

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM PRO
ŘÍZENÍ STŘEDNĚ VELKÉ FIRMY**

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autorka
Pavlína Sklenářová

2009

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za pomoc a vedení při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat majiteli firmy GALAXIE, spol. s r. o. panu Liborovi Hlinkovi za poskytnutí informací potřebných pro vypracování praktické části bakalářské práce.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma

Podniková kultura a její význam pro řízení středně velké firmy

zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Třešovicích, dne 23. března 2009

OBSAH

1. Úvod.	3
2. Literární přehled.	4
2.1. Podniková kultura – charakteristika.	4
2.1.1. Definice podnikové kultury.	4
2.1.2. Prvky podnikové kultury	5
2.1.3. Typologie podnikové kultury.	6
2.1.4. Slabá podniková kultura.	9
2.1.5. Silná podniková kultura.	9
2.1.6. Změna podnikové kultury.	11
2.2. Řízení podniku – charakteristika.	13
2.2.1. Strategické řízení.	13
2.2.2. Taktické řízení.	15
2.2.3. Operativní řízení.	15
2.3. Vliv podnikové kultury na řízení podniku.	16
3. Cíle a použitá metodika.	17
3.1. Cíle práce.	17
3.2. Použitá metodika.	17
3.2.1. Pozorování.	17
3.2.2. Dotazování.	18
3.3. Zdroje informací.	19
4. Charakteristika firmy GALAXIE, spol. s r. o.	20
4.1. Historie společnosti.	20
4.2. Předmět podnikání společnosti	21
4.3. Organizační struktura společnosti	21

5. Analýza podnikové kultury v GALAXII, spol. s r. o.	22
5.1. Analýza stávající podnikové kultury GALAXIE, spol. s r. o.	22
5.1.1. Analýza podnikové kultury ve výrobním útvaru	24
5.1.1.1. Charakteristika výrobního útvaru.	24
5.1.1.2. Dotazníkové šetření.	24
5.1.1.3. Pozorování.	32
5.1.2. Analýza podnikové kultury v ekonomickém útvaru.	32
5.1.2.1. Charakteristika ekonomického útvaru.	32
5.1.2.2. Dotazníkové šetření.	33
5.1.2.3. Pozorování.	42
5.2. Zhodnocení stávající podnikové kultury Galaxie, spol. s r. o.	42
5.2.1. Zhodnocení podnikové kultury ve výrobním útvaru.	42
5.2.2. Zhodnocení podnikové kultury v ekonomickém útvaru.	43
5.3. Porovnání podnikových kultur obou útvarů firmy.	44
6. Návrh opatření.	45
7. Závěr.	47
8. Přehled použité literatury.	49

Summary

Přílohy

1. ÚVOD

Podniková kultura v dnešní době nabývá na stále větším významu pro většinu existujících organizací. Nezáleží přitom jaké velikosti podnik je. Svou hodnotu má jak pro malé podniky, tak pro střední, velké, národní, nebo nadnárodní. Podniková kultura je jedním z důležitých prvků, který se prolíná do celé činnosti podniku. Stává se tedy významným předpokladem úspěšnosti podniku na trhu. Podniková kultura je součástí každého podniku, i když si to některé ani neuvědomují. Má vliv na zaměstnance, jejich spokojenost v práci, vztah ke své práci a samozřejmě i vztah k samotnému podniku. Spokojený pracovník je většinou i loajální pracovník.

Podniková kultura se projevuje nejen uvnitř podniku v různých formách komunikace, realizace personálních činností a způsobu rozhodování manažerů, ale také ve shodném názoru zaměstnanců na podnik a činnost samotného podniku.

U silné podnikové kultury zaměstnanci získávají společný, nebo alespoň částečně shodný náhled na podnik a vnitropodnikové záležitosti. Cítí se být spojeni se samotnou organizací. Jejich cílem pak není jen vlastní výdělek, ale také prosperita podniku, hodnota podniku na trhu a dobré jméno společnosti.

Vliv podnikové kultury se odráží i na zákaznících, kteří podnikovou kulturu vnímají právě skrze zaměstnance, se kterými jednají a prostředí, ve kterém se v podniku pohybují. V neposlední řadě má podniková kultura vliv i na ostatní subjekty, které s danou firmou spolupracují, nebo se o eventuální spolupráci zajímají.

Jeden z nejdůležitějších vlivů podnikové kultury je pak vliv na samotné řízení podniku. S kvalitní, silnou podnikovou kulturou, zaměřenou na cíle, hodnoty a vize podniku je řízení společnosti jednodušší. Manažer společnosti nemusí věnovat tak velkou pozornost kontrole pracovníků a může se zaměřit na činnosti přispívající k rozvoji podniku, k udržení nebo posílení pozice společnosti na trhu.

Silná podniková kultura dokáže výrazně ovlivnit nejen pracovní jednání zaměstnanců, ale také vytváří specifický obraz o společnosti na trhu.

Z výše uvedených důvodů by se každý podnik měl alespoň okrajově o svou podnikovou kulturu zajímat, snažit se ve své firmě navodit co nejpříznivější sociální klima, efektivní komunikaci, zavést představy, přístupy a hodnoty společné pro celý podnik, všechny zaměstnance. Takové představy musí být korespondující s cíli podniku.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Podniková kultura

2.1.1. Definice podnikové kultury

Kultura je souhrnem dovedností, významů a symbolů, který charakterizuje určitou společnost.

Pojmem kultura se původně označovalo pěstování plodin. Slovo kultura pak jako metaforu první použil Cicero pro překlad pojmu „péče o duši“. Od 16. století se používá pro pojmenování vznešenějších lidských činností. Především sem patří literatura, hudba, umění, ale i věda a filosofie.

Proti tomuto významu kultury se ohradil Goethe. Podle něj nesmí v pojmu kultura chybět věci jako oblečení, jídelní zvyky, dějiny, dětské hry, politika, soukromí a hospodářství. Právě v tomto širším významu se slovo kultura užívá v dnešní době. Pro menší společenství se užívá pojmu subkultura. Jsou to například skupiny blízké si místně, profesně nebo věkově. V podobném smyslu se hovoří i o podnikové kultuře, která je určitým zavedeným způsobem jednání mezi zaměstnanci, vedoucími i celého podniku. Řeší jejich konflikty a komunikaci nejen uvnitř podniku, ale také navenek (Nový, 1993).

Definice podnikové kultury, ač ji každý z autorů uvádí trochu jinak, ve svém významu zůstává srovnatelná.

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniků“ (Hejnen E., 1985).

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla, či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Shein E. H., 1989).

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (L. Pfeifer, M. Umlaufová, 1993).

2.1.2. Prvky podnikové kultury

Každá podniková kultura se vyznačuje svými prvky. Jednotlivé prvky podnikové kultury mohou podrobněji přiblížit klima, atmosféru a ovzduší ve firmě. Základní prvky podnikové kultury jsou 3. Představy, ať už o vlastní práci, o jejím smyslu, o úspěchu firmy, nebo výši odměňování. Dalším prvkem jsou přístupy a to k práci, k cílům firmy, inovacím, spolupracovníkům, ale i konfliktům. Posledním prvkem jsou hodnoty uznávané, respektované, rozvíjené. Všechny tyto prvky podnikové kultury mají vlastní původ v myšlení zaměstnanců.

Představy

V encyklopedickém slovníku se píše, že: „představa je obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly“. Podle této definice se může určit, jak vypadají představy zaměstnanců. Jsou to jisté obrazy toho, co souvisí s jejich prací a podnikem. Jako například co vše je od zaměstnance očekáváno, jak bude jeho práce ohodnocována, jaká jsou pravidla chování ve firmě, jak se má chovat ke svým vedoucím, kolegům nebo podřízeným. Takovýchto a mnohem více představ má každý zaměstnanec.

K těmto představám vedou 3 prameny. Rozumové, které vycházejí ze získaných informací, emotivní, ty vychází za nabytých dojmů a kombinované vycházející z nabytých zkušeností.

Ovlivňovat, nebo alespoň upravovat představy zaměstnanců může podnik tím, že bude s každým zaměstnancem o všem otevřeně hovořit a reagovat na všechny jeho dotazy a námítky.

Přístupy

Přístup k něčemu je vlastně způsob jednání zaměstnance v konkrétních situacích konkrétním způsobem. Přístup zaměstnance se může charakterizovat opět třemi částmi, pohledy. Zaměstnavatel si může položit tři otázky.

V čem je základ způsobu jednání? – původ

Jakým způsobem lidé jednají? – projevy

Co je impulzem k jednání? – podnět

Původ – vychází z povahových rysů lidí, z jejich temperamentu, zvyků, očekávání, loajality k firmě, pracovní způsobilosti a schopností

Projevy – existuje několik možností jak projevy rozdělit. Jedním z možných dělení je dělení na aktivistické projevy, to jsou projevy lidí vyhledávající nové, nevyzkoušené, riskantní a impulzivní. Teoretické projevy naopak mají lidé vyznávající řád, systém, logiku, vazby a uspořádanost. Reflexní projevy mají lidé zaměřeni na uvažování, přemýšlení, tito lidé potřebují dostatek času na své rozjímání. Pragmatické projevy se vyskytují u lidí s praktickým přístupem, kteří respektují dané věci. Tito lidé neradi čekají a mají sklony k přizemnosti.

Podněty – podnětem je většinou snaha po vlastní aktivitě, nebo odpověď na aktivitu přicházející zvenčí.

Hodnoty

Hodnoty jsou chtěné statky nebo ideje, které ovlivňují chování člověka. Dají se rozlišovat na 2 druhy hodnot

- 1.) instrumentální – naplňují potřebu realizace a materiální potřebu
- 2.) morální – projevují se jako hrdost nebo ponížení

Lidské hodnoty mohou člověka ovlivňovat z několika stran. Mohou mu bránit v tom, aby něco udělal, nebo naopak popohánět k činu a nebo vést ke ztotožnění se s něčím. Sjednocení hodnot zaměstnanců ve firmě je asi nejsložitějším momentem při tvorbě podnikové kultury. Hodnoty zaměstnanců lze ovlivnit pomocí změny představ zaměstnanců (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.1.3. Typologie podnikové kultury

Ačkoli je podniková kultura specifická pro každý konkrétní podnik, existuje několik typů podnikové kultury, které představují určitý model chování, ke kterému se jednotlivé kultury blíží.

Jednotlivé typologie vychází z několika důležitých kritérií, které jsou součástí každé podnikové kultury. Jsou to tato kritéria:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků;
- kritéria a způsob rozhodování;
- rozdělení pravomoci a odpovědnosti;

- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry;
- styl řízení a převažující způsob kontroly;
- interpersonální vztahy.

Na základě těchto kritérií je vytvořeno několik typologií. Nejvýstižnější a asi nejnámější podle odborných literatur je typologie zpracovaná T. B. Dealem a A. A. Kennedym (Nový, 1993). Jsou to typy:

- Analyticko projektová kultura
- Kultura všechno nebo nic
- Procesní kultura
- Kultura chléb a hry

Analyticko projektová kultura

U tohoto typu podnikové kultury je velmi důležitá vědeckotechnická racionalizace. Provádí se komplexní analýzy a dlouholeté prognózy. Typické pro analyticko projektovou kulturu je rituál zasedání, kdy jsou místa předem určena. Naopak intuice, tradice, nálada a štěstí jsou nespolehlivé a proto nebezpečné. Také rychlý postup v kariéře je prakticky nemožný, do 3 let po nástupu je každý stále nováčkem. Emoce se neprojevují a o soukromých záležitostech se v práci nemluví.

Kultura všechno nebo nic

Podnik blížící se tomuto typu kultury je plný individualistů a hvězd s velkými idejemi. Typickou je nekonvenční komunikace, temperamentní a mladistvé jednání, rychlý profesní vzestup i sestup je velmi pravděpodobný. Úspěch v takové firmě určuje vše. Autoritu, moc, příjmy, popularitu i oblíbenost. Muži i ženy zde mají zcela rovnoprávné postavení, také jsou na ně kladeny i stejně tvrdé požadavky.

Procesní kultura

V procesní kultuře se přikládá důležitost mocenské hierarchii, oblečení, výši příjmů. Povýšení je velmi sledovanou událostí, každý o každém povýšení ví a také ví, co takové povýšení dotyčnému přinese. Benefity jako například vlastní telefon, koberec v kanceláři, notebook jsou důležitější než rozdíl ve výši peněz. Všechny aktivity, které se v podniku odehrávají, se soustřeďují na proces, konečný cíl není tak důležitý.

V takovémto typu kultury se chyby nepřipouštějí, vše se registruje a kdokoliv může kdykoliv upozornit na chybu, ať přijde upozornění zevnitř podniku, nebo zvenčí.

Kultura chléb a hry

Tento typ kultury je význačný svou extrovertní orientací na trh, kdy tvrdí, že svět je plný možností, jen je využít. Vysokými hodnotami v tomto typu kultury jsou přátelství, sympatické chování, vzájemná spolupráce, týmová práce, verbální komunikace. Naopak hierarchie moci není tak důležitá a profesní kariéra je spíše společenskou než pracovní záležitostí. V takovémto podniku jsou časté oslavy, vyznamenání a ceny. Velmi používaným je podnikový žargon.

Jednou z dalších možností typologie podnikových kultur je typologie odvozená z psychologické terminologie zpracovaná K. Vriesem a D. Millerem (Nový, 1993). Tyto typy podnikových kultur ukazují především nepříznivé psychické stavy zaměstnanců. Jde o deformované sociální prostředí způsobené dlouhodobým nezvládnutím řízení. Podniky, které jsou založeny na kulturách tohoto zaměření, bývají nestabilní a většinou se brzy rozpadají. Jde o:

- paranoidní kultura – v podniku panují obavy, strach z ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a ostatních spolupracovníků, nulová důvěra
- nátlaková kultura – zaměřena na perfektnost a detail, vše má pořádek a řád, ohrožením je chaos, vztahy založeny na příkazech, emoce nejsou přípustné
- dramatická kultura – vše je zaměřeno na vedoucí osobu, kterou si ostatní idealizují a jsou na ni závislí, rozhodnutí činí jen vedoucí osoba, emoce a pocity jsou projevem loajality
- depresivní kultura – založena na pesimistických prognózách, nic se nedá stihnout, jen málo skutečností lze ovlivnit, moc je sice rozdělena ale bez praktického významu
- schizoidní kultura – projevuje se sklonem držet se zpátky, probíhá velký boj o moc, prestiž a kariéra je pro všechny rozhodující

Uvedené typologie představují velké zjednodušení. Jsou základními typy, které lze nalézt v mnoha podnicích, ale v různých modifikacích (Nový, 1993).

2.1.4. Slabá podniková kultura

Podniková kultura celkově předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení. A že je schopna významným způsobem ovlivnit jednání a chování zaměstnanců.

Slabá podniková kultura tuto schopnost ale nemá, nebo ji má jen velmi malou a málo zřetelnou. K tomu, že podnik má slabou podnikovou kulturu v hojné míře přispívá skutečnost, že se podniková kultura může diferencovat na dílčí subkultury.

Subkultury vznikají jako relativně samostatné kultury v dílčích oblastech podnikové struktury. Jednotlivé subkultury se od sebe více či méně liší, a proto dochází k oslabení podnikové kultury jako celku (Nový,1993)

2.1.5. Silná podniková kultura

Oproti slabé podnikové kultuře, která ovlivňuje podnik a jeho okolí jen velmi málo, silná podniková kultura dokáže podstatně ovlivnit všechny podnikové činnosti a zaměstnance.

O silné podnikové kultuře hovoříme tehdy, pokud splňuje následující kritéria.

a) **Pregnantnost**

Všechny části podnikové kultury musí jednoznačně a srozumitelně dávat najevo co je od zaměstnanců požadováno, co je žádoucí, akceptovatelné, co vyloučené a nepřijatelné.

b) **Rozšířenost**

Podniková kultura musí být maximálně rozšířena. Všichni spolupracovníci by s ní měli být nejen seznámeni, ale musí jí být vystavováni a konfrontováni v každé situaci a na každém místě.

c) **Zakotvenost**

Podnik a jeho zaměstnanci se musí ztotožnit s jednotlivými podnikovými hodnotami, vzory a normami jednání. Teprve poté se stane podniková kultura silnou a nedílnou součástí většiny spolupracovníků.

Pokud má podnik silnou podnikovou kulturu, má také bezpochyby množství velkých kladů a výhod, ale s tím souvisejících i záporů a negativ.

Výhody:

1. Zprostředkovává a usnadňuje pohled na podnik a činí ho přehlednějším a poměrně snadno pochopitelným.
2. Vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci díky jednotné orientaci cílů a hodnot všech zaměstnanců.
3. Umožňuje rychlé rozhodování, jednotná komunikace a cíle umožňují snadněji nalézt shodu při řešení situací i mezi jednotlivými úrovněmi řízení.
4. Urychluje plynulou implementaci, pokud jsou rozhodnutí, plány, projekty postaveny na jednotném přesvědčení mají všeobecnou podporu, a proto jsou snáze prosazovány a realizovány.
5. Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, podnik se může spolehnout na vysokou identifikaci pracovníků s prací a podnikem, proto není nutná formální kontrola a u pracovníků, kteří společné cíle nesdílí, většinou postačí kontrola neformální.
6. Zvyšuje motivaci a týmového ducha, souvisí opět se ztotožněním se s podnikovou vizí, připraveností, ochotou se angažovat a snahou přispět k uskutečnění podnikového cíle.
7. Zajišťuje stabilitu sociálního systému, společné cíle a hodnoty přinášejí větší sebedůvěru a pracovní jistotu současným pracovníkům, a naopak do podniku přicházejí převážně ti zájemci, kteří jsou předem ochotni a schopni podnikovou kulturu, která je předem veřejnosti známa, přijmout, respektovat a rozvíjet.

Nevýhody:

1. Tendence k uzavřenosti – příliš silná podniková kultura může vést k vnitřní uzavřenosti a netečnosti, ať záměrné nebo nezáměrné, k vnější kritice či radám.
2. Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility – je vytvořena silná emotivní vazba na známé vzory a postupy, nové se pak přijímají velmi těžko.
3. Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům – veškerá kritika je chápána jako neoprávněná, to se projevuje i jako tendence vynutit si konformitu spolupracovníků prakticky za každou cenu.

Jak se postupem času ukazuje růst pozitivních důsledků silné podnikové kultury je přímo úměrný s růstem důsledků negativních.

I přes své výhody bývá silná podniková kultura velmi často kritizována, protože zpravidla bývá založena na abstraktních a všeobecných normách a hodnotách jakými je loajalita, soudržnost. Realizace těchto hodnot je ale složitá (Nový, 1993).

2.1.6. Změna podnikové kultury

Ani na změnu podnikové kultury nejsou jednoznačné názory. Z tohoto hlediska by se mohli teoretikové a ekonomové rozdělit do 3 skupin. První je skupina „kulturních inženýrů“ tvrdících, že podniková kultura je jako ostatní nástroje řízení a lze ji kdykoli měnit. Druhou skupinou jsou „kulturalisté“. Ti naopak vychází z předpokladu, že firemní kultura má vlastní historii a nelze je svévolně měnit. Poslední skupinu bychom mohli nazvat jako „korekce stávajícího kursu“. Je to kompromisní skupina, jež zastává názor, že podnikovou kulturu měnit lze, ale je to proces velmi dlouhý a náročný (Nový, 1993).

Potřeba změnit podnikovou kulturu nenastává jen, pokud dosavadní kultura není ideální či funkční. Potřeba změny vyvstává i v podniku, kde je firemní kultura funkční. Existují situace, kdy je změna podnikové kultury přímo nutná. Jsou to například tyto situace:

- rozpor mezi vžitou a potřebnou podnikovou kulturou;
- změna v předmětu podnikání;
- změna postavení podniku v tržním systému;
- změna organizace firmy;
- změna vývojové etapy firmy;

Základem změny podnikové kultury je změna představ, přístupů a hodnot, které sdílejí zaměstnanci na přístupy, hodnoty a představy, které jsou shodné s úsilím podniku.

Změna podnikové kultury prochází několika etapami:

Rozmrazování – boj proti vžité kultuře, její zpochybňování a vyvracení

Tříbení – uvědomování si důvodů pro a proti změnám podnikové kultury

Ovlivňování – působení na vžitou firemní kulturu s cílem odstranit nežádoucí prvky a zachovat a podpořit prvky žádoucí

Sladování – hledání a posilování vazeb, které spojují přístupy, představy a hodnoty žádoucí pro novou podnikovou kulturu

Rozvíjení – péče o novou podnikovou kulturu, její posilování a rozšiřování

Při nedodržení, nebo zanedbání některé z etap nemusí být změna úspěšná a úsilí a čas změně věnované se stanou jen zbytečnými náklady. Změna firemní kultury je velmi časově náročná. Každá z etap trvá několik měsíců. Celá změna může trvat dokonce 2 – 3 roky.

Proces změny není rozhodně rychlou a jednoduchou záležitostí také proto, že se na ní podílí několik aktérů.

Aktéři změny

Iniciátoři – od nich vychází prvotní impuls pro změnu, iniciátory bývají vysocí manažeři

Projektanti – lidé řídící proces změny, tuto úlohu má vytvořený projektový tým složený z lidí s vedoucími a koordinačními schopnostmi

Instruktoři – začínají se změnou, sledují její postup mezi zaměstnanci, zajišťují zpětnou vazbu vedení, jsou to nižší manažeři

Nositelé – všichni pracovníci firmy, jejich úkolem je změnu přijmout, sdílet a rozvíjet

Katalyzátory – poradenské organizace posuzující změnu zvenčí, jsou schopny vnést do změny dynamiku, další impulzy a hlavně nadhled a nezaujatost

Existuje několik předpokladů, které nám při jejich dodržení změnu podnikové kultury značně usnadní.

- jasná a motivující vize, smysl změny;
- dostatek času na změnu;
- jasný signál zahajující změnu;
- důslednost vedení při změně;
- prožívání úspěchů změny;
- tvořivost při rozšiřování a zavádění změny (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.2. Řízení podniku – charakteristika

Řízení podniku je nezbytné k dosažení základních cílů podniku, jakými jsou dosažení zisku, zvýšení hodnoty podniku. Řízení je důležité také k samotnému stanovení cílů podniku. Používá se tři typů řízení, strategické, taktické a operativní. Jednotlivé druhy řízení se od sebe liší rozdílnými úkoly, délkou realizace a různými úrovněmi řízení. Nejvyšší úroveň je strategické řízení.

2.2.1. Strategické řízení

Strategické řízení je prvním, nejvyšším stupněm na hierarchii řízení. Zabývá se jím vrcholový management

V jednotlivých literaturách, které se zabývají strategickým řízením, je definice strategie odlišná.

Původně bylo slovo strategie uplatňováno jen v oblasti vojenství. Pro potřeby vojenství je strategické řízení definováno jako: „dosažení rozhodnutí vytvořením a využitím takové situace, která u nepřítele vyvolá takové rozvrácení morálního stavu, že bude nucen přijmout podmínky, které mu chceme vnutit“ (Beaufre, 1967).

V novém smyslu je strategické řízení „procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku“ (Lednický, 2006).

Strategie může být definována jako trajektorie, nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti (Mallya, 2007).

„Podstatným prvkem strategického řízení je prvek komparace (srovnání), záměr získat komparativní výhodu“ (Veber, 2000).

Základní charakteristiky, které se projevují ve strategickém řízení:

- orientace na dlouhodobých úspěch na základě strukturálních změn;
- plánování na základě předpokládaných změn v politickém, hospodářském a sociálním okolí;
- hlavním problémem je nedostatek informací;
- změna je šancí jak uplatnit nové myšlenky (Lednický, 2006)

V rámci strategického řízení se podnik musí věnovat strategii podniku, strategickému myšlení a strategickému rozhodování.

2.2.1.1. Strategie podniku

Strategie podniku je samotná strategie, která je podnikem zvolena. „Strategií podnikání firmy se rozumí plánovitě tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí“ (Pelc, 1995).

Charakteristika podle Mintebera uvádí pojem strategie jako systém „5P“, který tvoří plan, ploy, pattern, position, perspective.

Plan – strategie jako plán, postup jednání pro řešení konkrétních situací

Ploy – strategie jako manévr, přístup jak prosazovat cílevědomost v kombinaci s tvořivým myšlením

Pattern – strategie jako model, vzor vytyčující směr a hranice jednání podniku

Position – strategie jako postavení, vymezení problému

Perspective – strategie jako perspektiva, vyjadřuje působení podniku dovnitř. Myšlení, rozhodování vrcholového managementu (Rokita, 2005).

2.2.1.2. Strategické myšlení

Strategické myšlení je naučené myšlení, které je pomocným prostředkem člověka jak pro životní tak pro podnikové plánování. Doplňuje tvůrčí schopnosti člověka.

Podle Wilsona je strategické myšlení jen přemýšlením o strategii (Wilson, 1994).

Jiný autor uvádí: „Strategické myšlení je využívání analogií a kvalitativních podobností k tvorbě kreativních, nových ideí“ (Stracey, 1992).

Strategické myšlení charakterizuje 5 elementů. Jsou to systémový pohled, zaměření na cíle, myšlení v čase, hypoteticky založené myšlení a inteligentní oportunismus. Těchto 5 elementů zobrazuje Liedtkův model elementů viz příloha č.1 (Mallya, 2007).

2.2.1.3. Strategické rozhodování

Strategické rozhodování úzce souvisí se strategickým myšlením. Využívá systém informací vytvořených pro řešení strategických problémů. Pro rozhodování musí být informace včasné, přesné, obsažné, relevantní a použitelné. Rozhodování představuje proces výběru jedné z několika manažerských alternativ, kterou lze dosáhnout požadovaného cíle (Lednický, 2006).

2.2.2. Taktické řízení

Taktické řízení je druhým, prostředním stupněm hierarchie řízení podniku. Úkolem taktického řízení podniku je stanovit a řídit postupy, které povedou k uskutečnění podnikové strategie. Taktické řízení tak tedy navazuje na strategické řízení, které se uskutečňuje na úrovni vrcholového managementu. Samotné taktické řízení je realizováno na úrovni středního managementu. Stanovení taktických cílů se uskutečňuje v kratším časovém pásmu než strategické řízení.

Součástí každého řízení, tedy i taktického, je plánování. V úrovni taktického řízení je plánování obzvláště důležité k tomu, aby mohly být realizovány cíle strategické. Plánování je jednou z činností podniku, jejímž výsledkem je podnikatelský plán. Plán určuje přístupy a jednotlivé kroky k dosažení cílů (Synek a kol., 2002).

2.2.3. Operativní řízení

Řízení operativní je posledním nejnižším stupněm ze všech tří typů řízení. Realizuje se v krátkém čase a v detailně rozpracovaných plánech. Směřuje k realizaci plánování taktického. Také u operativního řízení se ve velké míře využívá plánování. Operativní plánování se pak zaměřuje na řízení výnosů, nákladů a zisku a na kalkulace, normy, limity (Synek a kol., 2002).

Základní charakteristiky operativního řízení:

- pracuje s cíli odvozenými od cílů vyšších úrovní;
- řídicí pracovníci jsou se svou funkcí úzce spjati;
- orientace na krátký časový úsek (Lednický, 2006).

Všechny tři stupně řízení podniku jak strategické, tak taktické a operativní musí na sebe navzájem navazovat. Ve většině případů je totiž cíl nižší úrovně řízení prostředkem pro uskutečnění cílů úrovně vyšší.

2.3. Vliv podnikové kultury na řízení podniku

Podniková kultura má velký vliv na řízení podniku hlavně z toho důvodu, že řízení staví na podnikové vizi a hodnotách. Ovlivňuje všechny stupně řízení od strategického po operativní. Podniková kultura ovlivňuje samotnou tvorbu a formulaci strategie právě podnikově sdílenými vizemi, hodnotami, očekáváními, cíli a podnikovým posláním. Podniková kultura má vliv i na další kroky v řízení jako například na implementaci strategie. Při příliš silné kultuře je zavádění nové strategie složitější. Poslední částí strategického řízení, do které organizační kultura zasahuje je část strategické kontroly. Kontrola zavedené strategie je tím jednodušší, čím silnější je podniková kultura.

I na taktické a operativní řízení má podniková kultura vliv. Každá z těchto úrovní má své cíle, vize a poslání a tak i pro ně platí potřeba zdravé podnikové kultury, která je nápomocna naplnění cílů. Zjednodušeně by se dalo říct, že podniková kultura má vliv na všechny činnosti podniku, které jsou řízeny a vykonávány lidským kapitálem (Truneček,1999).

3. CÍLE A POUŽITÁ METODIKA

3.1. Cíle práce

Podniková kultura v dnešní době zaujímá stále významnější postavení v mnoha organizacích. Jde nejen o velké národní či nadnárodní společnosti, svůj význam má i v organizacích malého a středního podnikání.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza stávající podnikové kultury ve výrobním a ekonomickém útvaru dané firmy, jejich vzájemné porovnání a návrh opatření pro zlepšení stávající situace.

Z hlavního cíle vyplynulo několik dílčích cílů. Jedním z dílčích cílů je zhodnocení podnikové kultury v ekonomickém a výrobním útvaru firmy, za pomoci dotazníkového šetření a pozorování. Dalším dílčím cílem je posouzení vlivu podnikové kultury v obou útvarech na strategii podniku a na nákupní chování zákazníků.

3.2. Použitá metodika

Sběr primárních informací o podnikové kultuře firmy byl uskutečněn marketingovým výzkumem. V rámci marketingového výzkumu bylo použito dvou technik sběru dat.

3.2.1. Pozorování

Pozorování je jednou z metod marketingového výzkumu, kdy poznáváme skutečnosti pomocí vlastního smyslového vnímání. Výhodou pozorování je získání objektivních a přesných údajů. Pozorování lze rozčlenit podle několika rozdílných kritérií.

Podle prostředí v němž se pozorování uskutečňuje se dá členit na pozorování v přirozených podmínkách a laboratorní pozorování.

Podle místní a časové návaznosti se dělí na přímé, které probíhá současně se zkoumaným dějem a nepřímé vycházející z dříve realizovaného děje.

Podle role pozorovatele může být rozčleněno na pozorování nezúčastněné (vnější) a zúčastněné (vnitřní).

Podle určení pozice pozorovatele dělíme pozorování na přímé kdy je účast pozorovatele zveřejněna a na skryté, kde pozorovatel přejímá určitou roli, aby nebyl odhalen, například role zákazníka.

Pro účely bakalářské práce bylo použito pozorování v přirozených podmínkách, z hlediska návaznosti přímé, podle role pozorovatele vnitřní a podle pozice pozorovatele také přímé.

Při pozorování jsem se zaměřila na získání informací týkajících se:

- 1.) způsobu jednání v jednotlivých úrovních organizace a mezi nimi navzájem
- 2.) vztahů a loajality pracovníků k organizaci
- 3.) hygieny pracoviště

3.2.2. Dotazování

Základem dotazování je pokládání otázek respondentům, za účelem získání potřebných údajů. Podle způsobu získávání informací od respondentů rozlišujeme dotazování osobní, písemné, telefonické a elektronické.

V práci je použito dvou metod dotazování osobního a písemného.

Osobní dotazování

Někdy označováno jako osobní rozhovor. Založeno na přímém osobním kontaktu s dotazovaným. Jeho základní formou je rozhovor, který se člení podle stupně strukturovanosti na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. Osobní rozhovory se mohou též rozdělit podle počtu dotazovaných na individuální rozhovor a skupinové rozhovory.

K získání potřebných informací je použit osobní rozhovor polostrukturovanou formou s majitelem firmy. Základní struktura rozhovoru:

Organizování oslav, setkání se zaměstnanci.

Komunikace zaměstnanců na pracovišti.

Poskytování pracovních oděvů, obuvi.

Připomínky a návrhy zaměstnanců.

Nástroje ovlivňování a motivování zaměstnanců.

Chování pracovníků ve firmě a chování majitele k pracovníkům.

Písenné dotazování

U písenného dotazování respondent obdrží dotazník předem a sám se rozhoduje, kdy jej vyplní. Při formulaci dotazníků je důležité jednoznačně a srozumitelně formulovat otázky. Také by dotazník neměl být příliš obsažný a měla by u něj být zaručena anonymita.

Hlavní výhodou písenného dotazování jsou nízké náklady a malá náročnost na provedení dotaznickového šetření.

V dotazníku byly použity následující typy otázek:

- uzavřené, alternativní – u tohoto typu je možné vybrat jen jednu odpověď z možností (ano, ne; muž, žena)
- uzavřené s více možnostmi odpovědí – tazatel si může vybrat více než jednu odpověď z nabízených možností
- uzavřené s otevřeným koncem – mimo nabízených odpovědí je zde možnost další, jiné, či ostatní kde respondent sám vypíše
- uzavřené s použitím škály – respondentovi je nabídnuta stupnice s hodnocením (velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen)
- otevřené otázky – u otevřených otázek nemá dotazovaný předem dané možnosti odpovědí

3.3. Zdroje informací

Teoretické informace o podnikové kultuře a řízení podniku byly získávány ze sekundárních zdrojů. A to ze zdrojů konkrétně vyjmenovaných v použité literatuře.

Informace potřebné k popisu firmy GALAXIE, spol. s r. o. a informace o jejich zaměstnancích byly shromažďovány z interní dokumentace společnosti od majitele a účetní společnosti.

K získání informací o současném stavu podnikové kultury ve společnosti byl proveden primární výzkum v podniku formou písenného dotazování, osobního dotazování a pozorování.

4. CHARAKTERISTIKA FIRMY

4.1. Historie společnosti

Tradice pekařství přetrvává v rodině současné firmy pana Libora Hlinky již od doby před znárodněním, kdy p. Štěpán Hlinka založil ve Strakonících pekařství. V této činnosti se roku 1991 rozhodli pokračovat pan Jaroslav a pan Libor Hlinka (syn a vnuk pana Štěpána Hlinky) pod názvem GALAXIE – pekařství, s. r. o., se sídlem Velké náměstí 156, Strakonice, IČ 16 81 92 09. Roku 2000 byla založena nová firma GALAXIE, spol. s r. o., sídlo Živcova 725, Praha 5 Radotín. IČ 26 02 59 81, jejímž majitelem a současně jediným společníkem je pan Libor Hlinka.

Ke dni 1.7.2004 došlo k fúzi. Na základě smlouvy o fúzi sloučením přešlo na nástupnickou společnost GALAXIE – pekařství, s. r. o. jmění zaniklé společnosti GALAXIE, spol. s r. o. Ještě téhož roku se firma GALAXIE – pekařství s. r. o. přejmenovala na GALAXIE, spol. s r. o..

V roce 2007 firma změnila sídlo. Firma tedy nyní sídlí Bořivojova 35/878, Praha 3, 130 00

Základní údaje o společnosti:

Základní kapitál: 100 000,-

Společníci: Libor Hlinka

Jednatel: Libor Hlinka

Ve firmě se za dobu jejího podnikání vystřídal mnoho zaměstnanců. Od roku 1991 do roku 2000 prošlo společností 184 zaměstnanců. Od roku 2000 do roku 2007 to bylo 175 zaměstnanců. Dále za dobu podnikání od roku 2000 bylo zaměstnáno 78 pracovníků na dohodu o provedení práce nebo o pracovní činnosti. Jednalo se většinou o studenty na výpomoc o prázdninách, nebo Velikonocích a Vánocích.

V současné době ve firmě pracuje 29 zaměstnanců. Z toho 4 muži a 25 žen. Na rodičovské nebo mateřské dovolené jsou 4 zaměstnankyně. Z počtu 29 zaměstnanců 4 pobírají starobní důchod, 2 částečně invalidní důchod a 1 plně invalidní důchod.

4.2. Předmět podnikání společnosti

Společnost GALAXIE spol. s r. o. má více předmětů podnikání.

1.) Obchodní činnost

- prodej pekařských a cukrářských výrobků, dále doplňkový prodej zboží (káva, cukrovinky, nápoje, lahůdky)

2.) Zprostředkovatelská činnost

- zprostředkování obchodu jiným firmám. Tato činnost je prováděna pouze příležitostně a to minimálně.

3.) Pekárenská výroba

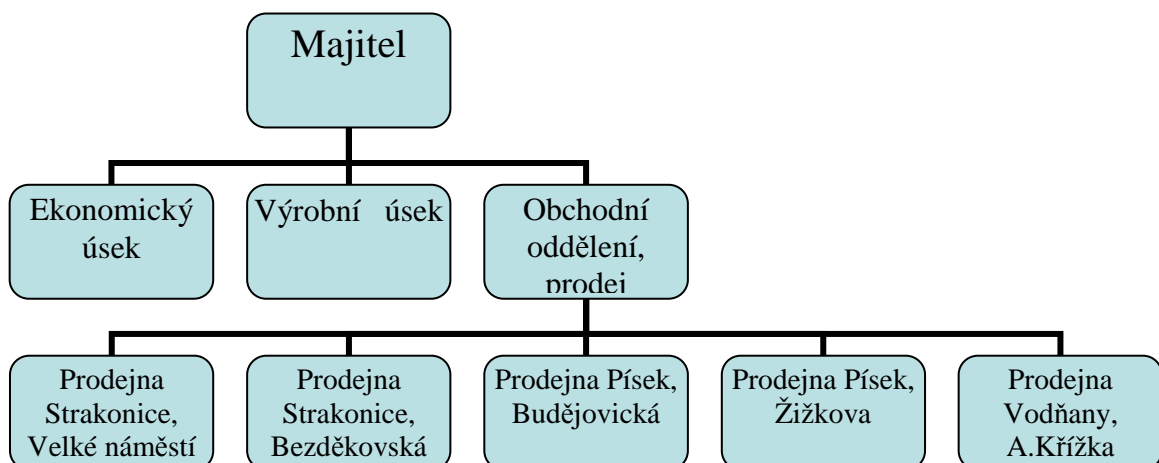
- výroba pekařských a cukrárenských výrobků: chlebové výrobky, světlé pečivo, celozrnné pečivo, sladké pečivo, trvanlivé pečivo, cukrářské výrobky.

4.) Hostinská činnost

- v současné době se již neprovozuje. V letech 1997 – 2002 firma provozovala kavárnu ve Strakonících, ulice Bezděkovská. Od roku 2002 jsou prostory pronajímány.

4.3. Organizační struktura společnosti

Obr.1 – organizační struktura společnosti Galaxie, spol. s r. o.



Zdroj: autorka

Ve firmě je zavedena liniová organizační struktura, kdy majitel firmy je vedoucím a přímým nadřízeným všech úseků a obchodní oddělení má pod svým vedením všechny prodejny společnosti.

5. ANALÝZA STÁVAJÍCÍ PODNIKOVÉ KULTURY GALAXIE, SPOL. S R. O.

5.1. Analýza stávající podnikové kultury

Před začátkem samotného dotazování a pozorování bylo položeno několik otázek majiteli firmy panu Liborovi Hlinkovi. Rozhovor se týkal následujících témat. Odpovědi majitele následují hned za každým názvem tématu.

Organizování oslav, setkání se zaměstnanci.

Majitel firmy uvedl, že se společná setkání organizují, nyní už jen 1x ročně jako novoroční setkání zaměstnanců. V posledních 3 letech se odehrává v restauraci kde je připravena večeře a poté následuje sportovní akce – bowling.

Dříve bývalo setkání 2x ročně. Bylo novoroční setkání a ještě setkání v létě, které bývalo formou grilování venku. Pro nízkou účast na obou setkáních bylo letní setkání zrušeno. Účast na letních setkáních byla menší než 50% pracovníků.

Komunikace zaměstnanců na pracovišti.(podpora či potlačování)

V zásadě komunikaci pracovníků v zaměstnání zaměstnavatel nijak neomezuje, ale také ji nechce paušalizovat u všech pracovníků, záleží na pozici, na jaké se pracovník nachází.

U dělnických pozic proti komunikaci o soukromých záležitostech nic nenamítá, na těchto pozicích nedochází ke komunikaci na úkor práce, proto ji nepotlačuje. U nedělnických profesí, ve firmě u THP a zaměstnanců na prodejně, by komunikace mohla probíhat na úkor pracovní náplně, i přesto ji nijak výrazně neomezuje, věří ve správné rozložení priorit zaměstnanců společnosti.

Co se týče přímo majitele firmy a jeho komunikace se zaměstnanci o osobních záležitostech, závisí to na délce trvání pracovního poměru zaměstnance, čím déle je zaměstnanec ve firmě, tím více je schopný mu důvěřovat a je ochotný otevřenější komunikace.

Poskytování pracovních oděvů, obuvi.

Jednotné pracovní oblečení mají k dispozici všichni zaměstnanci výrobního útvaru. Prodavačky mají k dispozici zástěry s firemním logem. Přímo ve výrobě používají kalhoty, trička a zástěry, vše ve světlých barvách. V rozvozu mají řidiči kalhoty a bundy taktéž s firemním logem.

Připomínky a návrhy zaměstnanců.

Vyjádření firemních zaměstnanců je pro majitele důležité a tak ho i podporuje a zaměstnancům naslouchá. Bohužel ze strany zaměstnanců moc návrhů nedostává. Nějaké návrhy samozřejmě dostal. Všechny vždy zvážil a snažil se je co nejlépe využít a realizovat.

Nástroje ovlivňování a motivování zaměstnanců.

Zaměstnance firmy motivuje kladnými motivy jako pochvalou, finančními odměnami i když jen zřídka, snaží se zaměstnancům vytvářet kvalitní a příjemné pracovní zázemí, snaží se jim pomoci při řešení pracovních, ale i osobních problémech a potřebách.

Motivovat se snaží i zápornými prostředky. Domluvou, pokáráním v soukromí ale i před spolupracovníky. Ve výjimečných situacích dochází i na finanční postihy.

Chování pracovníků ve firmě.

V ekonomickém úseku.

Podle úsudku majitele v ekonomickém úseku nejsou v tomto směru problémy. Zaměstnanci THP jsou bezkonfliktní, vstřícní, respektují se navzájem. Jejich chování je dáno i celkovou úrovní osobnosti, jejich vzděláním s tím související i hodnoty člověka.

Ve výrobním a prodejním úseku.

Ve výrobním úseku nejsou vzájemné vztahy tak bezproblémové. Zaměstnanci si sice úmyslně vzájemně neškodí, ale například při problémech se snaží každý přenášet odpovědnost na druhého. Rozdíly a rozpory jsou hojně způsobeny různorodostí jak věkových kategorií, tak sociálního zázemí i dosaženou úrovní vzdělání.

Chování majitele k pracovníkům.

Podle vlastních slov majitele se ke všem zaměstnancům snaží být spravedlivý, vstřícný k osobním potřebám, nekonfliktní a mírumilovný pokud si opak nevyžádá situace.

5.1.1. Analýza podnikové kultury v ekonomickém útvaru

5.1.1.1. Charakteristika ekonomického útvaru

Ekonomický útvar podniku je tvořen čtyřmi zaměstnanci. Majitelem firmy, hlavní účetní, mzdovou účetní a obchodní zástupkyní. Pracoviště tohoto úseku je ve vlastní budově firmy na adrese Strakonice – Bezděkovská.

Zaměstnanci THP mají v budově k dispozici dvě samostatné kanceláře, jedna pro majitele firmy a druhá pro obě účetní a obchodní zástupkyni. Dalšími společnými prostory jsou sociální zázemí, skladovací prostory a archivační prostory. Zaměstnanci také mohou využívat zařízenou kuchyňku s ledničkou, rychlovarnou konvicí a mikrovlnou troubou.

5.1.1.2. Dotazníkové šetření

Na dotazníkové šetření odpověděli všichni 3 zaměstnanci ekonomického úseku. Majiteli firmy dotazník nebyl položen, byl s ním veden řízený rozhovor. Dotazníkové šetření proběhlo anonymně na půdě firmy. Dne 9. února 2009 byly zaměstnancům rozdány dotazníky a 12. února 2009 zpět vybrány. Dotazování probíhalo pomocí dotazníku, který obsahoval 19 otázek. Otázky byly jak typu uzavřeného tak otevřeného. Znění otázek viz příloha č. 2

Vyhodnocení otázek

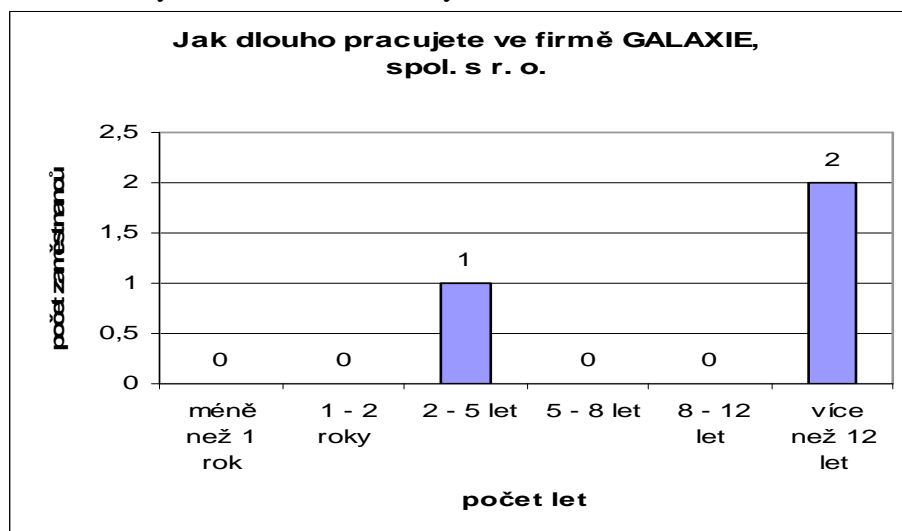
Otázka č. 1 a 2

Všichni dotazovaní zaměstnanci jsou ženy. Ve věkové kategorii 41 – 50 let jsou dvě zaměstnankyně, třetí je ve věku mezi 51 – 60 lety.

Otázka č. 3

Na třetí otázku dvě z dotazovaných zaměstnankyň odpověděly, že ve firmě pracují již více než 12 let. Třetí zaměstnankyně ekonomického úseku ve firmě pracuje 2 – 5 let.

Graf 1 - Vyhodnocení třetí otázky

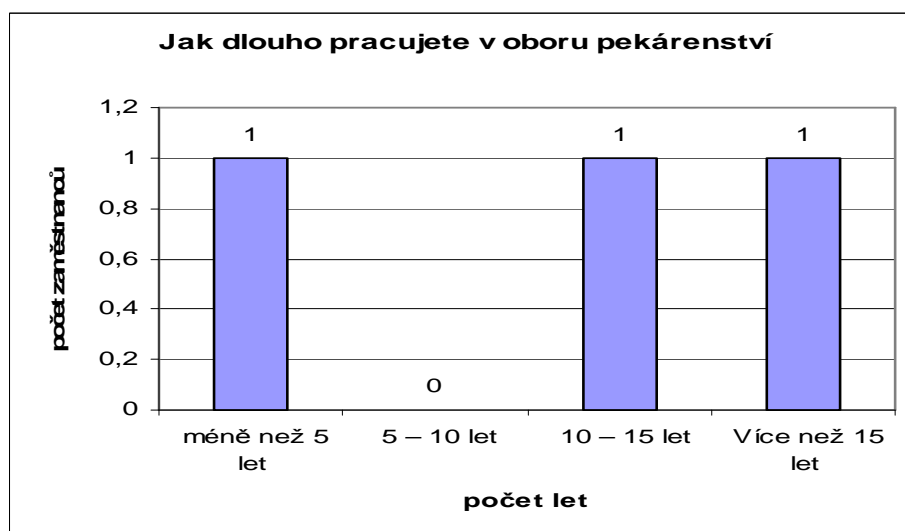


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 4

Na čtvrtou otázku odpověděly všechny dotazované odlišně. Z grafu vyplývá, že v pekárenském oboru pracuje jedna dotazovaná méně než 5 let, další 10 – 15 let a poslední více než 15 let.

Graf 2 - Vyhodnocení čtvrté otázky

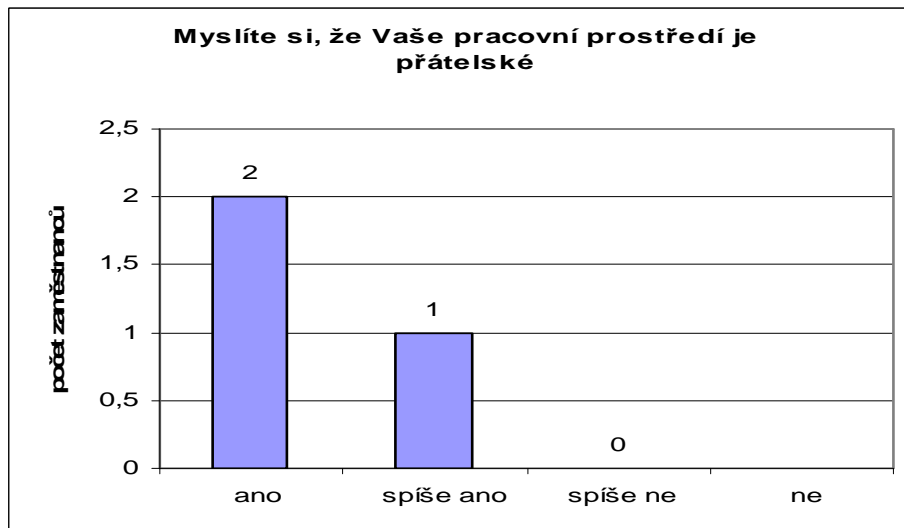


Zdroj: vlastní výzkum

Otázky č. 5

Z výsledků 5 otázky vyplývá, že dvě ze tří pracovnic si myslí, že jejich pracovní prostředí je přátelské. Poslední považuje svoje pracovní prostředí za spíše přátelské.

Graf 3 - Vyhodnocení páté otázky

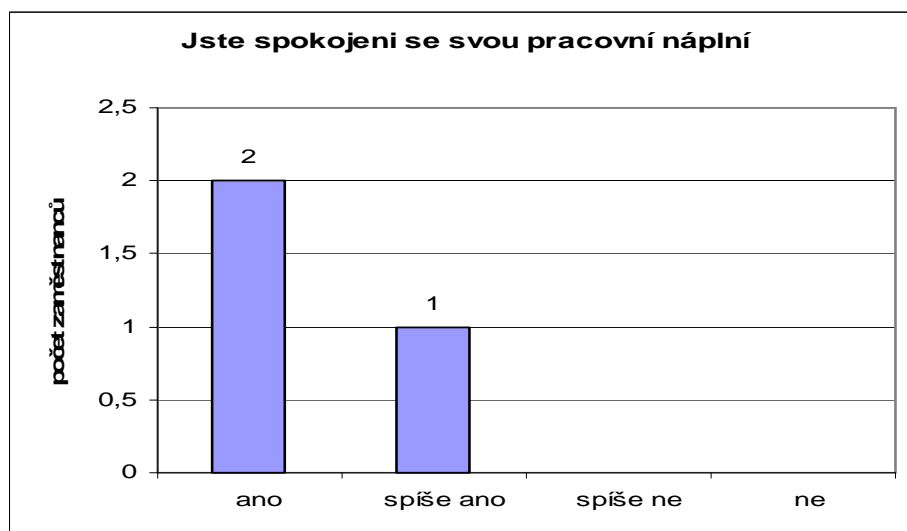


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 6

Se svou pracovní náplní jsou spokojeny dvě dotazované, třetí na otázku jste spokojeni se svou pracovní náplní odpověděla, že spíše ano

Graf 4 - Vyhodnocení šesté otázky

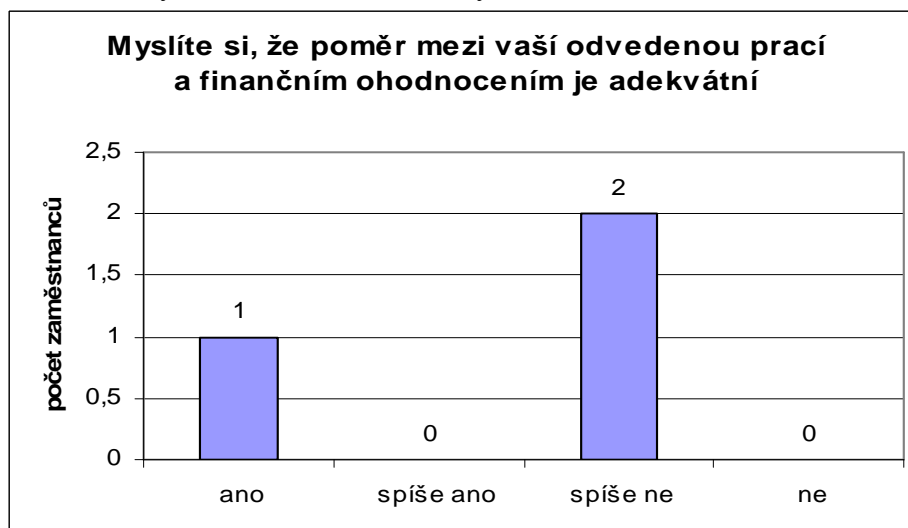


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 7

Jen jedna z dotazovaných na otázku č. 7 odpověděla, že poměr mezi její odvedenou prací a finančním ohodnocením práce je adekvátní. Zbylé dvě shodně odpovídají, že poměr mezi jejich odvedenou prací a finančním ohodnocením je spíše neadekvátní.

Graf 5 - Vyhodnocení sedmé otázky

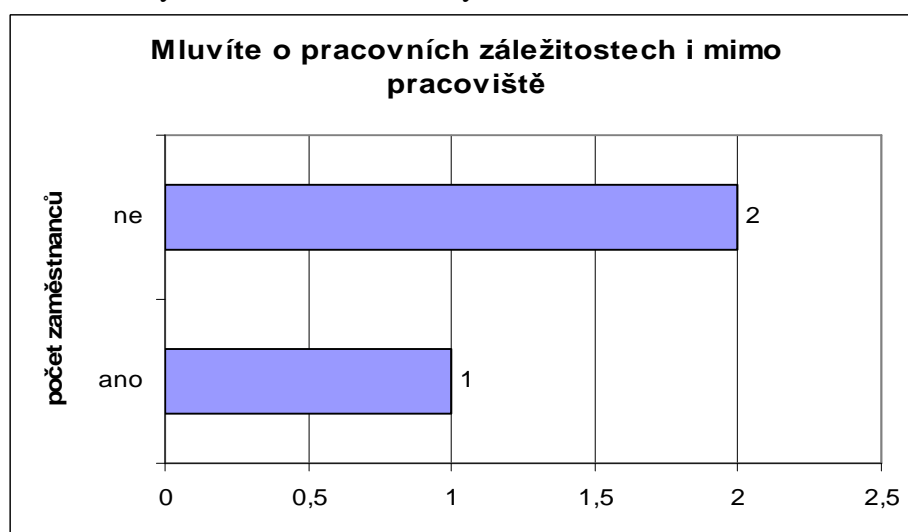


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 8 a 9

Z otázky číslo 8 vyplývá, že dvě ze tří dotázaných nemluví o pracovních záležitostech mimo své pracoviště. Třetí dotazovaná, která o pracovních záležitostech mimo pracoviště mluví, odpověděla, že o své práci hovoří převážně v dobrém.

Graf 6 - Vyhodnocení osmé otázky

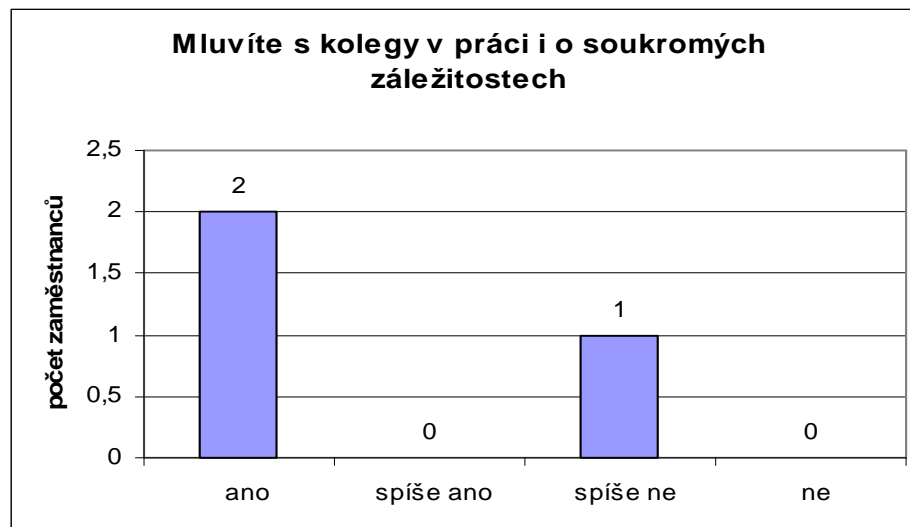


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 10

Naopak s kolegy v práci o soukromých záležitostech mluví dvě z dotázaných, třetí o soukromí spíše nemluví.

Graf 7 - Vyhodnocení desáté otázky

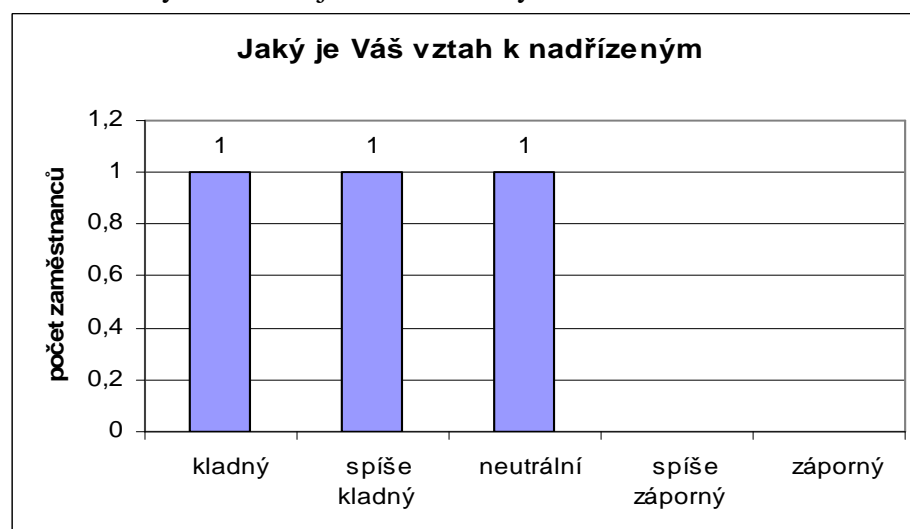


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 11

U otázky č. 11 je pozitivní, že žádná z dotázaných nemá ke svým nadřízeným záporný vztah. Jedna má kladný, jedna spíše kladný a jedna neutrální vztah ke svým nadřízeným.

Graf 8 - Vyhodnocení jedenácté otázky



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 12

Všechny zaměstnankyně hodnotí svůj vztah ke spolupracovníkům, jako vztah k lidem, které respektují jako své kolegy.

Graf 9 - Vyhodnocení dvanácté otázky

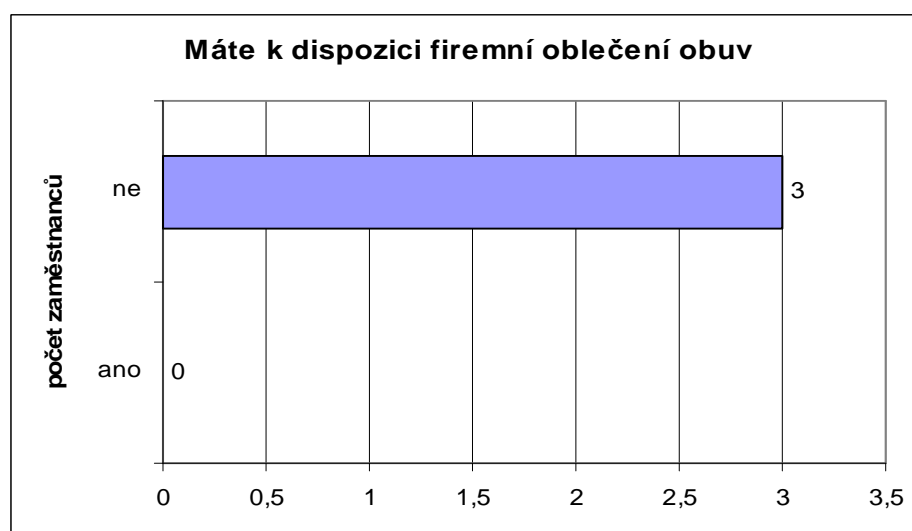


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 13

V ekonomickém úseku nemá žádná ze zaměstnankyň k dispozici firemní oblečení, či obuv.

Graf 10 - Vyhodnocení třinácté otázky

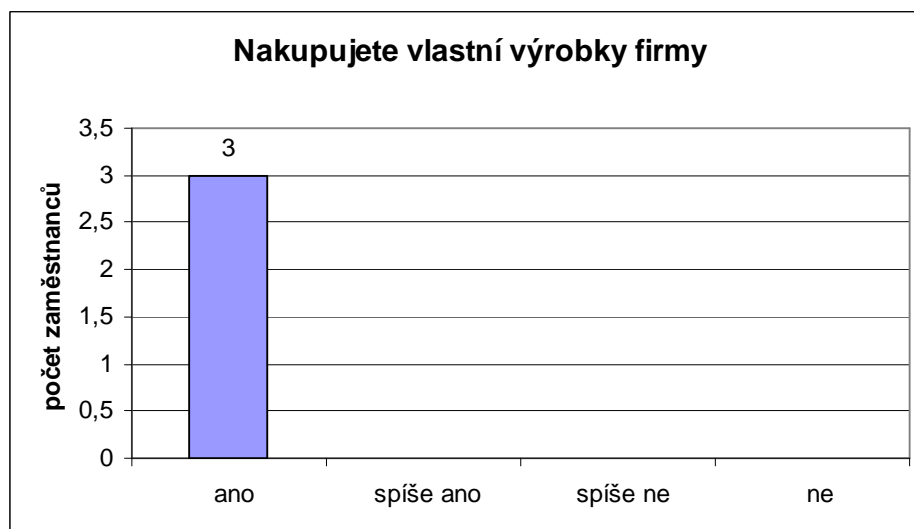


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 14

Všechny zaměstnankyně ekonomického úseku využívají výhod nakupování vlastních výrobků firmy se sníženou jakostí ve firemních prodejnách za výrobní ceny.

Graf 11 - Vyhodnocení čtrnácté otázky

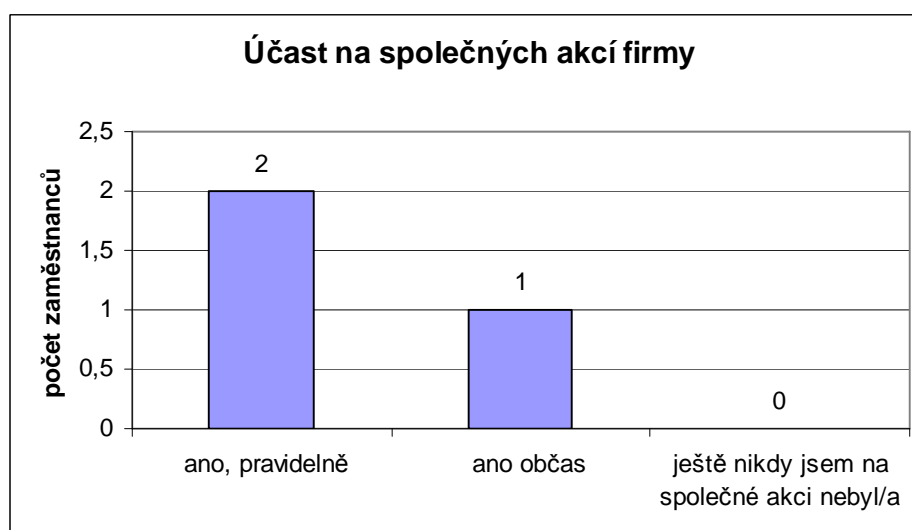


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 15

Celý ekonomický úsek se účastní společných akcí firmy. Dvě zaměstnankyně se účastní pravidelně a jedna se účastní jen občas.

Graf 12 - vyhodnocení patnácté otázky

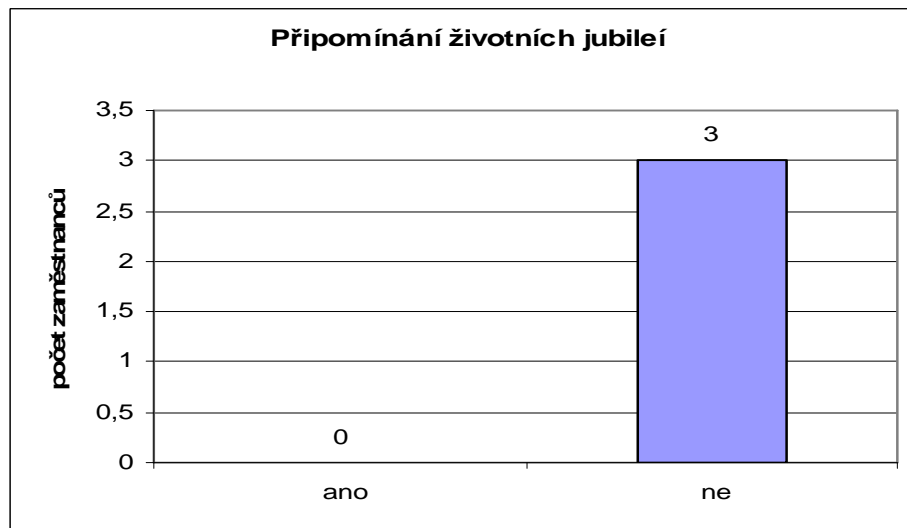


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 16 a 17

V ekonomickém úseku firmy nejsou vedením připomínána žádná životní jubilea zaměstnanců.

Graf 13 - Vyhodnocení šestnácté otázky

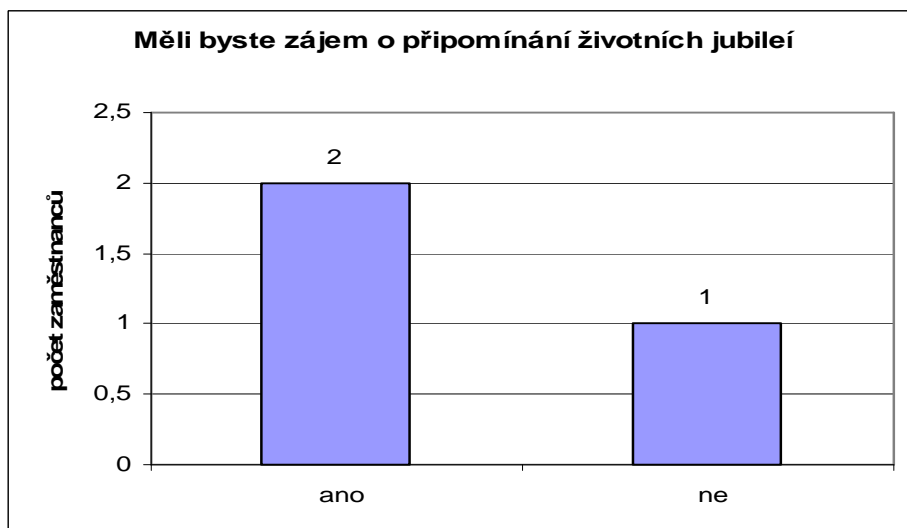


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 18 a 19

V ekonomickém úseku mají zájem o připomínání životních jubileí jen dvě ze tří zaměstnankyň. Připomínání například jejich narozenin by si představovali minimálně formou blahopřání. Uvítali by ale i drobný věcný dárek, či malý finanční dárek.

Graf 14 - Vyhodnocení 18 otázky



Zdroj: vlastní výzkum

5.1.1.3. Pozorování

Pozorování probíhalo ve třech po sobě jdoucích dnech od 2.2. 2009 do 4.2. 2009 v prostorách ekonomického úseku. V průběhu celého pozorování bylo chování všech zaměstnanců stabilní.

Zaměstnanci ekonomického úseku se k sobě chovají s respektem a vzájemně si vychází vstříc. Za dobu mého pozorování jsem nezaznamenala žádné nevraživé chování či snad náznaky pomluv jak týkajících se kolegů, tak firmy. Podobné chování jako mají zaměstnanci ekonomického úseku k sobě navzájem je pro ně běžné i vůči ostatním zaměstnancům firmy a samozřejmostí k majiteli firmy. Jediným rozdílem je, že v rámci svého úseku jsou k sobě mnohem otevřenější a sdílnější, co se týče soukromých záležitostí.

Jak už bylo napsáno výše, zaměstnanci ekonomického úseku o firmě nemluví ve zlém ani mezi sebou ani s ostatními kolegy. Při styku se zákazníky o firmě hovoří také jen v dobrém. Pro všechny zaměstnankyně je zde také samozřejmostí jednat jen tak, aby vždy co nejvíce prospěli podniku. Aby měl podnik na trhu co nejlepší jméno.

Při pozorování jsem se zaměřila také na hygienu pracoviště a to z toho důvodu, že podstatně přispívá ke kvalitnímu pracovnímu prostředí. V kancelářích ani ostatních prostorách jsem nezpozorovala žádné zásadní nedostatky. Pracoviště je zde čisté a příjemné.

5.1.2. Analýza podnikové kultury ve výrobním útvaru

5.1.2.1. Charakteristika výrobního útvaru

Ve výrobním útvaru je zaměstnáno 25 pracovníků. Jedná se o zaměstnance prodeje a výroby. Zaměstnanci mají k dispozici šatnu se sprchovým koutem, oddělenou zvlášť pro muže a pro ženy. Tato šatna se nachází v prostorách suterénu budovy. Zde jsou zaměstnancům také k dispozici společné toalety. V přízemí, v prostorách výroby je pro zaměstnance umístěn barel s možností čerpání jak teplé, tak studené vody.

5.1.2.2. Dotazníkové šetření

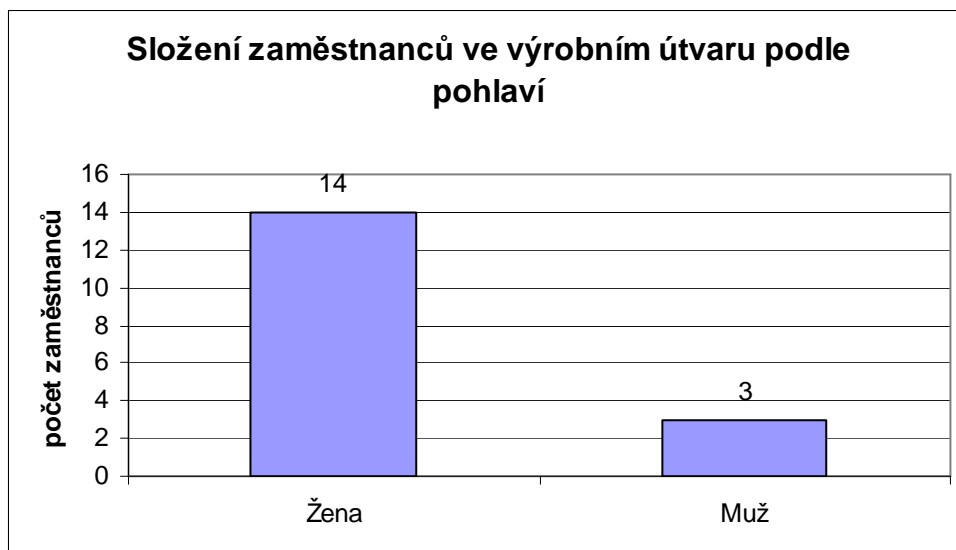
Na dotazníkové šetření odpovědělo 17 zaměstnanců výrobního úseku. Dotazování probíhalo anonymně. Dne 9. února 2009 byli zaměstnancům rozdány dotazníky a 12. února 2009 vybrány. Dotazování probíhalo pomocí stejných dotazníků používaných pro výzkum v ekonomickém útvaru.

Vyhodnocení otázek

Otázka č. 1

Ze sedmnácti dotázaných, pracujících ve výrobním úseku firmy, je čtrnáct žen a tři muži.

Graf 15 - Vyhodnocení první otázky

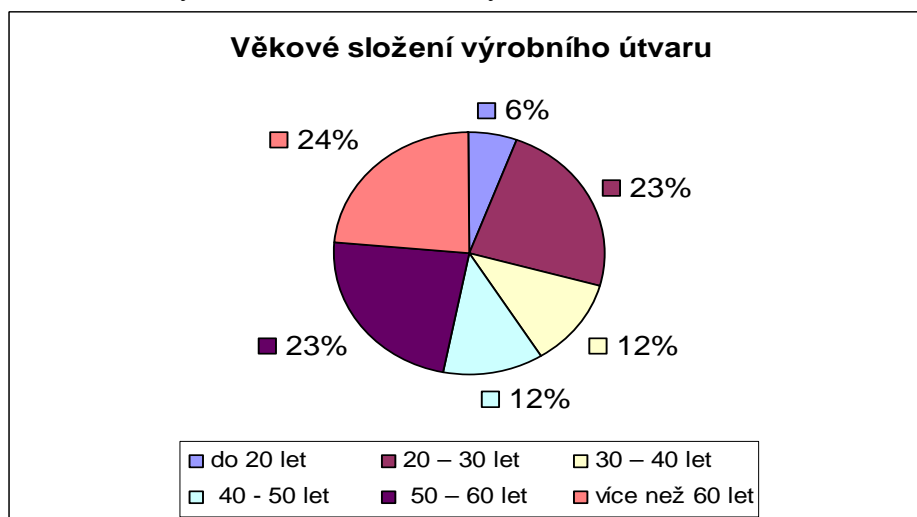


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 2

Ve výrobním útvaru jsou nejvíce zastoupeny věkové kategorie 20 – 30 let, 50 – 60 let a více než 60 let, všechny v zastoupení 4 zaměstnanců. Další nejpočetnější skupinou jsou skupiny 30 – 40 let a 40 – 50 let po dvou zaměstnancích a jen jeden zaměstnanec je ve věkové kategorii do 20 let.

Graf 16 - Vyhodnocení druhé otázky

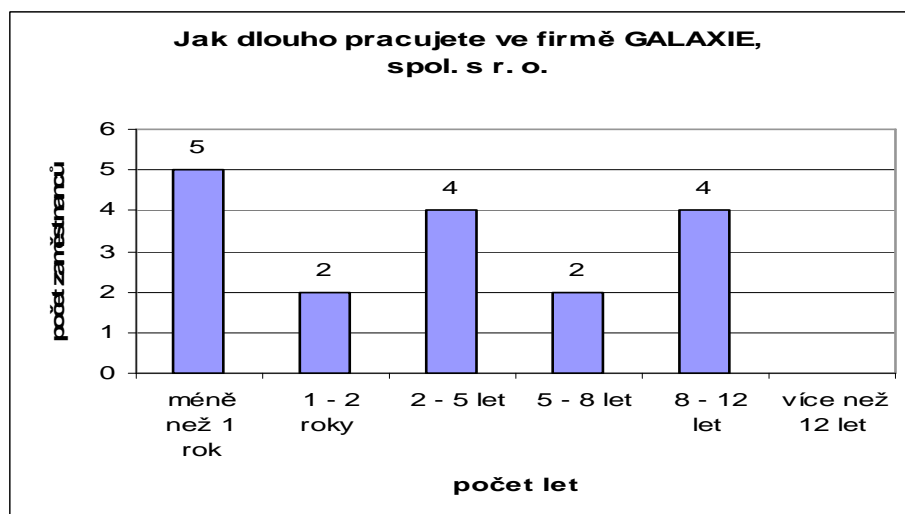


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 3

Na otázku č.3 pět dotazovaných odpovědělo, že ve firmě pracují méně než jeden rok. Dva jsou ve firmě zaměstnáni 1 – 2 roky, čtyři 2 – 5 let, dva 5 – 8 let a čtyři zaměstnanci 8 – 12 let.

Graf 17 - Vyhodnocení třetí otázky

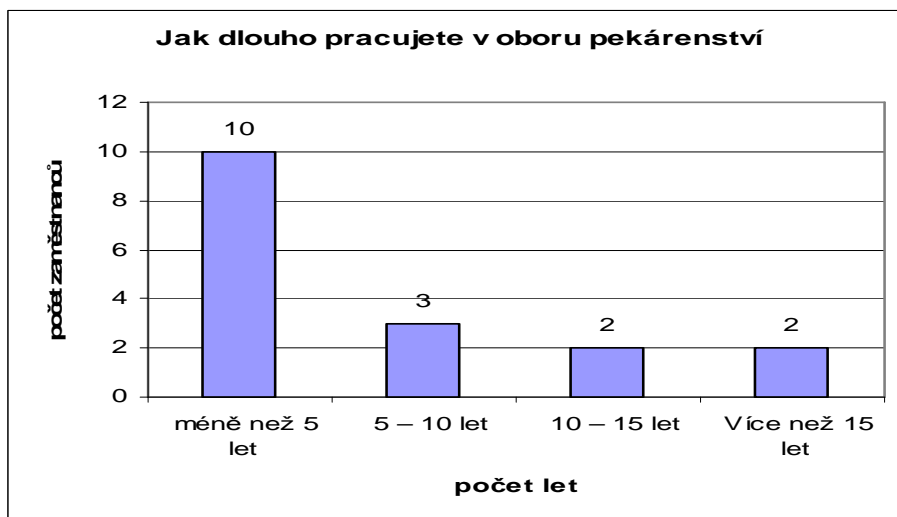


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 4

Ze všech dotázaných v oboru pekárenství pracuje většina tj. 10 zaměstnanců méně než 5 let. Tři zaměstnanci 5 – 10 let a po dvou zaměstnancích 10 – 15 let a více než patnáct let.

Graf 18 - Vyhodnocení čtvrté otázky

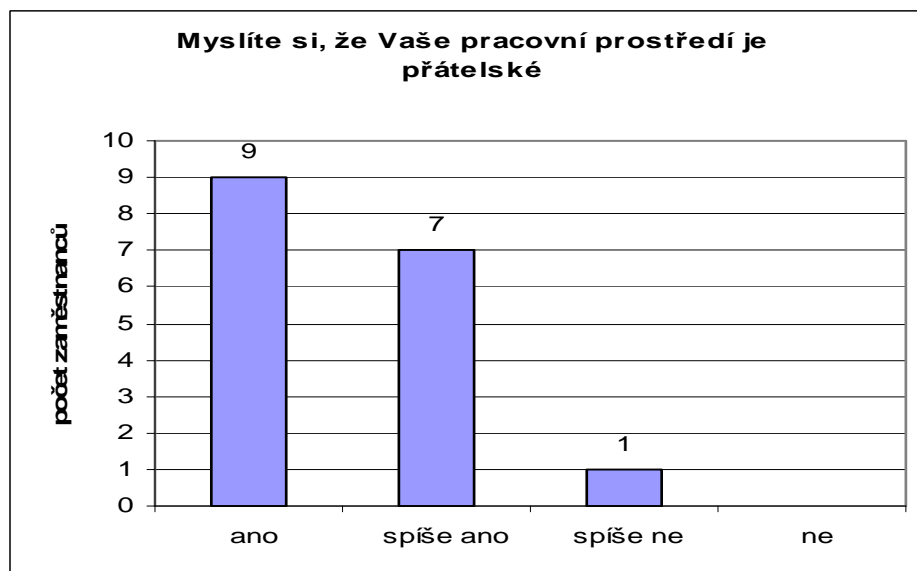


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 5

Na pátou otázku 53% dotázaných odpovědělo, že si myslí, že jejich pracovní prostředí je přátelské. Podle 41% dotázaných je jejich pracovní prostředí spíše přátelské. A jen 6% tj. 1 dotázaný uvedl na otázku č. 5 „Myslíte si, že je Vaše pracovní prostředí přátelské?“ odpověď spíše ne.

Graf 19 - Vyhodnocení páté otázky

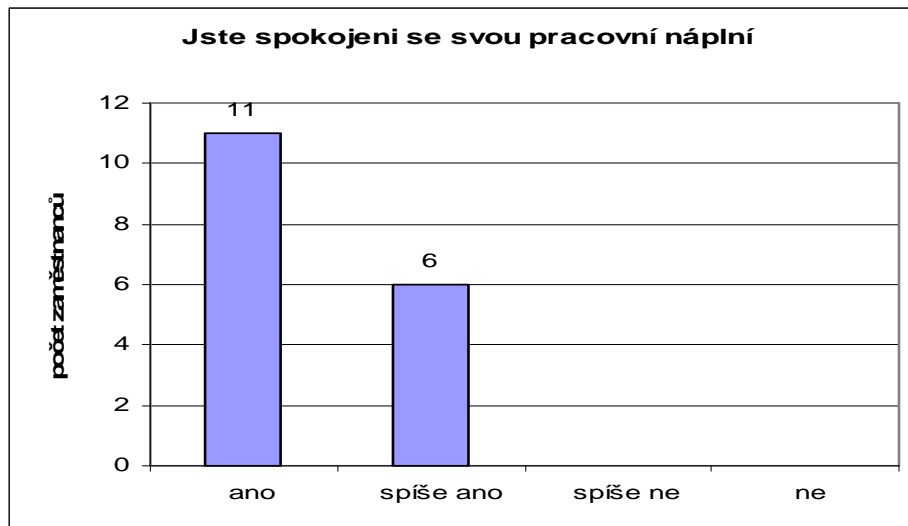


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 6

Se svou pracovní náplní je spokojeno téměř 65% zaměstnanců, tj. 11 dotázaných. Zbýlých 6 dotázaných je se svou pracovní náplní spíše spokojeno.

Graf 20 - Vyhodnocení šesté otázky

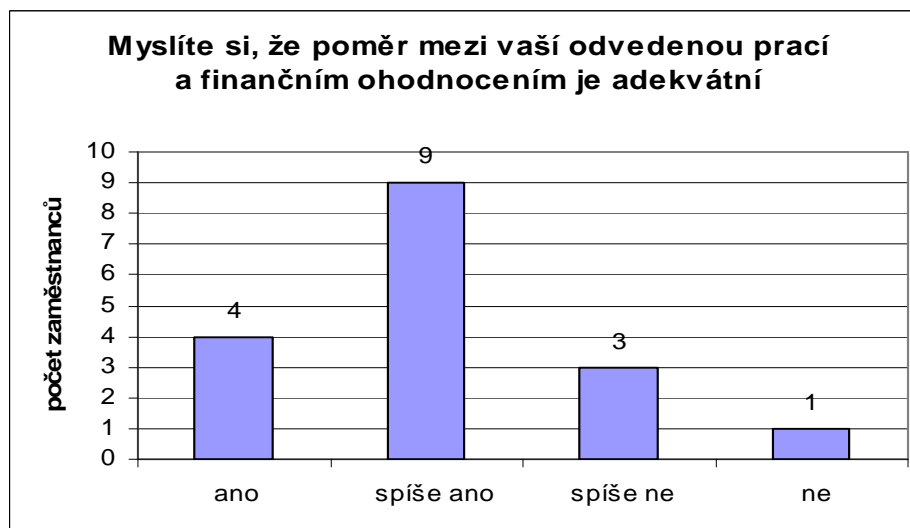


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 7

Na sedmou otázku „Myslíte si, že poměr mezi vaší odvedenou prací a finančním ohodnocením je adekvátní?“ 9 dotázaných odpovědělo spíše ano, 4 ano, 3 spíše ne a jen jeden ne.

Graf 21 - Vyhodnocení sedmé otázky



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 8

Více než polovina dotázaných zaměstnanců o pracovních záležitostech mimo své pracoviště nemluví. Jen šest dotázaných mluví o práci i mimo své pracoviště.

Graf 22 - Vyhodnocení osmé otázky

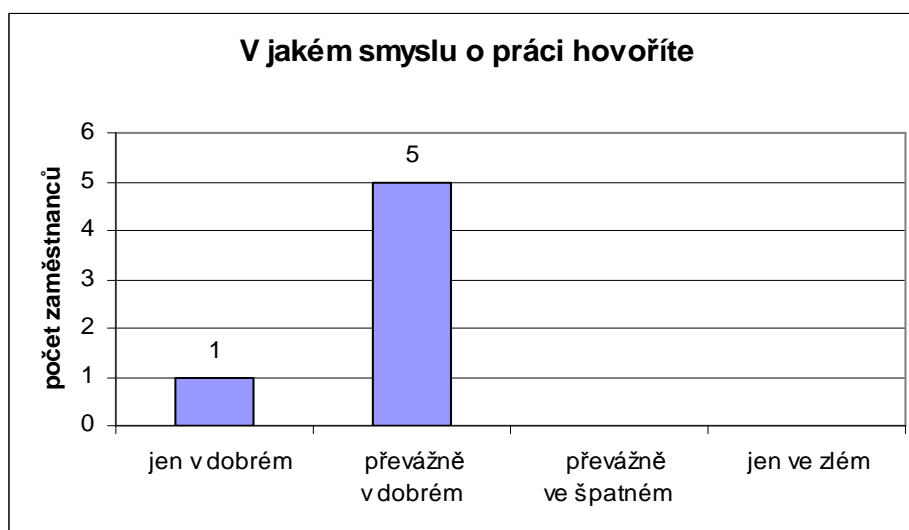


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 9

Pět ze šesti zaměstnanců, kteří o své práci hovoří i mimo pracoviště o ni mluví převážně v dobrém. Šestý o ni mluví jen v dobrém.

Graf 23 - Vyhodnocení deváté otázky

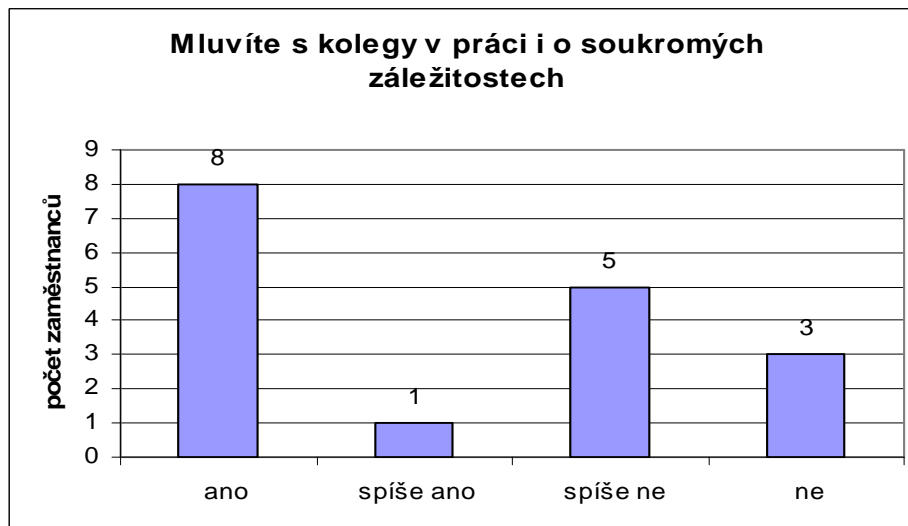


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 10

O soukromých záležitostech se svými kolegy mluví 8 ze 17 zaměstnanců, 5 o nich spíše nemluví, 3 o nich nikdy nemluví a 1 spíše mluví.

Graf 24 - Vyhodnocení desáté otázky

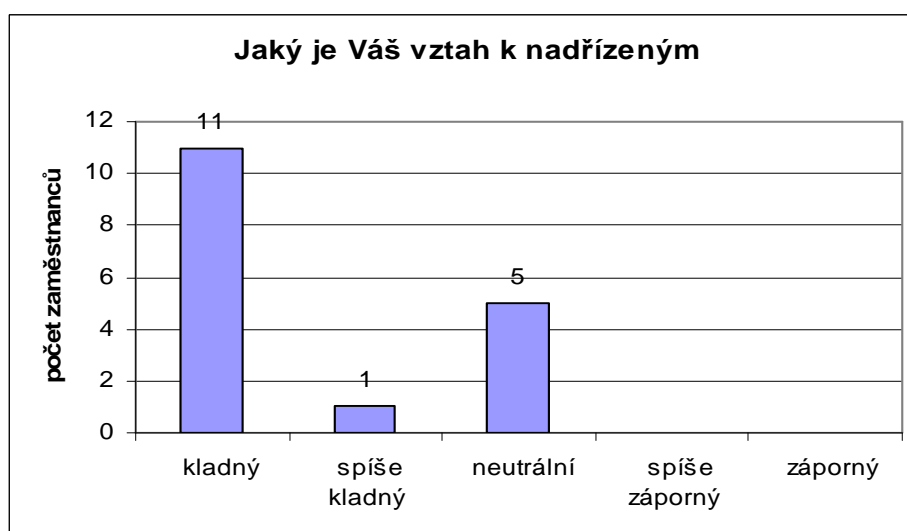


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 11

Kladný vztah ke svým nadřízeným má 11 ze 17 dotázaných. Jeden svůj vztah k nadřízeným hodnotí jako spíše kladný a 5 zaměstnanců jako neutrální.

Graf 25 - Vyhodnocení jedenácté otázky



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 12

Pro 94% zaměstnanců jsou jejich spolupracovníci lidé, které respektují jako své kolegy. Jen pro 6%, tj. 1 zaměstnanec, jsou spolupracovníci přátelé.

Graf 26 - Vyhodnocení dvanácté otázky

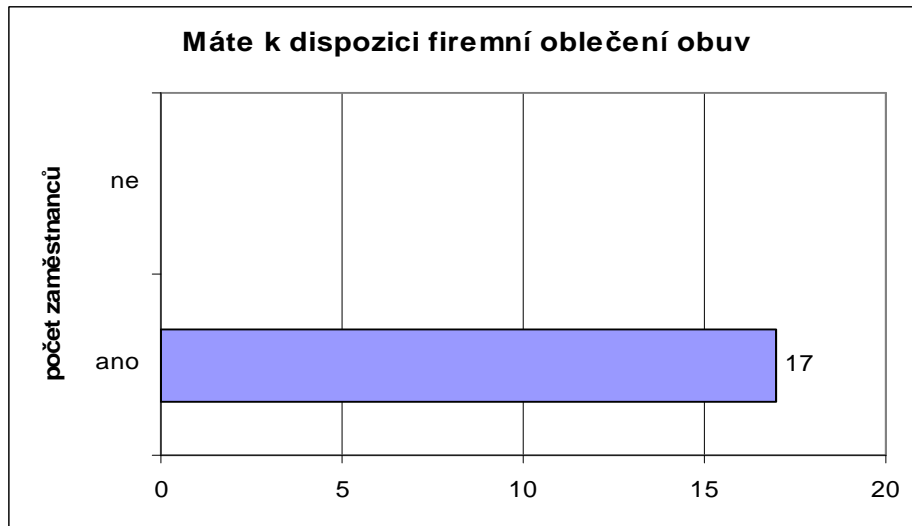


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 13

Všichni zaměstnanci ve výrobním útvaru mají k dispozici firemní oblečení.

Graf 27 - Vyhodnocení třinácté otázky

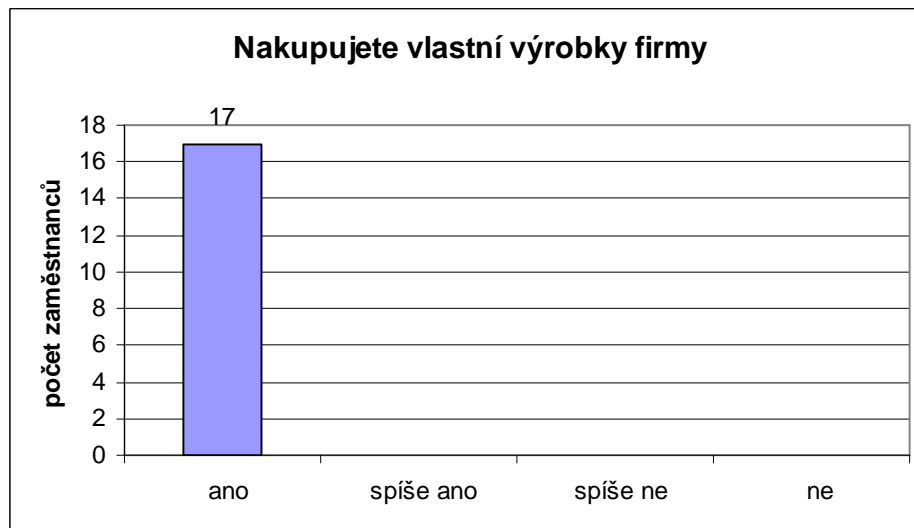


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 14

Plný počet zaměstnanců také nakupuje vlastní výrobky firmy ve firemních prodejnách, využívají tak možnosti nákupu výrobků se sníženou jakostí za výrobní ceny.

Graf 28 - Vyhodnocení čtrnácté otázky

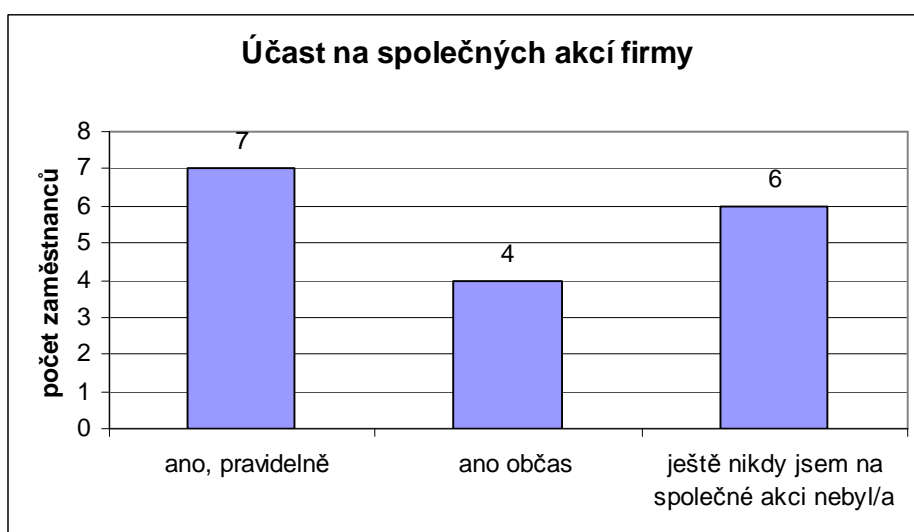


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 15

Společných akcí firmy se účastní 7 ze 17 dotázaných, jen o jednoho méně tj. 6 dotázaných se společné akce ještě nikdy nezúčastnilo, a 4 zaměstnanci výrobního útvaru se společných akcí účastní občas.

Graf 29 - Vyhodnocení patnácté otázky

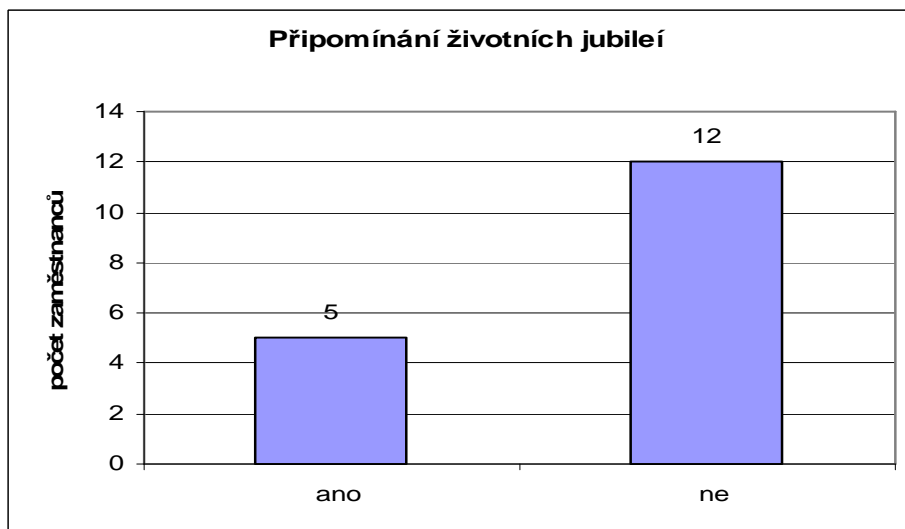


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 16 a 17

Životní jubilea jsou připomínána u 5 zaměstnanců a u 12 nejsou. Rozdíl není způsoben oblibou zaměstnance u majitele, ale tím, že ve firmě jsou připomínána jen kulatá výročí narozenin zaměstnanců. A to květinou, malým dárkem a gratulací.

Graf 30 - Vyhodnocení šestnácté otázky

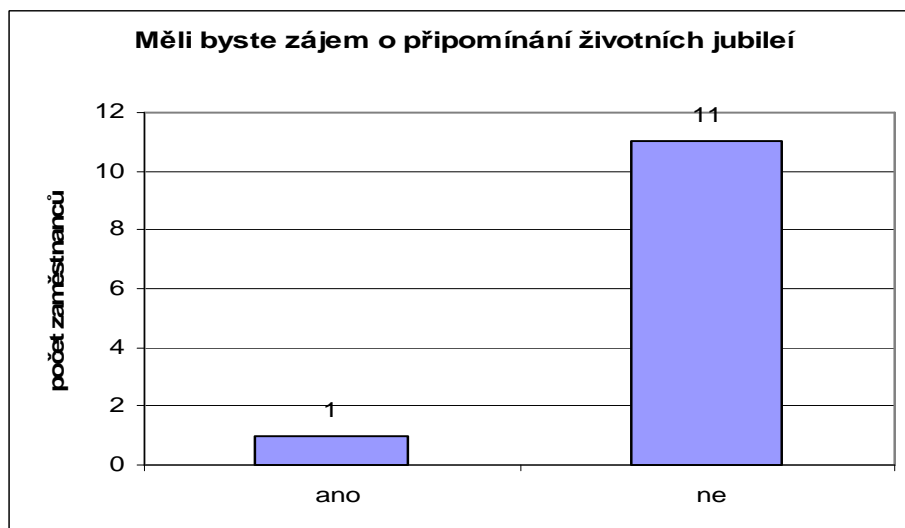


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 18 a 19

Z dvanácti dotázaných by jen jeden měl zájem o připomínání jeho životních jubileí. Rád by dostal gratulaci či alespoň malý věcný dárek.

Graf 31 - Vyhodnocení osmnácté otázky



Zdroj: vlastní výzkum

5.1.2.3. Pozorování

Pozorování probíhalo v pěti po sobě jdoucích dnech od 9.2. 2009 do 13.2. 2009 přímo ve výrobě. V průběhu pozorování bylo chování zaměstnanců jemně kolísavé. Z počátku týdne bylo znatelně příjemnější a přátelštější. Postupně se chování zhoršovalo.

Ve výrobním úseku spolu dokáží zaměstnanci komunikovat a jednat slušně, ale běžnější je zde pomlouvání a nevraživé chování. Výrobní úsek se rozděluje na prodejní a ryze výrobní. V prodejním úseku je chování zaměstnanců přátelštější, ale stává se, že se prodavačky někdy osočí i na zákazníky.

Vztah pracovníků k firmě není nijak hluboký. Převážně většině zaměstnanců nezáleží ani na úspěších firmy, ani na jejím dobrém jméně a ani na její prosperitě. Pracovníci dochází do práce opravdu jen z nutnosti nějakého výdělku..

Hygiena na pracovišti je ve výrobním úseku naprosto bezproblémová. Firma GALAXIE, spol. s r. o. se zabývá potravinářskou výrobou a i z tohoto důvodu je zde stoprocentní hygiena jednou z podmínek fungování provozu.

5.2. Zhodnocení stávající podnikové kultury

GALAXIE, spol. s r. o.

5.2.1. Zhodnocení podnikové kultury v ekonomickém útvaru

Na základě vyhodnocení otázek položených zaměstnancům ekonomického úseku spolu s třídním pozorováním a také díky rozhovoru s majitelem firmy jsem dospěla k názoru, že v ekonomickém útvaru je celkem silná subkultura. Silné podnikové myšlení zde narušuje jen nespokojenost zaměstnanců s jejich peněžním ohodnocením a nedostatkem pochvalného hodnocení ze strany majitele firmy.

K dobrému sociálnímu prostředí přispívá fakt, že pracovnice ekonomického útvaru jsou podobného věku a dvě z nich spolupracují již více než 10 let. Také sdílení jedné kanceláře a to, že spolu tráví většinu pracovní doby napomáhá k pěstování a udržování dobrých vztahů na pracovišti. Kladné pro příjemné pracovní prostředí je také oddělení pracoviště THP od pracoviště výroby. U jednotného pracoviště by neshody ve výrobním úseku mohly být částečně přeneseny na jednání pracovnic

ekonomického úseku. Takové situace již vznikaly v dobách kdy pracovníci THP měli své kanceláře v budově výroby v 1 patře.

5.2.2. Zhodnocení podnikové kultury ve výrobním útvaru

Výsledky týkající se výrobního úseku získané z dotazníkového šetření a výsledky vyplývající z pozorování a z řízeného rozhovoru s majitelem firmy se do značné míry liší. Především v oblasti vztahů mezi zaměstnanci a v oblasti pracovního prostředí. Zatím co z dotazníkového šetření vyplývá, že všichni zaměstnanci se navzájem respektují a své pracovní prostředí považují za celkem příjemné a přátelské, výsledky pozorování hovoří o opaku.

Nedá se říct, že by ve výrobním útvaru nebyla žádná podniková kultura, ale je velmi slabá a dá se spíše specifikovat jako částečně depresivní kultura a částečně paranoidní kultura. Depresivní kultura je zde zastoupena především charakteristikou, že se nedá nic stihnout. Zaměstnanci si vždy stěžují na přílišné množství práce, ale i když se posílí jejich stav a nebo jsou dny s nižšími objednávkami, zaměstnanci si i přesto stěžují. Podobný stav ve firmě jako u depresivní kultury je u rozdělení moci, vedení. Ve výrobě je určen vedoucí, který ale pracuje jako řadový zaměstnanec a tak je logické, že nezvládá ještě kontrolovat ostatní zaměstnance. Paranoidní kultura se projevuje hlavně v nedůvěře zaměstnanců k sobě navzájem i k podniku. Každý zaměstnanec sleduje víc než svoji práci, práci svých kolegů, kdy jeden čeká na chybu druhého.

Negativní prostředí a slabá podniková kultura výrobního útvaru mají také vliv na nákupní chování zákazníků. Časté hádky a neshody pracovníků se přenáší na zákazníky. Prodavačky jsou nepříjemné, zvyšují na sebe hlas před zákazníky a někdy i přímo na ně. Zákazníci pak raději svůj nákup co nejvíce uspíší, když vidí, že prodavačku čekání na jejich výběr nákupu očividně obtěžuje.

5.3. Porovnání podnikových kultur obou útvarů

Z analýzy podnikových kultur i z jejich závěrečného zhodnocení vyplývá, že podniková kultura ekonomického útvaru je výrazně silnější a má pozitivnější vliv na vedení a chod podniku na rozdíl od kultury úseku výrobního, která je slabší se spíše negativním vlivem na řízení podniku a na zákazníky.

Zatím co podniková kultura ekonomického útvaru má možnost se upevňovat a posilovat v prostředí které je stálé, ve výrobním útvaru kvalitní a silná podniková kultura nemá čas ani vzniknout. Neustálé odchody a příchody nových pracovníků vedou k tomu, že si zaměstnanci musí stále zvykat na další a další kolegy. Velkou měrou také přispívá nespokojenost zaměstnanců a jejich závist vůči druhým. Důvod těchto situací trefně vystihl majitel firmy v rozhovoru, kdy chování zaměstnanců k sobě navzájem odůvodňoval velkými rozdíly ve věku, v sociálním zázemí a také nízkou úrovní vzdělání zaměstnanců.

6. NÁVRH OPATŘENÍ

Po zhodnocení analýzy obou podnikových kultur bylo majiteli firmy doporučeno několik následujících opatření pro zlepšení stávající situace v podniku, především ve výrobním útvaru.

V rámci ekonomického útvaru není nutné přijímat nějaká větší či zásadnější opatření. Zde lze doporučit jen několik málo věcí. Pokud by majitel firmy chtěl, aby zaměstnanci ekonomického útvaru i nadále fungovali a pracovali kvalitně a aby se podniková kultura udržela minimálně na stejné úrovni jako je v současné době, měl by se zamyslet nad způsobem oceňování a odměňování zaměstnanců ekonomického útvaru. Nejde jen o finanční ohodnocení, ale také o jiné formy uznání. Právě v ekonomickém úseku by zaměstnankyně uvítaly nejen zvýšení finančního ohodnocení, ale například znovuzavedení gratulací k výročí jak životním, tak i pracovním.

Ve výrobním úseku je situace poněkud obtížnější. Hlavním problémem vzniku pozitivní podnikové kultury je častá frekvence nástupu nových zaměstnanců. Odchody zaměstnanců jsou z 95% na jejich vlastní žádost a to především z důvodů neodpovídajícího ohodnocení a ne zrovna přátelského pracovního prostředí. Majitel společnosti by se měl snažit udržet si kvalitní pracovníky vzdělané v oboru. To bohužel bez odpovídajícího platu je velmi obtížné.

V rámci opatření pro zlepšení podnikové kultury ve výrobním útvaru za stávajících podmínek, bych navrhla navodit lepší, příjemnější pracovní atmosféru, a to stmelením kolektivu. Nejlépe toho lze dosáhnout právě společnými akcemi. Důvod, že společných večerů se účastní malý počet zaměstnanců, by neměl vést k zrušení těchto akcí, ale naopak k nalezení společných zájmů zaměstnanců a vybrání takové akce, která bude zajímat všechny, nebo alespoň většinu.

Další doporučení bych směřovala do oblasti komunikace se zaměstnanci. Je sice chvályhodné, že majitel firmy se se svými zaměstnanci baví o soukromých věcech, ale větší čas by měl věnovat komunikaci o podnikových záležitostech. Zaměstnancům jsou vedením sdělovány jen takové informace jako kolik a čeho je třeba upéct. Důležité je ale informovat je právě o společné vizi do budoucna, o cílech společnosti. Vysvětlit zaměstnancům důležitost každého z nich pro podnik. Pokud jsou zaměstnanci o cílech a vizích podniku dostatečně a srozumitelně seznámeni, je potom pro ně jednodušší se s cíli ztotožnit. V první řadě si ale musí vytvořit vztah k firmě, a musí zaměstnancům

záležet na prosperitě společnosti a celkovém dobrém jménu společnosti na trhu. I ke zlepšení této situace je důležitá komunikace zaměstnanců se zaměstnavatelem, který by měl více naslouchat. A trpělivěji vysvětlovat.

Jako další možnost bych majiteli firmy doporučila, pokud je v podniku evidentní že samovolně bez zásahů vedení zde podniková kultura nevznikne, zavést „násilně“ některá opatření, která ke vzniku podnikové kultury povedou formální cestou.

Zavedení jednotných oděvů, které mají zaměstnanci k dispozici, se dá považovat za první krok správným směrem. Dalším by mohlo být zavedení určitých norem chování jejichž porušení by se dalo považovat za důvod k postihu, například formou pokárání. Rovněž neustálé připomínání společných cílů ať slovně, osobním kontaktem, nebo písemně pomocí různých mott, by mohlo danou situaci zlepšit.

7. ZÁVĚR

V dnešní době, kdy je na trhu mnoho výrobců, obchodníků a poskytovatelů služeb, může být silná podniková kultura jednou z konkurenčních výhod podniku. Podniková kultura je schopna výrazně ulehčit, či naopak ztížit řízení podniku.

V bakalářské práci je vysvětlen pojem podniková kultura jako takový, a dále charakterizovány některé typy podnikových kultur. Provedena byla analýza řízení podniku a jeho jednotlivých částí. Také jsem objasnila vliv podnikové kultury na řízení podniku. V praktické části jsem se zabývala zjišťováním současného stavu podnikové kultury společnosti a to za pomoci dotazníkového šetření, pozorování a řízeného rozhovoru s majitelem firmy.

Konkrétně jsem se zaměřila na společnost GALAXIE, spol. s r. o. zabývající se pekárenskou výrobou a následným prodejem jak vlastních výrobků tak zboží. Analyzována a porovnána byla podniková kultura dvou útvarů společnosti. Ekonomického útvaru čítajícího tři zaměstnance a výrobního útvaru o dvaceti pěti zaměstnancích.

Po dokončení analýzy podnikové kultury obou útvarů a jejich porovnání, bylo zjištěno že podniková kultura ekonomického útvaru je dostatečně silná a s pozitivním vlivem na řízení. Podniková kultura výrobního útvaru byla definována jako spíše slabá kultura typu paranoidní a depresivní kultury s naopak negativním vlivem na řízení podniku.

Pro navození silnější podnikové kultury a pro její upevnění byla navržena následující opatření:

- přehodnocení finančního ohodnocení zaměstnanců;
- navození příjemnější pracovní atmosféry, stmelení kolektivu;
- zlepšení komunikace mezi majitelem firmy a zaměstnanci;
- zlepšení informovanosti zaměstnanců o podnikových cílech a plánech;
- navození podnikové kultury formální cestou.

Opatření byla směřována hlavně na jednání majitele firmy se svými zaměstnanci, na komunikaci mezi nimi navzájem. Důležitým doporučením bylo, aby se majitel společnosti zamyslel nad navozením podnikové kultury formální cestou.

Podniková kultura ve firmě GALAXIE, spol. s r. o. nemá v současné době na řízení podniku velký vliv, v budoucnu by však posílení podnikové kultury znamenalo jednoznačně nemalou výhodu na trhu, nebo minimálně rovnocenné postavení ke konkurenčním společnostem.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ. *Management*. Computer Press. 2006. ISBN 802510396X.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press. 2006, 176 stran. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Grada Publishing. 2004, 128 stran. ISBN 80-247-0781-0.

LEDNICKÝ, V. *Strategie řízení*. Repronis. 2006. ISBN 80-7329-131-2

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing. 2006. 252 stran. ISBN 978-80-247-1911-5.

NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ, R. A KOLEKTIV. *Organizační kultura*. Grada Publishing. 2004. 176 stran. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Vysoká škola ekonomická. 1993. ISBN 80-7079-159-4.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing. 2006, 288 stran, ISBN 80-247-1705-0.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada Publishing a. s.. 1993, ISBN 80-7169-018-X

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. *Etické řízení ve firmě*, Grada Publishing. 2006. 168 stran. ISBN 978-80-247-1621-3.

TRUNEČEK, J., A KOLEKTIV. *Management v informační společnosti*, Vysoká škola ekonomická v Praze. 1999. druhé vydání. ISBN 80-7079-683-9.

SUMMARY

The Bachelor thesis focuses on the analysis of corporate culture and impact on the management of a medium sized company. Main goal of the thesis is to analyse the existing corporate culture in the production and economic sections of the company, compare these cultures and suggest measures to improve current situation. The analysis was conducted in the GALAXIE, spol. s r. o. company. Necessary information was obtained through a questionnaire survey, observation and a structured interview with the company owner. Assessment of all parts of the research showed that corporate culture in the production section was characterized as weak, with a rather negative impact on management. Measures were proposed for the production section, regarding employees' remuneration, communication with employees and social and work environment. Formal implementation of corporate culture would probably be most effective.

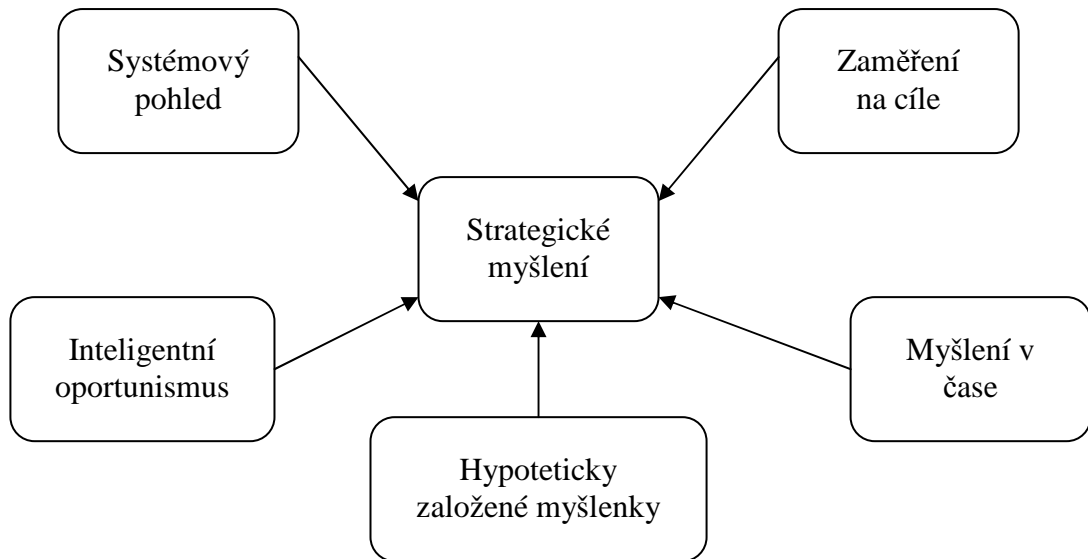
Keywords: corporate culture, environment, formal implementation

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Liedtkův model elementů

Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance THP a výrobního útvaru

Příloha 1 - Liedtkův model elementů strategického myšlení (Mallya, 2006)



Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance THP a výrobního útvaru
(všechny otázky budou zpracovány anonymně)

1. Pohlaví
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Věk?
 - a) do 20 let
 - b) 21 – 30 let
 - c) 31 – 40 let
 - d) 41 - 50 let
 - e) 51 – 60 let
 - d) více než 60 let

3. Jak dlouho pracujete ve firmě GALAXIE, spol. s r. o.?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 2 roky
 - c) 2 – 5 let
 - d) 5 – 8 let
 - e) 8 – 12 let
 - f) Více než 12 let

4. Jak dlouho pracujete v oboru pekárenství?
 - a) méně než 5 let
 - b) 5 – 10 let
 - c) 10 – 15 let
 - d) Více než 15 let

5. Myslíte si, že Vaše pracovní prostředí je přátelské?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

6. Jste spokojeni se svou pracovní náplní?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

7. Myslíte si, že poměr mezi vaší odvedenou prací a finančním ohodnocením je adekvátní?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

8. Mluvíte o pracovních záležitostech i mimo pracoviště?
 - a) ano
 - b) ne

9. Pokud jste na otázku č. 8 odpověděli ano, v jakém smyslu o práci hovoříte?
- a) jen v dobrém
 - b) převážně v dobrém
 - c) převážně ve špatném
 - d) jen ve zlém
10. Mluvíte s kolegy v práci i o soukromých záležitostech?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
11. Jaký je Váš vztah k nadřízeným?
- a) kladný
 - b) spíše kladný
 - c) neutrální
 - d) spíše záporný
 - e) záporný
12. Jak byste vyjádřili svůj vztah ke spolupracovníkům?
- a) jsou to moji přátelé
 - b) jsou to lidé, které respektuji jako své kolegy
 - c) jsou to lidé, které musím v práci přetpět
 - d) jiné:
13. Máte k dispozici firemní oblečení, obuv?
- a) ano
 - b) ne
14. Nakupujete vlastní výrobky firmy? (ve firemních prodejnách)
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
15. Účastníte se společných akcí firmy?
- a) ano, pravidelně
 - b) ano občas
 - c) ještě nikdy jsem na společné akci nebyl/a
16. Jsou ve firmě připomínána Vaše životní jubilea? (narozeniny, 10 let ve firmě)
- a) ano
 - b) ne
17. Pokud jste na otázku č. 16 odpověděli ano, jakým způsobem jsou jubilea připomínána? Vypište.
-

18. Pokud jste na otázku č. 16 odpověděli ne, měli byste zájem o připomínání těchto jubileí?

- a) ano
- b) ne

19. Pokud jste na otázku č. 18 odpověděli ano, vypište, jakým způsobem by měla být jubilea připomínána.

.....
.