru jaký můžeme vidět v obchodech, krabice na přání a stížnosti zákazníků. Management by z tohoto způsobu mohl dostávat informace zda je na pracovišti vše v pořádku nebo ne. Taky by to byl zdroj informací zda by zaměstnanci chtěli kávovar, jinou firmu pro dodávání obědů atd. Zaměstnanci by si tak mohly sami říct, co jimlepší jejich pracovní podmínky a více je motivuje.

4.1. Návrh č. 1

Pomocí zavedení přestávek zvýšení kvality výrobků

Zaměstnanci jsou neodpočinití, nedávají pozor, proto chyby při práci a následné reklamace.

Návrh řešení

Odstranění problému pomocí zavedení více přestávek. Zavedením přestávek, například: po 2hod 5 nebo 10 minutová krátká přestávka. Vedoucí směny oznámí a všichni pracovníci první linky v přesně určený čas (10:00 - 10:10) odejdou na přestávku a přijdou v určitý čas zpět. Druhá linka (10:10 – 10:20), třetí (10:20 – 10:30) . Náklady za takovou to pauzu budou minimální, je to krátký čas kdy se nepracuje a mělo by se to firmě vrátit ve formě kvalitnějších výrobků, protože zaměstnanci i za tuto krátkou dobu si odpočinou a budou se opět lépe soustředit. V případě nočních směn, si dají kávu a udrží svou pozornost soustředěnou na práci. Tyto přestávky povedou k menšímu množství reklamovaných výrobků. Takže firma díky tomuto řešení ušetří.

4.2. Návrh č. 2

Volením zaměstnance měsíce zvýšení motivace zaměstnanců

Zavedení volení zaměstnance měsíce.

Návrh řešení

Hlasování by probíhalo na konci každého měsíce anonymně, kdy by zaměstnanci sami měli možnost vybrat toho kdo si ocenění nejvíc zaslouží. Vhozením do krabice na nápady a připomínky. Zaměstnanci by tak zároveň mohly do krabice hodit hlas, nápad nebo připomínku.

Takto zvolený zaměstnanec by dostal finanční odměnu 500,- korun. Pokud bychom nepočítali jako náklady čas strávený napsáním jména, vhozením lístku a sečtením hlasů, pak by náklady na tento způsob motivace zaměstnanců bylo 6000,- korun. Plus cena sto stránkového bloku na každý měsíc pro napsání lístků je 11,- takže ročně 132,-. Cena propisky je 5,- takže ročně 60,-. Celková částka by tedy byla 6192,-

4.3. Návrh č. 3

Denní hodnocení výroby na jednotlivých linkách

Změnila bych pravidelné týdenní hodnocení výrobních týmů na denní hodnocení, kde bych řekla zda výrobního cíle bylo nebo nebylo dosaženo. Důraz je navození určitého pocitu hrdosti, že zrovna náš tým kvóty dosáhl.

Návrh řešení

Velikost zakázky, která má být připravená rozdělit na tři části a každou přidělit jako kvótu výrobků, kterou má každá linka vyrobit. Výsledné číslo, kterého se má dosáhnout zapíšeme na snadno dostupné místo, například na stojanovou tabuli. A zároveň vedoucí nebo pověřený pracovník průběžně aktualizuje v průběhu pracovního procesu podle toho kolik, která linka vyrábí.

Náklady na zavedení za stojanové tabule jsou jednorázové 7104,- V případě případ fixů či můžeme říct popisovačů na tabuli jsou opakované $60 \cdot 12 = 720,-$ Magnetická houba na čištění tabule 88,- Celkem tedy v prvním roce 7912,- korun na rok a v dalších letech už jen 808,-

4.4. Další návrhy

Spokojenost zaměstnanců a brigádníků

Firma by měla zavést pravidelné průzkumy zaměřené na spokojenost svých zaměstnanců. Management by tak měl mít stálý přehled a zpětnou vazbu. Zároveň tak v případě negativních výsledků můžeme vyjasnit nejasnosti a monitorovat co se ve firmě děje. Kde nastávají

problémy a situaci řešit před tím než zaměstnanci začnou pracovat neefektivně nebo dokonce odejdou k jiné firmě.

Zlepšení podmínek pro brigádníky zavedením automatů na sendviče a nápoje. Zaměstnanci mají obědy částečně hrazené firmou, ale brigádníci v této chvíli nemají možnost si obědy zakoupit. Zároveň díky pořízením automatů na sendviče je to i další varianta pro stravování stálých zaměstnanců a to zvýší i jejich spokojenost.

Nabídnout brigádníkům, kteří chodí více jak půl roku do této firmy na brigády a vedoucí jsou s nimi spokojeni, práci na částečný úvazek. Získáme tak zaměstnance, kteří již ve firmě pracovali, znají organizační předpisy a jsou již zapracovaní. Firma tak nebude muset věnovat tolik času na zapracování dalších a dalších brigádníků. Získá tak do budoucnosti kvalitní zaměstnance.

Zvýšení kvality výrobků zavedením náhodných kontrol

Zavedeme více kontrol při výrobě a kontroly před expedicí.

Návrh řešení

Pověříme zodpovědnou osobu, která u každého typu výrobku udělá vzorový a tento výrobek zváží a jeho váhu zaznamená. Zároveň vzor výrobku necháme na dostupném místě, aby jej vedoucí mohly použít jako ukázkou jak má výsledný výrobek vypadat. Zavedením náhodné kontroly, kdy každou hodinu vezmeme jeden výrobek a ten porovnáme se vzorovým. Zda má stejný design, jestli obsahuje všechny součástky a jestli není poškozen. Pokud se bude lišit, tak nebude zabalen ale sjednáme nápravu. Tuto kontrolu bude provádět vždy stejná osoba, nejlépe vedoucí nebo jeho zástupce. Tímto návrhem zvýšíme kvalitu a snížíme reklamace.

Shrnutí návrhů

Uvedené návrhy přispějí k vyšší efektivitě. Volením zaměstnance měsíce se zvýší motivovanost zaměstnanců. Denní hodnocení výkonu jednotlivých linek přispěje k větší přehlednosti, kolik výrobků který tým vyrobil. Zavedením kontrol se dosáhne zlepšení kvality výrobků a tím snížíme počet reklamací. Uvedené ceny u jednotlivých nákladů se mohou lišit podle aktuální nabídky.

Závěr

Na začátku své práce jsem si určila cíle, kterých jsem se ve své práci snažila dosáhnout. V další kapitole jsem se zabývala teoretickými východisky, které jsou nutné pro správné pochopení fungování organizační kultury a dalších souvislostí týkajících se jak organizace funguje. Pomocí získaným poznatků jsem v praktické části své práce analyzovala situaci ve vybraném oddělení. Dále jsem vyhodnotila data získaná z dotazníku a určila problémové oblasti. V návrhové části jsem k určeným oblastem navrhla řešení.

Cíle mé práce bylo navrhnout řešení, aby se dosáhlo zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace. Dále zvýšení kvality výrobků a snížení reklamací. Mým hlavním cílem bylo díky navrženým řešením pro výrobní oddělení celkově zlepšit efektivitu a výkonnost celé firmy.

Zvolila jsem si za metodu analýzu firmy pomocí dotazníkové šetření. Díky tomuto způsobu jsem získala užitečné informace o demografickém složení, komunikaci ve firmě, o tom jaká je atmosféra ve firmě a jaké jsou organizační prvky ve firmě.

Jako nejdůležitější problémová místa jsem podle uvedených odpovědí určila několik. Pro firmu by bylo výhodné zlepšit atmosféru na pracovišti. Zavést otevřenou komunikaci a pravidelné diskuze na konci směny.

První návrh, kde pomocí zavedení přestávek se zvýší kvality výrobků je dobře realizovatelný. Nejsou zde žádné požadavky na nákup vybavení, takže náklady jsou nulové a přínos pro firmu po zavedení bude znát prakticky ihned.

Druhý návrh, který je volením zaměstnance měsíce zvýšit motivaci zaměstnanců je realizovatelný obtížněji a je i finančně náročnější než první návrh. Celkové náklady ale nejsou přehnaně vysoké, naopak firma by mohly stanovit odměnu i vyšší nebo zavést volení tří nejlepších zaměstnanců měsíce.

Třetí návrh, denní hodnocení výroby na jednotlivých linkách je z uvedených návrhů v prvním roce nejdražší. V dalších letech už by byl levnější než druhý návrh. Zároveň takto nakupené vybavení by mohlo být použito i na jiné účely v případě, že by se firma rozhodla jej realizovat a následně po pár letech od tohoto řešení od něj upustila.

Další návrhy na průzkum spokojenosti, jsou těžce vyčíslitelné. Firmu by musela mít svého zaměstnance, který by věděl jakým způsobem průzkum provést. Jak jej vyhodnotit a jaké závěry z průzkumu plynou pro firmu. Také pořízení automatů na občerstvení není jednoduché, protože je vázáno na smluvní podmínky jednotlivých firem poskytujících tyto automaty .

Firmě bych doporučila zavést alespoň některé návrhy, aby tak dosáhla zlepšení současné situace.

Použité zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
2. BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podnik*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Katedra podnikového hospodářství, 1999. s. 136. ISBN 80-210-2085-7.
3. BRIDGES, W. *Typologie organizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.
4. BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
5. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
7. NĚMEČEK, P., ŠIMBEROVÁ, I., ZINECKER, M., KONEČNÁ, Z., HUBER, B., FRANK, F. *Výzkumná zpráva: Výsledky mezinárodního výzkumného projektu „Vliv organizační kultury na výkonnost multikulturních podniků v České republice a Rakousku“* 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2007. 67s. ISBN 978-80-7355-79-0.
8. NOVÝ, I., SURYNEK, A., et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery* 1.vyd. Praha:Grada Publishing, 2006. 288s. ISBN 80-247-1705-0.
9. REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress,s.r.o. 2007. 309s. ISBN 978-80-86929-29-3.
10. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku (Charles Handy, 1993, s. 182 in Lukášová, 2004, s. 76)
- Obrázek č. 2 Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku (Trompenaars, 1993, s. 140 in Lukášová, 2004, s. 79)
- Obrázek č. 3 Typologie organizační kultury (Deal, Kennedy, 1982, s. 140 in Lukášová, 2004, s. 80)
- Obrázek č. 4 Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku (Cameron, Quinn, 1999, s. 32 in Lukášová, 2004, s. 83)
- Obrázek č. 5 Model “krychle 2S” (Goggee, Jones, 1998, s. 21 in Lukášová, 2004, s.94)
- Obrázek č. 6 Úvod do teorie řízení podniku (Blažek, 1999, s. 116)
- Obrázek č. 7 Úvod do teorie řízení podniku (Blažek, 1999, s. 117)
- Obrázek č. 8 Úvod do teorie řízení podniku (Blažek, 1999, s. 118)
- Obrázek č. 9 Úvod do teorie řízení podniku (Blažek, 1999, s. 127)
- Obrázek č. 10 Úvod do teorie řízení podniku (Blažek, 1999, s. 128)
- Obrázek č. 11 Úvod do teorie řízení podniku (Blažek, 1999, s. 130)
- Obrázek č. 12 Sociologie pro ekonomy a manažery (Nový, 2006, s. 54)
- Obrázek č. 13 Interní komunikace ve firmě (Holá, 2006, s. 5)

Seznam grafů, tabulek a příloh

Graf č.1	Složení zaměstnanců podle pohlaví
Graf č.2	Složení zaměstnanců podle věku
Graf č.3	Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání
Graf č. 4	Složení zaměstnanců podle délky zaměstnání ve společnost
Tabulka č.1	Znázornění druhé části dotazníku
Tabulka č. 2	Znázornění třetí části dotazníku
Tabulka č. 3	Znázornění čtvrté části dotazníku
Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Tabulka odpovědí dotazníku

1. Příloha

Po dohodě s _____.

mi bylo umožněno zpracovat dotazník k bakalářské práci na téma „Návrh změny organizační kultury ve firmě XYZ, s.r.o.“. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění níže přiloženého dotazníku. Čestně prohlašuji, že odpovědi zůstanou anonymní. Předem Vám děkuji za čas strávený vyplňování dotazníku.

Kroupová Hana

Pokuste se prosím odpovědět pravdivě. Pokud u otázky nevíte nebo váháte, kterou variantu zvolit, otázku přeskočte.

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 40 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Vyučen/á
- c) Střední s maturitou
- d) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete u firmy?

- a) méně než rok
- b) 1 rok až 3 roky
- c) 3 a více let

5. Můžete na svém pracovišti otevřeně sdělovat své názory na práci či jiné věci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. Přiděluje vám někdy nadřizený práci, která je pro vás nevhodná?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Máte jasno ohledně přidělování práce, odpovědnosti či rozhodovací pravomoci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Komunikace ve firmě je spíše?

- a) formální (pane Novák můžete...)
- b) neformální

9. Který komunikační prostředek používáte nejčastěji během Vaší práce?

- a) přímá komunikace (z očí do očí)
- b) telefon
- c) email
- d) dopis

10. Pořádají se ve společnosti nějaké firemní akce?

- a) Ano, velmi často
- b) Příležitostně (Vánoční večírek a podobně)
- b) Nevím

11. Jak byste ohodnotil vaše pracovní prostředí? Jednička nejlepší, nic byste neměnil/a.

1 2 3 4 5

12. Jak byste ohodnotil atmosféru na pracovišti? Jednička nejlepší, nic byste neměnil/a.

1 2 3 4 5

13. Pracuje se vám v daném kolektivu dobře?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Máte mezi spolupracovníky dobré přátele?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Lze ve společnosti pozorovat nějaké negativní jevy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Máte pocit, že pracujete jako tým?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Pokud si nevíte rady s pracovním problémem poradí vám kolega nebo vedoucí?

- a) Kolega
- b) Spíše kolega
- c) Spíše vedoucí
- d) Vedoucí

18. Jsem vedoucím oceněn pokud:

- a) jednám samostatně
- b) jednám týmově

19. Myslíte si, že Vám práce pro Vaši firmu dává záruku dlouhodobého a perspektivního zaměstnání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Jsou vám známy nějaké dlouhodobé cíle společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21. Myslíte si, že se společnost vyvíjí a neustále zlepšuje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

22. Kdy jste se naposled účastnil/a školení?

- a) méně než 6 měsíců
- b) 6 měsíců až 1 rok
- c) 1 rok a více let

Děkuji za trpělivost s vyplněním a přeji krásný zbytek dne :)

2. Příloha

otázka	odpovědi zaměstnanců									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
č.1	a	a	b	a	b	b	b	b	b	b
č.2	c	b	c	d	a	b	a	b	b	b
č.3	c	b	c	d	a	b	a	b	b	b
č.4	b	a	c	c	a	b	a	b	a	b
č.5	b	d	a	a	d	c	d	c	c	c
č.6	d	b	c	d	a	c	a	c	b	c
č.7	a	b	c	a	b	c	b	c	b	c
č.8	a	b	a	a	b	b	b	a	b	b
č.9	b	a	b	c	a	a	a	a	a	a
č.10	a	c	b	a	c	b	c	b	c	c
č.11	a	b	b	a	c	a	c	b	c	d
č.12	a	c	b	a	d	b	d	c	c	b
č.13	a	c	b	a	c	b	c	c	c	d
č.14	a	c	b	a	c	a	c	b	c	d
č.15	d	b	c	c	b	c	b	c	c	a
č.16	a	c	b	a	c	b	c	b	b	d
č.17	a	d	a	a	c	b	c	b	a	c
č.18	b	a	b	b	a	b	a	b	b	b
č.19	a	c	a	a	d	a	c	b	c	c
č.20	a	c	b	a	c	b	c	b	c	d
č.21	a	b	a	a	c	b	c	b	b	c
č.22	a	c	b	a	c	c	c	b	c	c

Zdroj: autorka