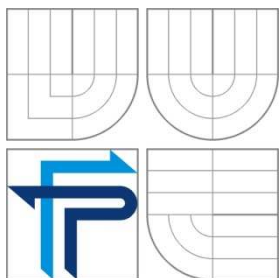


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY
VE VODOHOSPODÁŘSKÝCH STAVBÁCH
JAVORNÍK - CZ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VERONIKA HOLBOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH.D.

BRNO 2010

Abstrakt

Teoretická část mé bakalářské práce bude pojednávat o organizační kultuře a efektivní práci zaměstnanců.

Praktická část pak bude věnována doporučení jak zlepšit organizační kulturu a navrhnout zvýšení efektivity práce u Vodohospodářských staveb Javorník CZ, pro které budu toto doporučení zpracovávat.

Abstrakt – anglicky

Theoretic part of my bachelory work treat about company culture and effectiveness work of employees.

Practical part attend to recommendation how improve company culture and propose rise of effectivity work in company, where I will process my recommendation.

Klíčová slova

Efektivita, organizační kultura, zaměstnanci, práce, organizační chování

Klíčová slova – anglicky

Effectiveness, organizational culture, employees, work, organizational behaviour

Bibliografická citace práce

HOLBOVÁ, V. *Návrh změny organizační kultury ve Vodohospodářských stavbách Javorník- CZ.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 64 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářská práce na téma „*Návrh změny organizační kultury ve Vodohospodářských stavbách Javorník CZ*“ 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 právech souvisejících s právem autorským)

V Brně 1. června 2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji tímto Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a rady, které mi při tvorbě této práce poskytla.

Dále děkuji zaměstnancům a vedení firmy Vodohospodářské stavby Javorník CZ za poskytnuté informace.

V neposlední řadě děkuji všem svým blízkým za podporu při psaní této práce.

OBSAH:

1. Úvod.....	6
2. Cíl práce, metody a postupy zpracování.....	7
3. Organizační kultura.....	8
3.1. Determinanty organizační kultury	9
3.2. Prvky organizační kultury.....	11
3.3. Struktura organizační kultury	14
3.4. Typologie organizační kultury.....	16
3.5. Síla organizační kultury	18
3.6. Orientace organizační kultury.....	20
3.7. Změna organizační kultury	27
3.8. Diagnostika organizační kultury	30
4. Shrnutí teoretické části.....	36
5. Praktická část bakalářské práce	37
5.1. Popis společnosti.....	37
5.2. Popis použitých metod.....	39
5.3. Dotazníkové šetření u zaměstnanců.....	40
5.4. Dotazníkové šetření u zákazníků	46
5.5. Popis problémů návrh řešení.....	52
6. Závěr	59
 Použitá literatura.....	61
Přehled obrázků.....	62
Přehled tabulek.....	62
Přehled grafů.....	63
Přílohy.....	64

1. Úvod

Bakalářská práce se zabývá organizační kulturou, motivováním zaměstnanců a způsoby jak zvýšit efektivitu práce. V současné době kdy je ekonomická krize a konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá je role organizační kultury výrazná.

Pokud pracovníci porozumí organizační kultuře, pracují efektivně a provádějí stanovené úkoly, jak je požadováno, tak podnik díky tomu dosahuje předem stanovených cílů. Podrobné znalosti a povědomí o kultuře by nám měly pomoci analyzovat organizační chování a zlepšit a zefektivnit řízení, vedení společnosti a práci, na všech úrovních organizace.

Organizační kultura je velmi komplexní a složitý pojem, který je však svým obsahem podstatný pro chod celé organizace – promítá se do všech činností, ovlivňuje její výkonnost a v konečné fázi i úspěch na trhu. Každá organizace potřebuje takovou kulturu, která odpovídá požadavkům prostředí.

Projevy organizační kultury jsou v podnicích více či méně viditelné. Patří k nim vybavení budov, způsoby označení budov, chování zaměstnanců (postoje a hodnoty, které zastávají), komunikace, vztahy v podnicích aj.

Praktickou část jsem zpracovávala pro firmu Vodohospodářské stavby Javorník CZ. Cílem mé práce bylo navrhnout změnu organizační kultury. Z mého pozorování v této firmě jsem zjistila čtyři základní problémy, které by podnik měl zlepšit. Jedná se o slabou komunikaci, nedostatečnou motivaci zaměstnanců, zastaralost dopravních prostředků, které firma využívá a také slabou ochranu objektu. Tyto problémy jsem v praktické části rozepsala a také navrhla možnosti jejich řešení.

.

2. Cíl práce, metody a postupy zpracování

Základním cílem práce je návrh změny organizační kultury ve firmě Vodohospodářské stavby Javorník CZ, takovým způsobem, aby se docílilo podpory strategie a výkonnosti organizace. Zanalyzovala jsem stávající organizační kulturu pomocí metod vlastního pozorování a dotazníku, kde jsem zmapovala názory zaměstnanců a zákazníků na firmu. Dotazník obsahoval otázky týkající se jejich spokojenosti se současným stavem firmy, co by chtěli na fungování firmy změnit a vzájemnými vztahy mezi zaměstnanci i vedením.

Data získaná díky dotazníkům a pozorování jsem vyhodnotila a zpracovala za pomoci grafů.

3. Organizační kultura

Organizační kultura je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který ale významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně může být brzdou rozvoje organizace nebo dokonce zdrojem její destrukce

V současné situaci, kdy konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá, kdy kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence, kdy prostředí je stále nepředvídatelnější a organizace se musejí adaptovat stále rychleji a pružněji, se role organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvyrazňuje.

Pokud chtějí manažeři řídit organizaci s přihlédnutím k jejím kulturním aspektům a cílevědomě utvářet obsah kultury tak, aby podporoval výkonnost, potřebují kulturu své organizace poznat a porozumět jí. Na základě znalosti obsahu kultury mohou identifikovat její silné a slabé stránky, její přednosti a nevýhody ve vztahu k dosahování cílů organizace, mohou cíleně volit účinné manažerské praktiky a provádět potřebné intervence. (5)

Organizační kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejružnější organizační problémy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Je nezbytná, proto se zkoumá tento pojem důkladněji, aby se umožnilo pochopit chování organizací a stanovit a vysvětlit organizační problémy a činnosti. Podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli řídit a vést firmu.

Kultura je společným jevem a v případě organizační kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.

Malé firmy i velké korporace už nespolehají pouze na výchovu vlastních odborníků, ale přetahují si zaměstnance navzájem. Řada společností proto vyvíjí systémy, které by je alespoň částečně ochránily před odlivem těch nejlepších.

Žádný program stabilizace pracovníků nemůže zaručit udržení všech, o které vedení stojí. Nicméně společnosti tímto způsobem vyjadřují svůj postoj vůči zaměstnancům a péči o firemní kulturu. Vysílají tím pozitivní zprávu, že si firma těchto jednotlivců cení a že o ně skutečně pečuje. Významná je především identifikace vysoce výkonných pracovníků organizace, kteří mají potenciál k odbornému růstu, a koncipování programu jejich stabilizace tak, aby pomohl udržet právě tyto klíčové zaměstnance. (2)

3.1. Determinanty organizační kultury

Při zkoumání vzniku organizační kultury je nutné propojit všechna hlediska vědeckých disciplín a uvědomit si všechny faktory, které tento podnikový fenomén ovlivňují. Vznik kultury podniku je utvářen v souvislosti s rozvojovým stádiem podniku, pozicí na trhu nebo jeho hospodářskými úspěchy. Neopomenutelným faktorem je zaměření podnikatelské činnosti a regionální nebo národní prostředí, jenž je součástí podniku.

Faktory okolního prostředí

- Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence).
- Společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální situace, sociální procesy, sociální ukazatele, kulturní vzorce).

Základní faktory

- Osobní profil řídicích pracovníků – ochota učit se, doba působení ve funkci, služební věk, postup v zaměstnání, ochota k inovacím, schopnost prosadit se, odolnosti vůči stresu.
- Rituály a symboly – praxe při výchově a vzdělávání zaměstnanců, vedení porad, způsoby chování řídicích pracovníků, chování zaměstnanců uvnitř firmy i na veřejnosti, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, firemní oblečení a vozy, uspořádání a poloha kanceláří.
- Komunikace – vnější a vnitřní komunikace (vztahy s veřejností, sponzoři, služební cesty, podnikový časopis) a komunikační styl podniku (otevřenost informací, ochota ke kompromisu, informační chování).

Faktory managementu

- Podniková strategie a koncepce, obchodní koncepce, nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie.
- Organizační struktury a procesy, způsoby vzniku pracovních míst, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace.
- Řídicí systémy – typy, rozsah, technické vybavení, reakce systémů na vnější a vnitřní podněty.

3.2. Prvky organizační kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury nejsou autory a vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. (5)

Základní předpoklady

Základní představy jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.

Hodnoty

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku. Organizační hodnotou může být například být nejlepší, porazit konkurenci, chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí, dbát na detaily a dokonalost, stále se učit něco nového apod.

Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání nebo etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Deklarovány bývají také

navenek, za účelem vytváření image organizace. Problém, s kterým je možné se setkat v praxi je nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou nesouladu může být nejen skutečnost, že s oficiálními firemními hodnotami, deklarovanými managementem, se lidé neztotožňují, ale také to, že hodnoty které lidé deklarují, jsou výsledkem jejich racionalizace či jsou pouhými aspiracemi. Tak se může stát, že manažeři po celý rok zdůrazňují prvořadý význam spokojenosti zákazníka, ale na konci roku vyžadují a hodnotí pouze finanční výsledky. Podtrhování významu spokojenosti zákazníka bylo pouhými slovy. Hodnocení na základě finančních výsledků je však činem, pramenícím ze skutečných hodnot. (5)

Postoje

Jedná se o určitý přístup k lidem, věcem, problému aj. Postoje vznikají na základě hodnocení určitých situací, přičemž vznikají kladné nebo záporné postoje.

Normy chování

Jedná se o nepsaná pravidla nebo zásady chování při vzniku určitých situací. Tyto normy jsou skupinou akceptovány a dodržovány. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu apod. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Jazyk

Jazyk odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti a neformálnosti vztahů apod. Jazyk je důležitou determinantou porozumění a koordinace uvnitř firmy. Některým pojmům mohou lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje psychickou pohodu.

Historky a mýty

Historky, které se v rámci podniku tradují, jsou určité příběhy, které se odehrály v minulosti. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány jiným způsobem. Často také přináší informace o rozdělení moci v podniku. Vzhledem k tomu, že historky jsou pro zaměstnance snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.

Mýty jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Od historek je odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený.

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.

Příkladem zvyků, které jsou v organizacích zažité mohou být například oslavy narozenin nebo vánoční večírky. Ty významně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají proto cílevědomě organizovány. Rituály se odehrávají na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány. Rituály zabezpečují zavedené pořádky a posilují mocenské struktury-

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Pracovníkům často zprostředkovávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací.(5)

Hrdinové

Funkce hrdinů jako silných prvků kultury organizace byla zdůrazňována zejména na počátku osmdesátých let, ale i dnes je jejich existence významná. Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce:(5)

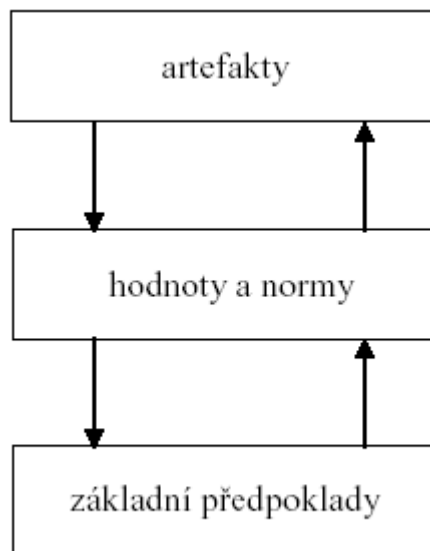
- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance
- poskytují modelové chování
- nastolují vysoké standardy výkonu
- udržují a posilují jedinečnost organizace
- motivují zaměstnance

Každá organizace potřebuje hrdiny a pokud nejsou k dispozici, měla by si je firma sama vytvářet. Úmyslné pokusy vytvářet hrdiny jsou ale spojeny s určitým rizikem. Může se totiž stát, že hrdinové jsou vybíráni z nesprávných lidí, čímž jsou z hlediska utváření kultury vysílány konfliktní signály a demotivuje to pracovníky, kteří nejsou podobných výkonů schopni.

3.3. Struktura organizační kultury

Rozdílný úhel pohledu na organizační kulturu má za následek několik typů organizačních struktur, které jsou předmětem neustálých debat. Nejednotnost struktury je dána výzkumem a způsobem vymezování daných konstruktů v oblasti psychologie.

Nejznámějším autorem spojeným s popisem struktury organizační kultury je E. Schein. Svým pojetím ovlivnil celou generaci badatelů, zabývajících se výzkumem organizační struktury. Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné.



Obrázek č.1: Scheinův model organizační kultury
(Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. 2004., s. 27)

Artefakty

Jedná se o rovinu, která je pro pozorovatele nejviditelnější a je poměrně snadno ovlivnitelná. Zahrnuje všechny vnější člověkem vnímatelné projevy kultury, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížně interpretovatelná.

Hodnoty, pravidla a normy chování

Jedná se o rovinu, která je pro vnějšího pozorovatele částečně vědomá, zřetelná a ovlivnitelná. Vymezují určitá pravidla chování členů skupiny v klíčových situacích. Jejich vznik pramení z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem.

Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou nejhlubší rovinou, která zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Změna základních předpokladů je skoro nemožná (jsou stabilní a odolné vůči změnám). Tato rovina je velmi obtížně ovlivnitelná a interpretovatelná. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost. To, co pro nás bylo původně pouze hypotézou, začne být postupně vnímáno jako realita.

3.4. Typologie organizační kultury

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má i své praktické využití, protože představuje určitý model, ke kterému se lze přibližovat nebo se mu vyhnout.

Význam dosud zkonstruovaných typologií je teoretický a praktický.(5)

Teoretický význam

Typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti.

Praktický význam

Manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím ji lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.

V odborné literatuře můžeme najít řadu možných typologií firemní kultury. Podstatou každé typologie je vytvořit si určitý počet kritérií a udělat si určité skupiny.

Autor	Rok	Typologie organizační kultury
<i>Deal</i> <i>Kennedy</i>	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
<i>Handy</i>	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
<i>Pfeifer</i> <i>Umlaufová</i>	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
<i>Quin</i> <i>Cameron</i> <i>Bass</i> <i>Mužík (2002)</i>	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
<i>Senge</i>		Učící se organizace

Tabulka č. 1: Přehled typologie firemní kultury
(Zdroj: ŠIGUT, Z., s. 28)

Tabulka nabízí přehled typologií organizační kultury od různých autorů, zabývajících se otázkou organizační kultury.

3.5. Síla organizační kultury

Pojem síla organizační kultury značí, do jaké míry jsou sdíleny jednotlivé její prvky (předpoklady, hodnoty, normy, aj.). O silné organizační kultuře mluvíme v případě, že její prvky jsou sdíleny ve vysoké míře. Silná kultura má výrazný vliv na fungování organizace. Poté už záleží na konkrétních prvcích, zda vliv bude kladný či záporný. Naproti silné kultuře je slabá, která se vyznačuje nízkou mírou sdílení a tím pádem i nízkým vlivem na fungování organizace. (5)

Pro slabou organizační kulturu je typické individuální chování členů organizace, jež je podloženo jejich vlastními osobními předpoklady, hodnotami a normami. V rámci slabších organizačních kultur je možné pozorovat vznik určitých subkultur či dokonce kontrakultur.

Subkulturou se rozumí relativně samostatné kultury vznikající uvnitř podniku. Tyto subkultury se vyznačují odlišností od „oficiální“ kultury. Vznikají v různých úrovních řízení, mezi jednotlivými funkčními oblastmi, mezi regionálními či národními pracovišti. Subkultury mohou vznikat i v podnicích se silnou organizační kulturou. V těchto případech ovšem vycházejí z „oficiální“ kultury a určitým způsobem ji doplňují. Silná organizační kultura výrazně ovlivňuje průběh všech důležitých jevů v instituci, podniku, organizaci, např. podporuje dosahování cílů, efektivnost, informovanost a komunikaci, zvyšuje motivaci, zabezpečuje adekvátní koordinaci, kontrolu a stabilitu organizace. (6)

Výhody silné organizační kultury

- kultivovaná komunikace mezi zaměstnanci, používaný jazyk při komunikaci je všem srozumitelný, což urychluje rozhodovací proces
- lidé v organizaci respektují způsoby sociálního chování a zodpovědně dodržují hodnoty a normy
- snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců, je přehledná a snadno pochopitelná
- zaměstnanci společnosti si dobře uvědomují nezbytnost sdílet hodnoty, normy a postoje ke spolupráci

Nevýhody silné organizační kultury

- uzavírá organizaci a omezují ji v okamžité reakci na vnější podmínky
- fixace zaměstnanců na již zavedené zvyky, každá změna v nich způsobuje pochybnosti o nutnosti změny

Tato kultura je součástí každodenního jednání spolupracovníků. Jasně, přehledně a srozumitelně všem pracovníkům sděluje, co je žádoucí, co se po nich požaduje a co ne. Seznámit se s organizační kulturou by se měli všichni pracovníky a všude připomínat její existenci. (6)

oblastí podnikání panuje silně konkurenční prostředí a český spotřebitel je mnohem náročnější, orientace na zákazníka se stává faktorem pro firmy ještě významnějším.(5)

Tržní kultura se opírá především o marketing a jeho implementaci do řízení. Zavedení marketingové koncepce řízení v organizaci znamená, že marketing se stává funkcí s klíčovým významem a odpovědností.

Tržní orientace se řídí jasným určením segmentu trhu, ohraničením cílové skupiny a formulaci optimální strategie (komunikační, marketingovou a propagační). Zaměřuje se na průzkum potřeb zákazníků a jejím cílem je plnit zákaznicko přání rychle a kvalitně.

Podniky se zavedenou a funkční tržní orientací by měli mít pozměněnou hierarchickou úroveň podniku.



Obrázek č.2: Moderní, zákaznický orientovaná organizační struktura firmy
(Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., s.125)

Naproti tradiční hierarchii, kdy vrchol pyramid tvoří vrcholový management, v tržní orientaci tvoří vrchol zákazníci. Dále jsou zde zaměstnanci na frontové linii, pod nimi stojí střední management a pod ním vrcholový management.

Obecným úkolem managementu je vzájemná podpora a podpora zaměstnanců z první linie. Management by se měl podílet na péči o zákazníky, jejich poznávání a uspokojování jejich potřeb.

Charakteristické rysy kultury podporující tržní orientaci (5)

Základní předpoklady

- organizace je ovlivňována prostředím, ve kterém existuje
- organizace má schopnost vlivy prostředí zjišťovat, analyzovat a reagovat na ně
- je možné uspokojovat potřeby, přání požadavky zákazníků, přičemž jejich uspokojování vede k dlouhodobé ziskovosti a tedy k přežití organizace
- nesoulad v rámci organizace snižuje efektivnost organizace

Hodnoty

- týmová orientace
- vysoce kompetitivní a výsledková orientace
- vysoká interní i externí orientace
- orientace na zaměstnance
- agresivita ve vztahu k trhu

Normy chování

- neustálé sledování a měření tržního úspěchu
- inovativnost a flexibilita chování ve vztahu k trhu
- otevřenost v interní komunikaci vztahující se k trhu
- orientace na kvalitu a rychlost ve vztahu k trhu
- odpovědnost zaměstnanců a jejich uznání ve vztahu k trhu

Artefakty

- vybavení, které podporuje tržní orientaci
- rituály podporující tržní orientaci (pravidelné setkávání s důležitými zákazníky, individuální přístup k zákazníkům)
- jazyk podporující tržní orientaci
- historky, které se týkají výrazných úspěchů při získávání a uspokojování zákazníků

Organizace, které mají zavedenou tržní kulturu, vycházejí z potřeb trhu a zákazníků. Těmto potřebám je třeba přizpůsobit nejen artefakty, ale také normy, hodnoty a předpoklady. Tržní orientaci by měla být sdílena jak s pracovníky na první linii, tak s celým managementem.

Organizační kultura orientovaná na kvalitu

Organizaci zaměřenou na kvalitu lze charakterizovat jako organizaci, ve které je snaha pracovníků a směřování jejich aktivit soustředěno na trvalé zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů (z toho plyne zvyšování efektivity procesů a snižování nákladů). Podniky, které využívají jakostní politiku, vycházejí z předpokladu, že díky stále se zvyšující kvalitě jejich produktů se bude zvyšovat spokojenost zákazníků, růst konkurenceschopnosti podniku a zlepšovat se hodnota ekonomických výsledků.

Orientace na kvalitu využívá různých systémů, které zaručují kvalitu, např. koncepce ISO a TQM, které zákazníkům zaručují kvalitu výrobků, služeb, managementu atd. Většinou jsou tyto normy dodržovány pouze na formální administrativní úrovni. Podniky se snažili řádně zdokumentovat informace, aby dostaly certifikáty, ale k následné implementaci podnikových hodnot a norem chování již nepřikročili. S tímto přístupem se většinou můžeme setkat u společností, které chtějí navenek hlásat kvalitu záruky.

ISO

Jedná se o zkratku vydávanou Mezinárodní organizací pro standardizaci. Tyto normy nejsou závazné, ale pouze doporučující. Využívány mohou být jednak jako vzor, jednak jako měřítko. Norma říká, co je třeba dělat, podnik sám pak určuje, jak se má jejím požadavkům vyhovět. Na základě norem ISO si organizace vytvářejí svůj vlastní systém řízení kvality, popisují jej v soustavě dokumentů a snaží se uvádět daný systém do praxe.

Zavedení systému ISO je pro firmu strategickým rozhodnutím. Při zavádění konkrétního typu ISO je nutné dodržovat zákony, technické normy a vyhlášky, aby byl systém funkční. Obecně lze říci, že normy ISO vytyčují cíle společnosti. (5)

TQM

TQM, neboli management na principu totální kvality, je dobře naplánovaný celopodnikový proces zkvalitňování všech podnikových činností. Představuje cestu, vedoucí k neustálému zlepšování za účelem dosažení kvality a uspokojení požadavků zákazníků.

Idea trvalého a soustavného zlepšování je vůdčí myšlenkou organizace. Manažeři mají přitom při implementaci myšlenky trvalého a soustavného zlepšování úkol poskytovat organizaci to nejlepší vedení orientované zejména na problémové oblasti a vychovávat pracovníky organizace, aby aktivně vyhledávali možnosti řešení problémů, aby se zaměřovali na věcné řešení a získané zkušenosti předávali ostatním v organizaci.(5)

Pro tuto orientaci hraje důležitou roli angažovanost a samostatnost zaměstnance, jako odpovědnost a loajálnost k organizaci. Pracovník zde vystupuje jako aktivní a iniciativní osoba.

Charakteristické rysy kultury kvality (5)

Základní předpoklady

- kvalita je klíčová pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace
- organizace je schopna dosahovat kvality
- nekvalita poškozují výkonnost organizace a zájmy zákazníků i členů organizace

Organizační hodnoty

- trvalé zlepšování
- analytický přístup
- spolehlivost, pohotovost
- přesnost v detailech a kvalita návrhů
- uspokojování zákazníků

Normy

- vzájemný respekt
- týmová spolupráce a myšlení
- kompetence a participace

Pro kulturu kvality je hlavním cílem zajištění trvalého zvyšování kvality výrobků a služeb. Organizace orientované na kvalitu by měly přizpůsobit management a procesy tak, aby byla zajištěna kvalita a jejich zlepšování. Mají-li být organizace schopné konkurovat, nezbyvá, než ke kultuře podporující kvalitu cíleně směřovat.

Organizační kultura podporující inovace

Organizační kultura podporující inovace je důležitým předpokladem úspěchu organizací, které zvolily strategii inovací a chtějí úspěchu na trhu dosahovat tím, že budou poskytovat lepší, odlišné a zcela nové výrobky a služby. Typickým rysem je pružnost, adaptivnost a tvořivost.

V této kultuře se oceňuje originalita, názory všech zaměstnanců či inspirativní myšlenky.

Orientace na inovace přináší společností při jejich úspěchu vysoké zisky, ale je zde určitá nejistota, zda budou inovace přijaty na trh.

Pod pojmem inovace si můžeme představit změnu dosavadních nebo vznik zcela nových výrobků a služeb. V posledních letech je pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, ale také k organizačním změnám a schopnosti organizací vyvíjet nové výrobky a služby, zavádět a využívat nové technologie a rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu.

Důležitou roli hraje v inovativní kultuře podpora zaměstnanců, jejich stimulace a tlak, který je na ně vyvíjen. Zaměstnanci by měli být managementem podporováni, aby byla posilována jejich důvěra.

Charakteristické rysy inovativní kultury (5)

Základní předpoklady

- inovace jsou důležité pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace
- organizace je schopna uskutečňovat inovace
- organizace potřebuje tvořivost svých členů

Hodnoty, které podporují tvořivost a inovace

- výzkumné a vývojové hodnoty (orientace na budoucnost, svoboda a nezávislost, hledání, nápady, experimentování, alternativy)
- hodnoty v řízení a vedení lidí (originalita, pružnost, nápaditost, iniciativa, autonomie, stálé učení, týmová práce)
- hodnoty v rozhodování (riziko, odpovědnost, pružnost, rychlost, analytický přístup, systematičnost, pečlivost, uvážlivost)
- hodnoty v jednání (etika, ekologie, potřeby zákazníka, přizpůsobivost, dlouhodobý dopad výsledků)
- hodnoty týkající se organizační struktury (změna, vzájemnost, decentralizace, pružnost)

Normy chování

- orientace na budoucnost, svobodné a nezávislé myšlení
- podpora originality, pružnosti a pohotovosti
- přijetí rizik kreativity a inovací
- uspokojování potřeb zákazníka
- etické a ekologické postupy
- podstatou práce je experimentování
- přijetí rizik kreativity a inovací
- uspokojování potřeb zákazníka
- etické a ekologické postupy
- podstatou práce je experimentování, cílem jsou užitečné inovace

Abychom si udrželi inovativní kulturu, musí jít vývoj organizace stále dopředu. Rozhodování v organizaci musí být rychlé a dynamické. Management by měl jít pracovníkům příkladem, měl by je neustále povzbuzovat a vytvářet jim soutěživé prostředí, díky kterému budou dosahovat daleko lepších výsledků. Jedině organizace, pro které je charakteristická pružnost, připravenost ke změně a adaptivnost, mají v současném konkurenčním prostředí šanci.

3.6. Změna organizační kultury

Podniky přistupují k zavádění změn organizační kultury z mnoha důvodů. Mezi jejich hlavní cíle patří podpora strategie podniku a zajištění vyšší výkonnosti zaměstnanců, kteří v prostředí firmy pracují mnohem efektivněji.

Pro změnu organizační kultury se rozhodují podniky v okamžiku, když už původní kultura neodpovídá podmínkám prostředí (změna podnikání nebo majitele, vývoj prostředí).

Důležité je položit si otázku: Proč měnit organizační kulturu? Úvahy o změně organizační kultury jsou spojené s následujícími okolnostmi: (6)

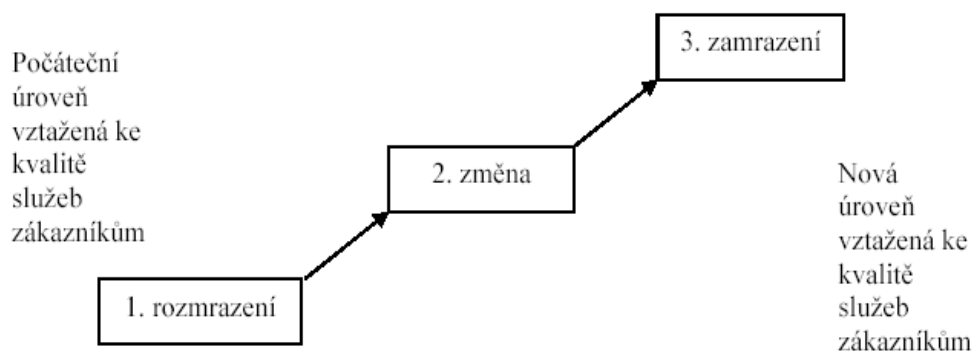
1. vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí
2. dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou
3. podnik přechází z jedné vývojové etapy do další
4. dochází k řádové změně velikosti podniku
5. nastává závažná změna předmětu podnikání
6. mění se postavení podniku na trhu
7. dojde k fúzi či převzetí podniku
8. mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává

Změny organizační kultury souvisí s přizpůsobením podniku vnějšímu okolí. V některých podnicích se tyto změny provádějí často s předstihem. Je třeba ale o tom přesvědčit zaměstnance, protože právě změna jejich výkonnosti, jejich jednání a chování vedou ke stanovenému cíli.

Etapy změn

Než provedeme jakoukoli změnu, je třeba analyzovat stávající organizační kulturu a definovat konkrétní změny, jejich plánovaný dosah a porovnat plánované změny se zvolenou strategií podniku.

Proces změny organizační kultury může být vyjádřen různými schematickými modely. K. Lewin vytvořil tříetapový model změny organizační kultury, který byl rozpracován E. Scheinem.(6)



Obrázek č. 3: Tříetapový model změny organizační kultury podle Scheina
(Zdroj: ŠIGUT, Z.,s.46)

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

Ve fázi rozmrazení dochází k uvolnění stávajícího chování. Cílem první fáze je vyvolat nespokojenost se současným stavem. Zaměstnanci pak budou ochotnější přijmout plánované změny. U změny dochází k provádění konkrétních operací a osvojení nových postupů. Hlavním cílem této fáze je změna původního stavu. Fáze zamrazení vede k posilování nových způsobů myšlení a k posilování nového postupu práce.

Opomenutí či nepříliš povedené provedení této fáze může vést až ke stavu, kdy se situace vrátí do původního stavu.

Přístup ke změně organizační kultury

Změnu organizační kultury můžeme realizovat přístupem shora dolů a zdola nahoru. Oba přístupy změn organizační kultury si našly své příznivce i kritiky.

Problémy použití ze shora dolů

Zaměstnanci mohou mít pocit, že je s nimi manipulováno. Výsledkem může být nedostatek spolupráce, potlačení iniciativy jednotlivců, směřování jednotlivců proti vytlačeným hodnotám, které by měly být podporovány v zájmu kvalitní činnosti organizace. Dalším problémem může být zneužití organizační kultury při její transformaci, kdy se často usiluje o rozšíření manažerské kontroly v okruhu pole působnosti. Organizační kultura také často směřuje proti hodnotám, které by měly být podporovány.

Ukazuje se, že při změně směrem ze shora dolů je problém dostat se k nejnižším článkům organizační hierarchie. Často se musí uplatnit přímý i nepřímý proces, vytvořit vhodné klima pro uskutečnění změny, definovat cílové hodnoty a stavy, poukazovat na příklady úspěchu i neúspěchu, soustředit úsilí na podporu všech částí organizace s cílem vybudování vlastní odpovědnosti v procesu změn. (6)

Problémy použití přístupu ze zdola nahoru

Zaměstnanci jsou zde postaveni do nových souvislostí, do nových rolí. V tomto postavení lidé vyvíjejí nové vzory chování. Z jejich zkušeností se odvíjejí nové přístupy, hodnoty a postoje. Nová organizační kultura vzniká na okraji organizace a směřuje k jejímu jádru. Jedná se o proces přirozené a dynamické změny. Vznik nové organizační kultury nemusí být v souladu se strategickými záměry organizace. Nová organizační kultura prohloubí vzdálenost vedení organizace od jádra organizace a jejím důsledkem bude vynucený odchod velení organizace.(6)

Nejméně konfliktní přístup změny organizační kultury je při skloubení výše uvedených. Zavedená organizační kultura bude odrážet hodnoty organizace a zaměstnanci se s ní budou ztotožňovat. To vše pak povede k vyšší výkonnosti, uspokojování potřeb zákazníků a naplňování cílu organizace.

3.7. Diagnostika organizační kultury

Pro pochopení obsahu organizační kultury, které by umožnilo přijmout rozhodnutí, které by zvýšilo výkonnost organizace, není možné použít subjektivního odhadu tohoto obsahu. Nezbytným krokem je provést diagnostiku opřenou o kvalitní metodologii, která je v souladu s náležitostmi aplikovaného vědeckého výzkumu.

Příprava výzkumného projektu by měla zahrnovat několik důležitých rozhodnutí: (5)

- volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek (jaký výzkumný přístup bude zvolen, jaký teoretický koncept kultury bude poučít, na jaké úrovni bude zkoumaný jev analyzován, které prvky organizační kultury budou postihovány)
- volbu výzkumných metod

- vymezení jednotky analýzy (organizace jako celek, subjednotky v rámci organizace), volbu zkoumaného souboru (velikost a složení zkoumaného souboru, způsob výběru zkoumaných osob) a způsobu zpracování dat

Uvedená rozhodnutí spolu logicky souvisí a jejich kvalita a provázanost jsou velmi důležité, protože ovlivňují kvalitu získaných dat a také přínos výzkumu pro řešení manažerského problému.

Metody diagnostiky

Tradiční spornou otázkou při volbě metod vhodných pro diagnostiku organizační kultury, je názor na to, jestli mají být upřednostňovány metody kvantitativní nebo kvalitativní.

V současné době zastává většina autorů názor, že každý z těchto dvou druhů výzkumných postupů má své výhody a nevýhody a že ideální je kombinace obou v souladu s účelem a cílem výzkumu. (5)

Kvalitativní metody diagnostiky

Kvalitativní metody jsou náročné z hlediska realizace, analýzy i interpretace. Jsou ale často využívanými nástroji diagnostiky organizační kultury, zejména pokud chceme odkrýt obsah málo přístupných vrstev organizační kultury a pochopit souvislosti.

Základními metodami, užívanými v rámci kvalitativní diagnostiky organizační kultury jsou pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Poměrně často jsou pak využívány metody projektivní.(5)

Pozorování

Pozorování, realizované v rámci kvalitativního výzkumu, znamená cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Na pozorovatele klade značné nároky, protože musí mít dobré teoretické znalosti, aby dokázal vnímat všechno podstatné a aby všechno také zaznamenal.

Pozorování může být prováděno buď jako pozorování zúčastněné, kdy výzkumník se podílí na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje nebo jako pozorování nezúčastněné, při němž pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel (sleduje komunikaci se zákazníky, navštěvuje rady). Ideálním stavem je, pokud pozorovatel může porovnat své poznatky s jiným pozorovatelem, který zkoumal stejnou situaci. (5)

Hlubkový rozhovor

Hlubkový rozhovor je nestandardizovaným rozhovorem uskutečňovaným na základě předem připraveného schématu. Tazatel nemá připraveny otázky, ale spíše tematické bloky, v jejichž rámci klade volné dotazy a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpovědi dotazovaného. Individuálním rozhovorem získá tazatel informace značné hloubky, problémem však bývá obtížné rozlišování mezi individuálními názory a odpověďmi kulturního charakteru. (5)

Skupinový rozhovor

Tento rozhovor je podobný jako rozhovor individuální. Ve skupině se ale navíc využívá vzájemné interakce a výměny názorů členů skupiny. Snadněji lze odlišit individuální a sdílené názory, menší pocit osobní důležitosti jednotlivých účastníků pak vede k vyjádřením, kterých není možno při individuálním rozhovoru dosáhnout. Analyzuje se nejen co bylo řečeno, ale také jak to bylo řečeno, jaký vývoj měla diskuze apod.(5)

Analýza dokumentů

Bývá aplikována spolu s dalšími nástroji diagnostiky, analyzovanými dokumenty jsou psané záznamy, uchovávané v organizaci (výroční zprávy, záznamy z porad, pohovorů).

Projektivní metody

Tyto metody jsou založeny na tom, že respondentovi je předložen podnět (popis situace, obrázků), který jej přinutí k interpretaci, založené na jeho vlastním kulturním cítění a vnímání. Aby metoda přinesla kvalitní data, je třeba, aby podnět respondenta na jedné straně dostatečně směřoval ke zkoumaným obsahům kultury, na druhé straně, aby mu ale poskytoval dostatečnou volnost pro jeho vlastní interpretaci.(5)

Uplatnění kvalitativních metod diagnostiky organizační kultury je celkově velmi náročné, jak z hlediska realizace, tak z hlediska analýzy a interpretace dat. Abychom mohli kvalitativní metody aplikovat, musíme mít potřebné odborné znalosti, komunikační dovednosti a také schopnost navázat kontakt a vytvořit atmosféru spolupráce a důvěry, která je pro tuto situaci potřebná.

Kvantitativní metody diagnostiky

Dvěma základními technikami sběru dat, uplatňovanými v rámci kvantitativní výzkumné metodologie, jsou pozorování a dotazování, které může být ústní nebo písemné. Při kvantitativním výzkum jsou ovšem uvedené metody užívány ve standardizované podobě. Znamená to, že pro získání odpovědí respondentů jsou užívány striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou často omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.(5)

Pozorování

Jedná se o vnímání jevů na základě předem stanovených kritérií – jsou sledovány kategorie typů chování, se kterými se můžeme v organizační kultuře setkat, a jejich projevy jsou zaznamenávány na předem připravené archy.

Dotazování

Dotazování probíhá prostřednictvím strukturovaného rozhovoru nebo dotazníku, jehož obsahem jsou předem připravené otázky, kladené dotazovatelům jednotným způsobem. Dotazníky jsou hojně užívanou metodou při zkoumání určitého jevu ve velkém souboru. V průběhu posledních desetiletí byla vyvinuta řada dotazníkových diagnostických nástrojů, určených ke zjištění obsahu organizační kultury firem či institucí Srovnání metod umožnilo vytvořit rámcovou klasifikaci dotazníků. Ta je zobrazena na následujícím schématu:(5)



Obrázek č.4: Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury
(Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., s. 106)

Dvě základní kategorie metod, které jsou dotazníky typologické a dotazníky profilové.

Typologické dotazníky

Tyto dotazníky jsou založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Prostřednictvím dotazníku je zjišťována přítomnost či nepřítomnost určité soustavy přítomnosti znaků, které jsou charakteristické pro jednotlivé typy organizační kultury. Na základě míry přítomnosti daných znaků lze u konkrétní organizace identifikovat její míru blízkosti jednotlivým typům. Ta pak naznačuje, do jaké míry jsou pro danou organizaci charakteristické projevy, zahrnuté v popisech obsahu jednotlivých typů.(5)

Profilové dotazníky

Profilové dotazníky využívají také teoreticky či empiricky identifikované dimenze organizační kultury. Prostřednictvím položek dotazníku je zjišťována míra výskytu názorů, hodnot a chování, které odpovídají jednotlivým dimenzím. Narozdíl od typologických dotazníků, kde jsou jednotlivé dimenze vzájemně nezávislé, u dimenzí užívaných v profilových dotaznících není vzájemná nezávislost nutná. (5)

Dotazníkové šetření je založeno na písemném dotazování, z kterého jsou získávány informace o zkoumaných osobách. Při sestavování dotazníku je podstatné klást důraz na formulaci otázek. Jednotlivé otázky by měly být srozumitelné a stručné.

4. Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem zmapovala poznatky týkající se organizační kultury. Nejdříve jsem definovala organizační kulturu, jako souhrn prvků věnuji se zde obecným teoretickým poznatkům, jako je organizační kultura, jejím determinantům a prvkům (základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování, jazyk, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály nebo hrdinové).

Dále jsem popsala strukturu organizační kultury, nejznámějším autorem spojeným s jejím popisem je E. Schein. Svým pojetím ovlivnil celou generaci badatelů, zabývajících se výzkumem organizační struktury. Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, a to artefakty, hodnoty a normy a základní předpoklad, které jsem v práci popsala.

Rozvinula jsem typologii organizační kultury, uvedla její teoretický i praktický význam, sílu organizační kultury – její výhody a nevýhody. Orientovala jsem se na zákazníka, kvalitu, charakterizovala normy ISQ a TQM.

Zaměřila jsem se na pojmy jako diagnostika organizační kultury, její kvantitativní i kvalitativní.

5. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Praktická část mé práce je věnována doporučení jak zlepšit organizační kulturu a zvýšit efektivitu práce u firmy Vodohospodářské stavby Javorník CZ, pro kterou budu toto doporučení zpracovávat.

5.1. Popis společnosti

Společnost Vodohospodářské stavby Javorník CZ, s.r.o., Veselí nad Moravou, vznikla v roce 2000. Tato společnost vznikla po rozpadu a zrušení divize vodohospodářských staveb Veselí nad Moravou při Pozemních stavbách Zlín, a.s., která prováděla vodohospodářské stavby a inženýrské stavby nejen v regionech Zlín, Uherské Hradiště a Veselí nad Moravou, ale i po celé republice. Společnost založili pracovníci, kteří mají dlouholeté zkušenosti s realizací vodohospodářských staveb z výše uvedené firmy.

Společnost Vodohospodářské stavby Javorník CZ, s.r.o. se v současné době velmi rychle rozvíjí a zaplňuje místo na trhu, a to jak při výstavbě vodovodů, kanalizací, čistíren odpadních vod a jiných vodohospodářských staveb, tak i v oblasti komunikací, vodních toků a podobně. Mimo tyto činnosti se společnost zabývá též stavební mechanizací a stavební dopravou.



Obrázek č. 5: Vodohospodářské stavby Javorník CZ

Od začátku roku 2005 má firma v provozu půjčovnu nářadí, mechanizace a hutnicí techniky ve dvou provozovnách: Břeclavi a Brumově-Bylnici, kde jsem svou praktickou část také zpracovávala.

Mimo vodohospodářské služby společnost Javorník provozuje i lékárnu a penzion.

Penzion Javorník

Tento penzion se nachází na okraji města Veselí nad Moravou, v těsné blízkosti Baťova kanálu. Je umístěn v klidném prostředí uprostřed velké zahrady, s výhledem na vodní cestu.

V zahradě penzionu se nachází víceúčelové hřiště (tenis, volejbal, basketbal), dětský koutek a venkovní posezení s možností grilování.

Součástí penzionu je také společenská místnost s kapacitou 30 osob, k dispozici jsou zde šipky, biliard, stolní tenis, stolní fotbal.

Svou polohou a vybavením se penzion profiluje jako ubytovací zařízení pro všechny cílové skupiny turistů - turisty přijíždějící na Baťův kanál, cykloturisty a především pro rodiny s dětmi.



Obrázek č. 6: Penzion Javorník

5.2. Popis použitých metod

V mé práci jsem se zaměřila na získávání, sběr a zpracování informací, které jsem získala pomocí pozorování, dotazníkových šetření a skupinových či individuálních rozhovorů s vedoucími, zaměstnanci i zaměstnavateli

Pozorování

Základní vědeckou metodou je pozorování a všechnen výzkum začíná s ní. Výzkumník pozoruje události, formuluje některé možné ideje o nich a testuje jejich přesnost.

Na rozdíl od běžného pozorování je vědecké pozorování činnost záměrná (systematické pozorování). Záměrností je zde myšleno, že je vytýčen cíl pozorování.

Pozorování znamená cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu bez předem zvolených kritérií pozorování. Provádí se buď jako zúčastněné pozorování (výzkumník se podílí na každodenním životě lidí v podniku, jež sleduje), nebo jako pozorování nezúčastněné (výzkumník pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel – na poradách, při komunikaci se zákazníky...). Ideálním stavem je, pokud pozorovatel může porovnat své poznatky s jiným pozorovatelem, který zkoumal stejnou situaci. Pozorovat se dají vnější projevy kultury organizace – artefakty, zvyky, rituály, ceremoniály, historky, mýty nebo vzorce chování. (5)

Ve firmě jsem prováděla jak zúčastněné, tak nezúčastněné pozorování, sledovala jsem život lidí v podniku, chování vedení k pracovníkům, samotné chování mezi zaměstnanci a v neposlední řadě také chování zaměstnanců k zákazníkům.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem založila na písemném dotazování, z něhož jsem získala informace a spokojenosti zaměstnanců a také spokojenosti zákazníků, aby si samotní zaměstnanci uvědomili jak k zákazníkům přistupují a celkově získali přehled, jaký mají zákazníci názor na firmu samotnou.

Díky informacím získaným výzkumem jsem dostala přehled o určitých problémech, se kterými se firma potýká.

5.3. Dotazníkové šetření u zaměstnanců

Ve svém dotazníku jsem použila otázky, které měli rozšířit a potvrdit mé dřívější pozorování a osobní rozhovory se zaměstnanci. Otázky jsem se snažila srozumitelně formulovat a dotazník jsem udělala jako anonymní, aby zaměstnanci odpovídali pravdivě a nebáli se nějakých postihů.

Ve firmě jsem rozdala 10 dotazníků, kde zaměstnanci nejprve vyplnili své osobní údaje a posléze samotné otázky. Nechala jsem jim dostatek času, aby si své odpovědi mohli v klidu rozmyslet.

Zpracování výsledků

1. Údaje o zaměstnancích

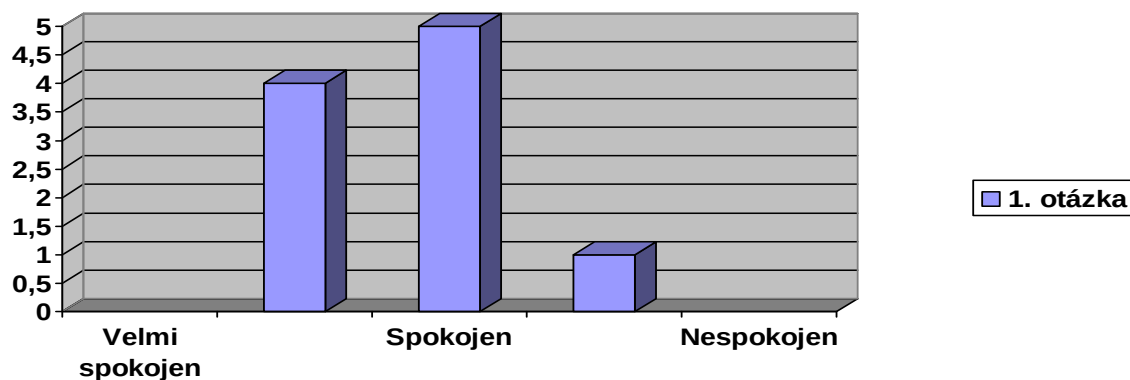
Pohlaví	<i>muž</i>	<i>žena</i>		
	10	-		
Věk	<i>méně než 25</i>	<i>25-35</i>	<i>35-45</i>	<i>46 a více</i>
	1	3	5	2
Pracovní zařazení	<i>řidič</i>	<i>automechanik</i>	<i>autoelektrikář</i>	<i>opravář</i>
	2	3	3	2
Délka práce ve firmě	<i>méně než 5 let</i>	<i>5-10 let</i>	<i>10-15 let</i>	<i>16 a více</i>
	1	2	3	4

Tabulka č. 2: Údaje zaměstnanců

V tabulce jsem zpracovala údaje z hlediska osobního života zaměstnanců. Jak můžeme vidět z vybraných zaměstnanců jsou všichni muži přičemž až 50% z nich je ve věku 35-45 let a pouhých 10% má méně než 25 let. Z hlediska délky práce ve firmě zde až 40% zaměstnanců pracuje 16 a více let. To vypovídá o tom, že ve firmě pracují spíše starší muži, kteří už mají určité zkušenosti a prostředí firmy dobře znají.

Tyto údaje z dotazníku slouží pouze jako úvodní informace a mají nám dát představu o zkoumaném vzorku zákazníků.

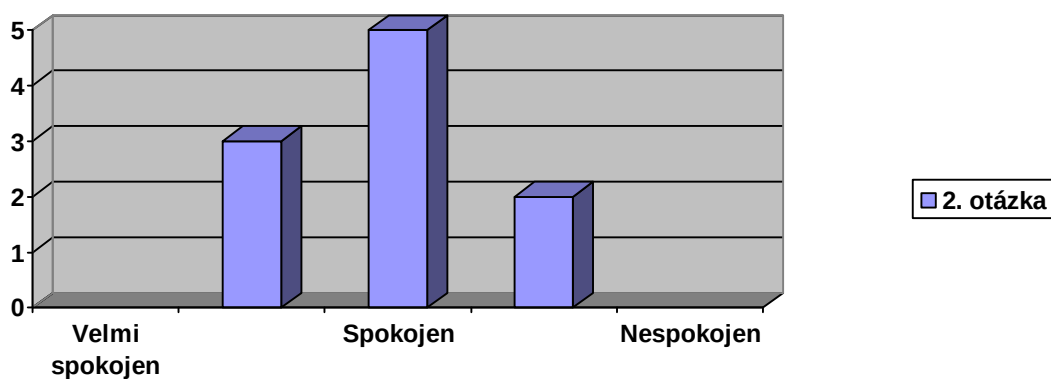
1. otázka : Jak jste spokojen ze svým zaměstnáním?



Graf č. 1: Spokojenost pracovníků se zaměstnáním

První otázka se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se svojí prací, jak můžeme vidět, tak až polovina zaměstnanců je se svojí prací spokojena, 40% je spíše spokojeno a pouhých 10% spíše nespokojeno. Tímto se mi potvrdilo, že zaměstnanci chodí do práce rádi a jsou spokojení.

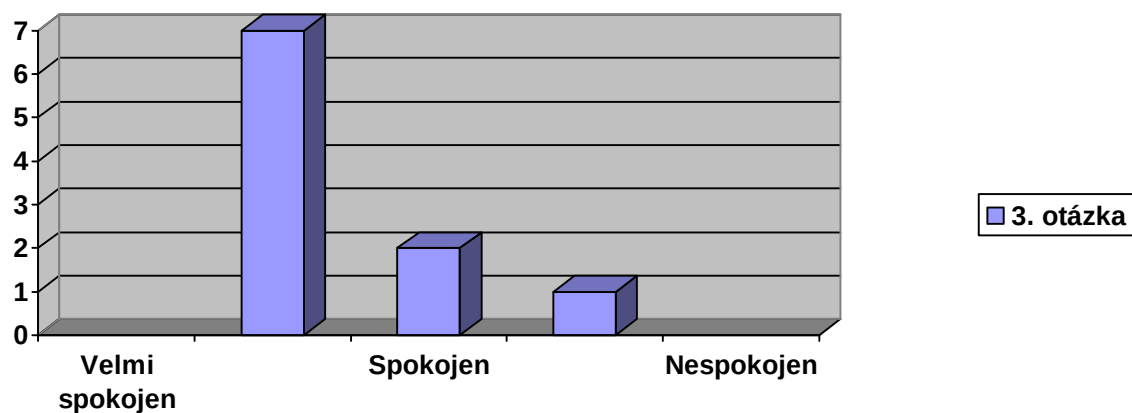
2. otázka: Jak jste spokojen s pracovním prostředím?



Graf č. 2: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Z hlediska pracovního prostředí ve firmě je opět polovina zaměstnanců spokojena, ale 20% z nich by pracovní prostředí zlepšilo. To by mohlo dát vedoucímu určitý signál, že i když je většina zaměstnanců spokojena, určitě každý rád uvidí nějakou změnu k lepšímu.

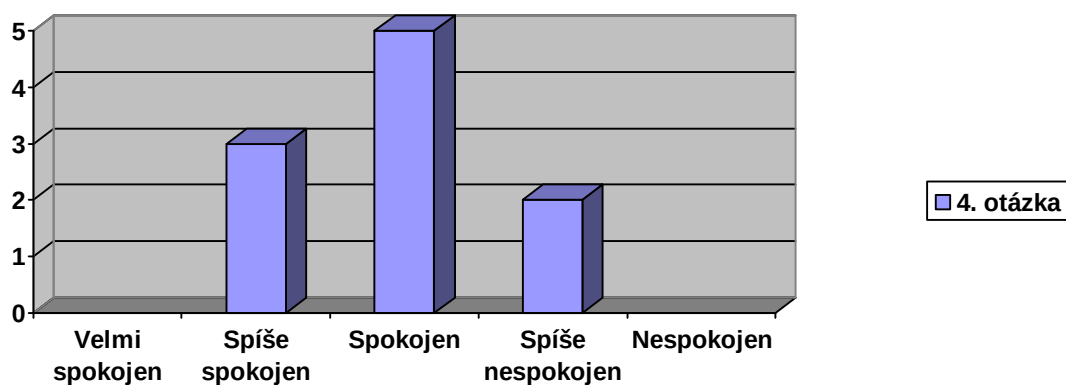
3. otázka: Jak jste spokojen s pracovní dobou?



Graf č. 3: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou

Pracovní doba patrně vyhovuje všem zaměstnancům až na jednoho, protože jak můžeme vidět, tak až 70% je spíše spokojeno a 20% spokojeno. Jak jsem ve firmě zjistila, tak zaměstnanci mají stálou pracovní dobu a to od 7:00 ráno do 16:00 odpoledne. Případné přesčasy či delší pobyty v práci jsou jim předem hlášeny.

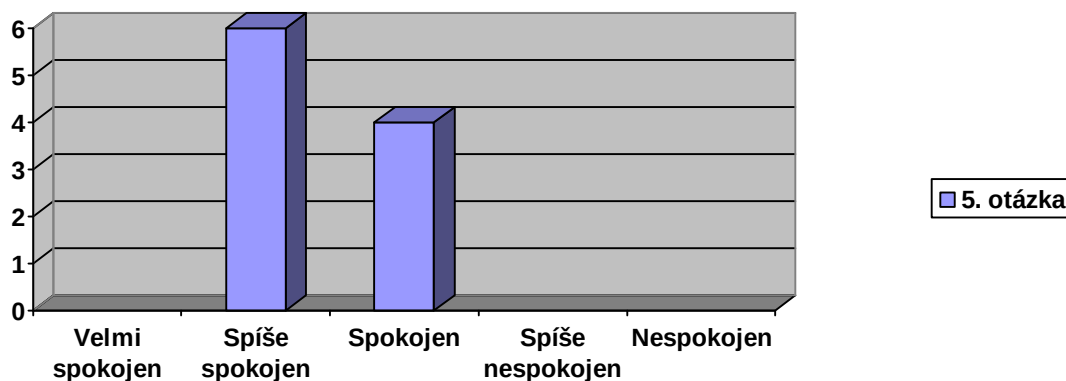
4. otázka: Jak jste spokojen s podporou osobní aktivity a kreativity?



Graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců s podporou osobní aktivity a kreativity

V otázce podpory osobní aktivity a kreativity by 20% zaměstnanců ještě něco zlepšilo, ale polovina zaměstnanců je opět spokojena. Ze základní specifikace sledovaného vzorku vidíme, že mezi dotázanými je téměř polovina pracovníků, kterým je kolem 45 let a ve firmě pracují již přes 15 let, takže jejich osobní aktivita či kreativita už po této době stagnuje. Vedoucí by ale mohl dát např. nějaké odměny nebo bonusy za větší aktivitu či návrhy nových nápadů. To by zaměstnance určitě stimulovalo.

5. otázka: Jak jste spokojen s osobními vztahy na pracovišti?

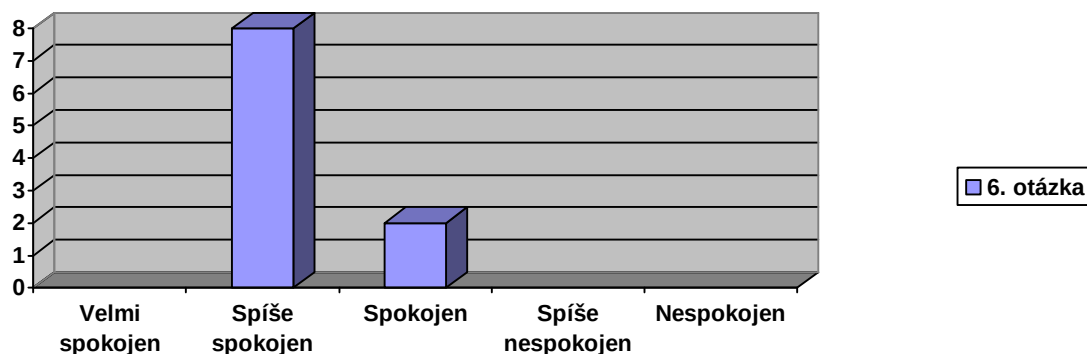


Graf č. 5: Spokojenost zaměstnanců s osobními vztahy na pracovišti

Jak jsem se sama přesvědčila, tak zaměstnanci mají mezi sebou velmi dobré vztahy. Proto také v dotazníku 40% zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni a dalších 60% spíše spokojeno.

Vztahy na pracovišti sehrávají důležitou roli, a proto je velmi dobře, že si zaměstnanci rozumí.

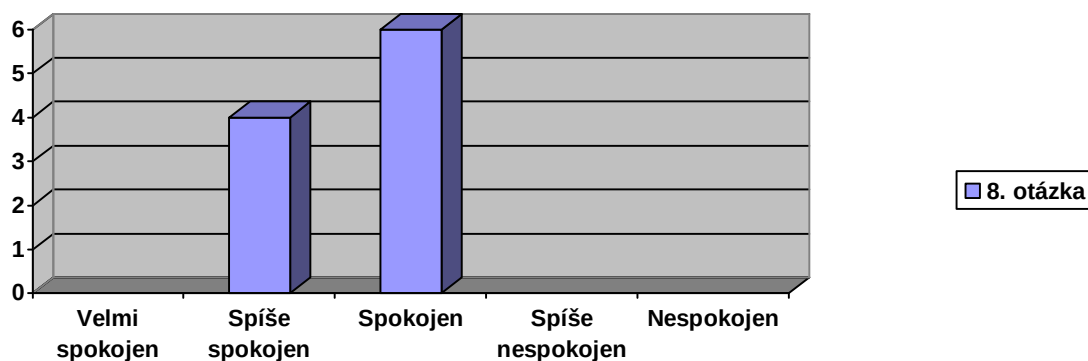
6. otázka: Jak jste spokojen s organizací práce?



Graf č. 6 – Spokojenost zaměstnanců s organizací práce

Až 80% zaměstnanců je s organizací práce spíše spokojeno dalších 20% je spokojeno. Z toho vyplývá, že si ve firmě umí dobře zorganizovat práci, tak aby se všechno stihlo ve vymezeném čase a zaměstnanci nemuseli dělat příliš přesčasů nebo práce navíc z důsledku špatné organizace.

7. otázka: Jak jste spokojen s chováním nadřízených k Vám?

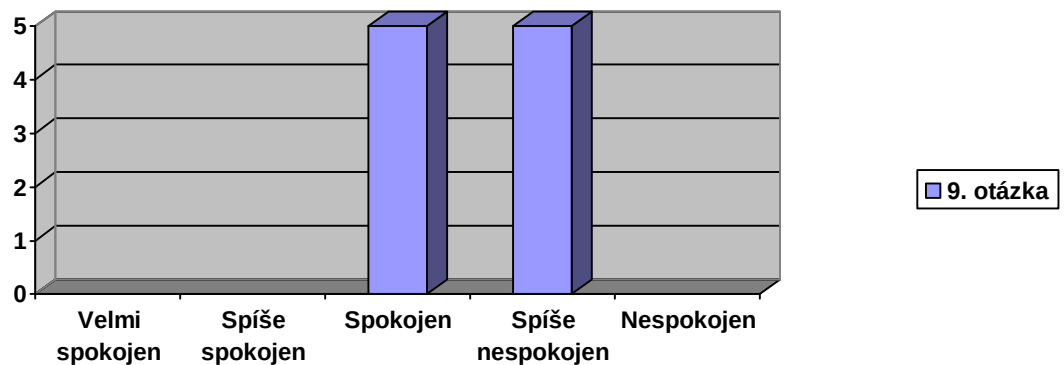


Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s chováním nadřízených

Zaměstnanci jsou ze 60% spokojeni s chováním nadřízených a dalších 40% je spíše spokojeno.

Pro zaměstnance je velmi důležité to jak se k nim vedoucí pracovníci chovají, v tomto případě jsou zaměstnanci spokojení a to vede k dalším dobrým vztahům na pracovišti.

8. otázka: Jak jste spokojen se spoluprací mezi zaměstnanci a vedením?



Graf č. 8: Spokojenost zaměstnanců se spoluprací s vedením

U otázky spolupráce mezi vedením a zaměstnanci se pracovníci názorově rozdělili do dvou skupin.

50% z nich je spokojena a dalších 50% spíše nespokojena. Z mého pozorování ve firmě jsem usoudila, že komunikace mezi jednotlivými odděleními a také vedením je poměrně slabá. Proto jsem také uvedla slabou komunikaci jako jeden z firemních problémů.

5.4. Dotazníkové šetření u zákazníků

Dotazníkové šetření u zákazníků jsem provedla hlavně proto, aby firma věděla, jak působí na okolí a v čem by mohla svou organizaci zlepšit. Jestli chce být firma úspěšná, musí správně komunikovat nejen uvnitř, ale i se zákazníky.

Zákazníkům jsem opět rozdala 10 dotazníků, kde odpovídali na vybrané otázky. Nechala jsem jim zase dostatek času, aby si své odpovědi mohli v klidu rozmyslet. Tentokrát jsem se zajímala jen o věk a pohlaví.

Zpracování výsledků

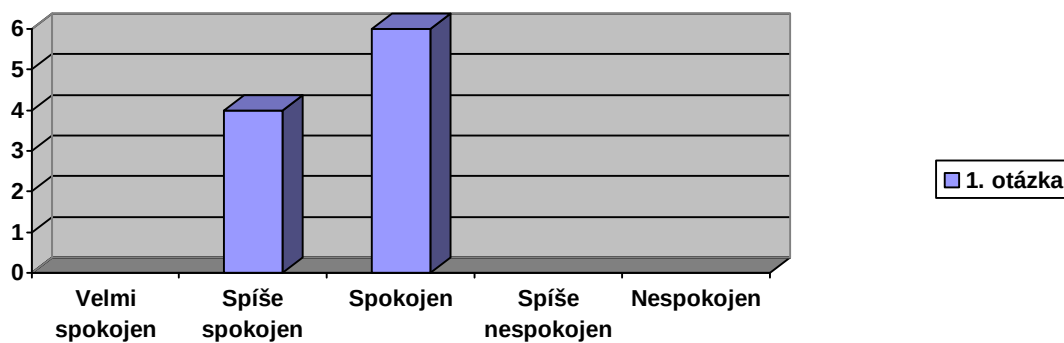
1. Údaje o zákaznících

Pohlaví	<i>muž</i>	<i>žena</i>		
	10	-		
Věk	<i>méně než 25</i>	<i>25-35</i>	<i>35-45</i>	<i>46 a více</i>
	2	4	4	-

Tabulka č. 3: Údaje zákazníků

Do firmy opět zavítali samí muži, což je ale z hlediska zaměření firmy logické. 40% z nich bylo ve věku 25-35 let, dalších 40% ve věku 35-45 let.

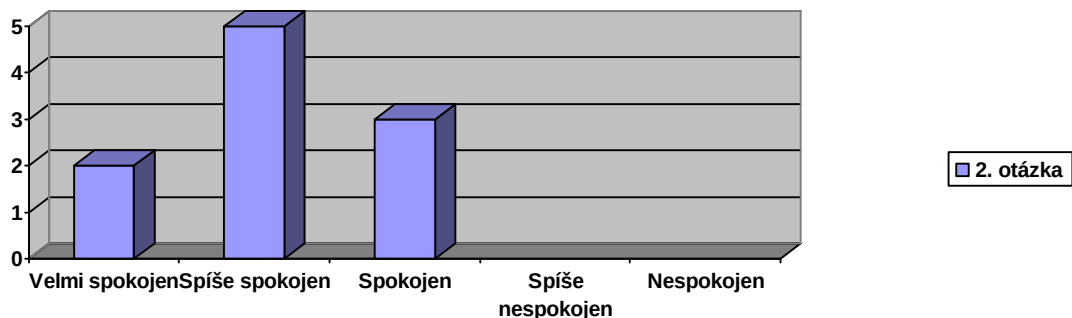
Otázka č. 1: Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s firmou?



Graf č. 9: Dojem zákazníka při prvním kontaktu firmy

Můžeme vidět, že 60% zákazníků je spokojeno a 40% spíše spokojeno. Firma tak na první dojem působí pro zákazníky solidním dojmem.

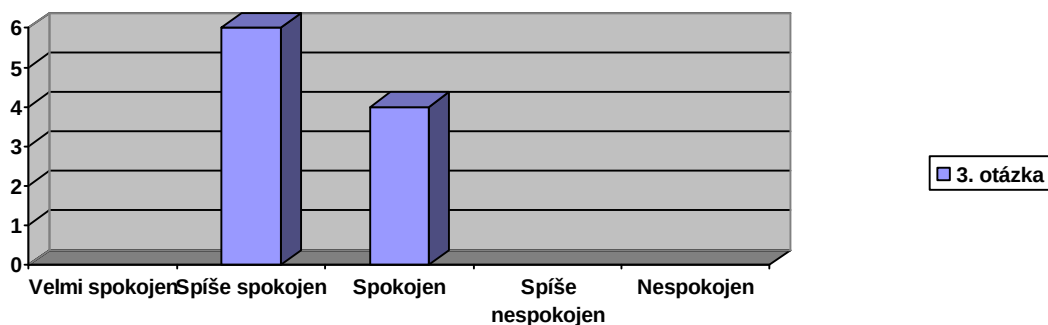
Otázka č. 2: Jak hodnotíte pracovníka, který sjednával provedení služby?



Graf č. 10: Hodnocení pracovníků z pohledu zákazníka

Zákazníci byli z poloviny spíše spokojeni, dokonce ze 20% velmi spokojeni. Svědčí to o tom, že zaměstnanci firmy ví jak se k zákazníkům chovat, což je velmi dobře, protože zákazník ke kterému se chováme slušně se k nám rád bude vracet.

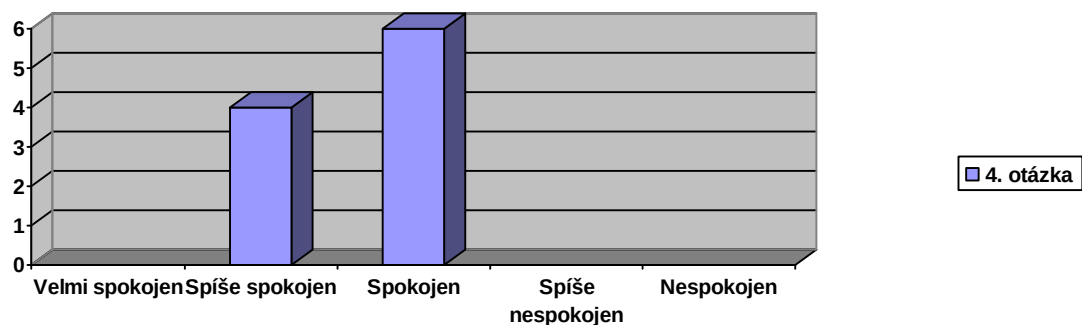
Otázka č. 3: Jak hodnotíte profesionalitu zaměstnanců?



Graf č. 11: Hodnocení profesionality zaměstnanců

Zákazníci byli v 60% spíše spokojeni a v dalších 40% spokojeni, takže se jenom potvrzuje, že se chovají k zákazníkům jak slušně, tak profesionálně a dokážou jim poradit.

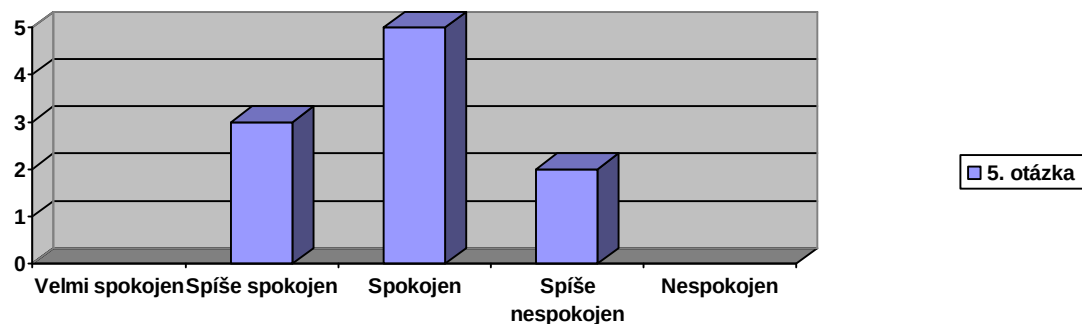
Otázka č. 4: Jaké bylo chování našich zaměstnanců během poskytování služby?



Graf č. 12: Hodnocení chování zaměstnanců

Chování zaměstnanců bylo opět uspokojivé. Zákazníci jsou až ze 60% spokojeni a ze 40% spíše spokojeni.

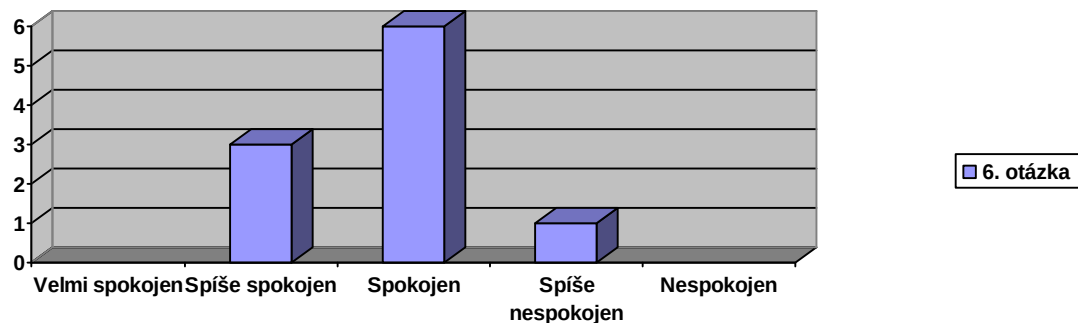
Otázka č. 5: Jak hodnotíte míru informovanosti o firmě?



Graf č. 13: Hodnocení míry informovanosti o firmě

Polovina zákazníků je spokojena, ale 20% zákazníků je spíše nespokojeno. Firma by určitě mohla zkusit zavést více reklamy. Ať už do regionálních novin nebo pomocí tabulí či cedulí. Samotná pobočka leží hned vedle hlavní komunikace, tak je i důležité, aby firma zaujala i projíždějící. Umístila bych proto vedle pobočky ceduli, která by upozorňovala řidiče na různé akce a slevy, které podnik nabízí.

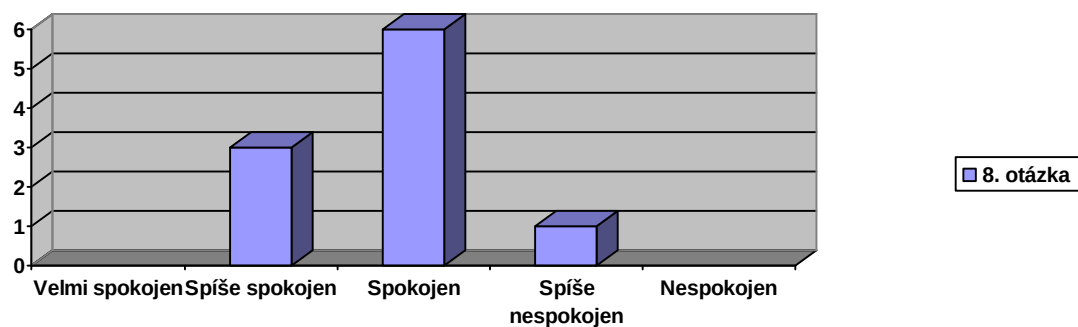
Otázka č. 6: Jak firma dodržuje dohodnuté termíny?



Graf č. 14: Spokojenost zákazníka s dodržováním dohodnutých termínů

Když si zákazníci dohodnou s firmou nějakou zakázku nebo objednávku, tak 60% zákazníků je spokojeno. Pouze 10% dotázaných je spíše nespokojeno. Z tohoto usuzuji, že firma se snaží dohodnuté termíny dodržovat co nejvíce.

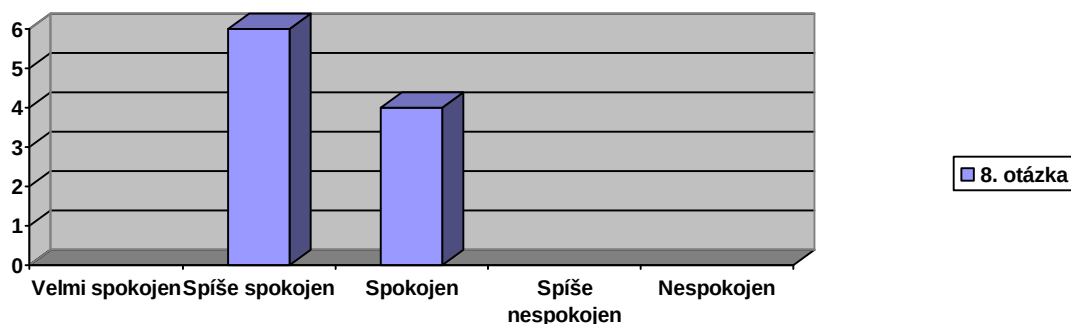
Otázka č.7: Jak firma reagovala na Vaše názory a připomínky?



Graf č. 15: Spokojenost zákazníků s reakcí firmy na jejich názory

Zákazníci jsou ze 60% spokojeni. I ze svého pozorování jsem si všimla, že zaměstnanci i vedení firmy se snaží zákazníkům co nejvíce vyhovět a jsou k nim vstřícní.

Otázka č.8: Jak jste spokojen s kvalitou služeb, které firma provádí?



Graf č. 16: Hodnocení kvality služeb firmy

Z grafu můžeme vyčíst, že zákazníci jsou s kvalitou služeb ze 60% spíše spokojeni a ze 40% spokojeni. Svědčí to o tom, že firma poskytuje kvalitní služby se kterými jsou zákazníci spokojeni.

Efekty a přínosy dotazníků pro firmu:

- zjištění objektivního stavu spokojenosti zaměstnanců na nejrozličnějších úrovních řízení
- zjištění a poznání názoru zaměstnanců ve firmě
- nastavení personální strategie firmy
- jsou efektivním nástrojem motivace, odměňování, vedení a řízení zaměstnanců
- zjištění, jak jsou zaměstnanci ztotožnění s firemními cíly, strategií a vizemi firmy
- otevřenost k systému hodnocení výkonu

Efekty a přínosy pro zaměstnance:

- péče ze strany zaměstnavatele
- otevřený dialog s vedením firmy
- účinná forma komunikace
- možnost sdělovat názory bez obav
- standardy firemní komunikace

5.5. Popis problémů návrh řešení

Problém č. 1: Slabá komunikace jak v podniku, tak i s okolím

Kvalita komunikace je velmi důležitá. Bez správné komunikace nemůže skupina pracovníků fungovat.

Je důležitý jak vztah vedení firmy k zaměstnancům, tak vztah k zákazníkům. Každé nevyužití plného potenciálu zaměstnanců je závažným nedostatkem.

Ve vztahu k zákazníkovi by se firma měla řídit heslem: „Náš zákazník, náš pán“. Zaměstnanci by měli vnímat jeho potřeby a chovat se k němu slušně a zdvořile.

Vedoucí pracovníci firmy jsou zaměřeni více na své vlastní úkoly, nestíhají kontrolovat výsledky práce svých podřízených a nepředávají včas nebo úplné informace.

Je zde také slabá podpora týmové spolupráce, všichni zaměstnanci nejsou součástí důležitých projektů, každý si plní spíše své vlastní úkoly bez znalosti souvislostí a návaznosti na ostatní. Každý zaměstnanec se snaží řešit jen své problémy.

Není zde také jasné, kdo má přímou odpovědnost za některé úkoly a to často vede k vleklým neřešeným problémům v práci pro práci.

Ve firmě by se mohly zavést porady, kde by se navrhovaly různá řešení aktuálních problémů či úkolů. Odstranili by se tak drobné překážky, zkoordinovaly by se činnosti zaměstnanců a doladřovali by se úkoly, které pracovníci mají. Tyto porady nemusí být pravidelné, ale vždy když se vyskytne problém, zaměstnanci by se neměli bát tento problém řešit spolu s ostatními.

Ve firmě by se také mohly zavést nástěnky či schránky s nápady, které jsou výborným a levným komunikačním prostředkem.

Podnik se musí ze strany zákazníků zajímat o to:

- jaké potřeby má zákazník
- jaké výrobky, materiály zákazníci preferují
- jaké výrobky zákazníci shání
- jaké vlastnosti se zákazníkům nelíbí na produktech firmy a na konkurenci
- jak zákazníci vnímají firmu
- jak zákazníci vnímají firemní reklamu, akce atd.

Ze strany fungování firmy se podnik musí zajímat o to:

- jak probíhají procesy
- jak rozumí zaměstnanci strategii a cílům podniku
- jak jsou účinné komunikační kanály, jestli získávají informace které potřebují
- jaká je účinnost firemních médií
- jak fungují týmy
- jak je hodnocen školicí program
- jak je hodnocena firma (kultura, chování, etika)

Problém č. 2: Nedostatečná motivace zaměstnanců a podporování jejich dalšího rozvoje

Každý zaměstnanec potřebuje v práci určitou míru motivace, protože časem se práce může stát stereotypní a zaměstnanec už není tak produktivní jako dříve. Čím větší motivace, tak tím budou zaměstnanci pracovat efektivněji.

Významným faktorem motivace zaměstnanců je důvěra vedení firmy v jejich samostatnost a v originální přístup k plnění pracovních úkolů. K jejich motivování pak přispívají nejen platy, ale i nejrůznější firemní výhody.

Firmě bych doporučila, aby zaměstnancům poskytovala určité výhody, jako kvalifikační kurzy a různé formy vzdělávání hrazené firmou, důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti podnikem, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky, placené volno v den narozenin, bezplatná pomoc firemního právníka či jiného specialisty v soukromých záležitostech zaměstnanců, programy pro bývalé pracovníky a další.

Dále bych zaměstnancům poskytla více výhod za práci přesčas nebo mimo domov, protože často jezdí přes týden či víkend do různých vzdálených měst (často je to Praha), kde montují do aut nové části, dovezené ze zahraničí, či učí své kolegy jak nové přístroje nebo pracovní prostředky používat.

Bylo by dobré i zavést různé firemní akce, večírky nebo oslavy.

Zaměstnancům bych nabídla různé poukazy např. na masáže, plavání, saunu či nějaký sport dle jejich samotného výběru.

Pro jejich rodiny zase jednou ročně slevu při odjezdu na dovolenou nebo jednou za čas lístky na kulturní představení či sportovní utkání.

Důležitou roli v motivaci také sehrává pozice v týmu, oblíbenost, image zaměstnavatele nebo chování nadřízeného.

Ve firmě je také hodně zaměstnanců, kteří tam už pracují spoustu let a splnili si všechno, čeho lze ve firmě dosáhnout, spousta z nich touží po změně a nových výzvách, otázkou tedy zůstává, jestli zde motivace ještě hraje nějakou roli. V každém případě by se nemělo zapomínat na obyčejné uznání spolupracovníků. Někdy stačí prosté poděkování.

Přátelství je pro některé lidi více než pracovní výsledky a peníze. Takto zaměření jedinci preferují atmosféru na pracovišti. Neradi se hádají, raději ustoupí. Všimla jsem si, že do firmy chodí také spousta zaměstnanců nejen kvůli platu, ale i kvůli pocitu osobního pracovního uspokojení. Práce je baví, vyhovuje jim kolektiv na pracovišti a další motivace, které jim vedoucí může nabídnout, by jen podpořily jejich chuť a radost z práce.

Vhodný kurz motivace zaměstnanců:

Cena: 4900,- Kč bez DPH

Délka kurzu: 2 dny

Kurz je určen zájemcům o praktický nácvik motivace zaměstnanců, získání zpětné vazby a zvládnutí kritiky, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a nácviky rozhovorů se spolupracovníky. Kurz je veden jako zážitkový, kde podstatnou část tvoří praktická cvičení a příklady.

NÁVRH ORGANIZAČNÍCH POKYNŮ A PROGRAMU

Prezence posluchačů: 1. den: 7.30 - 8.00 hod.

1. den: 8.00 až 16.00 hod.

- Motivace a demotivace zaměstnance
- Zpětná vazba a kritika - vliv na práci zaměstnanců

- Jak motivovat - způsoby motivace

2. den: 8.00 až 15.00 hod.

- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- Nácviky rozhovorů se spolupracovníky

Problém č. 3: Zastaralost dopravních prostředků, které firma využívá

Pracovníci stráví dost času nad opravou nákladních automobilů, bagrů a dalších dopravních prostředků, které využívá.

Tyto prostředky jsou někdy staré kolem 10 let, a tak je třeba čím dál častějších oprav, což zaměstnance připravuje o čas, který by zatím mohli využít k jiným činnostem.

Je pravda, že firma má dopravních i pracovních prostředků dostatek, ale měla by přitom postupně tyto prostředky obměňovat, aby se zmenšilo riziko jejich poruchy.

Problém č. 4 – Slabá ochrana objektu firmy

V minulosti bylo ve firmě ukradeno několik aut a také byl z dalších nákladních aut, které byly ponechány v objektu firmy pře noc, odčerpán benzín či nafta. Firma nemá dostatečné zabezpečení objektu. Jako nejvýhodnější variantu ostrahy bych zvolila fyzickou ostrahu a kontrolu pomocí kamerového systému či pohybových čidel.

Fyzická ostraha objektů je klasický způsob ostrahy a ochrany objektu. Firmě bych navrhla buď strážní, nebo vrátní službu. Hlavním úkolem strážní služby by byla obchůzková činnost, uzavírání a otevírání prostor firmy a základní protipožární dohled. Mezi hlavní úkoly vrátné služby by pak patřila evidence a kontrola všech vcházejících a vycházejících osob, evidence a kontrola všech vjíždějících a odjíždějících vozidel a návštěvy.

Základní přehled průmyslových kamer a jejich průměrných cen, které nabízejí firmy v nejbližším okolí, jsem zpracovala zde:

Druh kamery	Cena kamery v Kč
Maskovaná kamera K048	7871
Kamera Pinhole	5628
Průmyslová kamera 75xc	5148
Průmyslová kamera AVC 6672	3839
Průmyslová kamera IR10 antivandal	3948
Průmyslová kamera IR50	5129
Průmyslová kamera Panasonic chip KCC642	3588
Průmyslová kamera Sharp VS 60	3588
Průmyslová kamera Sony YK264	3958
Průmyslová kamera stropní	2518
Skrytá kamera K14	7094
Průmyslová kamera venkovní IR40	10728

Tabulka č. 4: Přehled průmyslových kamer

Kamerové systémy se principem příliš neliší od běžné videotechniky. Obraz zájmové oblasti snímá kamera, která je propojena se záznamovým zařízením. V praxi kamer bývá zpravidla více, a proto záznamová zařízení jsou vybavena vstupy pro více kamer. K záznamovému zařízení může být připojen monitor nebo se k záznamovému zařízení můžete připojit pomocí internetu.

Nabídka průmyslových kamer je v současné době velmi rozsáhlá. Nejednodušší a nejlevnější variantou je statická kamera s pevným zabudovaným objektivem pro záznam za denního světla. Další varianty statických kamer jsou kamery s infračerveným přísvitem, a nebo s nočním viděním, kdy kameře stačí velmi nízká úroveň světla (vidí

za tmy). Vyspělejší verze statických kamer mají výměnné objektivy, takže si můžeme zvolit kameru s potřebnými parametry snímání obrazu (např. počet snímaných řádků) a zvolit objektiv, který přiblíží např. 60 m vzdálený vjezd do areálu firmy

Dalším možným řešením zabezpečení firmy jsou pohybová čidla. V následujícím přehledu jsem opět zpracovala průměrné ceny a druhy čidel, které jsou dostupné ke koupi v blízkém okolí firmy.

Druh čidla	Cena čidla v Kč
Infraspínač 360 stupňů Cell R	246
PIR čidlo 180° univerzální	230
PIR čidlo 270° rohové	360
Infraspínač osvětlení s PIR a zvukovou detekcí	289
PIR čidlo 120° nástěnné	299
IR28B+ Profi	1020
Pohybové čidlo IR20	499
ZONA JQ-37-W	395
ALER JQ-30-W - Pohybové čidlo	399

Tabulka č. 5: Přehled pohybových čidel

Pohybová čidla slouží k úspornému ovládání osvětlení především na chodbách, schodištích a dalších prostor. Základem čidla je infrapasivní sensor, který reaguje na teplo pohybujících se osob. Po narušení detekčního pole se automaticky zapne připojené zařízení na nastavenou dobu.

6. Závěr

V rámci mé bakalářské práce jsem se zabývala návrhem změny organizační kultury ve Vodohospodářských stavbách Javorník CZ.

V teoretické části jsem zmapovala poznatky týkající se organizační kultury. Nejdříve jsem definovala organizační kulturu, věnovala jsem se zde obecným teoretickým poznatkům, jako je organizační kultura, jejím determinantům a prvkům (základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování, jazyk, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály nebo hrdinové).

Dále jsem uvedla základní charakteristiku společnosti a informace o ní. Využila jsem metod zkoumání organizační kultury – pozorování a dotazníkové šetření.

Mohu říct, že ve firmě panují dobré vztahy a zákazníci jsou s působením firmy a přístupem zaměstnanců spokojeni. Protože se firma nachází v menším městě, tak se všichni zaměstnanci velmi dobře znají a často se setkávají i mimo pracovní dobu, což ovlivňuje dobré vztahy na pracovišti. Od firmy bych ale čekala, že zaměstnance bude více motivovat, protože někteří z nich už pracují ve firmě mnoho let a jejich práce už není tak efektivní jako práce mladších kolegů.

Cílem práce bylo popsat organizační kulturu a udělat návrhy řešení jejího zlepšení, abychom posílili efektivitu práce zaměstnanců. Výsledkem mojí práce jsou navržená řešení, která by měla pozitivně ovlivnit slabou komunikaci mezi vedením firmy, nedostatečnou motivaci zaměstnanců a také vylepšit ochranu objektu.

Firmě jsem své návrhy předložila a už je jenom na ní, jestli mé návrhy přijme nebo si zvolí jinou cestu řešení.

Použitá literatura

1. BRIDGES, W.: *Typologie organizace*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2006. 165s. ISBN 80- 7261-137-2.
2. BROOKS, I.: *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9
3. BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.
4. HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
5. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
6. ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7
7. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
8. NOVÝ, I. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
9. NĚMEČEK, P. A ZICH, R. *Podnikový management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3511-7.

PŘEHLED OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Scheinův model organizační kultury	15
Obrázek č. 2: Zákaznický orientovaná organizační struktura firmy	21
Obrázek č. 3: Tříetapový model změny organizační kultury	29
Obrázek č. 4: Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury	34
Obrázek č. 5: Vodohospodářské stavby Javorník CZ	37
Obrázek č. 6: Penzion Javorník CZ	38

PŘEHLED TABULEK

Tabulka č.1: Přehled typologie firemní kultury	17
Tabulka č. 2: Údaje zaměstnanců	42
Tabulka č. 3: Údaje zákazníků	48
Tabulka č. 4: Přehled průmyslových kamer	58
Tabulka č. 5: Přehled pohybových čidel	59

PŘEHLED GRAFŮ

Graf č. 1 Spokojenost pracovníků se zaměstnáním	43
Graf č. 2: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.....	43
Graf č. 3: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou	44
Graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců s podporou osobní aktivity a kreativity	44
Graf č. 5: Spokojenost zaměstnanců s osobními vztahy na pracovišti	45
Graf č. 6: Spokojenost zaměstnanců s organizací práce	46
Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s chováním nadřízených.....	46
Graf č. 8: Spokojenost zaměstnanců se spoluprací s vedením	47
Graf č. 9: Dojem zákazníka při prvním kontaktu firmy	48
Graf č. 10: Hodnocení pracovníků z pohledu zákazníka	49
Graf č. 11: Hodnocení profesionality zaměstnanců.....	49
Graf č. 12: Hodnocení chování zaměstnanců	50
Graf č. 13: Hodnocení míry informovanosti o firmě	50
Graf č. 14: Spokojenost zákazníků s dodržováním termínů	51
Graf č. 15: Spokojenost s reakcí firmy na názory zákazníků	51
Graf č. 14: Spokojenost zákazníků s dodržováním termínů	51
Graf č. 15: Spokojenost s reakcí firmy na názory zákazníků	51
Graf č. 16: Hodnocení kvality služeb firmy	52

Přílohy

Příloha č. 1: Další činnosti firmy, přehled strojů a techniky

Stavební společnost se zabývá těmito činnostmi:

- kanalizace, vodovody
- čistírny odpadních vody, voda
- vodojemy
- komunikace, zpevněné plochy, chodníky
- vegetační a sadové úpravy
- zemní práce a vodní toky
- zemní a bourací práce včetně odvozu
- rekultivace skládek TKO
- retenční nádrže
- kalové laguny
- nákladní autodoprava.

Půjčovna, půjčování nářadí, stavební mechanizace, stroje, technika:

- vibrační válce, válec
- vibrační desky a ponorné vibrátory
- vibrační pěchy
- řezačky, řezačka asfaltu
- elektrocentrály, elektrocentrála
- svářecí agregáty
- teplovzdušné agregáty
- ruční elektrická, pneumatická kladiva, kladivo

- pojízdny kompresor, pojízdné kompresory
- rozbrušovací pily, pila
- úhlová, vibrační, pásová bruska, brusky
- kalové čerpadlo, kalová čerpadla
- elektrické vrtačky, vrtačka
- zahradní technika
- drážkovačka
- pažení výkopů, pažící box
- průmyslový vysavač
- tlakový čistič wap
- stavební míchačka
- a jiné.