

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Stanislav Hruza

**Firemní kultura a firemní komunikace ve vybraném
podniku**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Stanislav Hruza

**Corporate culture and corporate communication selected
company**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Stanislav Hruza

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení, podnětné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytl.

Anotace

Diplomová práce se zabývá firemní interní komunikací, firemní kulturou, analýzou současného stavu a následně návrhem pro zefektivnění firemní komunikace ve vybraném podniku. První část této práce je zaměřena na vysvětlení pojmů z teoretického hlediska souvisejících s oblastí firemní komunikace a kultura. Druhá část práce se zabývá analýzou podniku, dotazníkovým šetřením a následným návrhem nových prostředků k zefektivnění interní komunikace.

Klíčová slova

Analýza, dotazníkové šetření, firemní komunikace, firemní kultura, logistika, podnik, velkoobchod.

Annotation

The thesis deals with corporate internal communications, corporate culture, analyzing the current situation and subsequent proposals to streamline corporate communication of the chosen company. The first part focuses on explaining the concepts, corporate communications, culture and concepts associated with it, from a theoretical point of view. The second part analyzes the company questionnaire survey and subsequent design of new resources to streamline internal communications.

Keywords

Analysis, company, corporate communications, corporate culture, questionnaire survey, logistics, wholesale.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE A METODIKA ŘEŠENÍ.....	11
1.1 cíl práce.....	11
1.2 metodika řešení.....	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
2 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	12
2.1 Pojem komunikace.....	12
2.2 Pojem firemní komunikace.....	12
2.3 Komunikační model dle Schulze von Thuna.....	14
2.4 Verbální komunikace.....	15
2.4.1 Druhy verbální komunikace.....	15
2.5 Neverbální komunikace.....	16
2.6 funkce komunikace.....	17
2.7 proces komunikace.....	18
2.7.1 Kroky komunikačního procesu.....	18
2.8 komunikace organizace.....	20
2.8.1 Komunikace uvnitř organizace.....	20
2.8.2 Komunikace vně organizace.....	21
2.9 firemní komunikační nástroje.....	21
2.9.1 Ústní komunikace.....	21
2.9.2 Písemná komunikace.....	22
2.9.3 Vizuální komunikace.....	23
2.9.4 Komunikace činy.....	23
2.9.5 Komunikační nástroje dle J. Patrika.....	24
3 FIREMNÍ KULTURA.....	26
3.1 pojem firemní kultura.....	26
3.2 Prvky firemní kultury.....	28
3.3 Zdroje firemní kultury.....	29
3.4 Koncepce 7 S.....	29

3.5	Zkoumání firemní kultury.....	31
3.5.1	Motivace	32
3.5.2	Koordinace.....	35
3.5.3	Integrace.....	35
3.6	Etický kodex	36
3.7	Přístupy ve vnímání firemní kultury.....	37
3.8	Nástroje pomáhající sledovat a upevňovat firemní kulturu	38
3.9	Struktura organizační kultury	40
3.10	Národní kultury.....	41
3.10.1	Kulturní rozdíly mezi manažery z různých zemí.....	43
	PRAKTICKÁ ČÁST	44
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	44
4.1	Historie GC skupiny v datech.....	44
4.2	Roční obraty GC SKUPINY	47
5	LOGISTIKA SPOLEČNOSTI.....	48
5.1	Logistická centra, Obchodní střediska.....	48
5.1.1	Logistická centra a obchodní střediska.....	48
5.1.2	Výdej zboží na obchodních střediscích:	48
5.1.3	EXPRESS – samoobslužné sklady	49
6	ANALÝZA PRODUKTŮ.....	50
6.1	Topenářské zboží	50
6.2	Sanitární zboží	50
6.3	Instalační zboží	50
6.4	Materiály pro inženýrské sítě.....	50
6.5	Koupelnová studia	50
7	FILOZOFIE SPOLEČNOSTI.....	52
7.1	Cíle a strategie společnosti GINGER	53
7.2	Politika jakosti	53
8	SPOLEČNOST V SOUČASNÉ DOBĚ.....	55
8.1	Organizační členění společnosti	55

8.2	Zaměstnanci společnosti GINGER spol. s r. o.	57
8.3	Firemní kultura GINGER spol. s r. o.	57
8.3.1	Typ kultury	58
8.3.2	Vztahy mezi lidmi.....	58
8.3.3	Pracovní prostředí a odpočinkové zóny.....	59
8.3.4	Benefity.....	59
8.3.5	Vzdělávání	60
8.3.6	Pracovní uniformy	60
8.3.7	Rituály, tradice.....	60
8.3.8	Odměňování.....	61
8.3.9	Informovanost.....	61
8.4	Faktory ovlivňující firemní kulturu	61
9	FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	64
9.1	Osobní forma	64
9.2	Písemná forma	64
9.3	Elektronická forma	65
10	PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI.....	66
10.1	Metodologický postup a cíl průzkumu	66
10.2	Zvolené metody a fáze	66
10.3	Dotazníkový průzkum.....	66
10.3.1	Zpracování dat	67
10.3.2	Interpretace výsledků výzkumu.....	68
10.3.3	vyhodnocení dat.....	95
11	NÁVRH ZMĚN PRO INTERNÍ KOMUNIKACI	97
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	100
	SEZNAM ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Tato diplomová práce se věnuje problematice interní komunikace a firemní kultury ve stínu dnešní moderní společnosti. Práce je zaměřena na analýzu interní komunikace a následné návrhy změn, které by vedly k zefektivnění komunikace uvnitř organizace. Důvodem výběru tohoto tématu je má působnost ve společnosti na pozici speciality prodeje. Na této pozici, především efektivní komunikace, rozhoduje o uskutečnění obchodního případu. Společnost GINGER nabízí profesionální velkoobchodní činnost v oblasti technického zařízení budov.

Z oblasti komunikace budou vysvětleny pojmy, jako jsou verbální či neverbální komunikace, funkce a procesy komunikace. Souhrn teoretických poznatků z oblasti interní komunikace a kultury byl nepostradatelnou součástí přípravy na realizaci praktické části. Bude nastíněna historie společnosti, popis podnikatelské činnosti a její současný stav. Dále bude proveden kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci společnosti, s použitím techniky dotazníkového šetření. V závěru práce je zamýšleno nad možnostmi, které by zapříčinily zefektivnění interní komunikace v rámci analyzované společnosti. Tyto možnosti jsou výstupem z dotazníkového šetření vytvořeného pouze pro zaměstnance, a ze samotného pozorování v rámci běžné činnosti společnosti. Dotazníkové šetření je popsáno až do fáze schválení implementace doporučení, která by měla sloužit k zefektivnění stavu komunikace uvnitř organizace. Veškerá doporučení by měla směřovat k pozitivní změně fungování komunikačních toků v rámci vyjadřování daných informací, nejen mezi vedením společnosti a zaměstnanci, ale i naopak. Vedlejší, ale o to neméně důležitým efektem nových doporučení bude upevnění a posílení důležitosti a významu firemní komunikace na všech úrovních personálu.

Po dobu realizace celé práce bylo zjištěno, že dosáhnutí kvalitního fungování interní komunikace je mnohdy složité, a bezesporu jde o dlouhodobou a velmi náročnou záležitost, která trvá i několik let. Nutností ovšem zůstává stálá kontrola a ověřování efektivity komunikace, která se dostavuje až s odstupem času.

1 CÍL PRÁCE A METODIKA ŘEŠENÍ

1.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této práce je analyzovat stávající interní firemní kulturu vybraného podniku, provést podrobnou analýzu interní komunikace a nadále s pomocí dotazníkového šetření navrhnout možnosti, které povedou k efektivnějším komunikačním procesům uvnitř organizace. Pro úspěšné naplnění tohoto hlavního cíle je nutné zároveň stanovit i dílčí cíle, což jsou:

- vypracovat literární rešerši, která se bude detailně zabírat danou problematikou,
- zpracování analýzy společnosti z hlediska firemní komunikace a kultury,
- vyhodnocením dotazníkového šetření analyzovat současný reálný stav.

1.2 METODIKA ŘEŠENÍ

Teoretická část (literární rešerše) bude založena na analýze dostupných zdrojů literatury věnované tématu firemní kultura a firemní komunikace, konkrétně komunikaci uvnitř organizace. V této části bude použita metoda popisná, pro kterou jsou typickými zdroji informací česká i zahraniční odborná literatura. Seznam použitých zdrojů je uveden na konci práce. Praktická část bude založena na využití primární a sekundárních dat. Primární data budou získána z webových stránek společnosti a interních dokumentů společnosti. V praktické části bude využívána metoda deskripce pro popis společnosti GINGER a to z hlediska všeobecné roviny. Mnoho tabulek a grafů obsažených v práci bude sestavováno na základě metody analýzy a komparace prostřednictvím dat získaných z vyhodnocení dotazníkového šetření. Bude tedy proveden kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci s použitím techniky dotazníkového šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

2.1 POJEM KOMUNIKACE

Dnešní literatura nejčastěji komunikaci označuje jako proudění informací z jednoho zdroje k druhému zdroji či jako přenos, vytváření znalostí. Dříve latinské slovo *communicatio* znamenalo vespolečné účastnění a *communicare* činit něco společných či společně něco sdílet.¹

Komunikace je však pojem velmi široký, ale důležité je si uvědomit, že díky komunikaci dochází k výměně informací mezi lidmi. Hlavně pro tento účel spolu lidé komunikují. Mezi další důvody patří ovlivňování chování lidí, mezilidských vztahů, apod. Komunikace není pouze pozitivní záležitostí, mezi její negativa můžou patřit pomluvy, fámy, lhaní, manipulace, dezinformace, atd. Pro komunikaci s úspěšným koncem je důležité nejen vyjádření se, ale umět naslouchat druhým, a tím získat jejich důvěru.

Důležitou roli však hraje nejen v našich osobních životech, ale také pracovních. Pokud člověk ovládá umění komunikovat, ve většině případů se jedná o dobrého týmového spolupracovníka či vedoucího. Umí efektivně řešit problémy, řídí projekty, vede zaměstnance, i sám sebe. Komunikační dovednosti řadíme mezi měkké dovednosti, neboli *soft skills*.

2.2 POJEM FIREMNÍ KOMUNIKACE

Autoři pojem firemní komunikace definují různě. Však téměř všichni se shodují na skutečnosti, že komunikace vychází z firemní kultury a je základem celého fungování společnosti. J. Holá doplňuje, že dále firemní komunikace vychází z jednání

¹Vymezení lidské komunikace. *Portál* [online]. Praha: Portál, 2015 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=5424>

a chování managementu firmy, z komunikačních znalostí a dovedností jednotlivých manažerů a ze správného nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy. Toto nastavení je důležité pro pracovní výkony, chování, loajalitu a motivaci pracovníků, a zvláště pro kompletní soulad všech pracovních činností.²

Firemní komunikace dle M. Tureckiové je jedním ze základních prostředků pro vytváření, řízení a případnou změnu firemní kultury, ovlivňuje firemní procesy a vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím. Je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování moci ve firmě.³

Dle Jitky Vysekalové a Jiřího Mikeše pojem firemní komunikace úzce souvisí s označením Public Relations, který lze definovat jako souhrnný pojem pro záměrné aktivity podniku vůči veřejnosti, které slouží zájmům organizace. *Definice Public Relations od Institutu Public Relations z roku 1978: "PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností."*⁴

Z uvedených definic vyplývá, že PR zahrnují různé formy komunikace a komunikační kanály. Firemní komunikace hraje v rámci PR velkou roli, protože cílem těchto aktivit je pozitivně ovlivňovat veřejné mínění, citlivě reagovat na vnější podněty, a tím zlepšovat komunikaci s okolím. Public Relations má úzký vztah k marketingu, reklamě a propagaci a v rámci těchto aktivit využívá mnoho komunikačních nástrojů.⁵

J. Vysekalová aj. Mikeš dělí firemní komunikaci na vnitřní strategickou a vnější strategickou a propojují vztah firemní značky, firemní identity a image firmy.

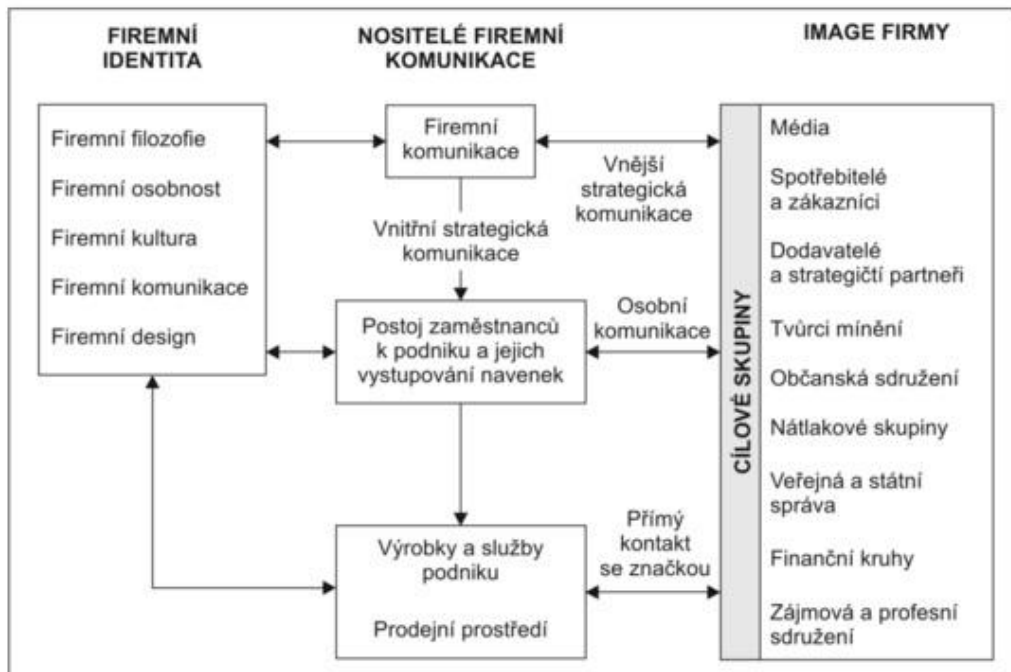
² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 111. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

⁴ PR: Public relations. *MANAGEMENT MANIA* [online]. Pilsen: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2013 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pr-public-relations>

⁵ PR: Public relations. *MANAGEMENT MANIA* [online]. Pilsen: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2013 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pr-public-relations>

Obrázek 1: Propojení firemní komunikace



Zdroj⁶

2.3 KOMUNIKAČNÍ MODEL DLE SCHULZE VON THUNA

Psycholog, Friedemann Schulz von Thun dělí každou naši větu, kterou proneseme, na čtyři roviny. Mluví o čtveru uší, kterými uslyšíme a čtveru úst, kterými mluvíme:

- Věcný obsah – zde se jedná pouze o určité množství informací, tedy čísla, data a fakta, jako např. došel toner, přijdu ve čtyři hodiny.
- Výzva – zde se jedná o vyzvání, co má být uděláno či neuděláno, např. zavolejte tam, přijďte včas.
- Vztah – zde probíhá hodnocení vzájemného vztahu, např. zklamal jste mě, věřím vám.
- Sebeprojev – mluvčí se soustředí sám na sebe a mluví o sobě, o svých osobních pocitech, např. těším na naše další setkání.

⁶ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

Friedemann Schulz von Thun tvrdí, že v každé vyslovené větě se zobrazují výše popsané čtyři roviny. Nejedná se však pouze o vyjádření explicitní, některé roviny jsou vyjadřovány i neverbální komunikací.

Přesně řečeno slovy Schulze von Thuna: „*Mluvíme rádi určitými ústy a slyšíme – často nevědomky - obzvláště dobře určitými ušima*“.⁷

2.4 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

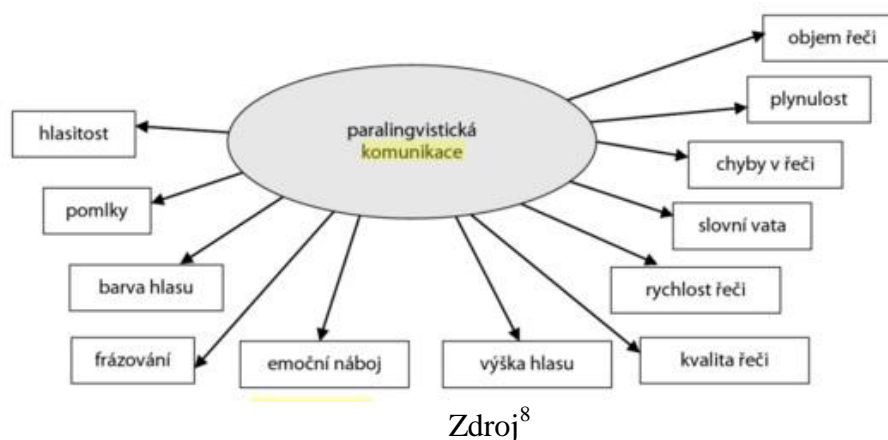
Tento pojem označuje vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. Do verbální komunikace řadíme komunikaci ústní, písemnou, přímou, zprostředkovanou, živou či reprodukovanou. Ústní, neboli mluvenou řeč umožňuje jazyk, který se v každé kultuře projevuje ve své národní formě. Verbální komunikace je většinou úmyslná a je nástrojem sdělování abstraktních obsahů, nikoliv však vyjadřování zkušeností, jako jsou např. emoce. Verbální komunikace je nezbytnou součástí našich sociálních životů.

2.4.1 DRUHY VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

- Formální = obvykle je plánovaná, má dané jasné cíle a realizována bývá jako neveřejná záležitost, např. přijímací pohovor.
- Neformální = vyskytuje se častěji, není potřeba se na ní připravovat, např. vyprávění si s přáteli.
- Paralingvistická = jedná se o doprovodné rysy verbální komunikace, které ovlivňují význam a smysl rozhovoru, např. hlasitost projevu, kvalita řeči, tón hlasu, intonace, plynulost řeči. Paralingvistické faktory dodávají komunikaci podobu, díky které si příjemce o nás vytváří své vlastní mínění.
- Písemná = komunikace je zprostředkována písemnou formou, zahrnuje korespondenci, např. úřední dopis, životopis, motivační dopis, odborné publikace, SMS, e-mail.

⁷ PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 22. ISBN 978-80-247-2145-3.

Obrázek 2: Paralingvistická komunikace



2.5 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Tento pojem se označuje také jako řeč těla, nonverbální nebo mimoslovní komunikace. Jedná se o proces dorozumívání prostřednictvím neslovních prostředků. Z výzkumů vyplývá, že, neverbální komunikace je při komunikaci mnohem důležitější než verbální komunikace.⁹ Tato komunikace je nástrojem sdělování situací a emocí, je často neúmyslná, a tím nepodléhá takové sebekontrolě jako komunikace verbální. Beze slov přitom někdy komunikujeme častěji a pouhé gesto nám leckdy vyjádří přesně to, co máme na mysli. Určitá skupina lidí umí vyjadřovat své emoce spíše neverbální než verbální komunikací.

Druhy neverbální komunikace:

- gestika – pohyby paží, nohou,
- kinetika – pohyby celého těla,
- mimika – pohyby obličejových svalů,
- vizika – pohyby očí, víček, obočí,
- haptika – zaměřena na doteky,
- proxemika – zaměřena na vzdálenosti,

⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Manažer, s. 34. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁹ GIBSON, James W a Michael S HANNA. *Introduction to human communication*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, c1992. ISBN 0-697-08445-0.

- posturologii – zaměřena na postoje a pozice celého těla.¹⁰

2.6 FUNKCE KOMUNIKACE

Komunikace je ovlivněna naší společenskou úrovní, ve které jsou využívány různé funkce komunikace. Jednotlivé funkce pojmu komunikace se často překrývají:

- Informativní – komunikace nám umožňuje předání nějakých informací, faktů mezi lidmi.
- Instruktivní – váže se na funkci informativní, avšak s přidavkem vysvětlení postupu, významu, návodu, jak něco dělat.
- Přesvědčovací – snaha o ovládnutí chování druhého se záměrem změnit jeho názor, postoj.
- Posilovací a motivující – jedná se o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, řadíme jí k funkci přesvědčovací.
- Zábavná – snaha rozesmát, pobavit, komunikovat pro pocit spokojenosti.
- Vzdělávací a výchovná – komunikace využívaná zvláště v různých institucích, propojena je s funkcí informativní, instruktivní.
- Socializační a společensky integrující – komunikace zajišťuje vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, sblížení.
- Souvztažnost – informace se promítají do určitých souvislostí, díky kterým je lépe chápeme.
- Osobní identity – pomáhá nám ujasnit si spousty věcí o sobě samém, uspořádat si své názory, postoje sebevědomí, již od dětských let.
- Poznávací – díky vyprávěným zkušenostem jiných lidí poznáváme zážitky, které bychom sami nebyli schopni v takové míře prožít.
- Svěřovací – díky komunikaci a sdělování důvěrných informací, s cílem očekávané podpory a pomoci, dochází ke zbavování se vnitřního napětí.
- Úniková – komunikace nám pomáhá, díky nezávaznému, příjemnému popovídání, utéct z každodenních starostí.¹¹

¹⁰ Komunikační dovednosti. *MOŽNOSTI ROZVOJE SOFT SKILLS NA MASARYKOVĚ UNIVERZITĚ*[online]. Monika Malečková, 2009 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

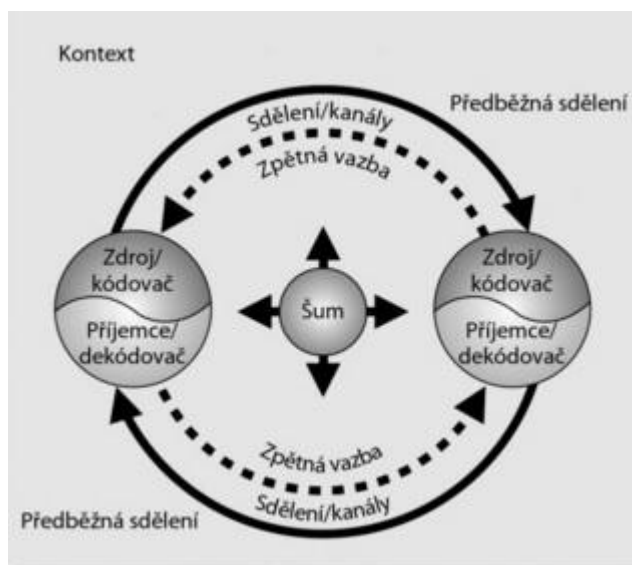
¹¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2010 Manažer, s. 21-22. ISBN 978-80-247-2339-6.

2.7 PROCES KOMUNIKACE

2.7.1 KROKY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU

- a) „Vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam,
- b) definice cílové skupiny, které chci myšlenku komunikovat,
- c) převod myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci (zakódování),
- d) volba vhodných komunikačních kanálů,
- e) přenos zprávy (přechod sdělení k příjemci),
- f) příjem zprávy příjemcem,
- g) pochopení myšlenky ve významu, který jí přikládá původce myšlenky,
- h) zpětná vazba, reakce příjemce na sdělení.“¹²

Obrázek 3: Komunikační proces



Zdroj¹³

Proces komunikace je složen ze základních prvků komunikace. Komunikační proces určuje, kdo komunikuje a s kým komunikuje, co je obsahem této komunikace, jaké komunikační kanály sdělení předávají a jaký má komunikace efekt a účinek.

¹² MODUL 5: Firemní kultura a komunikace. In: *SILNÉ PRACOVISTĚ* [online]. RPIC-ViP [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>

¹³ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada), s. 32-35. ISBN 978-80-247-2018-0.

Komunikační proces obsahuje tyto komunikační prvky:

- odesílatel = ten, kdo vysílá sdělení, zdroj, komunikátor,
- příjemce = ten, kdo sdělení přijímá, komunikant,
- sdělení = předmět komunikace, sdělení, písmo, slovo,
- kódování = přeměna sdělení do pochopitelné formy příjemci, písmo, znaky,
- dekódování = porozumění, interpretace zakódovanému sdělení,
- komunikační kanál = způsob přenosu sdělení, média,
- zpětná vazba = reakce na sdělení vyvolaná příjemcem,
- šum = vše, co sdělení ovlivňuje a proces komunikace narušuje.¹⁴

Joseph A. DeVito ve svém schématu procesu komunikace – viz obrázek č. 3, zdůrazňuje transakční charakter komunikace, což znamená, že každá osoba je současně odesílatelem sdělení (komunikátorem, mluvčím, kódovačem) i jeho příjemcem (komunikantem, posluchačem, dekódovačem). Mimo komunikační prvky, co procesu komunikace také zahrnuje pojem kontext, který do značné míry určuje význam každého verbálního i neverbálního sdělení. To znamená, že ty stejná slova mohou mít úplně jiné významy, jestliže jsou použity v různých souvislostech. Člověk komunikuje různě, a to dle specifického kontextu, ve kterém se právě nachází. Mezi hlavní čtyři druhy kontextu patří: fyzický, kulturní, sociálně- psychologický a časový. Samozřejmě se všechny vyjmenované druhy navzájem prolínají a ovlivňují. Dalším pojmem, který Joseph A. DeVito ve svém procesu komunikace zdůrazňuje, jsou předběžná sdělení. Jedná se o informace, které jsou poskytovány před vysláním hlavních sdělení. Napovídají nám, co bude následovat. Mohou být ve formě verbální i neverbální. Mezi praktické příklady předběžných sdělení řadíme předmluvy, obsahy v knihách, ukázky z filmů, atd.¹⁵

¹⁴ STŘÍBRSKÁ, Jindra. *Interpersonální komunikace* [online]. Praha [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/4217355-Interpersona-lni-komunikace-jindra-stribrska.html>

¹⁵ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada), s. 32-35. ISBN 978-80-247-2018-0.

2.8 KOMUNIKACE ORGANIZACE

Komunikační procesy jsou v organizacích využívány nejen uvnitř organizace, ale probíhají také mezi organizací a vnějším prostředím neboli jejím okolím. Procesy uvnitř organizace tvoří prvky systému vnitropodnikové (interní) komunikace a procesy vně organizace jsou označovány za externí komunikaci. Aby komunikační procesy byly efektivní, musí být formalizovány, systematicky organizovány a řízeny. Podniková kultura jednoznačně ovlivňuje veškeré komunikační aktivity probíhající v podniku, i mimo něj.

2.8.1 KOMUNIKACE UVNITŘ ORGANIZACE

Základem formální části interní komunikace jsou interní předpisy organizace (směrnice, stanovy, apod.), ve kterých by měly být jasně vymezená pravidla komunikace a každý zaměstnanec organizace by s nimi měl být seznámen. *„Efektivní komunikační síť je velmi důležitá pro zajištění a upevnění konkurenceschopnosti firmy.“¹⁶*

Pojem komunikační centralizace označuje přímé spojení řídicího útvaru s ostatními. Nejčastěji se manažeři snaží o přímou komunikaci s ostatními útvary, které mají potřebné informace pro správný chod společnosti. Způsob přímé komunikace je však velice náročný na komunikační prostředky, čas a vyžaduje řadu osobních kontaktů a vysokou manažerovu pozornost, kterou je denně velice těžké udržet. Důležité tedy je sledovat v organizaci i nepřímé vazby, které zajišťují zprostředkující jednotky, které spolupracují s jednotky, s kterými je vytvořena přímá vazba. Organizační uspořádání podnikových jednotek z hlediska komunikačních vazeb je velice důležité pro správný chod společnosti a inovační aktivitu jednotky, např. projekt zavedení nového výrobku či služby na trh. Nicméně vedle komunikačních vazeb je v organizaci důležité také použití správného typu komunikace u formální komunikace:

- explicitní - jedná se o tvrdé, konkrétní informace, které jsou distribuovány lehce a rychle, např. údaje o trhu, ekonomické ukazatele, výrobní výsledky, jednoduché softwarové kódy, finanční výsledky, výsledky výzkumů, apod.,

¹⁶ Management - Komunikace. *Miraslebl* [online]. Miras.cz, ©2000-2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php>

- nespecifikované - potřebují vysokou míru interpretace, nejsou předávány automaticky, např. odborné expertízy, operační know-how, využití výrobních technologií, apod.

V rámci neformální komunikace v organizaci mají manažeři možnost využívat velmi kvalitní motivační nástroj. Jako příklad lze uvést organizování, zajišťování příležitostí k setkávání zaměstnanců a jejich rodin ve volném čase, na kulturních akcích, pořádání firemních večírků a další výhody, pro prohloubení nejen pracovního vztahu mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

K propojení formální a neformální komunikace může v organizaci napomoci podnikový časopis, či noviny, ve kterém se může vyjádřit jakýkoliv pracovník, ve kterém by se měla objevit vždy rubrika dotazů a odpovědí a díky kterému lze pořádat různé soutěže pro zaměstnance.

2.8.2 KOMUNIKACE VNĚ ORGANIZACE

Bez komunikace společnosti s vnějším prostředím by společnost jen těžce mohla přežít. Organizace má povinnost vzhledem k existenci určitých pravidel daných legislativou komunikovat s institucemi, jako např. finanční úřad a ostatní úřady státní správy. Společnost jistě nemine téměř denně komunikovat s organizacemi v bankovní sféře, pojišťovnami, apod. V rámci své vlastní činnosti, za účelem maximalizace zisku, společnost komunikuje především se svými zákazníky a dodavateli. Bez komunikace s těmito jednotkami není existence firmy možná.¹⁷

2.9 FIREMNÍ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

2.9.1 ÚSTNÍ KOMUNIKACE

Komunikace osobní patří mezi nejstarší a nejčteněji využívaný nástroj komunikace. Rozlišujeme buď komunikaci z očí do očí nebo prostřednictvím různých zařízení jako např. telefon, skype, atd. Nevýhodou telefonu však zůstává, že se v rozhovoru

¹⁷ Management - Komunikace. *Miraslebl* [online]. Miras.cz, ©2000-2015 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php>

nevyskytuje žádná neverbální komunikace a neposkytuje žádné zaznamenávání informací. Výhodou ve většině případů zůstává rychlost sdělení. Pokud chceme druhému rychle informaci sdělit, většinou volíme mobilní telefony. Mezi nejčastější prostředky v rámci ústní komunikace v organizaci patří:

- a) formální schůzky a porady – liší se počtem přítomných, tématem, mírou interakce zúčastněných s hlavním mluvčím, účelem, pro jaký jsou sjednávány, časovým prostorem, kvalitou a množstvím předávaných informací, po celou dobu se vytváří zápis, probíhají na celofiremních setkání, přes porady a jednání v užším kruhu až po setkání týmů či schůzky manažerů s jejich podřízenými,
- b) poloformální a neformální setkání – mohou být individuální či skupinová, jedná se o prezentace, tréninkové programy, víkendové pobyty, výjezdní zasedání, které po většinou mají informační charakter, ale mohou mít také motivační záměr.

2.9.2 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

Hned po využívání ústní komunikace přichází na řadu písemná komunikace. V dnešní době, při používání všech typů elektronických zařízení, je písemná komunikace velmi častá. Jedná se o emaily, zprávy, SMS, poznámky, dopisy, atd. Její zásadou je, aby bylo sdělení precizní a jasné. Její výhodou je možnost stálé registrace, sdělení je uloženo a lze si ho kdykoliv přečíst znovu. Velkou nevýhodou písemné komunikace je nemožnost bezprostřední zpětné vazby. Manažeři v organizacích by vždy měli správně rozhodnout, kdy použít písemnou a kdy ústní komunikaci, která je doplněna také o neverbální komunikaci, která jim leckdy hodně napoví. K nejčastějším prostředkům písemné komunikace v organizaci, zajišťované tištěnými médii, patří:

- a) manuály – informují pracovníka o procedurách a procesech spojených s pracovními úkony, chodem společnosti, organizací podniku, např. směrnice BOZP a PO, pracovní řády, manuál pracovníka a ostatní směrnice a normy,
- b) brožury – mají informativní charakter, většinou jsou spojeny s propagací produktu, služby, mohou informovat také o firemních aktivitách, projektech, atd.,
- c) vnitropodnikové periodikum – podnikové noviny či časopisy, články jsou většinou na různá témata, mají informativní charakter, mohou však být i ryze

odpočinkové, pokud jsou vnitropodnikové periodika v podniku zavedeny, je důležité, aby všichni pracovníci dostali možnost se do firemních novin či časopisu vyjádřit.

Oproti tištěným médiím výhodou elektronické verze firemní komunikace je rychlost přenosu a možnost přenášet velké množství informací k velkému počtu příjemcům, kteří mohou na sdělení téměř ihned reagovat. Nevýhodou i v dnešní době však zůstávají vysoké pořizovací náklady, náklady na provoz a údržbu sítí, kvalifikace personálu, omezování osobních kontaktů mezi pracovníky, a s tím spojené snížení osobní komunikace, při které lze využít obou forem sociální komunikace – verbální i neverbální. V organizacích patří mezi nejtypičtější prostředky elektronické komunikace internet, informační databáze, systémy, intranet a elektronická pošta.

2.9.3 VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE

Prostředky vizuální komunikace lze využít jak ve verbální (popisky), tak neverbální (grafická vyjádření – mimoslovní symboly) pojetí komunikace. Nachází se na pomezí mezi ústní a písemnou komunikací. Typickým příkladem vizuální komunikace v organizaci jsou ilustrace (fotografie, videonahrávky, grafická vyobrazení, diapozitivy), schémata, grafy, tabulky. Vizuální komunikací jsou často doplňována ústní prezentace i informace předávané v písemné podobě. Často se lze setkat ve společnostech také s nástěnkami, tabulemi či dalšími zastupiteli tzv. vizuálního managementu. Výhodou prostředků této komunikace je stimulace pozornosti, ilustrativnost, doplnění ústní nebo písemné komunikace a také možnost záznamu (fotózáznamem, archiv původních materiálů). Nevýhodou je, že ne každý ilustraci snadno pochopí, její interpretace někdy vyžaduje další dovednosti, je náročná na přípravu a rozšíření mezi větší počet zájemců.

2.9.4 KOMUNIKACE ČINY

Tyto komunikační prostředky zdůrazňují a potvrzují informace sdělované ústně, písemně či vizuálně v konkrétních projevech chování, respektive jednání zaměstnanců firmy. Tato komunikace je důležité především u manažerů organizací a týmových lídrů, kteří slouží jako modely chování v konkrétních pracovních situacích a rolích. Jejich

úkolem je jednat v souladu s hodnotami a sociálními normami, které firma prosazuje a jejichž dodržování požaduje po všech pracovnících. Především v tomto smyslu je firemní komunikace významným prostředkem řízení a změny firemní kultury.¹⁸

2.9.5 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE DLE J. PATRIKA

Janda Patrik rozlišuje čtyři typy informací, které probíhají v téměř každé organizaci, a přiřazuje k nim jednotlivé komunikační nástroje, prostřednictvím kterých jsou informace sdělovány zaměstnancům:

- a) úvodní informace – shrnuje základní fakta o společnosti, seznamuje s hlavní vizí, dílčími cíly a firemní kulturou,
 - komunikační nástroje používané v úvodní informaci: brožura představující organizaci, program mentoring, schéma organizační struktury, popis pracovního místa, pracovní plán, komunikační zásady, normy jednání, pracovní vzor, plán prodeje, směrnice, stanovy, individuální plány prodeje, atd.
- b) kontinuální informace – hlavním smyslem kontinuální informace je zabezpečení důležitých informací pro výkon pracovního místa, pro tvorbu firemní sounáležitosti, pro formování osobnosti zaměstnance,
 - komunikační nástroje používané v rámci kontinuální informace: report, firemní memoranda, nástěnky, soutěže, firemní noviny, časopis, schránky na připomínky a nápady, výroční zprávy zaměstnance, elektronická pošta, porady týmů, pracovní výjezdy, apod.,
- c) personální informace – jsou spojeny s personálním oddělením společnosti, jejich cílem je aby toto oddělení bylo nositelem nových poznatků z oblasti managementu a příbuzných oborů a mělo tak vůdčí postavení v řízení lidí ve firmě,
 - používané druhy nástrojů vnitrofiremní komunikace: motivační soustava, komunikační strategie firmy, finanční ohodnocení, vzdělávací programy, školení, program mentoring, nefinanční výhody, hodnotící systém, atd,

¹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 126-127. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

d) vnější informace – zahrnují komunikaci s okolím podniku, a s tím spojená úprava interních dokumentů dotvářejících obraz a vizitku firmy. Tyto nástroje lze označit na módní doplňky, které ovlivňují pozadí společnosti.

- komunikační nástroje používané v tomto typu informace: corporate design, podniková reklama, podnikové PR, prezentace v médiích, prodejní kampaně, atd.¹⁹

¹⁹ *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing, 2004, s. 85-86. ISBN 8024761866.

3 FIREMNÍ KULTURA

3.1 POJEM FIREMNÍ KULTURA

Tento pojem vznikl na počátku 80. let 20. století díky vydání publikací Deala a Kennedyho, Peterse a Watermana a především, dnes již klasické, Scheinova kniha Organizační kultura a vedení. Dnes se pojem firemní kultura využívá zejména v teorii organizace i manažerské praxi. Kultura pochází z latinského colo což v překladu znamená, pěstují. V současné době se obvykle definuje kultura jako souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase, na určitém ohraničeném prostoru.²⁰

„Každá firma má svou vlastní kulturu. Pokud je firemní kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky.“²¹

Firemní kultura určuje charakter společnosti, celkovou atmosféru, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. V rámci pojmu kultura organizace se hovoří také o obecných vzorcích chování a jednání pracovníků, které obsahují zvyklosti a rituály využívané ve firmě. Pokud se toto chování opakuje, vytvoří se vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření a přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli. Někteří autoři označují pojem kultura firmy jako produkt myšlení lidí, který je spojen s charakterem provozované činnosti, někdy je také označován za firemní chování. Jedná se o chování, myšlení či odraz lidských dispozic, které je předpokladem prosperity firmy. Je jasné, že firemní kultura představuje kvalitativní veličinu, kterou lze obtížně kvantifikovat či měřit, ale dle viditelných znaků ji lze poznat, a tím získat možnost s ní dále pracovat. Je spojena s podnikovou filozofií a zahrnuje cíle, styl chování, žebříček firemních hodnot, určité rituály, apod.

²⁰TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 131. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

²¹ Firemní kultura. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. iPodnikatel.cz, ©2011-2014 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

Se vznikem společnosti je samozřejmě plánovitá, organizovaná, ovlivnitelná tak, aby podporovala žádoucí identitu firmy, ale může se stát, že později se stane nekontrolovatelná a formuje se sama dle každodenního života organizace. Je tedy důležité ji průběžně upevňovat. Firemní kultura hraje důležitou roli i při přijímání nových zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží vybírat zájemce o práci, kteří zapadnou do nastaveného firemního prostředí a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která odpovídá jejich názorům, postojům, hodnotám, apod. Všechny tyto požadavky uchazečů obsahuje právě firemní kultura. Vhodné uplatňování zásad kultury se tak stává důležitým prvkem motivace a má vliv na rozvoj a úspěch firmy.

Jsou rozlišovány dva druhy identit, přičemž firemní kultura jako celek umožňuje přechody mezi oběma:

- a) identita organizace - firma „pro sebe“ = subjektivní momenty cílevědomé, např. hodnoty, cíle, plány, zásady,
- b) identita organizace - firma „o sobě“ = subjektivní momenty charakterizující každodenní život organizace – duch podniku, atmosféra, klima, zvyklosti, ceremoniály, rituály aj.²²

Pojem firemní kultura zahrnuje:

- působení firmy a pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci,
- myšlení a vzorce chování zaměstnanců,
- klima, zvyklosti, ceremoniály, rituály firmy,
- co se považuje za klady a zápory firmy,
- hodnoty, které sdílí většina pracovníků.²³

²²VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 67. ISBN 978-80-247-2790-5.

²³ Firemní kultura. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. iPodnikatel.cz, ©2011-2014 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

„Správné nastavení firemní kultury přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců, motivuje je a v konečném důsledku přináší firmě především zisk.“²⁴

3.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY

- Firemní prostředí - na vytváření firemní kultury má vliv prostředí politické, ekonomické a kulturní. Kulturu vytvářejí lidé, kteří jsou při výchově velmi silně ovlivněni prostředím, což později přenášejí i do pracovního života.²⁵
- Hodnoty – nejhlubší úroveň kultury neboli srdce kultury představují hodnoty. Jedná se o obecné vědomí toho, co je špatné a co je dobré, co hodnotné a nehodnotné. Hodnoty by měly být sdíleny všemi pracovníky, protože se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy.
- Hrdinové – jsou buď reálnými či imaginárními lidmi, kteří slouží jako modely ideálního chování, nositelé tradice, vzor ideálního zaměstnance či manažera. Mohou jimi být ve většině případů zakladatelé společnosti.²⁶
- Formality a rituály – významně ovlivňují firemní kulturu, nachází se v každé firmě a vznikají při denní rutině. Naznačují zaměstnancům, jaké chování je od nich očekáváno, a naopak ukazují zaměstnancům, co oni mohou od vedení společnosti očekávat.²⁷ Jedná se o různé společensky nezbytné projevy a činnosti: oslavy, schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy. (co není označeno – čerpáno z knihy *Image a firemní identita*)²⁸

²⁴ Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Diversity Management* [online]. Projekt H/R/D/I, Copyright2005-2016 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

²⁵ Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Diversity Management* [online]. Projekt H/R/D/I, Copyright2005-2016 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

²⁶ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 68. ISBN 978-80-247-2790-5.

²⁷ Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Diversity Management* [online]. Projekt H/R/D/I, Copyright2005-2016 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

²⁸ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 68. ISBN 978-80-247-2790-5.

- Neformální komunikace a komunikační kanály – jedná se o předávání firemních i nefiremních informací a jejich interpretaci, což má zásadní význam pro prosazování a upevňování vnitřních přesvědčení a postojů.²⁹

3.3 ZDROJE FIREMNÍ KULTURY

To, jaký je obsah a síla firemní kultury, nám ovlivňují její zdroje. Autoři je klasifikují různorodě, avšak většina se shoduje na těchto základních:

- vliv prostředí – konkurenčního prostředí, národní kultury, podnikatelského prostředí, profesionální kultury, požadavků a přání zákazníků, atd.,
- vliv zakladatele organizace, vůdce, manažerů, vlastníků,
- vliv velikosti organizace,
- vliv délky existence organizace,
- vliv technologického pokroku a využívaných technologií.

Vedle výše zmíněných, lze také do zdrojů firemní kultury zahrnout organizační strukturu, metody, systémy řízení, odměňování, vedení, apod. Tyto zdroje však nelze označit pouze za zdroje firemní kultury, nýbrž jsou také manifestacemi kultury, protože názory, hodnoty, normy chování, předpoklady v organizaci totiž určují, jak bude organizace řízena a jak manažeři budou se zaměstnanci jednat.³⁰

3.4 KONCEPCE 7 S

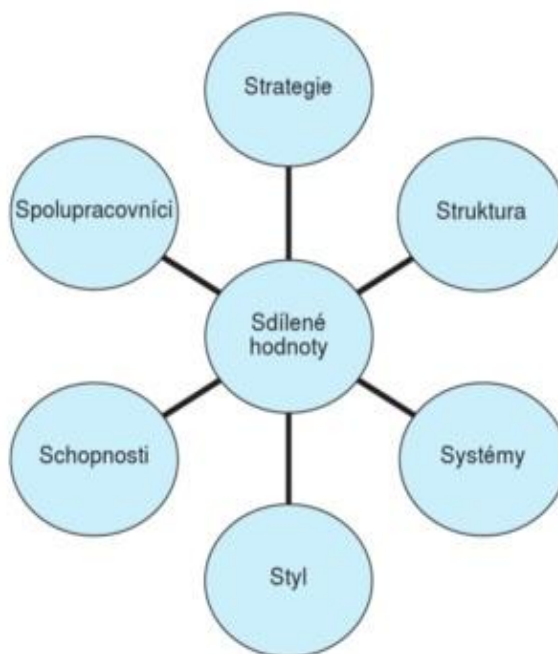
Koncepce 7 S je uceleným rozborovým přístupem sedmi faktorů manažerské činnosti, které jsou vzájemně podmiňující. Jejich sjednocujícím prvkem je pojem „sdílených hodnot“, což znamená, že pokud některé z uvedených S není v souladu s ostatními, není firemní kultura plně funkční. Zakladateli této koncepce jsou Peters a Waterman. Výstižnost zvolených faktorů není ve vztahu k jejich zamýšlenému obsahu ideální,

²⁹ Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Diversity Management* [online]. Projekt H/R/D/I, Copyright2005-2016 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

³⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 33. ISBN 80-247-0648-2.

ale konzultační firma McKinsey volila názvy slov se začínajícím písmenem S pro lepší zapamatovatelnost.³¹

Obrázek 4: Koncepce 7S



Zdroj³²

Strategie

Programové stanovisko vrcholového managementu firmy, má podobu písemného dokumentu, vymezuje soustavu cílů podnikatelského rozvoje dané organizační jednotky v prostoru a čase, stanovení vhodné trajektorie (podmínek, předpokladů, cest, postupů) jejich dosažení.

Struktura

Vymezuje prvky organizačního systému (firmy, provozu, závodu, apod.) a jejich vzájemných vazeb. V rámci koncepce 7S představuje organizační strukturu, ve které náplň prvků je funkční náplň útvarů organizace (odborů, oddělení) a vazby

³¹ *ABECEDA MANAGEMENTU* [online]. Praha, 2008 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf

³² VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 68. ISBN 978-80-247-2790-5.

tvoří horizontální či vertikální informační vazby. Jedná se o vazby např. podřízenosti, nadřízenosti, sdílení informací, atd.)

Spolupracovníci

Jedná se o pracovníky organizace, kteří v procesu podnikového řízení plní své manažerské funkce a vytvářejí kolektiv se svojí společenskou kulturou. Především personál je dle manažerských analýz označen jako centrální, integrující článek koncepce 7S. Právě lidský faktor, především vedoucí pracovníci, správným, vyváženým využitím ostatních faktorů úspěšně řídí rozvoj jakékoli organizace.

Systémy

Komplexní systém v rámci koncepce 7S zahrnuje metody, postupy, technologii a techniku řídicí práce, která usnadňuje zhodnocení znalostí, dovedností a zkušeností lidí pro efektivní plnění manažerských funkcí.

Styl

Konkrétní styl řízení je dodržován vedoucími pracovníky při plnění manažerských úkolů. Představuje také způsob provádění interpersonálních, informačních, rozhodovacích a administrativních manažerských rolí.

Schopnosti

Kromě schopností lze do koncepce 7S zařadit i dovednosti, návyky, znalosti pracovníků. Všechny tyto hodnoty vedou k úspěšnému plnění cílů řízených procesů a představují intelektuální bohatství podniku.³³

3.5 ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

Výzkum firemní kultury se zaměřuje na jednotlivé prvky, které tvoří kulturu a její působení jako celku. Využívá se metod kvantitativního i kvalitativního výzkumu a projektivní psychologické techniky. Proces zkoumání firemní kultury buď stanovuje vrcholový management organizace, na základě strategických cílů v oblasti lidských zdrojů, či se vychází z pravidel a norem ukotvených ve firmě. Analýza firemní kultury se provádí k účelu zachycení mentálních schémat zaměstnanců, kdy tyto schémata jsou

³³ *ABECEDA MANAGEMENTU* [online]. Praha, 2008 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf

často klíčovým prvkem, který rozhoduje o výkonnosti a úspěšnosti celé společnosti na trhu. Výzkum napomáhá managementu firmy orientovat se lépe ve firemní atmosféře, v lepším poznání způsobu uvažování mezi zaměstnanci a přístupu, který využívají k pracovní činnosti. Hlavní přínos zkoumání firemní kultury přináší do oblasti personální. Díky němu lze využít možnost systémového řízení spolu s cíleným opatřením personální práce (vhodně doplňuje průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců).³⁴

Analýza firemní kultury vychází z předpokladu existence nejdůležitějších částí firemní kultury, kterými jsou:

- způsob zaměstnávání pracovníků,
- rozdělení pravomoci a odpovědnosti,
- styl řízení, způsob kontroly,
- kritéria a způsob rozhodování,
- interpersonální vztahy,
- hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry.

Zkoumání firemní kultury tudíž úzce souvisí s řídicími procesy a strategií podniku, poněvadž má působením svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňovat průběh a realizaci řídicích procesů v organizaci. Lze také využít synergického efektu firemní kultury, který se dále projevuje v důležitých procesech motivace, koordinace a integrace.

3.5.1 MOTIVACE

Motivace znamená iniciace a posílení výkonu a ochoty pracovníka. Jedná se o touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí za účelem dosažení subjektivně významného cíle. Tato definice se vztahuje přímo k chování. Však v rámci pracovní motivace, tzv. motivace k pracovní činnosti, definujeme tento pojem jako vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat na základě vnitřních pohnutek (motivů). Lze uvažovat o postojích člověka k práci jako takové (práce = hodnota sama o sobě)

³⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 73. ISBN 978-80-247-2790-5.

či k práci v určité společnosti (obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Motivy, které jsou prostřednictvím účasti v rámci pracovní činnosti uspokojovány, jsou dle M. Tureckiové dvojího typu:

- a) přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy – v tomto případě je práce, jako hodnota sama o sobě, činitelem uspokojení, lze do této skupiny zahrnout potřeby činnosti jako takové, kontaktu s druhými lidmi, motiv výkonu, touha po moci, vlastní rozhodování, seberealizace, apod.,
- b) nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy – práce je motivem k uspokojování jiných potřeb – mzda, jistota, uplatnění se, potvrzení vlastní důležitosti, atd.

Činnosti, které jsou lidmi v běžném životě vykonávány, jsou vyvolávány kombinací obou typů motivů. Pokud máme práci, která nás baví a za kterou dostáváme také mzdu, jedná se o optimální kombinaci. Pokud je však využívána pouze jedna rovina, to buď přímé motivy či pouze nepřímé motivy jsou uspokojovány, je zapotřebí dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace či posílí žádoucí projevy chování. Právě toto je podstatou manažerské funkce – motivování. Firemní kultura obsahuje stimulační funkci, díky které iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků.³⁵

Toto tvrzení lze prokázat motivačními teoriemi, které vysvětlují různé přístupy k otázkám motivace, i možnosti manažera efektivně ovlivňovat lidské chování, včetně stimulace pracovního jednání.³⁶

Teorie (pracovní) motivace

Odborná literatura však seznamuje s mnoha teoriemi motivace, v rámci této diplomové práce bude vysvětlena velmi známá motivační teorie A. H. Maslowa a C. P. Alderfera.

Abraham H. Maslow, americký humanistický psycholog, hierarchizoval lidské potřeby jako základní hybné činitele motivace. Tato hierarchie potřeb je označována jako Maslowova pyramida.

³⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), s. 57. ISBN 80-247-0405-6.

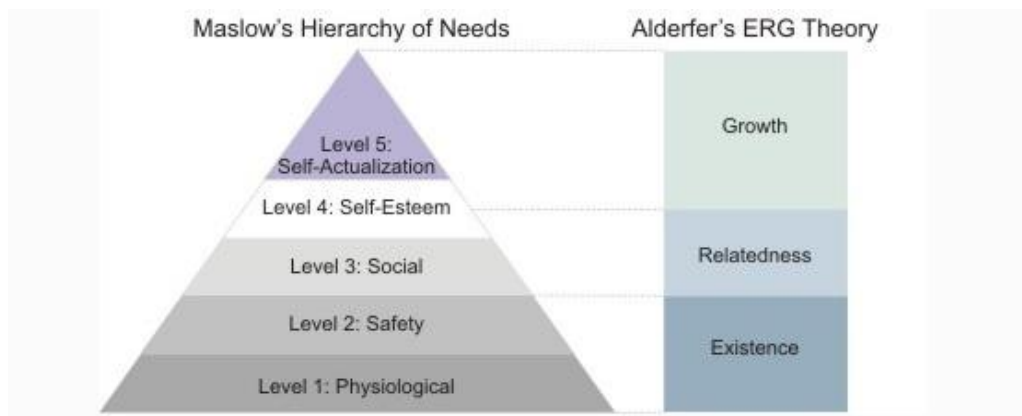
³⁶ [LENKA HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Zdeněk Šimek]. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 16. ISBN 8086730654.

Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti vzestupně uspořádaných skupin, přičemž fyziologické potřeby, spolu s potřebami bezpečí, jsou označovány jako potřeby nedostatkové. Potřeby nad nimi – sociální, uznání a sebeaktualizace tvoří potřeby růstové. Člověk dle této teorie usiluje o splnění základních biologických potřeb, až po tomto uspokojení se přesouvá k naplnění potřeb růstových. Toto naplnění je spojeno již s jinými lidmi. Neboli jakmile jsou nižší potřeby naplněny, jednatel usiluje o hledání vyšších potřeb, kdy na vrcholu je samotná seberealizace.

Tato motivační teorie je v současné době kritizována pro její vysokou etnocentricitu. Nástupcem tohoto modelu je Alderfer, který představil teorii ERG. Přizpůsobil model pyramidu podmínkám pracoviště a navrhl tři základní kategorie potřeb:

- E - angl. existence = existence (základní potřeby pro přežití),
- R – angl. relatedness = sounáležitost (včetně společenských vztahů a uznání okolí),
- G – angl. growth = růst (seberealizace, úspěch).

Obrázek 5: Maslowova pyramida versus teorie ERG



Zdroj³⁷

³⁷ Alderfer's ERG Theory: Understanding the Priorities in People's Needs. *MindTools* [online]. Mind Tools, ©1996-2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm

Autor tvrdí, že potřeby lze uspokojovat simultánně, což znamená, že jestliže vyšší potřeby nejsou uspokojeny, jedinec až pak přejde k uspokojování potřeb na nižší úrovni. Tento efekt je nazýván jako frustračně-regresní efekt.

3.5.2 KOORDINACE

Tento pojem označuje harmonizaci jednotlivých částí celku v závislosti na dosažení nadřazených cílů. Proces koordinace se ve firemní kultuře uskutečňuje nejčastěji prostřednictvím strukturních nástrojů koordinace (plány, pokyny, směrnice, organigramy, programy), které musí být spolupracovníky správně pochopeny a interpretovány zpravidla na subjektivní úrovni. Díky tomu je interpretace strukturních nástrojů v závislosti na individuálním potenciálu pozorování, zpracování informací a jejich vyhodnocování individuálně podmíněna a i do značné míry omezená. Čím všeobecnější jsou pravidla koordinace, tím více nebezpečnější jsou odlišné interpretace. W. G. Ouchi rozděluje nestrukturní nástroje koordinace do dvou skupin:

- a) pomocí trhu – určité mechanismy jsou postupně vytlačovány, na trhu se volně jedná mezi nabídkou a poptávkou,
- b) pomocí klanu – v organizaci se spolupracovníci orientují na stejné cíle, normy a hodnoty.

Také firemní kultura se může chovat jako nestrukturní nástroj podnikové koordinace, a to buď:

- a) poskytuje motivační základnu pro cíleně konformní jednání,
- b) vytváří základnu informací, která může být při rozhodování použita a varianty, které jsou v rozporu s podnikovou kulturou, jsou již předem vyřazeny.³⁸

3.5.3 INTEGRACE

Proces integrace se označuje jako specifická forma uspořádání elementů za celek jednoho systému. Integrace se také uplatňuje při prosazování dílčích zájmů jednotlivých oddělení v rámci hierarchického uspořádání podniku. V těchto podmínkách se zpravidla vytváří subkultury. V rámci integrace však v podnicích může vzniknout problém

³⁸[LENKA HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Zdeněk Šimek]. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 15. ISBN 8086730654.

samoúčelnosti (neúčastní se na cílech podniku jako celku), zpravidla pokud na úrovni subkultury probíhá více cílů, vzorů, norem jednání. V tomto okamžiku působí firemní kultura jako „sociální lepidlo“ s uvědoměním si, ze společných norem a pravidel, pojem „my“. Základní a velmi důležitou podmínkou v rámci vnitřní integrace je stále udržování identifikace většiny pracovníků s nejvyššími podnikovými prioritami a cíli.

V závislosti na míře a rozsahu identifikace dle E. Bedrnové a I. Nového lze rozlišit:

- přirozená identifikace – zájmy a preference pracovníka jsou totožné s cíli, hodnotami, normami či vizí společnosti,
- selektivní identifikace – v rozdílné míře se pracovník identifikuje pouze s jednotlivými cíli, hodnotami, normami,
- evokovaná identifikace – pracovník je ovlivňován prostřednictvím řízené adaptace,
- vykalkulovaná identifikace – pracovník identifikaci pouze předstírá, pro podnik vysoce nebezpečné.³⁹

3.6 ETICKÝ KODEX

S firemní kulturou je úzce spjat pojem podniková etika. Ta je základem pro formování firemní kultury. Spolu s tím souvisí etický kodex, neboli dokument, upravující pravidla práce pro zaměstnance v jednotlivých organizacích i profesích. Stanovený dokument slouží k upřednostnění etického jednání, které je základem vytváření organizační kultury. Je důležité, aby pracovníci organizace byli přesvědčeni, že toto etické jednání je správné, žádoucí, a že takto jednat se vyplatí. Základem etického jednání jsou tedy stanovená neformální i formální etická pravidla, která určují žádoucí chování lidí ve společnosti, vztah ke svým konkurentům, dodavatelům, zákazníkům i pravidla jednání vlastníků a manažerů společnosti.⁴⁰ Etický kodex pomáhá vytvářet, jak vnější, tak vnitřní prostředí firmy a pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity odpovídaly stanoveným zásadám. Právě podpora rovného přístupu pro všechny, či podpora pracovníků vracejících se po mateřské a rodičovské dovolené mohou být hlavním

³⁹[LENKA HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Zdeněk Šimek]. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 15-16. ISBN 8086730654.

⁴⁰MODUL 5: Firemní kultura a komunikace. In: *SILNÉ PRACOVISTĚ* [online]. RPIC-ViP [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html#nadpis3>

mottem etického kodexu některé společnosti. Pro jinou organizaci je hlavní hodnotou orientace na zákazníka či například dokonalost. Podpisem etického kodexu se firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů.⁴¹

Etický kodex se soustředí především:

- na profesionalitu a osobní odpovědnost zaměstnanců,
- na neúplatnost a bezkorupční jednání,
- na pracovní bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- na ochranu životního prostředí,
- na nediskriminační přístupy ke všem pracovníkům, apod.⁴²

3.7 PŘÍSTUPY VE VNÍMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

„Podle R. Lukášové a I. Nového organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“⁴³

Tito dva autoři rozlišují dva možné přístupy v rámci vnímání kultury organizace:

a) Interpretativní přístup – Tento přístup se týká organizace jako celku a chápe kulturu jako něco, čím společnost je. Společnost je v rámci interpretativního přístupu chápána jako systém sdílených významů (souhrnem vizí, postojů, názorů, hodnot, idejí lidských zdrojů), zprostředkovaných v symbolech a prvky firemní kultury zde tvoří rysy společnosti. Interpretovaný význam je více vypovídající než skutečná realita.

b) Objektivistický přístup – Lukášová a Nový se v rámci tohoto přístupu opírají o skutečnou realitu a vnímají kulturu jako něco, co organizace opravdu má. V posledním desetiletí se většina autorů přiklání právě k tomuto přístupu, který popisuje kulturu jako jednu z organizačních proměnných, která (vedle ostatních proměnných,

⁴¹ Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Diversity Management* [online]. Projekt H/R/D/I, Copyright2005-2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

⁴² MODUL 5: Firemní kultura a komunikace. In: *SILNÉ PRACOVISTĚ* [online]. RPIC-ViP [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html#nadpis3>

⁴³[LENKA HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Zdeněk Šimek]. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 5. ISBN 8086730654.

mezi které patří např. struktura organizace, systémy apod.) má velký podíl na výkonnosti a fungování organizace a lze ji cílevědomě utvářet a měnit.

3.8 NÁSTROJE POMÁHAJÍCÍ SLEDOVAT A UPEVNĚOVAT FIREMNÍ KULTURU

Kultura ve společnosti je označována jako nepřímý nástroj řízení. Po celou dobu existence podniku bychom firemní kulturu sledovat a průběžně zjišťovat, do jaké míry podporuje zavedení nových procesů, výrobků, postupů a jak kultura přispívá ke schopnosti firmy reagovat na rychlé změny prostředí. Rozvoj firemní kultury je především úkolem managementu a hlavním klíčem pro tento rozvoj je shoda mezi podnikatelskými záměry (firemní strategie) a firemní kulturou.

Nástroje, pomocí nichž lze firemní kulturu sledovat:

- Pozorování – Slouží ke zmapování situace a zjištění, zda je dodržována stávající nebo nově zavedená kultura podniku. Pozoruje se společnost uvnitř, personál podniku, nálada ve firmě a dodržování firemních hodnot. Z tohoto procesu lze zjistit zapojení zaměstnanců v rámci dodržování kultury firmy a pomáhá managementu při sestavování nové strategie firemní kultury.
- Dotazníková šetření – Používají se k zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi firemní kultury a oblasti diverzity. Dotazníková šetření musí být vždy anonymní a nejlépe zaměřená přímo na jednotlivé diverzitní skupiny. O anonymitě je důležité respondenty informovat. Pokud dojdeme ze šetření ke zjištění, že zaměstnanci nejsou s něčím spokojeni, tato informace je vhodným nástrojem na ušití nových změn přímo na míru cílové skupině. Vhodné je zaměřovat se, jak na negativní, tak i pozitivní výsledky dotazníku. Hlavním důvodem realizace těchto šetření je získání podnětu pro případné změny.
- Kulaté stoly – Tento nástroj se vhodné využívat v rámci skupin, které tvoří max. deset zaměstnanců. Vždy musí být přítomen personál z managementu firmy, který celou diskuzi řídí. Ten musí umět se zaměstnanci velmi otevřeně komunikovat, a tím povzbudit jejich důvěru. Jen tímto stylem vedení lze zjistit podrobné názory zaměstnanců, které jsou v tomto procesu sami nositelem změn.

Díky diskuzi se změny zakořeňují již před jejich oficiálním spuštěním. U tzv. kulatého stolu musí být také jedna osoba zodpovědná za poznamenávání si všech podnětů uvedených vždy se jménem autora. Tento nástroj se často ve společnostech využívá, protože přináší výhody jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance. Zaměstnanci uvítají možnost podílet se přímo na případných změnách, které ve firemní kultuře mají nastat.

- SWOT analýza – Tento nástroj se využívá především k určení správné cesty pro realizaci změn. Díky SWOT analýze dochází ke zhodnocení stavu firemní kultury pomocí uvědomění si silných a slabých stránek současného stavu ve spojení na diverzitu a příležitosti a hrozby, které lze očekávat.

Obrázek 6: SWOT analýza



Zdroj⁴⁴

- Příklady dobré praxe – Příklady dobré praxe lze využít, pokud na trhu existuje některá firma, která je velice inspirativní, tzv. je uznávaná pro její firemní kulturu. Tato firma se osloví s cílem možnosti spolupráce, pozoruje se chování

⁴⁴ SWOT analýza. *Sun marketing* [online]. Praha: Sun Marketing, ©2011-2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

zaměstnanců, prostuduje se její firemní kodex na internetu a zjišťují se o ní další zajímavé informace. Tento nástroj se využívá pro získání především inspirace.⁴⁵

3.9 STRUKTURA ORGANIZAČNÍ KULTURY

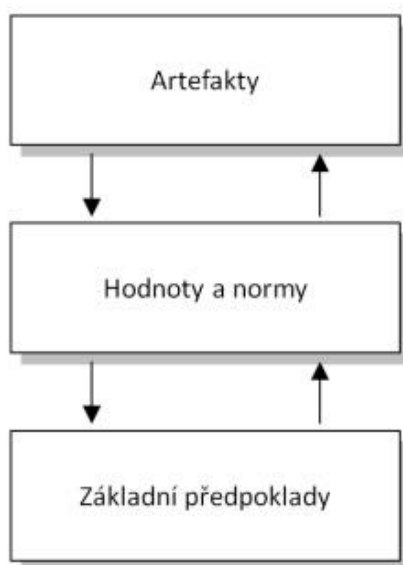
V rámci této kapitoly je představen v současnosti nejznámější a nevyužívanější model, který byl vyvinut Edgarem Scheinem. Jeho model je považován za klasický. Organizační kulturu strukturoval do tří základních vrstev, na nichž je kultura manifestována. Vrstvy organizační kultury určil dle míry jejich projevů a navenek a jejich viditelnosti pro vnějšího pozorovatele:

- a) Artefakty - nejviditelnější rovina, jsou na povrchu, snadno ovlivnitelné, bez znalostí dalších rovin kultury jen těžko interpretovatelná, vnější projevy kultury, které člověk vnímá, a to především, pokud se potká s neznámou kulturou, jsou lehce popsitelné, ale význam není jednoznačný, mohou být buď materiální povahy či nemateriální povahy,
- b) zastávané hodnoty, pravidla a normy chování – jedná se o střed, kdy je rovina částečně vědomá a ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, jsou důležité k určení, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích, sdílené hodnoty vznikají z úspěšnosti řešení určité situace, např. pokud manažer navrhne řešení, které funguje, pracovníci sdílí úspěch, a tím je význam ve společnosti zafixován a přeměněn na hodnotu, hodnoty na vědomé úrovni jsou často vnímány pomocí úrovně artefaktů, pokud však jsou založeny na dřívějším učení, mohou být identifikovány jako hodnoty deklarované, u kterých je důležité dbát na to, jak jsou v souladu s rovinou základní předpoklady,
- c) základní předpoklady – nejhlubší rovina, nevědomá, pro příslušníky kultury zcela jasné myšlenky a názory, jádro kultury, fungují automaticky, bez našeho vědomí, jsou odolné změně, vznikají na základě opakované zkušenosti,

⁴⁵ MODUL 5: Firemní kultura a komunikace. In: *SILNÉ PRACOVISTĚ* [online]. RPIC-ViP [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>

definují nám, čemu budeme ve skupině věnovat pozornost, jak se budeme v určité situaci chovat, jak budeme události interpretovat, úprava základních předpokladů u jednotlivce nově vstupujícího do skupiny je jednodušší než změna kultury skupiny.

Obrázek 7: Organizační kultura



Zdroj⁴⁶

3.10 NÁRODNÍ KULTURY

Bylo dokázáno, že firemní kulturu značně ovlivňuje také národní kultura. Tímto tvrzením se zabýval Geert Hofstede, který provedl výzkum s 116 000 zaměstnanci z multinacionální organizace, která má pobočky ve čtyřiceti zemích světa. Z výsledků tohoto výzkumu představil pět dimenzí národních kultur:

- a) Rozdělení moci – členové společnosti akceptují nerovné postavení rozdělení moci.

⁴⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 27. ISBN 80-247-0648-2

- b) Vyhnutí se nejistotě – členové skupiny se cítí ohrožení, a proto stanovují mechanismy, které by toto ohrožení zmírnily.
- c) Stupeň individualismu – stupeň, který se snaží o to, aby členové společnosti pracovali buď úplně samostatně, nebo naopak jen společně.
- d) Maskulinní versus feministické hodnoty – stupeň, kdy lidé ve společnosti upřednostňují asertivní maskulinní hodnoty (získávání peněz) oproti altruismu a pochopení druhých.
- e) Stupeň orientace na dlouhodobé cíle – i za cenu odříkání se členové společnosti soustředí na dlouhodobé cíle místo krátkodobých.

Později autor výzkum rozšířil pomocí programu GLOBE. Tento program zkoumal firemní kulturu v 825 společnostech v 62 zemích světa. Jednalo se o dlouhodobý program, který zkoumal také změny v čase. Stanovil devět základních dimenzí popisující jednotlivé národní kultury a dle dosažených výsledků kategorizoval jednotlivé země.

Obrázek 8: Národní kultury

Dimenze	Vysoký stupeň	Střední stupeň	Nizký stupeň
vyhýbání se nejistotě	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rakousko ■ Dánsko ■ Německo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Izrael ■ USA ■ Mexiko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rusko ■ Maďarsko ■ Bolívie
nerovnost postavení žen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jižní Korea ■ Egypt ■ Maroko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Itálie ■ Brazílie ■ Argentina 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Švédsko ■ Dánsko ■ Slovinsko
rozdělení moci	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rusko ■ Španělsko ■ Thajsko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anglie ■ Francie ■ Brazílie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dánsko ■ Holandsko ■ JAR
stupeň individualismu	<ul style="list-style-type: none"> ■ Řecko ■ Maďarsko ■ Německo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hong Kong ■ USA ■ Egypt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dánsko ■ Singapur ■ Japonsko
stupeň individualismu v malých skupinách	<ul style="list-style-type: none"> ■ Egypt ■ Čína ■ Maroko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Japonsko ■ Izrael ■ Katar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dánsko ■ Švédsko ■ Nový Zéland
orientace na výkon	<ul style="list-style-type: none"> ■ USA ■ Taiwan ■ Nový Zéland 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Švédsko ■ Izrael ■ Španělsko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rusko ■ Argentina ■ Řecko
orientace na člověka a mezilidské vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indonésie ■ Egypt ■ Malajsie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hong Kong ■ Švédsko ■ Taiwan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Německo ■ Španělsko ■ Francie

Dimenze	Vysoký stupeň	Střední stupeň	Nizký stupeň
asertivita	<ul style="list-style-type: none"> ■ Španělsko ■ USA ■ Řecko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Egypt ■ Irsko ■ Filipíny 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Švédsko ■ Nový Zéland ■ Švýcarsko
orientace na budoucnost	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dánsko ■ Kanada ■ Holandsko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Slovinsko ■ Egypt ■ Irsko 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rusko ■ Argentina ■ Polsko

Zdroj⁴⁷

3.10.1 KULTURNÍ ROZDÍLY MEZI MANAŽERY Z RŮZNÝCH ZEMÍ

V současné době se mnoho společností snaží proniknout také na zahraniční trhy. Tento vstup organizaci však komplikuje rozdílný jazyk, daňové, celní, jakostní, obalové předpisy, rozdíly ve spotřebitelských zvyklostech, kulturní rozdíly, cenové, platební, měnové podmínky, apod. Ve světě lze spatřit různou pracovní i podnikatelskou morálku, i jinou společenskou důležitost vůči mužům a ženám. Podnikatelé na zahraničním trhu musí ctít legislativní i nepsaná pravidla v jednotlivých zemích. Pro sjednocení podnikatelského prostředí v odlišných zemích tak vznikají po celém světě různorodá společenství, avšak podnikatelé i společnosti si ve svých zemích zachovávají svá specifika. Za reprezentanty národních kultur lze tedy označit firemní kultury. Manažeři v dnešní moderní době operují většinou v celosvětovém měřítku. Mezinárodní konkurenční síla totiž působí i na společnosti, které podnikají pouze v jedné zemi.⁴⁸

⁴⁷ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada), s. 234-235. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁴⁸ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada), s. 237. ISBN 978-80-247-2149-1., str. 237

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost GINGER spol. s r. o. je součástí silné evropské obchodní skupiny, jejíž aktivity směřují na velkoobchodní činnost v oboru technické zařízení budov (TZB). Odvětví TZB zahrnuje klimatizace, topení, instalace, větrání, elektro, sanita a inženýrské sítě. Holding neboli sdružení obchodních společností v současné době tvoří celkem 11 společností.

V České republice se skládá linie GINGER ze společností GINGER Tábor spol. s r. o., GINGER spol. s r. o., GINGER Bohemia, s. r. o. a GINGER Centron, s. r. o. V zahraničí tedy na Slovensku pak působí dceřiné společnosti GINGER Granit, s. r. o. se sídlem v Prešově a GINGER spol. s r. o. se sídlem v Nitře.

Společnost GINGER je profesionálním partnerem stavebních a montážních firem podnikajících v oboru TZB a s odborným řemeslem firma také skutečně partnersky spolupracuje. Spolupráce a rozvoj firmě zaručuje společný úspěch a násobí sílu profesionality, bez které si obor TZB nelze vůbec představit. Velké množství dodaných a odborně zamontovaných výrobků jsou svědectvím spokojenosti jejich zákazníků.

Koncem loňského roku 2015 společnosti GINGER spol. s r. o. zaměstnává přes 420 zaměstnanců, GINGER Centron, s. r. o. přes 90 zaměstnanců, GINGER Tábor spol. s r. o. zaměstnala přes 80 zaměstnanců a GINGER Bohemia, s. r. o. přes 130 zaměstnanců.⁴⁹

4.1 HISTORIE GC SKUPINY V DATECH

1991 – založení společnosti WPM, spol. s r. o. v Uherském Brodě, na počátku společnost zaměstnává 5 zaměstnanců,

⁴⁹ GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

1991 – založení firmy Vaněk A. Velkoobchod spol s r. o. v Praze. Počáteční stav zaměstnanců je 3,

1992 – přijat nový společník pro společnost Vaněk A. Velkoobchod spol. s r. o. společnost WILHELM GINGER GmbH se sídlem v Německu,

1992 – založení společnosti Centron V.I.P.,

1993 – pronájem prvního skladu v Uherské Brodě o výměru 550 m²,

1993 – přistoupil čtvrtý společník – firma Wilhelm Ginger GmbH se sídlem v Německu a současně se mění název společnosti z WPM, spol. s r. o. na GINGER spol. s r. o.,

1994 – 1997 – vznik nových poboček – Ostrava, Brno a Olomouc,

1995 – v pronajatých prostorách společnosti OSPAP v Karlových Varech založena společnost SEBOLD Bohemia, s. r. o. (v současné době je zde logistické centrum), založeno se třemi zaměstnanci,

1995 – 2009 – v těchto letech je postupně otevíráno 30 nových EXPRESS skladů po celé Moravě a 25 nových poboček v Čechách,

1996 – vlastníkem společnosti Centron V.I.P. se nově stal Sebold Centron s. r. o.,

1996 – 1998 – vznikají první sanitární vzorkovny,

2002 – stavba nové první vlastní budovy GINGER spol. s r. o. v Ostravě,

2002 – společnost WILHELM GINGER AUSLAND BETEILIGUNG GmbH se stává novým vlastníkem firmy Sebold Centron s. r. o.,

2003 – vznik nového sídla ředitelství společnosti GINGER spol. s r. o. v průmyslové zóně Zlín. V této době vytvořena tři nová logistická centra ve Zlíně, Brně a Ostravě,

2005 – stavba nové první budovy v Praze – sídlo společnosti A. Vaněk Velkoobchod,

2005 – název společnosti SEBOLD Bohemia, s. r. o. se mění na GINGER Bohemia, s. r. o.,

2006 – fúze neboli spojení společností Sebold Centron s. r. o. a A. Vaněk Velkoobchod spol. s r. o. a následné přejmenování společnosti na GINGER Centron, s. r. o. se sídlem Praha 4,

2007 – společnost GINGER spol. s r. o. pořádá první veletrhy TZB nazvané SHOW NOVINEK 2007 v Praze, Karlových Varech a Ostravě,

2007 – založení dceřiné společnosti GIGER spol. s r. o. v Nitře – Slovensko,

2009 - vznik holdingové struktury GC SKUPINY v České republice a na Slovensku, nastává převzetí všech firem GC skupiny v ČR a SR společností GINGER spol. s r. o.,

- 2009 – pořádání 2. ročníku veletrhu TZB SHOW NOVINEK 2009,
- 2010 – otevření nově vybudovaného sídla společnosti a zároveň logistického centra v Napajedlích o rozloze 50 000 m²,
- 2011 – společnost GINGER spol. s r. o. oslavila 20. výročí od založení společnosti,
- 2012 – GC SKUPINA se rozrůstá o společnosti HTI-CZ spol. s r. o. – zabývající se prodejem inženýrských sítí a GINGER Tábor spol. s r. o. – velkoobchodní činnost v oblasti TZB,
- 2013 – Holdingová struktura GC SKUPINA tvoří 11 společností,
- 2015 – pořádání 5. ročníku veletrhu TZB SHOW NOVINEK 2015,
- 2016 – otevření poradenského centra „elements“ ve Zlíně.⁵⁰

⁵⁰ GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

4.2 ROČNÍ OBRATY GC SKUPINY

Tabulka 1: Roční obraty v letech

Roční obraty v letech		
Rok	Počet zaměstnanců	Roční obrat v mld. Kč
1992	5	0,005
1972	99	0,401
2000	144	1,137
2002	167	1,403
2004	350	1,693
2006	457	2,147
2008	559	2,500
2010	742	3,100
2013	692	3,286
2014	650	3,396

Zdroj⁵¹

Výše uvedená tabulka znázorňuje roční obraty GC SKUPINY v letech od 1992 až do roku 2014. Můžeme si povšimnout, že aktivita společnosti se neprojevovala pouze v narůstajícím počtu zaměstnanců, ale především v nárůstu obratu. Na počátku působení GC SKUPINA dosahovala obratu 0,005 mld. Kč a v roce 2014 se obrat navýšil o téměř 3,4 mld. Kč. Je tedy zřejmé, že již od počátku vzniku společnost důstojně budovala svoje postavení na trhu.

⁵¹ GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

5 LOGISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 LOGISTICKÁ CENTRA, OBCHODNÍ STŘEDISKA

Prostřednictvím logistických center a EXPRESS skladů, které se neustále rozšiřují, je společnost zastoupena ve všech důležitých oblastech České republiky. Tímto způsobem svým zákazníkům zkracuje cestu ke zboží a v neposlední řadě ke zdroji informací. Rozsáhlý vozový park je součástí této společnosti, a díky němu zákazníci dostávají ten největší komfort v podobě dodávky zboží na smlouvené místo ve smlouveném čase. Moderní výpočetní technika, kterou firma disponuje, umožňuje obsluhovat zákazníka ve velmi krátkém čase.

5.1.1 LOGISTICKÁ CENTRA A OBCHODNÍ STŘEDISKA

Přímý výdej zboží na logistických centrech:

- GINGER spol. s r. o. – Ostrava, Napajedla, Brno,
- GINGER Tábor spol. s r. o. – Tábor,
- GINGER Centron s. r. o. – Praha,
- GINGER Bohemia s. r. o. – Plzeň, Karlovy Vary,
- GINGER spol. s r. o. – Nitra.

5.1.2 VÝDEJ ZBOŽÍ NA OBCHODNÍCH STŘEDISCÍCH:

- GINGER spol. s r. o. – Olomouc,
- GINGER Tábor spol. s r. o. – České Budějovice,
- GINGER Centron s. r. o. – Liberec,
- GINGER Bohemia s. r. o. – Ústí nad Labem.⁵²

O výše uvedených společnostech platí:

- každodenní bezplatný rozvoz zákazníkům nebo na jejich stavby,
- každodenní zásobování EXPRESS skladů,
- shodný sortiment a umístění na všech EXPRESS skladech,

⁵² GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

- online propojení všech EXPRESS skladů s logistickými centry,
- využívání vlastního vozového parku.

5.1.3 EXPRESS – SAMOOBSLUŽNÉ SKLADY

Na všech pobočkách EXPRESS skladů jsou stále k dispozici nejobrátkovější položky, které jsou pravidelně zásobovány. Veškeré EXPRESS sklady fungují na principu samoobslužného výdeje, což znamená, že každý zákazník si v regálech zboží vybírá sám. V těchto express skladech je možnost objednání zboží z jiných logistických center (standardně dodáváno do druhého dne) nebo přímo na stavbu bezplatnou dopravou. Pravidlem express skladů jsou v určitých intervalech probíhající zajímavé cenové a prezentační akce, které mají vést ke zvýšení zájmu, a především obratu daného skladu (zpravidla se jedná o výhodnější cenu nebo množství).

Pobočky EXPRESS skladů:

- **GINGER spol. s r. o.** – Bohumín, Blansko, Břeclav, Bruntál, Brno, Havířov, Frýdek-Místek, Český Těšín, Holasice, Hranice, Hodonín, Hlinsko, Havířov, Lanškroun, Kroměříž, Krnov, Karviná, Jihlava, Opava, Nový Jičín, Prostějov, Rožnov pod Radhoštěm, Přerov, Šumperk, Svitavy, Slavičín, Třebíč, Třinec, Uherský Brod, Uherské Hradiště, Veselí nad Moravou, Valašské Meziříčí, Vsetín, Vyškov, Zlín, Znojmo, Žďár nad Sázavou.
- **GINGER Tábor spol. s r. o.** – Vlašim, Sušice, Tábor, Prachatice, Strakonice, Pelhřimov, Písek, Český Krumlov, Jindřichův Hradec.
- **GINGER Centron s. r. o.** – Kolín, Kladno, Hradec Králové, Brandýs nad Labem, Praha 5, Praha 8, Praha 10, Vrchlabí.
- **GINGER Bohemia s. r. o.** – Varnsdorf, Tachov, Teplice, Příbram, Rakovník, Plzeň, Sokolov, Louny, Most, Mariánské Lázně, Klatovy, Cheb, Chomutov, Beroun, Aš, Děčín.
- **GINGER spol. s r. o.** – Tnava, Levice, Kysucké Nové Mesto, Bratislava.⁵³

⁵³ GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

6 ANALÝZA PRODUKTŮ

Společnost se zabývá velkoobchodní činností v oboru technické zařízení budov. Do tohoto pojmu se dají zahrnout tepelná technika a topenářské zboží, instalace vody, topení, plynu, sanitární technika, vzduchotechnika, ventilace a klimatizace, elektrotechnika, ochranné pracovní pomůcky a materiál potřebný pro výstavbu inženýrských sítí.

6.1 TOPENÁŘSKÉ ZBOŽÍ

Mezi nejčastější odebírané zboží v tomto segmentu patří plynové kotle, kotle na tuhá paliva, sporáky, kamna, ohřivače a zásobníky TUV, klimatizační jednotky, solární systémy, otopná tělesa, podlahová topení a další.

6.2 SANITÁRNÍ ZBOŽÍ

Pojem sanitární zboží lze zahrnout vany, sprchové kouty, sanitární keramika, sanitární WC a příslušenství, vodovodní baterie, koupelnový nábytek, obklady, dlažby a jiné.

6.3 INSTALAČNÍ ZBOŽÍ

Mezi nejobrátkovější instalační zboží patří trubky a příslušenství na pitnou vodu, trubky ocelové, měděné, plastové, izolační materiály, úpravny vody a v neposlední řadě profesionální nářadí a náhradní díly.

6.4 MATERIÁLY PRO INŽENÝRSKÉ SÍTĚ

Pro tento pojem jsou charakteristické materiály pro výstavbu kanalizací, vodovodů, plynovodů a komunikací.

6.5 KOUPELNOVÁ STUDIA

Jako profesionální společnost nabízí bezplatně odborná školení, poradenství, a to zvláště v jejich sanitárních vzorkovnách, kde jsou odborní zaměstnanci schopni zákazníkům vytvořit nabídku s prostorovým grafickým znázorněním budoucí koupelny,

bezplatný závoz zboží na místo určení, rychlou reakci na objednávku zboží (zpravidla v den objednání je závoz prováděn druhý den), individuální přístup k platebním podmínkám, zákonné a technické informace, certifikáty a osvědčení.

- Návštěvu vzorkovny absolvuje koncový zákazník společně s odbornou montážní firmou, která mu bude koupelnu realizovat.
- Návštěvu vzorkovny má zákazník možnost domluvit si předem, personál vzorkovny se mu tak bude moci plně věnovat.
- K inspiraci a k výběru jsou vystaveny nejen nejprodávanější produkty, ale i výrobky prodávané exkluzivně.
- Zákazník obdrží nabídku včetně prostorového grafického znázornění budoucí koupelny.
- K dispozici je kvalitní zboží od běžného provedení až po výrobky splňující požadavky nejnáročnějších klientů.
- Pro zákazníky je k dispozici široká škála prospektů a katalogů sanitárního zboží.
- Společnost poskytuje odborné poradenství.
- Dle požadavků investorů firma připravuje v případě developerských projektů na míru jednotlivé koupelnové kóje k fyzickému zhlédnutí.
- Komplexní dodávky vybraného zboží včetně odborně provedené montáže a kvalitního záručního i pozáručního servisu.

V rámci GC SKUPINY se koupelnová studia nachází v Napajedlích, 2 pobočky v Brně, v Praze, v Karlových Varech a ve Strakonících.

7 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI

Filozofií GC SKUPINY se razí heslo: „*J sme skupinou, která se výhradně orientuje na spolupráci s odbornými montážními firmami oboru Technická Zařízení Budov a naším hlavním cílem je ochrana zájmů těchto montážních firem*“.⁵⁴

Firma je věrná kvalitnímu třístupňovému způsobu prodeje zboží. Tím je cesta od výrobce k obchodní firmě, která zahrne výrobek do projektu a předá ho jako sjednocený systém svému zákazníkovi, tedy montážní firmě, která s ním pracuje, a následně putuje ke konečnému spotřebiteli.

Veškeré prodané výrobky jsou montovány a zakomponovány odbornou montážní firmou. Praktikováním tohoto způsobu se firma nedostává do konfliktu se svými zákazníky, tudíž respektuje jejich práva na trhu. Jelikož se společnost nesnaží provádět a nabízet žádné montážní služby ani projektové činnosti, tím pádem nepřipravuje své zákazníky o konečného spotřebitele.

Společnost zastává jednoduché pravidlo, které vypráví, že montážní firmy musí umět profitovat, a tím získávat prostředky pro dosažení potřebné kvalifikace montážních prací. To znamená, že pouze ve sjednocení s kvalitně provedenou montáží, za kterou je plně zodpovědný, se mohou stát výrobky předmětem záruky a servisních služeb. Společnost dbá na to, aby veškeré výrobky splňovaly normy a vlastnili potřebné certifikáty. Na základě těchto opatření lze efektivně předcházet problémům při řešení pozáručních a záručních oprav.

Holding GC SKUPINY má jasně formulované cíle. Společnost si je dobře vědoma svého postavení na trhu prodeje TZB a zodpovědnosti, která je na firmu kladena. Své zákazníky si vybírají stejně vědomě jako své dodavatele.

⁵⁴ GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

7.1 CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI GINGER

Dlouhodobé cíle a strategie firmy jsou nastíněny interními dokumenty společnosti GINGER spol. s r. o. Následující odstavce popisují již zmiňované cíle a strategie.

Interní dokument společnosti, tedy „Organizační řád“ definuje zásady strategie a cíle:

- dlouhodobě docílit spokojenosti zákazníka s výrobky, zbožím a službami společnosti,
- neustále zvyšovat celkovou hodnotu majetku a především míru zisku, tím tedy naplnit cíle akcionářů,
- vytvářet shodu mezi zájmy zákazníků, akcionářů, zaměstnanců a okolním prostředím,
- uceleným rozvojem společnosti posilovat vztahy a důvěru obchodních partnerů, nabízet jistoty svým akcionářům a zaměstnancům dávat možnost dosažení jejich osobních a profesionálních cílů,
- neustálým zdokonalováním systému řízení jakosti a práce každého zaměstnance zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a výrobků,
- budovat, respektovat a chránit zdravé sociální a životní prostředí.⁵⁵

Další interní dokument společnosti definuje základní cíle společnosti, kterými jsou osobní přístup k zákazníkovi a flexibilita při uskutečnění jeho požadavků.

7.2 POLITIKA JAKOSTI

Principy politiky jakosti společnost definuje tímto způsobem:

- v oblasti plnění požadavků systému jakosti a zlepšování jeho efektivnosti je požadována osobní angažovanost vedení společnosti,
- zákaznický servis poskytovaný odborně školenými a specializovanými zaměstnanci,
- neustálý růst pracovníků z hlediska jejich odbornosti,
- zefektivňování činností ovlivňujících jakost poskytovaných služeb a výrobků,
- zefektivňování procesů s cílem navýšit jejich výkonnost,
- plnění podnikových cílů jakosti.⁵⁶

⁵⁵ *Organizační řád GC SKUPINY*. Praha, 2015.

Popsané cíle a strategie společnosti jsou každé dva roky aktualizovány jednatelem společnosti a veškeré změny jsou pojmenovány do stávajícího textu. Krátkodobé cíle na období jednoho roku jsou určovány každoročně. Obecně se dá shrnout, že strategickým cílem společnosti GINGER v rámci českého trhu je posilování své vlastní pozice na trhu v oblasti TZB prostřednictvím průběžného zkvalitňování nabízeních služeb a produktů, jež povede k následnému navýšení počtu aktivních zákazníků.

⁵⁶ GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

8 SPOLEČNOST V SOUČASNÉ DOBĚ

Společnost GINGER v současné době patří mezi největší velkoobchody v oblasti topení, voda, plyn, inženýrské sítě a koupelny v České republice. Svůj sortiment a služby nabízí svým zákazníkům ve stále se rozšiřující síti poboček a kvality poskytovaných služeb. Důkazem efektivity poskytovaných produktů a služeb je neustále rostoucí počet aktivních klientů a hodnoty realizovaných projektů.

Společnost si zakládá na individuálním přístupu k jejich potřebám, orientaci na zákazníka a na perfektním servisu, který je ke všem klientům individuální.

8.1 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI

Organizační struktura společnosti nepředstavuje žádnou čistou formu organizačního uspořádání. Obecně vzato lze říci, že se jedná o organizační strukturu smíšenou, což je dáno zejména jejími historickými zkušenostmi a souvislostmi. Při založení společnosti nebyla stanovena organizační struktura, ale postupem času, při získávání nových zaměstnanců se společnost razantně rozšiřovala, a poté byla stanoveno kompletní organizační členění společnosti.

Z počátku byla společnost dělena na jednotlivé oddělení, která byla zodpovědná za výkon jednotlivých činností. Management společnosti pak tvořili dva ředitelé. Celá struktura byla poměrně plochá a praktikovala se maximálně třístupňová úroveň řízení.

Nově je společnost dělena na samostatné úseky, což znamená, že celá struktura již není tak plochá, jako tomu bývalo dříve. Počet řídicích úrovní se navýšil následovně: 1. úroveň – Generální ředitel, 2. úroveň – Ředitelé úseků, kteří společně tvoří top management firmy, 3. úroveň – Manažeři v čele jednotlivých oddělení, 4. úroveň – Specialisté jednotlivých oddělení.

- a) Oddělení informačních technologií
 - je správcem, ale i tvůrcem užívaných firemních aplikací,
 - stará se o veškerý zakoupený software, vývoj vlastního software a správa hardware, také analýza a metodika procesů.

- b) Úsek provozu
 - zodpovědný za lidské zdroje, facility a zajištění činností administrativního oddělení.
 - a) Oddělení administrativy
 - je zodpovědné za úplné a přesné zavádění dat o klientech, obchodech nebo zaměstnancích, za správné provedení platebních styků, správnost a úplnost klientské dokumentace, oběh a evidenci dokumentů.
 - b) Oddělení facility
 - je zodpovědné za veškeré provozní záležitosti od obsluhy recepce až po poskytování servisních služeb zaměstnancům v oblasti provozu.
 - c) Oddělení lidských zdrojů
 - zodpovědné za kompletní problematiku, která se týká lidských zdrojů.
 - d) Úsek backoffice
 - je odpovědný za vypořádání se veškerých finančních obchodů, komunikace s domácími i zahraničními partnery napříč GC SKUPINY.
 - e) Oddělení financí
 - odpovědné za činnost finančního řízení, zejména se jedná o přípravu plánů a rozpočtů také řízení provozních nákladů.
 - současně také zajišťuje činnosti v oblastech controllingu, účetnictví a reportingu.
 - f) Obchodní oddělení
 - je zodpovědný za samotnou obchodní činnost, za plánování obchodních aktivit a implementaci a rozvoj obchodní strategie.
 - g) Oddělení vývoje
 - zodpovědné za údržbu, vývoj a tvorbu strategií.
 - h) Oddělení marketingu
 - zodpovědné za prezentaci společnosti, za tvorbu prezentačních materiálů společně s IT oddělením, za produkci marketingových a dalších obdobných aktivit.
 - i) Sekretariát vedení společnosti
 - odpovědný za veškerou administrativu kanceláře, plnou podporu vedení společnosti.

8.2 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI GINGER SPOL. S R. O.

V posledních letech společnost GINGER spol. s r. o. neustále zvyšovala kapacitu zaměstnanců, což bylo zapříčiněno stálým rozšiřováním společnosti napříč celé České republiky.

Tabulka 2: Zaměstnanecká struktura

Obecná zaměstnanecká struktura	Absolutní číslo		% podíl		Nárůst v %
	2014	2015	2014	2015	
Celkový počet zaměstnanců	650	720	100,00	100,00	10,77
Počet zaměstnanců na PP	640	710	98,46	98,61	10,94
Počet zaměstnanců na DPP	10	10	1,54	1,39	0,00
Počet zaměstnanců na IČO	0	0	0,00	0,00	0,00
Zaměstnanecká struktura dle vzdělání	Absolutní číslo		% podíl		Změna v %
	2014	2015	2014	2015	
Počet VŠ vzdělaných zaměstnanců	150	230	23,08	31,94	8,86
Počet SS vzdělaných zaměstnanců	300	340	46,15	47,22	1,07

Zdroj⁵⁷

Z výše uvedené tabulky je vidno, že během jednoho roku došlo k více než deseti procentnímu nárůstu zaměstnanců, což je zapříčiněno neustálým rozšiřováním společnosti napříč celou republikou. Dále došlo k nárůstu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců o nezanedbatelných 7%, ale také došlo k nárůstu zaměstnanců se středoškolským vzděláním, a to o 1%.

8.3 FIREMNÍ KULTURA GINGER SPOL. S R. O.

Ve společnosti GINGER spol. s r. o. je firemní kultura vytvářena pouze nepřímo a je jí dáván volný průběh. Celkovou problematiku firemní kultury mají ve společnosti na starosti zaměstnanci personálního oddělení neboli Human Resources. Z dostupných informací vyplynulo, že v historii společnosti až doposavad neproběhlo žádné hodnocení firemní kultury.

⁵⁷ Interní dokument GC SKUPINY. Praha, 2015.

8.3.1 TYP KULTURY

Při uskutečňovaných rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že zaměstnanci firemní kulturu hodnotí jako přátelskou a striktně vylučují možnost autoritativní kultury. Současně však připouštějí příležitostnou rivalitu a boje mezi jednotlivci, a také mezi jednotlivými odděleními. Nicméně, vždy vidí snahu se nějak domluvit. Podle slov zaměstnanců se jedná o zdravou soutěživost, tedy nic, co by negativně mělo ovlivnit nebo zhoršovat kulturu společnosti.

Pokud bychom měli určit typ kultury podle míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětné vazby trhu, dle mého názoru se nachází společnost mezi procesní kulturou a kulturou sázky na budoucnost. Důraz je především kladen na správné pojmenování funkcí, formality, funkční kompetence, a zároveň respekt k hierarchii a autoritě.

Vzhledem k organizační kultuře je firemní kultura jednoznačně kulturou funkcí (rolí). Vyskytuje se vysoký stupeň formálnosti a byrokracie, což je ovlivněno především velikostí společností a snižuje to v zásadě její flexibilitu.

8.3.2 VZTAHY MEZI LIDMI

Firemní vztahy mezi zaměstnanci, na základě rozhovorů, jsou dle mého názoru hodnoceny velmi kladně. V rámci celé skupiny GC jsou vztahy poměrně komplikovanější, a to z důvodu značného růstu zaměstnanců téměř napříč celou republikou. Ku příkladu expresní sklady jsou rozmístěny v 75ti městech České republiky a hlavní logistická centra jsou v sedmi větších městech. Z tohoto důvodu převážná většina podnikové komunikace probíhá elektronicky nebo telefonicky. Větší množství zaměstnanců zná především své nejbližší kolegy ze svého pracoviště, se kterými spolupracuje, protože jsou v každodenním kontaktu. Elektronická komunikace tedy probíhá podle standardních zásad etikety. Tykání se používá pouze mezi zaměstnanci, kteří se dobře znají, a na tomto způsobu jednání se dohodli. V ostatních případech je běžné vykání.

8.3.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A ODPOČINKOVÉ ZÓNY

Společnost GINGER spol. s r. o. má své sídlo vybudované v Napajedlích na Moravě, kde je největší logistické centrum pro ČR. Zde se nachází vybudována administrativní budova. Pracovní prostředí je zde velice reprezentativní, klidné, příjemné, všeobecně se dá říci, že je nadstandardní.

Ovšem toto zázemí nedisponuje jakoukoliv odpočinkovou zónou, kromě jídelny. Z velké části je to způsobeno především architekturou dané budovy, a zároveň skutečností, že budova byla realizována před více jak deseti lety. Kanceláře jsou zde typu „open space“, to znamená, že na velké ploše jsou rozdělená jednotlivá oddělení, kdy každé oddělení má svého vedoucího. Tyto prostory mohou mít pozitivní vliv na týmovou spolupráci, komunikaci mezi zaměstnanci i větší pocit sounáležitosti. Nicméně absence jakékoliv odpočinkové zóny ve spojení se zvyšujícím se počtem zaměstnanců vede ke ztrátě soukromí, krátkého odpočinku nebo pracovního prostoru. Nejčastější místo, kde se zaměstnanci shlukují, bývá kuchyňská místnost, respektive prostor u kávovaru. Nevýhodou kanceláří formou open space je, že jakákoliv komunikace mezi zaměstnanci, velmi ruší při práci ostatní nezapojené zaměstnance. Není tedy náhodou, že většina neformální komunikace probíhá buď v kuchyňské místnosti, nebo před budovou, kde se převážně scházejí zaměstnanci ke kouření, které je v budově přísně zakázáno. Odpočinkovou zónu s různými možnostmi rozptýlení by zaměstnanci uvítali.

8.3.4 BENEFITY

Kulturu holding GC skupiny tvoří také benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Mezi příklady lze uvést povinné stravenky, které jsou poskytovány v hodně 80 Kč, příspěvek na životní a penzijní připojištění. V případě, že se zaměstnanec ocitne v tíživé životní situaci, vedení společnosti rozhodne o individuální podpoře, která by tuto situaci alespoň částečně řešila. Mezi další benefit patří využívání služebního vozidla. Na služební automobil mají nárok pouze vedoucí pozice a obchodní zástupci, kteří vozidlo potřebují pro výkon své činnosti. V rámci toho je možné automobil využívat i k soukromým účelům.

8.3.5 VZDĚLÁVÁNÍ

Společnost své zaměstnance vzdělává pravidelně prostřednictvím školení, které zajišťují většinou dodavatelé. Jedná se především o školení, v rámci kterých jsou představeny nové produkty dodavatelů nebo poskytnutí informací, které vedou k prohloubení znalostí v daném segmentu.

Ve společnosti byl historicky zaveden jazykový kurz německého jazyka, který ovšem pro nezáměr zaměstnanců byl zrušen. Momentálně v této firmě žádné jazykové kurzy neprobíhají. V případě, že by zaměstnanec chtěl rozšířit své vzdělání, které by zasahovalo do pracovních dnů, musí si podat žádost. Žádost bude se zaměstnancem konzultována, a následně zaměstnanec obdrží rozhodnutí o tom, zda mu žádost byla schválena či nikoliv.

8.3.6 PRACOVNÍ UNIFORMY

Pracovní uniformy má společnost zavedena pouze u pracovníků skladu, což zahrnuje i povinné ochranné pomůcky a vybavení. Technicko-hospodářský pracovníci nemají smluvně ani jinak definované pracovní oblečení. Je ovšem nepsaným pravidlem a v podvědomí každého z nich chodit v reprezentativním oblečení, v případě důležitých jednání. Vyšší a vrcholový management nosí formální oblečení bez výjimek. Zajímavá je i tradice tzv. „neformálních pátků“, která nebyla úmyslně iniciována, ale vznikla přirozeným vývojem kultury ve společnosti.

8.3.7 RITUÁLY, TRADICE

Jak již bylo zmíněno, ve firmě jsou zakotveny různé druhy tradic a rituálů. Jedna z nich jsou právě „neformální pátky“, které jsou převážně iniciovány samotnými zaměstnanci. Každý rok firma pořádá pro všechny své zaměstnance vánoční večírek, kde je tradicí bowlingový turnaj. Výjimkou nejsou ani firemní večírky, které se konají pravidelně po určité kladné firemní události. Tyto večírky jsou iniciovány především vedením společnosti. Důležité je zmínit, že veškeré firemní akce, mimo pracovní dobu, nejsou povinné a případná nepřítomnost některých ze zaměstnanců se žádným způsobem neřeší ani nepostihuje.

8.3.8 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování uvnitř společnosti se liší jednotlivými pozicemi. Pracovníci skladu jsou odměňováni základní složkou mzdy, a dále pohyblivou složkou, jejichž výše se odvíjí od splnění pracovních úkolů v daném měsíci. Vedení firmy společně s obchodními zástupci společnosti jsou odměňovány obdobným způsobem. Jejich mzda se skládá z fixní částky, její výše je sjednána při náboru zaměstnance, z pohyblivé složky, její výše se odvíjí od splnění pracovních povinností, a dále složka prémie, která je vázána na interní prémiový řád společnosti. Mzdy těchto pracovníků jsou koncipovány především jako motivační.

8.3.9 INFORMOVANOST

Společnost se snaží být ve všech případech transparentní a nic neutajovat. Proto je informovanost ve společnosti na velice vysoké úrovni a aplikuje se především prostřednictvím elektronické pošty neboli emailem a interním systémem společnosti. Přes tento interní systém, kam má každý zaměstnanec přihlašovací údaje, jsou zaměstnanci informováni o nejrůznějších změnách týkajících se firmy, a dále jsou prezentovány aktuality.

8.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FIREMNÍ KULTURU

Jedním z nejvíce důležitých bodů psychologie jedince jsou mezilidské vztahy. Je možno je chápat jako interpersonální postoje a interpersonální interakce, kdy chování jednoho, je podnětem pro druhého a naopak. Základním bodem, jakým si pilířem pro mezilidské vztahy je komunikace. Komunikace není všechno, ale je za vším.

Podstatu firemní kultury, která je budována na výsledku charakteru vztahů mezi zaměstnanci, lze po analýze různých typologií a koncepcí definovat faktory, které jasně prozradí vnitřní prostředí společnosti. Jedná se o moc, důvěru, nejistotu a sdílení. Všechny tyto faktory se ve společnosti vzájemně projevují a prolínají v určité

míře a kvalitě. Důležitým sdělením vedení společnosti by mělo být optimální nalezení rovnováhy těchto faktorů:

a) Důvěra

- Firma se učí respektovat právo druhých, znamená to, že zaměstnanec se nebojí vyjádřit vlastní názor. Společnost je velmi bonitní, a tudíž ji netrápí žádné finanční úvěry. Především i toto má dopad na celkovou firemní kulturu a atmosféru uvnitř společnosti. Zaměstnanci dostávají své výplaty za odvedenou práci včas a ve stanovené míře. Jeden z interních dokumentů je prémiový řád, dle kterého se zaměstnanci odvíjí jeho výše výdělku. Hodnotící systém je velmi motivační, není se tedy čemu divit, že zaměstnanci, především obchodní týmy, jsou odhodláni svou práci dělat zodpovědně a s největším nasazením.

b) Moc

- Společnost podporuje inovativní rozhodování každého zaměstnance v rámci svěřených pravomocí. Jedná se také o jeden z hlavních cílů firemní kultury, a tím i upevnění její větší konkurenční výhody. Společnost se snaží vytvářet adekvátní pracovní prostředí a podmínky k dosažení požadovaných cílů, tedy i výsledků. Snaží se zaměstnancům zajistit dobrý zdravotní i duševní stav formou smluvního vztahu o nadstandardní lékařskou péči, pořádáním kulturních či sportovních akcí a mnoho dalšími aktivitami, které mohou ovlivnit motivaci zaměstnanců. Moc a delegace pravomocí postupuje od jednatelů ke svým podřízeným a pochopitelně dále.

c) Nejistota

- Mnozí zaměstnanci společnosti chodí do práce především pro peníze a další uspokojení ze zaměstnání nijak nepociťují. Znamená to tedy, že nejistota z budoucí výše výdělku nepůsobí kladně na firemní kulturu. Faktorem eliminujícím nejistotu je pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při vykonávání pracovních činností. Toto pojištění firma svým zaměstnancům sjednává především na úrovni zaměstnanců pracujících ve skladech.

d) Sdílení

- Ve společnosti je kladen velký důraz na sdílení a budování společných hodnot, cílů a principů, jelikož si společnost uvědomuje, že neomylnost vedení vede k pasivitě pracovníků s malou iniciativou.

9 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Komunikace ve společnosti probíhá v základních formách, jako jsou osobní, písemná a elektronická. Využívání zmíněných forem závisí na důležitosti a druhu konkrétní komunikace.

9.1 OSOBNÍ FORMA

Osobní forma probíhá nejčastěji prostřednictvím pohovorů či porad. Ve společnosti je zaveden již standardně fungující systém porad. Vedení společnosti určí termíny porad a ty jsou následně zaslány na všechny zaměstnance, které se porady mají zúčastnit. Standardně tento harmonogram porad je zpracován na každý měsíc zvlášť. V praxi to tedy znamená, že např. každé pondělí je porada oddělení nákupu a po skončení a vypracování zápisu z porady je tento zápis přeposlán na obchodní oddělení, který jim zaručuje informovanost a přehled novinek v oblasti nákupu zboží. Obchodní oddělení má svou poradu vždy ke konci měsíce, přesný den je určen právě v harmonogramu porad, který je sestavován na měsíc dopředu.

Osobní pohovory probíhají nepravidelně. Zpravidla se jedná o pohovor obchodního týmu s vedením společnosti, kdy vedení analyzuje práci obchodního týmu, a probírají se konkrétní situace, které je potřeba řešit. Jedná se tedy o pohovor, který je vyvolán vedením společnosti, a který není dlouhodobě plánovaný.

9.2 PÍSEMNÁ FORMA

Písemnou formou se rozumí např. manuály nebo předpisy. Ve společnosti je vytvořen sdílený disk pro všechny zaměstnance, na kterém jsou veškeré předpisy a manuály uloženy. Zaměstnanec má tedy přístup kdykoliv si tyto dokumenty prostudovat v případě nejasností. Písemná forma se na rozdíl od elektronické hodí především pro oficiálnější příležitosti. Ve společnosti se písemná forma využívá výhradně při přání k narozeninám zaměstnance nebo případné gratulaci k získání určitého titulu.

9.3 ELEKTRONICKÁ FORMA

Elektronickou formou se rozumí především emailové zpravodajství nebo např. firemní intranet. Elektronická forma komunikace je ve společnosti nejvíce využívána. Obecně se dá říci, že komunikace touto formou je napříč všemi pobočkami nejrychlejší a nejefektivnější. Výhody jsou především v ceně a rychlosti. Tato forma komunikace je používána pro určitá sdělení od vedení společnosti, sdělení napříč zaměstnanci, dodavateli nebo odběrateli. Někdy se stává, že zaměstnanec je doslova přehlcen příchozími emaily, které se výjimečně dokážou vyšplhat až na počet 500 emailů za den.

Dle mého názoru zaměstnanci firemní intranet využívají s velkou oblibou. Naleznou na něm cenné informace, ke kterým mají přístup téměř okamžitě. Intranet zahrnuje veškeré firemní katalogy, katalogy našich dodavatelů, ale také kompletní firemní databázi všech zaměstnanců, kde je uveden telefonický kontakt, email a pracovní pozice.

10 PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI

10.1 METODOLOGICKÝ POSTUP A CÍL PRŮZKUMU

Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit úroveň firemní komunikace a kultury ve společnosti a vnímání vedení firmy zaměstnancem.

10.2 ZVOLENÉ METODY A FÁZE

K získání základních statistických dat a informací o současném stavu interní komunikace a kultury jsem se rozhodl o použití anonymního dotazníku.

Analýza stávajícího stavu interní komunikace a kultury ve společnosti se uskutečnila ve třech etapách:

- a) První etapa
 - tvorba anonymního dotazníku,
 - distribuce anonymních dotazníků a zpětný sběr.
- b) Druhá etapa
 - vyhodnocení dotazníků,
 - pozorování,
 - stanovení závěru.
- c) Třetí etapa
 - vyhodnocení celkových výsledků a definice potřebných změn,
 - prezentace výsledků vedení společnosti.

10.3 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Ke sběru dat v rámci tohoto průzkumu byla použita forma dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci. Dotazník, který je také přílohou (viz Příloha č. 2) této práce, byl uspořádán a umístěn na intranet společnosti, a dále rozeslán na e-mail každému zaměstnanci, který disponuje firemním emailem. Pracovníkům, kteří nemají firemní email, byl dotazník distribuován vedoucími osobami, tedy přímým nadřízeným nebo byl dotazník předán osobně.

Dotazníkové šetření bylo vybráno hned z několika zásadních důvodů:

- a) Anonymita respondentů – dotazník se vyplňuje zcela anonymně a přístup k němu mám pouze já, jako osoba, která tento dotazník vyhodnocuje.
- b) Nižší administrativní a časová náročnost – výhodou dotazníku je, že respondent má na vyplnění dotazníku tolik času, kolik potřebuje, vyplnění může kdykoliv přerušit a pokračovat dle svých pracovních možností. Průměrný čas pro vyplnění dotazníku je cca 5 – 10 min. což je dle mého mínění optimální doba pro to, aby se respondent mohl na otázky ještě plně soustředit.

Celý dotazník se skládá z 30 otázek rozdělených do základních oblastí. Dotazník obsahuje 26 uzavřených otázek, oblasti se rozpadaly do souhrnu rozdílného počtu otázek se čtyřmi odpovědi (určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne). Celkem 4 otázky byly otevřené s možností písemného vyjádření svého názoru. Užití otevřených otázek u písemného dotazování není příliš doporučováno z hlediska časové náročnosti, nicméně ve svém dotazníku jsem považoval za nutné tyto otázky zakomponovat.

Celkem bylo rozesláno 400 dotazníků prostřednictvím emailu a 320 dotazníků bylo distribuováno vedoucími pracovníky pracovníkům skladu, spolu s informacemi o dotazníku a časovém harmonogramu. Současně byli zaměstnanci ubezpečeni o anonymitě dotazníků.

Návratnost dotazníku byla překvapující, úroveň dosáhla 94,58%, z celkového počtu 720 rozeslaných dotazníků se jich zpět vrátilo celých 681. Návratnost přes 90% je pro anonymní dotazníkové šetření nadstandardní výsledek.

10.3.1 ZPRACOVÁNÍ DAT

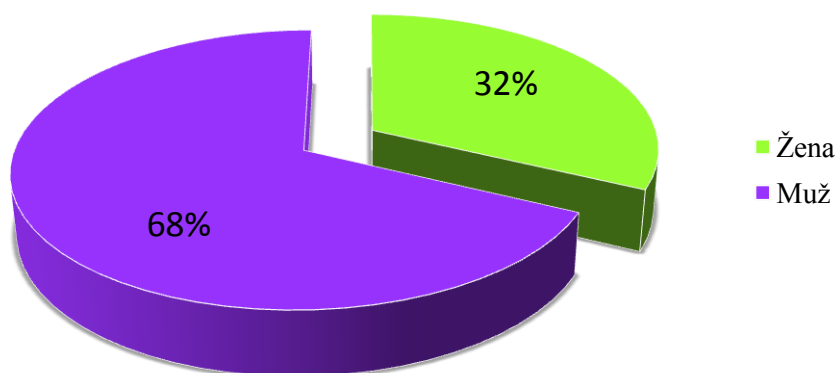
Před zpracováním jsem všechny dotazníky podrobil kontrole, zda jsou dostatečně vyplněné a čitelné. Poté probíhalo samotné zpracování dat, pro snadnější a přehlednější analýzu jsem nejprve jednotlivá data kódoval. V samotné analýze jsem pracoval především s technikami rozdělení četností a měření obecné úrovně prostřednictvím aritmetického průměru.

10.3.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Otázka č. 1

První otázka se dotazovala respondentů na jejich pohlaví.

Graf 1: Pohlaví



Zdroj⁵⁸

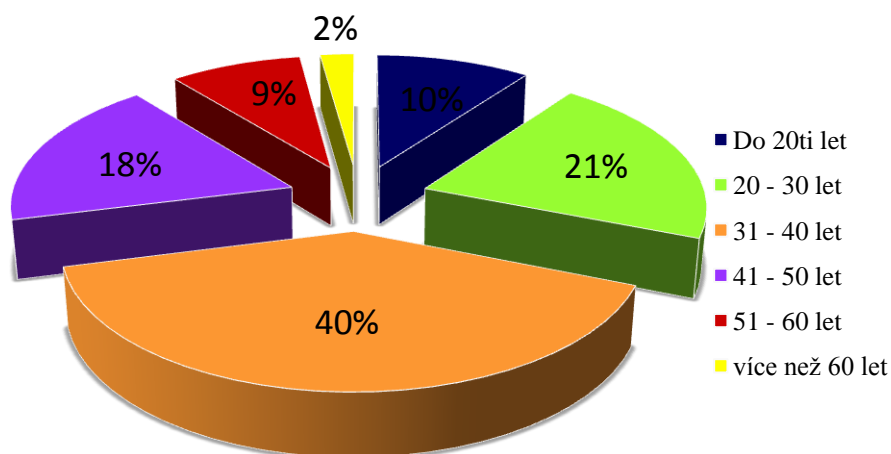
Na první pohled je z grafu vidno, že podstatně větší část respondentů tvořili muži. Z celkového počtu 681 dotazovaných bylo 68% mužů a 32% žen. Vyhodnocení této první otázky není nijak překvapující, jelikož podnikatelská činnost společnosti se zabývá převážně v oblasti TZB. Je všeobecně známo, že v tomto odvětví, tedy voda, topení, plyn, pracují převážně muži. Ženská populace ve společnosti, zastává funkce především spojené s administrativní činností nebo v oblasti koupelnového studia.

⁵⁸ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 2

Druhá otázka se soustředila na věk zaměstnanců.

Graf 2: Věk



Zdroj⁵⁹

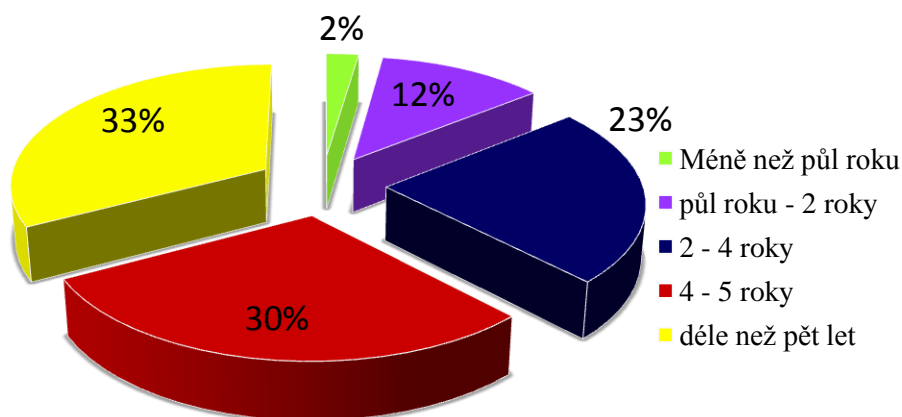
Z grafu lze jednoznačně vyčíst, že nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Obor, ve kterém firma podniká je z velké části technicky zaměřen, z čehož vyplývá, že pro správné fungování společnosti jsou potřeba kvalifikovaní zaměstnanci s odbornou praxí. Není tedy divu, že z celkového počtu je tato věková skupina zastoupena 40%. V posledních letech, při náboru zaměstnanců, je kladen důraz na mladé, studované a ambiciózní lidi, kteří mají chuť pracovat. Proto věková skupina 20 – 30 let je zastoupena v poměru 21%. Částečně stejným zjištěním, tedy 18% tvoří zaměstnanci ve věku 41 – 50 let. Celých 69 zaměstnanců, tedy 10% jsou pracovníci ve věku do 20ti let. Dále 9% zastává skupina ve věku 51 – 60 let a pouze 2% zaměstnanců jsou ve věkovém rozmezí 60 a více let.

⁵⁹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 3

Třetí otázka byla ve znění, jak dlouho pracujete pro GC SKUPINU?.

Graf 3: Délka pracovního poměru



Zdroj⁶⁰

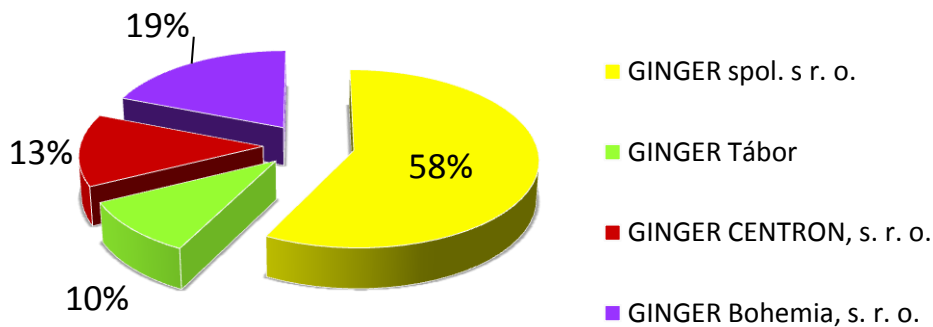
Největší počet zaměstnanců, celých 33%, ve společnosti působí déle než pět let. Rovných 30% zaměstnanců se nachází v rozmezí 4 – 5 let z hlediska jejich existence ve firmě. Toto zjištění je všeobecně velice zajímavé. Na první pohled se dá předpokládat, že zaměstnanci jsou firmě věrní a svým způsobem věří v budoucnost a rozvoj společnosti. Z vyhodnoceného grafu se dá odhadnout, že společnost nabízí kvalitní zázemí a prostředí pro svoje zaměstnance. Ve společnosti je zaměstnáno 23% pracovníků působících ve firmě v rozmezí 2 až 4 roky. Celých 12% je ve firmě zaměstnáno půl roku až 2 roky a zaměstnanci s odpovědí méně než půl roku tvoří 2%.

⁶⁰ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 4

V jaké společnosti GC SKUPINY jste zaměstnán?

Graf 4: Výběr společnosti



Zdroj⁶¹

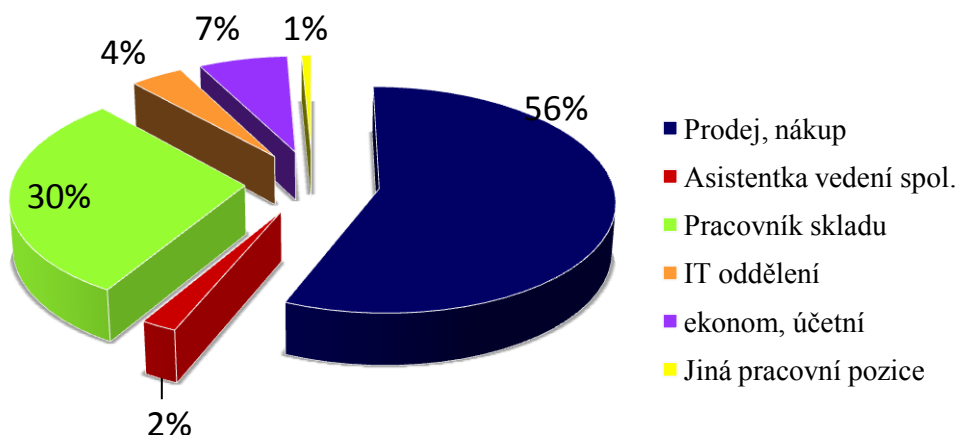
Více jak polovina zaměstnanců, konkrétně 384, svou pracovní činnost vykonává ve společnosti GINGER spol. s r. o., která sídlí v Napajedlích na Moravě. Tato společnost patří mezi první pobočky skupiny GINGER v České republice. Druhou největší společností, z hlediska počtu zaměstnanců, je společnost GINGER Bohemia, s. r. o., ve které pracuje 19% zaměstnanců GC SKUPINY. Společnost GINGER CENTRON, s. r. o., která působí v okolí Prahy a Středočeského kraje, zaměstnává 13% zaměstnanců. Působení v jižních Čechách je v kompetenci společnosti GINGER Tábor spol. s r. o., ve které působí 10% zaměstnanců.

⁶¹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 5

Jakou pozici vykonáváte?

Graf 5: Pracovní pozice



Zdroj⁶²

Z celkového počtu 681 oslovených respondentů, na pozici prodej, nákup pracuje nadpoloviční většina, tedy 56% zaměstnanců. Jelikož firemní aktivity jsou vyvíjeny v oblasti velkoobchodní činnosti, není divu, že právě tuto pozici zastává nejvíce zaměstnanců z celkové GC SKUPINY. Společnost pro svůj rozvoj a růst potřebuje nejen zaměstnance v oblasti obchodu, ale i jiných odvětvích jako jsou např. pracovníci skladu, kteří z celkového počtu tvoří 30%. Mezi tyto pracovníky patří např. vedoucí skladu, pracovníci z oddělení příjmu nebo výdeje zboží. Jelikož firma disponuje svou logistikou a zboží rozváží přímo ke svým zákazníkům, proto do oddělení skladu patří i řidiči nákladních vozidel. Celých 7% zaměstnanců, tvoří pracovní pozice v ekonomickém směru, tedy ekonom a účetní. O správu webové sítě a především funkčnosti v této oblasti se stará IT oddělení, které je z celkového počtu zastoupeno 28 pracovníky, což představuje 4%. Asistentky vedení společností představují pouhých 2%.

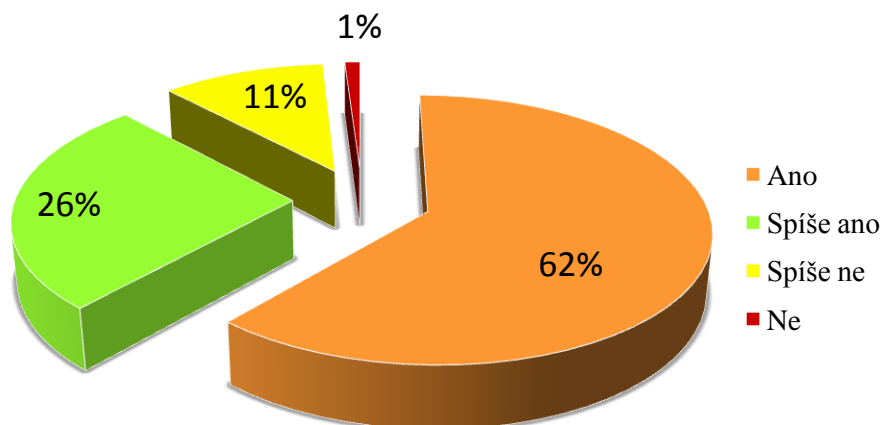
⁶² Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

V dotazníku se objevila i možnost, jiná pracovní pozice. Tuto variantu zaměstnanci zaškrtnuli pětkrát. Z mého odhadu se bude jednat především o samotné vedení společnosti.

Otázka č. 6

Respektujete svého přímého nadřízeného?

Graf 6: Respekt vůči nadřízenému



Zdroj⁶³

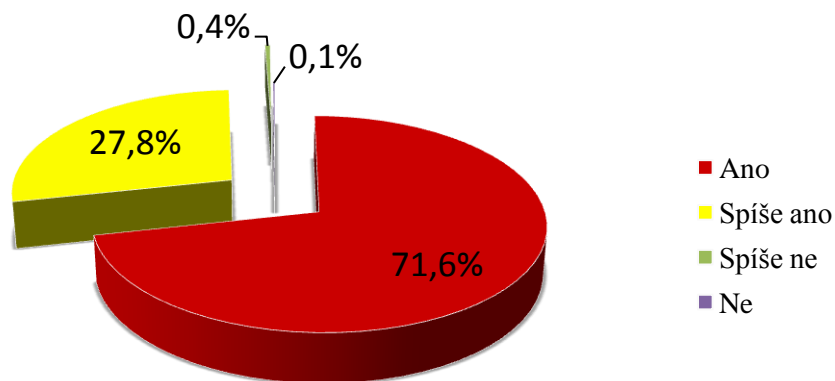
Při otázce, zda zaměstnanci respektují svého přímého nadřízeného, odpovědělo 62% ano a 26% zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ano. Pro fungování společnosti je to velmi pozitivní výsledek, pokud více jak 80% přiznává respekt vůči svému nadřízenému, díky tomu nenastávají komplikace z hlediska postavení hierarchie ve společnosti. Možnost spíše ne, zvolilo 11% zaměstnanců a pouze 1% zaškrtnulo možnost ne. Zaměstnanci mohou být různé povahy a je všeobecně známo, že každý není schopen respektovat určitý řád a nařízení. V případě, že se dosahuje výsledku, vyplývajícího z tohoto popisu, tedy nad již zmíněnou hranici 80%, je to velmi dobré zjištění pro další růst a rozvoj společnosti.

⁶³ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 7

Domníváte se, že Váš nadřízený rozumí své práci?

Graf 7: Znalosti nadřízeného



Zdroj⁶⁴

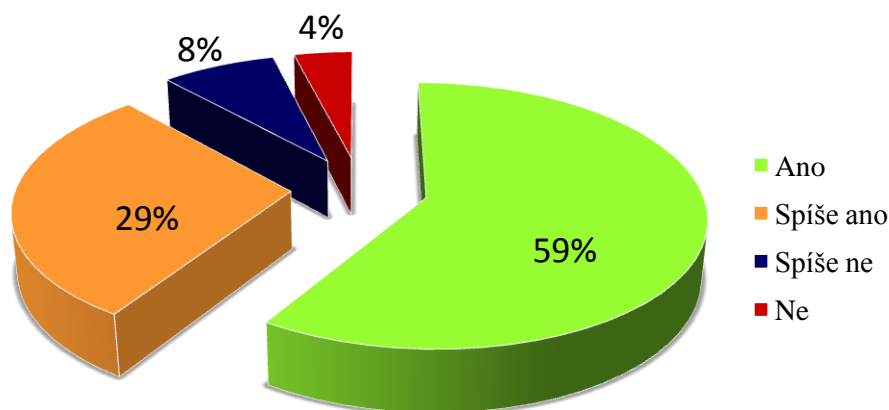
Jako sedmá v pořadí byla respondentům položena, dle mého názoru, velmi důležitá otázka, a to, zda si myslí, že jejich vedoucí rozumí své práci. Dotazník byl anonymní, tudíž se můžeme domnívat, že veškeré uvedené odpovědi jsou zcela podle pravdy respondenta. Téměř 72% respondentů označilo odpověď ano a 27,8% respondentů vybralo odpověď spíše ano. Pouze 0,4%, tedy 3 respondenti, označili odpověď spíše ne a jeden respondent vybral odpověď ne. Z odpovědí a následně grafu je vidno, že společnost na vedoucí pozici dosazuje plnohodnotné a kvalifikované pracovníky, kteří svému oboru rozumí a jsou schopni se neustále rozvíjet v daném oboru. Tento fakt je nesmírně důležitý proto, aby vedoucí pozice zastávali pracovníci, kteří svému oboru rozumí, a jen díky tomu může společnost zajišťovat bezproblémový chod. Výhodiskem je kvalitní tým.

⁶⁴ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 8

Můžete se na svého nadřízeného obrátit při řešení pracovních problémů?

Graf 8: Řešení problémů s nadřízeným



Zdroj⁶⁵

Drtivá většina respondentů odpověděla kladně. Téměř 60% respondentů se na svého nadřízeného mohou obrátit při řešení jakéhokoliv pracovního problému, téměř kdykoliv. Dá se odhadnout, že takový vedoucí pracovník je svým podřízeným nakloněn a je ochoten pomoci s jakoukoliv pracovní situací. Tato skupina v dotaznících vybrala možnost ano. Variantu spíše ano zaškrtnulo 29% respondentů. Pod variantou spíše ano, si respondenti myslí, že v případě, kdyby tato situace nastala, tak by se na svého nadřízeného mohli obrátit. Nicméně doposud této možnosti nevyužili. Druhý pohled na tuto odpověď je, že několikrát zaměstnanci oslovili svého nadřízeného o pomoc, a ten jim vyšel vstříc ve většině případů, nikoliv ve všech. Opak toho může být, že nadřízeného několikrát oslovili, a ten jim vyšel vstříc pouze u některých případech. K tomuto popisu se vztahuje odpověď spíše ne, kterou označilo 8% respondentů. Pracovníků, kteří se nemohou obrátit na svého nadřízeného jsou 4%, což představuje 27 respondentů.

⁶⁵ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 9

Uveďte dvě kladné a dvě záporné vlastnosti svého nadřízeného.

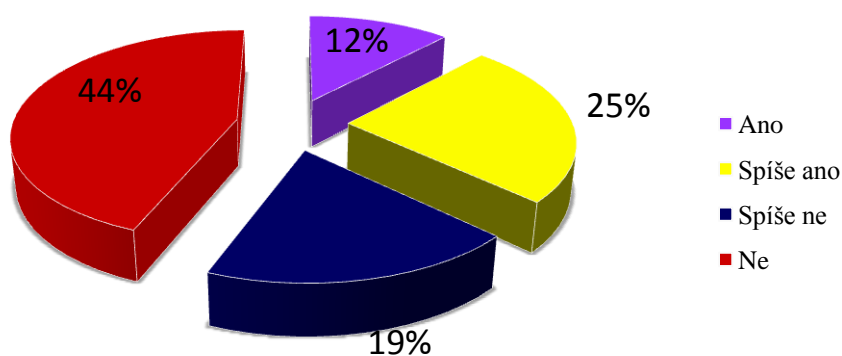
Vyhodnocení otázky č. 9

Na otevřenou otázku: „Uveďte dvě kladné a dvě záporné vlastnosti svého nadřízeného“, padly různorodé odpovědi. Ve všech případech byly napsány dvě kladné vlastnosti, u záporných však někdy jedna vlastnost chyběla, tudíž byla vypsána pouze jedna ze dvou požadovaných. To je odrazem vysoce kvalifikovaných pracovních sil na vedoucích pozicích. Mezi nejčastější odpovědi, v rámci kladných odpovědí, patřily např. pečlivý, pracovitý, zodpovědný, přátelský. Oproti tomu se nejčastěji v záporných vlastnostech objevovaly přísný, výbušný, nepřátelský. Často se v odpovědích vyskytovala také vlastnost sebevědomý. Zajímavé však je, že v několika případech tento pojem byl zařazen do kladných vlastností, jindy zase do záporných. Každý z dotazovaných má jiné představy o tom, jaký by měl být jejich nadřízený a každý si např. slovo sebevědomý vysvětlí po svém. Někdo v něm může cítit náznak povýšenosti, někdo zase umění dosáhnout vytyčených cílů.

Otázka č. 10

Můžete svůj názor vyslovit, ať je pozitivní či negativní, bez nějakého postihu?

Graf 9: Prezentace svého názoru



Zdroj:⁶⁶

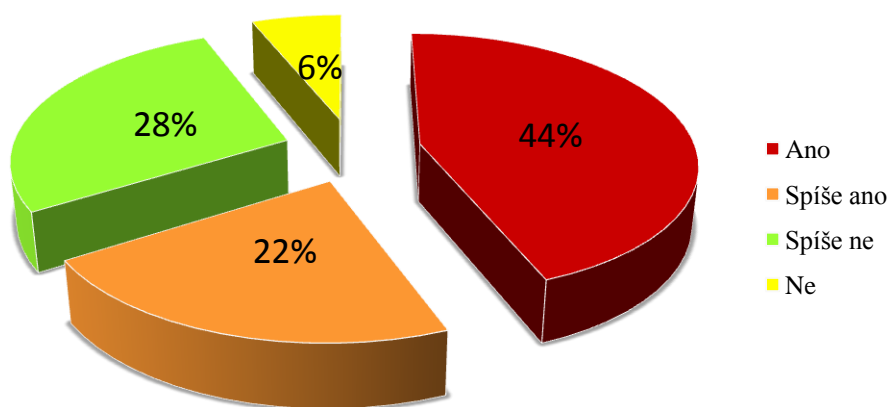
⁶⁶ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku č. 10 vyšlo, že většina zaměstnanců společnosti GINGER by spíše nevyslovila svůj názor, ať již pozitivní, či negativní, nahlas. Tuto odpověď jsem celkem očekával, protože dle mého názoru se většina pracovníků bojí jakkoliv se postavit proti názorům společnosti. Pokud jim je nějaký úkol zadán, tak i přes jejich mínění, že toto řešení není správné, raději úkol vykonají než-li promluví se svým nadřízeným o nesmyslnosti úkolu. Z dotazníku vyplývá, že celých 12 % respondentů patří do skupiny odvážlivců, kteří si myslí, že svůj názor bez jakéhokoliv postihu mohou vyslovit nahlas. Samozřejmě pozitivní názory se snadněji vyslovují oproti negativním. Celých 25 % dotazovaných uvedlo odpověď spíše ano. Domnívám se, že tito respondenti si myslí, že mohou svůj názor vyslovit bez postihu, avšak nikdy tak neučinili.

Otázka č. 11

Můžete očekávat pomoc svých kolegů při řešení obtížných pracovních úkolů?

Graf 10: Pomoc kolegů



Zdroj:⁶⁷

Graf nám znázorňuje situaci, kdy téměř polovina respondentů, přesně 44%, od svých kolegů mohou očekávat pomoc při řešení náročných pracovních úkolů. Toto je důležité

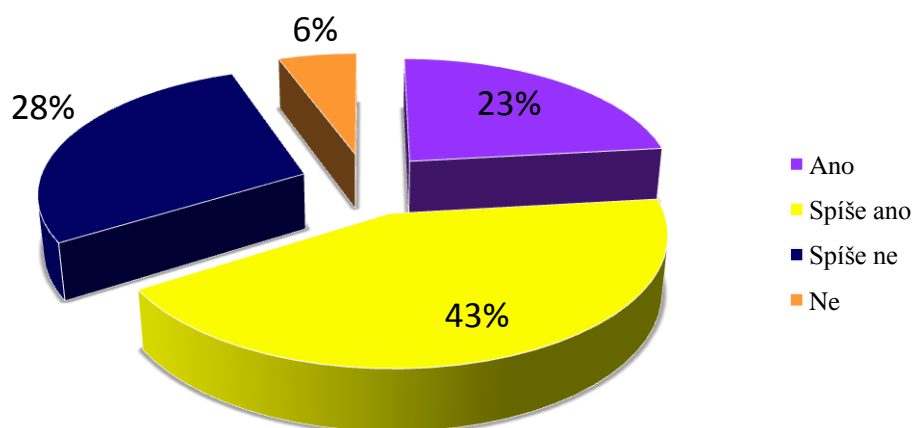
⁶⁷ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

především pro nové členy týmu, kdy při procesu adaptace získávají nové zkušenosti v dané oblasti a právě pomoc zkušených kolegů je na tomto místě důležitá. Oproti tomu, možnosti spíše ne a spíše ano, byly poměrně vyrovnané. Celkem 28% respondentů vybralo možnost spíše ne a 22% dotazovaných zvolilo možnost spíše ano. Pouhých 6% zaškrtnulo možnost ne. Takto nízké procento u této varianty je dobrá známka nejen pro nové členy týmu, kteří jsou právě v procesu adaptace, ale i pro stávající zaměstnance, kteří v danou dobu řeší úkol, se kterým se ještě nesetkali a je potřeba využít znalostí ostatních spolupracovníků.

Otázka č. 12

Myslíte si, že týmová spolupráce je ve firmě na vysoké úrovni?

Graf 11: Úroveň týmové spolupráce



Zdroj⁶⁸

U otázky č. 12 byla převaha kladných odpovědí. Pouze 38 respondentů si myslí, že týmová spolupráce ve společnosti je na nízké úrovni, což by znamenalo, že pracovníci nejsou propojeni, každý pracuje sám za sebe a neohlíží se na druhé. Díky hlavní činnosti této firmy hraje týmová spolupráce velmi důležitou roli. V obchodních odděleních jsou vždy hlavní prodejci, nazývaní specialisti prodeje

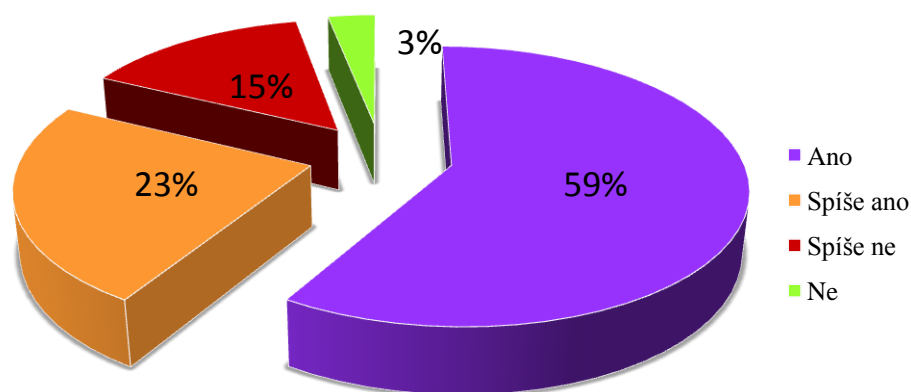
⁶⁸ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

a jejich pomocnou ruku tvoří asistenti prodeje. Specialisti mají za úkol objíždět zákazníky, jejich pracovní doba je využita především v terénu, ale stále mají také zázemí podniku, svou kancelář. Jsou v neustálém kontaktu s asistenty, kteří pro ně vykonávají administrativní činnosti z kanceláře, především nabídky, atd. Již díky tomuto systému hraje týmová spolupráce obrovskou roli. Je zapotřebí, aby vytvořené týmy pracovaly na maximum, jen díky tomu může obchodní oddělení vykazovat ty nejlepší výsledky.

Otázka č. 13

Domníváte se, že zázemí společnosti je dostačující pro výkon Vaší práce?

Graf 12: Zázemí společnosti



Zdroj⁶⁹

S vyhodnocením této otázky může být společnost velmi spokojena. Celých 59 % respondentů je se zázemím společnosti spokojeno, tudíž vyznačili odpověď ano. Jako druhá nejčastější odpověď se objevovala možnost spíše ano, kterou zaznamenalo 23% respondentů. Respondentů, kteří pociťují spíše nedostačující zázemí pro jejich výkon, je celkem 15%, což představuje rovných 100 zaměstnanců. Pouze ojedinele, tedy 3% zaměstnanců jsou se zázemím společnosti nespokojeni. Nutno podotknout, že v jedné ze společností pracuji a můj osobní názor na zázemí, které firma vytváří

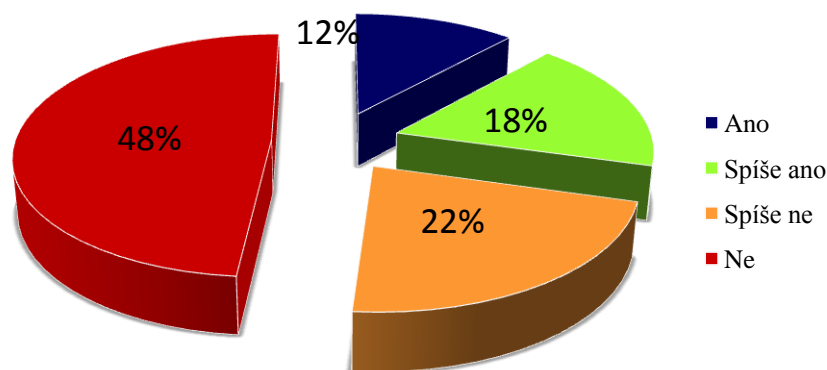
⁶⁹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

pro činnost svých zaměstnanců je, že bych ho přirovnal k nadstandardnímu. Zaměstnancům jsou poskytnuty veškeré potřeby, které jsou důležité a nezbytné pro výkon pracovní činnosti. V oblasti administrativních pracovníků to jsou jednotlivé pracovní místa v kanceláři, stolní počítače, mobilní telefon a administrativní prostředky. V oddělení obchodu, jsou zástupci, kteří většinu pracovní doby jsou mimo zázemí firmy. Disponují pracovními prostředky, jako jsou automobil, mobilní telefon, notebook a další kancelářské potřeby. Na pozici pracovníků ve skladu, zaměstnanci dostávají pracovní úbor (montérky a bezpečnostní obuv).

Otázka č. 14

Vyskytují se konflikty mezi pracovníky?

Graf 13: Konflikty mezi pracovníky



Zdroj⁷⁰

Celých 48 % ze 100 % respondentů tvrdí, že mezi pracovníky se nevyskytují konflikty. Tato otázka úzce souvisí s otázkou č. 12 a otázkou č. 13, z nichž je patrné, že ve firmě existují dobré pracovní vztahy a funguje zde spolupráce mezi zaměstnanci. Samozřejmě v každé organizaci se na pracovišti konflikty, jak už malého rozsahu, tak velkého rozsahu, vyskytnou. Je však důležité umět jim předcházet, a pokud nastanou, umět je

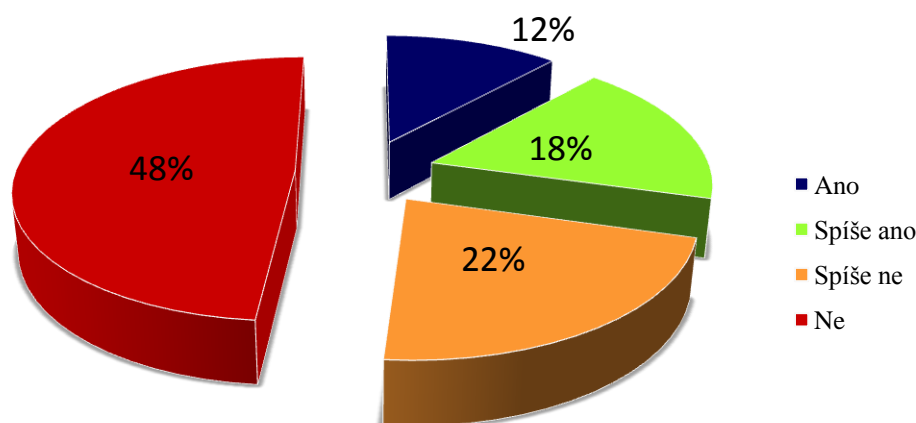
⁷⁰ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

s rozumem řešit. Pokud se jedná o velké konflikty, je zapotřebí, aby do nich zasáhlo i vyšší vedení společnosti a pokusilo se je neutrálně pomoci vyřešit.

Otázka č. 15

Znáte plány firmy na tento rok?

Graf 14: Plány společnosti



Zdroj⁷¹

Z otázky „Znáte plány firmy na tento rok“ vyšly překvapující odpovědi. Více než polovina pracovníků nezná plány firmy na rok 2016. Zbytek respondentů označilo odpovědi spíše ano či ano. I pokud si nejsou pracovníci jisti odpovědí, což znamená, že znají část nebo si nyní nevzpomínají, ale asi seznámeni s plány byli, lze to považovat za zápornou odpověď. Dle mého názoru by se společnost nad tímto výsledkem měla pozastavit. Určitě každé oddělení dostává různé informace, neboť je jejich nadřízeným vždy jiná osoba. Obchodní oddělení se jednou měsíčně setkává na hromadné poradě, kde jsou rozebírány výsledky obchodních skupin (specialista prodeje a jeho asistent). Dle výsledků jim jsou přiděleny na nový měsíc nové plány, které mají za úkol splnit.

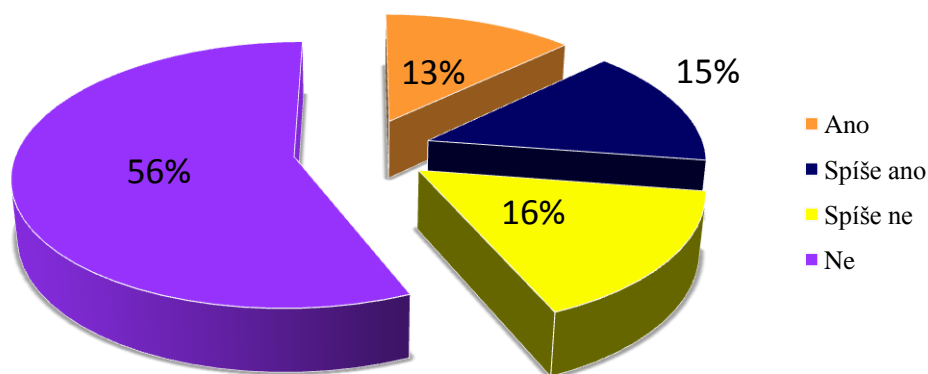
⁷¹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

S těmito plány jsou jasné srozuměny, ale jaké plány jsou realizovány v rámci celé společnosti, zaměstnanci dle výzkumu nevědí.

Otázka č. 16

Jste seznámen s výsledky firmy za uplynulé období?

Graf 15: Výsledky společnosti



Zdroj⁷²

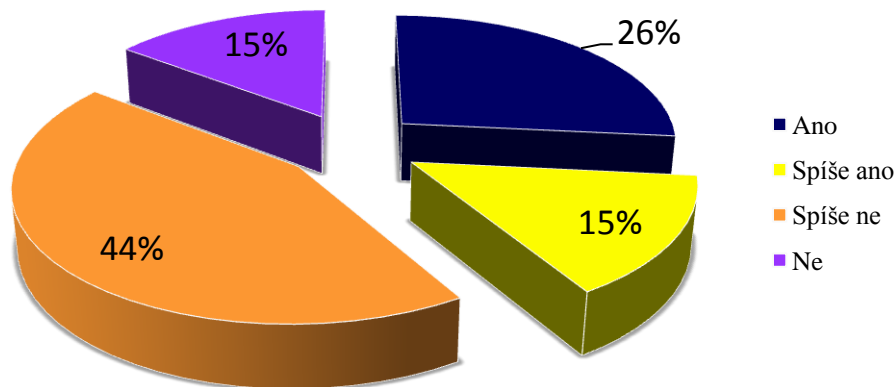
Tato otázka souvisí s otázkou předchozí. Pokud by vyšlo, že většina pracovníků zná plány firmy na tento rok, lze očekávat, že byli dopodrobna seznámeni také s výsledky za uplynulé období. Z odpovědí na tyto otázky je patrné, jak otevřeně jedná vedení podniku se svými pracovníky a jaké informace jim podávají. Jak je z výzkumu vidět, s výsledky společnosti nejsou pracovníci seznámeni. Myslím si, že ve většině společností by tyto otázky vyšly podobně. Majitelé podniků jsou většinou názoru, že přesné informace nemusí svým podřízeným sdělovat. Pokud se společnosti daří a vytváří dostatečný zisk, majitelé finanční stránku podniku se zaměstnanci nerozebírají. Myslím si, že přesné statistiky zaměstnanci nemusí vidět, ale rozdíly v jednotlivých letech a celkový vývoj firmy by měl být nastíněn.

⁷²Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 17

Znáte hlavní body strategie či vize firmy?

Graf 16: Strategie a vize společnosti



Zdroj⁷³

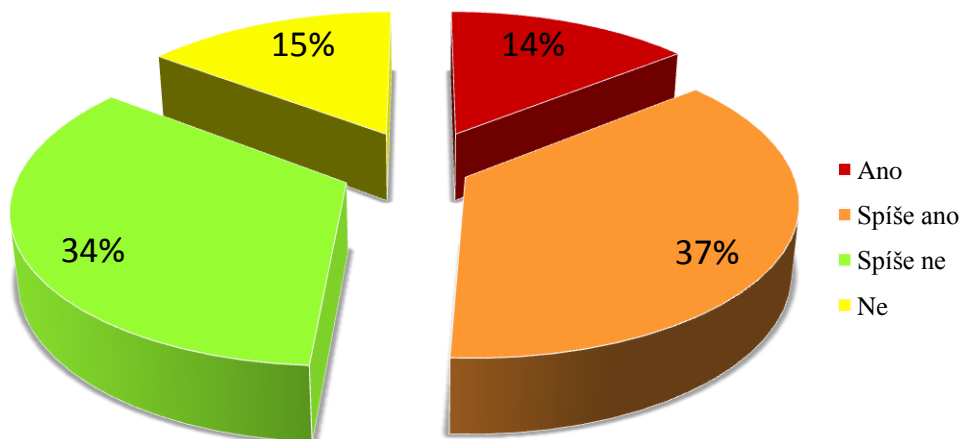
V oblasti poskytování informací podřízeným o společnosti vedení podniku pokulhává. 44 % respondentů totiž odpovědělo, že spíše neznají hlavní body strategie či vize podniku GINGER. Z této odpovědi vyplývá, že pracovníci někdy někde něco zaslechli nebo si něco přečetli, ale přesně neví, co do strategie podniku patří. Myslím, že na vytváření strategie či vize by se měli podřízení také podílet a svými názory či zkušenostmi přispět ke změně stávající či vytvoření nové strategie. S vizí společnosti by měli být jasně seznámeni, a při každodenní práci se snažit o její naplnění.

⁷³ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 18

Domníváte se, že vedení společnosti zajímá Váš názor na fungování firmy, týmu?

Graf 17: Zájem vedení o názor zaměstnanců



Zdroj⁷⁴

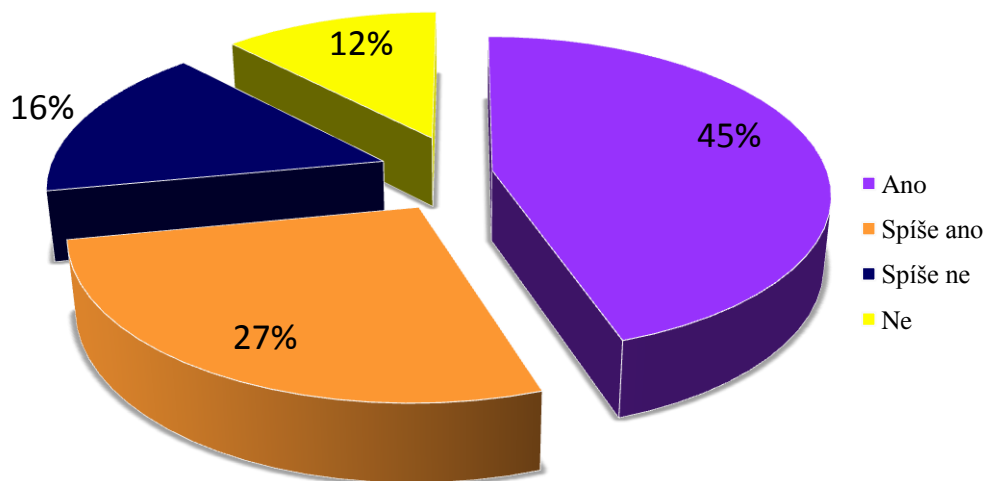
U otázky č. 18 jsou rozmanité odpovědi, kdy téměř 35 % zaměstnanců tvrdí, že se vedení společnosti spíše zajímá o jejich názor na fungování společnosti či týmu a 37 % tvrdí opak. Zde jasně vychází, že záleží na pozici, jakou pracovníci vykonávají a hlavně, kdo je jejich nadřízený. V rámci obchodního oddělení jsou vztahy a komunikace mezi týmy a vedením otevřená. Díky systému obchodování se manažeři zajímají o názor na fungování především týmu. Pokud totiž týmy nefungují, hned se tato skutečnost odráží v jejich výsledcích a poté se komunikuje o příčině a nápravě. Chod obchodního oddělení je nepřetržitě zkoumán, a jakákoliv překážka pracovní činnosti je ihned řešena.

⁷⁴ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 19

Jste osloven, abyste prezentoval Váš návrh na zlepšení fungování firmy?

Graf 18: Oslovení pro prezentaci návrhů



Zdroj⁷⁵

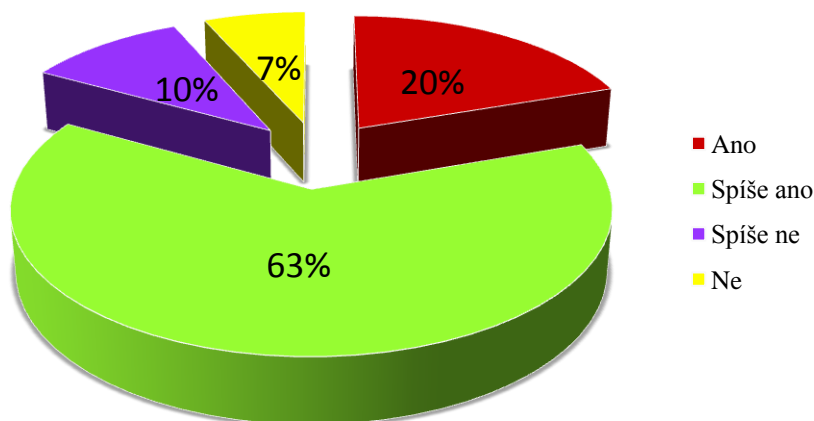
Odpověď na tuto otázku je zcela jasná. Většina respondentů označila možnost ano, jsem osloven(a), abych prezentoval(a) návrh na zlepšení fungování firmy, týmu. Jak již vyznělo z předešlé otázky, vedení se zajímá o názory pracovníků ohledně fungování firmy a týmů, především tím, že kontroluje jejich každodenní činnost, a pokud se výsledky zhoršují, mluví s nimi otevřeně o důvodu, proč k tomu dochází. Zaměstnanci dostávají možnosti říkat nahlas, co by bylo lepší udělat, co by udělali jinak atd. Z vlastní zkušenosti mohu k odpovědím dodat, že v rámci obchodního oddělení, když se konají velké porady jednou měsíčně, je každý tým vyzván k tomu, aby vnesl návrh na zlepšení fungování týmu. Pokud je to v možnostech firmy, snaží se vedení návrhům vyhovět a motivovat tím své pracovníky k lepším výkonům. Může se jednat o hmotnou i nehmotnou podporu týmů.

⁷⁵ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 20

Jste ve společnosti spokojen(a)?

Graf 19: Spokojenost ve společnosti



Zdroj⁷⁶

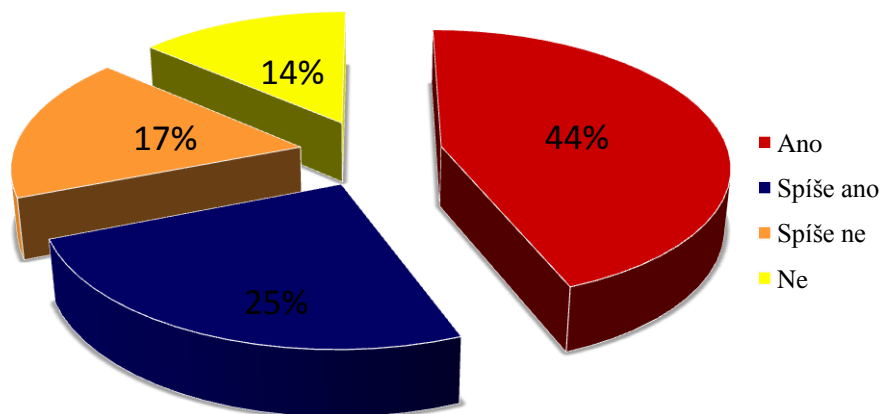
Celých 63% zaměstnanců je ve společnosti GINGER spíše spokojeno. Dalších 20 % říká, že je v podniku plně spokojeno. Myslím, že tyto výsledky jsou pro vedení firmy velice pozitivní. Samozřejmě má každé zaměstnání své pro a proti, ale pokud pro přesahuje hranici proti, lidé označí spíše ano. Tato odpověď u této otázky přesahuje. Ve svém životě se bohužel však více setkávám s lidmi, kteří neustále na něco nadávají a nejsou s životem spokojeni, proto mě odpověď na tuto otázku mile překvapila. I já jsem ve společnosti Ginger Centron spokojen.

⁷⁶ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 21

Doporučil(a) byste tyto společnosti svým přátelům jako zaměstnavatele?

Graf 20: Doporučení společnosti



Zdroj⁷⁷

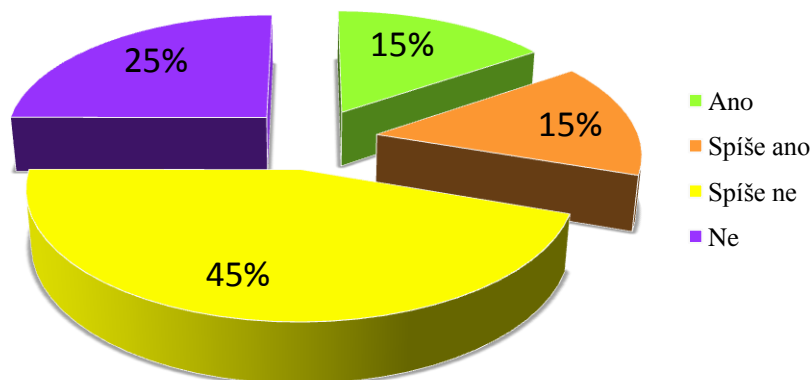
Ačkoli víme, že každý z nás ve svém zaměstnání zažívá dobré, ale i ty špatné chvíle, důležité je, jak společnost, ve které pracuje, vnímá, a zda by ji ve finále doporučil jako zaměstnavatele svým přátelům a známým. Při položení této otázky byla přesně 300 krát (44%) označena odpověď ano, tedy, že by tuto společnost doporučili jako zaměstnavatele. Respondentů, kteří zaznamenali odpověď spíše ano, bylo přesně 25%. Ti, kteří by tuto firmu spíše nedoporučili, se pohybují na úrovni 17%. 14% dotazovaných by společnost jako zaměstnavatele vůbec nedoporučovalo.

⁷⁷ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 22

Domníváte se, že při nástupu nového pracovníka je věnována potřebná péče na zapracování a adaptaci ve firmě?

Graf 21: Míra adaptace nových pracovníků



Zdroj⁷⁸

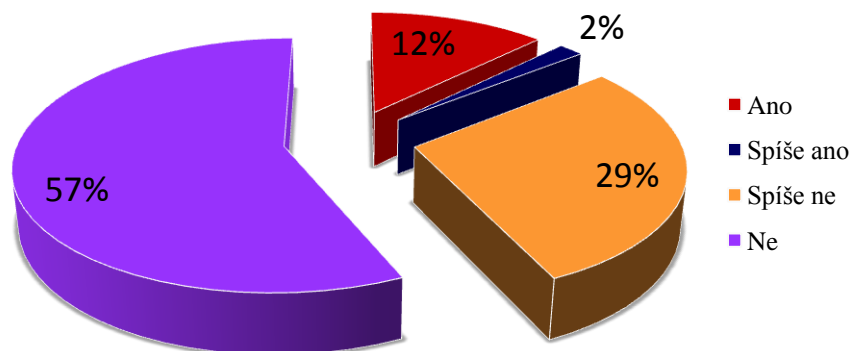
Při nástupu nových zaměstnanců je potřeba věnovat maximální čas a péči těmto zaměstnancům, právě pro jejich adaptaci a řádnému zaškolení. Ovšem graf poukazuje na jiné skutečnosti, než by tomu tak mělo být. Odpověď spíše ne, vyplnila téměř polovina respondentů, tedy celých 45%. Jako druhou nejčastější, respondenti volili odpověď ne, do dotazníků to zaznamenalo 25% respondentů. Poslední dvě možnosti respondenti volili takřka podobně, varianta spíše ano byla označena 15% respondentů a variantu ano zvolilo 15%. V této oblasti, tedy věnování dostatečné péči nově příchozím zaměstnancům, by firma měla věnovat nepoměrně více času, než doposavad. Pro další rozvoj a růst společnosti je potřeba zaměstnávat připravené zaměstnance, kteří v průběhu dalších let využijí svých schopností a dovedností, které zužitkovali od svých kolegů a nadřízených na začátku svého působení ve společnosti.

⁷⁸ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 23

Využíváte firemní intranet?

Graf 22: Firemní intranet



Zdroj⁷⁹

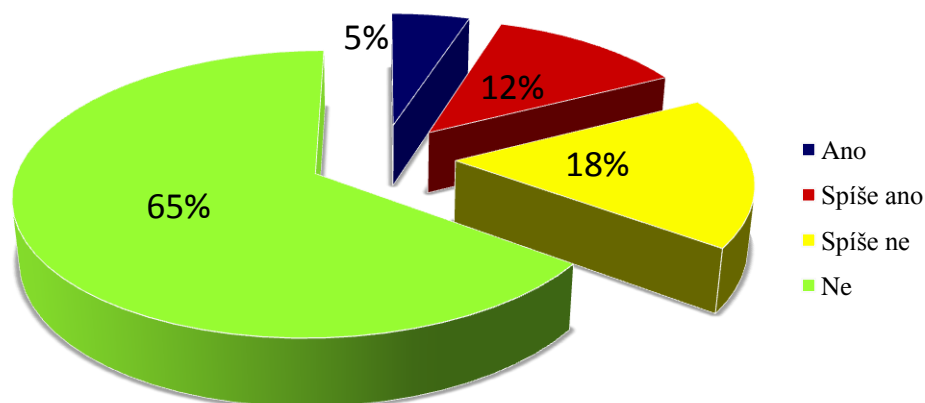
Na otázku, zda respondenti používají firemní intranet, odpovědělo 57% dotazovaných tak, že nepoužívají. Dalších 29% zaznamenalo odpověď spíše ne. Naopak 12% respondentů firemní intranet používá a 2% z dotazovaných ho používá jen zřídka. Tato zjištění pro firmu nejsou nijak lichotivá. Firemní intranet slouží jako nositel určitých informací, které mají zaměstnancům pomoci ve své práci a v neposlední řadě je informovat o novinkách. Správa firemního intranetu je v patronaci IT oddělení a oddělení marketingu, který novinky zpracovává a předává dál na IT oddělení, které tyto zprávy překlápí na firemní intranet. Znamená to, že správa intranetu stojí společnost určité finanční prostředky. V případě, že je firemní intranet zaměstnanci využíván pouze zřídka, dá se konstatovat, že tyto náklady jsou zbytečně vynaložené. Je potřeba zefektivnit firemní intranet pro používání zaměstnanci.

⁷⁹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 24

Pokud ano, jste spokojen(a) s informacemi, které tam jsou zveřejňovány? Pokud ne, na tuto otázku neodpovídejte prosím.

Graf 23: Spokojenost s firemním intranetem



Zdroj:⁸⁰

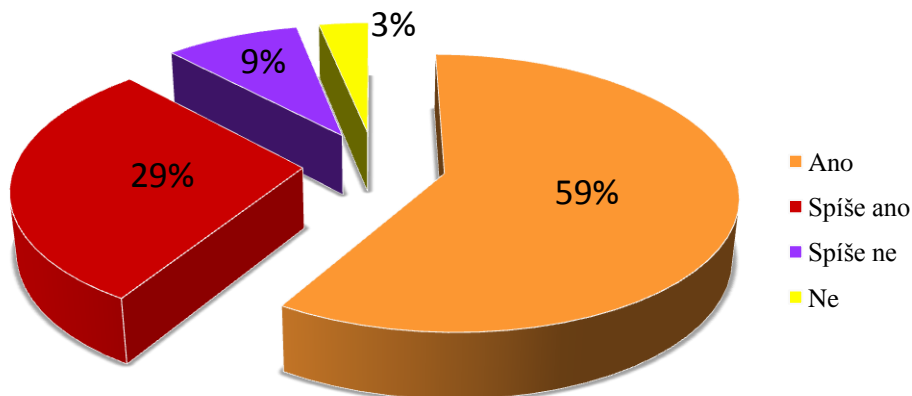
Otázka č. 24 blízce souvisí s předchozí otázkou, kde jsem se respondentů ptal, zda využívají firemní intranet. Po zjištění vyhodnocení předešlé otázky, výsledky této otázky, nebudou nijak zvlášť překvapující. Celkem 65% respondentů uvedlo, že firemní intranet nevyužívají vůbec. Zaměstnanci, kteří intranet využívají, na otázku zda jsou spokojeni s informacemi, které jsou zveřejňovány, odpovídali následovně. Celkem 65% respondentů, kteří intranet využívají, jsou nespokojeni s obsahem firemního intranetu. Spíše nespokojeno je celých 18% zaměstnanců. Pouze 5% respondentů, kteří firemní intranet využívají, je spokojeno s danými informacemi a novinkami, které jsou pravidelně na intranet přidávány. Poté přesně 12% respondentů zvolilo variantu spíše ano, která značí, že respondenti jsou s informacemi na intranetu částečně spokojeni.

⁸⁰ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 25

Jsou pro Vás firemní novinky, které chodí emailem obtěžující?

Graf 24: Důležitost firemních novinek



Zdroj⁸¹

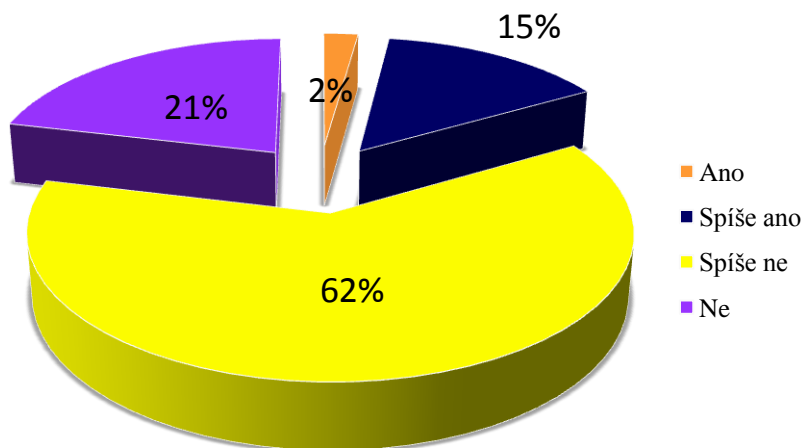
Otázka, která mapovala, dalo by se říci, míru nespokojenosti pravidelných emailů, které jsou zasilány zaměstnancům, je vyhodnocena následovně. Nadpoloviční většina, tedy 59% respondentů považuje tyto informační emaily, které chodí v pravidelných intervalech, jako velmi obtěžující. Taktéž poměrně vysoké procento, přesně 29% respondentů, zvolilo odpověď spíše ano. Toto zjištění je pro společnost alarmující. Jistě je potřeba zvolit efektivnější způsob, jak sdělit zaměstnancům patřičné informace. Naproti tomu, pouhým 3% respondentům tyto emaily nevaří vůbec a 9% dotazovaných zvolilo variantu, která vypovídá o tom, že jim tyto emaily spíše nevaří. Nad vyhodnocením této otázky je potřeba se pozastavit a zvolit takový způsob předání informací, který zaměstnancům nebude lhostejný a nebude je obtěžovat při výkonu pracovních činností.

⁸¹ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 26

Domníváte se, že interní komunikace je ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně?

Graf 25: Úroveň interní komunikace



Zdroj:⁸²

V otázce č. 26 jsem se respondentů ptal, zda si myslí, že interní firemní komunikace je na dobré úrovni a zda funguje efektivně. Na první pohled lze z grafu vyčíst, že drtivá většina respondentů si myslí, že interní komunikace není správně nastavena, tudíž nefunguje ani efektivně. Celkem 62% dotazovaných odpovědělo, že firemní komunikace je nastavena spíše špatně. Dalších 21% respondentů zvolilo odpověď ne, tudíž tvrdí, že firemní komunikace nefunguje efektivně ani není dobře nastavena. Zanedbatelné 2% respondentů zastávají názor, že interní komunikace funguje na dobré úrovni a 15% zaměstnanců zaškrtnulo možnost, že spíše firemní komunikace funguje. V tomto ohledu je potřeba nastavit nový způsob interní komunikace tak, aby zaměstnanci považovali interní komunikaci za efektivní, a tím se tyto procesy probíhající uvnitř organizace zefektivnily na požadovanou úroveň.

⁸² Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Otázka č. 27

Jaké překážky Vy sám/sama vidíte v interní komunikaci mezi vámi a managementem?

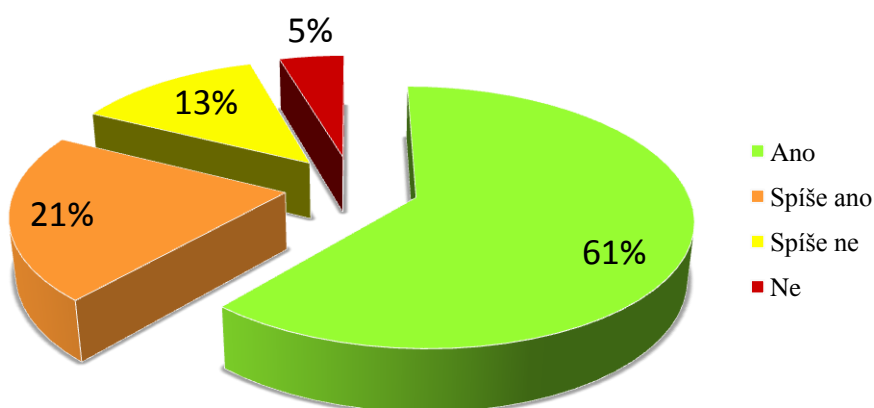
Vyhodnocení otázky č. 27

Otázka č. 27 byla otevřená a respondenti odpovídali na to, jaké překážky vidí v interní komunikaci mezi jimi a managementem. Při vyhodnocování dotazníku jsem zjistil fakt, že na tuto otázku odpovědělo pouze 51% respondentů. Většina těchto odpovědí se slučovala v jednu myšlenku, jež charakterizuje nedostatek času managementu při předávání důležitých informací. Jako druhou nejčastější odpověď respondenti uváděli špatnou formu předávání informací, a to především prostřednictvím elektronické pošty. Tyto poznatky může management jednotlivých společností brát na zřetel a pokusit se změnit přístup a formu při předávání informací.

Otázka č. 28

Domníváte se, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálních?

Graf 26: Výběr zdrojů pro důležité informace



Zdroj:⁸³

⁸³ Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Poslední uzavřenou otázkou bylo, zda se respondenti domnívají, že k nim informace přichází spíše cestou oficiální oproti té neoficiální. Vyhodnocení této otázky je velmi spjato s otázkou předchozí, kdy respondenti vyjádřili svůj převážně negativní postoj k interní komunikaci. Celých 61% dotazovaných tvrdí, že informace, které dostávají, přicházejí převážně ze zdrojů neoficiálních. Necelá čtvrtina respondentů, tedy 21%, se přiklání k názoru, že se k nim důležité informace dostávají spíše ze zdrojů neoficiálních. Oproti tomu pouhých 5% zaměstnanců zvolilo odpověď ne, což značí, že si respondenti myslí, že k nim informace přichází výhradně z oficiálních zdrojů. Dalších 13% respondentů volilo odpověď spíše ano. Myslí si, že informace k nim přichází spíše z oficiálních zdrojů oproti neoficiálním. Na této skutečnosti je potřeba zapracovat a management musí hlídat důvěrnost informací, které se dostávají do koloběhu mezi zaměstnanci.

Otázka č. 29

Jaké další prostředky interní komunikace byste přivítal/a? Uveďte prosím.

Vyhodnocení otázky č. 29

Na otázku č. 29 odpovědělo celkem 47% respondentů. Všeobecně se dá říci, že ani v jedné odpovědi se nevyskytoval nový návrh prostředků na interní komunikaci. Převážně se objevovaly tipy na zvýšení ústní komunikace uvnitř organizace. Odpovědi se dají shrnout do jednoho vysvětlení, kdy personál není spokojen s nastavenou úrovní interní komunikace. Ostatně toto nám nastínilo vyhodnocení otázky č. 26, kde jsme se respondentů ptali, zda si myslí, že interní komunikace je dobře nastavena, a zda funguje efektivně. Již u této otázky se drtivá většina respondentů shodla na špatně fungující interní komunikaci.

Otázka č. 30

Co byste navrhoval(a) zlepšit v komunikaci ve firmě? Uveďte prosím.

Vyhodnocení otázky č. 30

Vyhodnocení otázky č. 30 bylo velmi překvapující. Při vyhodnocování otázky č. 26 jsme zjistili, že nadpoloviční většina zaměstnanců je nespokojena s nastavením interní

komunikace, proto se dá očekávat, že nápady na zlepšení komunikace se projeví u otázky č. 30, která je otevřená. Bohužel se tomu tak nestalo a respondenti na tuto otázku odpovídali z necelých 30%. Mezi návrhy na zlepšení komunikace uvnitř organizace bylo např. zintenzivnění osobní komunikace a zvýšení priority důležitých emailů, které jsou hromadně rozesílány. Respondenti v tomto ohledu mohli být více iniciativní a své poznatky na zlepšení komunikace přetvořit do reálného používání.

10.3.3 VYHODNOCENÍ DAT

V této kapitole bude představeno celkové vyhodnocení dat, které bylo zpracováno z anonymního dotazníkového šetření.

Ve společnosti pracují převážně muži a mezi všemi zaměstnanci je průměrný věk 43 let. Z vyhodnocených dat je patrné, že největší počet zaměstnanců, je u firmy poměrně dlouhou dobu a to v rozmezí 4 – 5 let. Není překvapující, že nejvíce zaměstnanců funguje právě na hlavní centrále, která byla vybudována jako první. Nejvíce pracovníků je zaměstnáno na pozici obchodníků a nákupčích, ale toto se dalo predikovat již před zahájením šetření, jelikož firma se zabývá velkoobchodní činností. Zajímavé však zůstává, že drtivá většina zaměstnanců respektuje svého nadřízeného a tvrdí, že se jedná o správného člověka na správném místě, jelikož rozumí své práci. O poznání lepší sdělení pro společnost je, že zaměstnanci uvádí, že se na svého nadřízeného mohou obrátit při řešení jakýchkoliv problémů. Nicméně naproti tomu se většina respondentů shodla na tom, že svůj názor, ať pozitivní či negativní, nemohou vyslovit nahlas. Otázkou ovšem zůstává, zda to zaměstnanci již praktikovali nebo si tuto domněnku pouze myslí.

Důležitá zjištění proběhly v oblasti týmové spolupráce. Z vyhodnocení vyplývá, že noví nebo stávající zaměstnanci, mohou ve většině případů, čekat pomoc od svých zkušenějších kolegů. Potvrdilo to tedy tvrzení, že společnost vytváří dobré zázemí pro výkon práce a týmová spolupráce mezi kolegy funguje víceméně na dobré úrovni. Cenná informace pro vedení přišla v podání nevznikajících konfliktů na pracovišti.

Pro velké množství zaměstnanců je typická neznalost plánů, cílů a výsledků společnosti. Z této skutečnosti lze lehce odvodit, že pracovníci nemají, z důvodu neznalosti plánů, cílů a výsledků, možnost ztotožnit se s organizací jako celkem. Jejich znalost je na velmi malé úrovni.

Je zřejmé, že vedení společnosti vyvíjí určité aktivity k poznání názoru zaměstnanců, dokonce sami pracovníci si částečně myslí, že jejich názor vedení zajímá, ale bohužel predikce zveřejnění svého názoru je velmi nízká. Tyto důsledky mohou mít dopady na efektivní využívání interní komunikace.

Co se týče komunikace, v tomto ohledu firma podstatně zaostává. Firemní intranet je zaměstnanci využíván pouze sporadicky, a to především z toho důvodu, že zaměstnanci jsou velmi nespokojeni s informacemi, které jsou na intranet vkládány. Zároveň drtivá většina pracovníků emailové firemní novinky pokládá za obtěžující. Interní komunikace neprobíhá na dobré úrovni a tento názor zastává i většina zaměstnanců.

Nicméně z celkového vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a klidně by tuto společnost doporučili svým známým a přátelům, protože při adaptaci nových pracovníků je jim poskytnuta dostatečná péče pro správné zapracování.

11 NÁVRH ZMĚN PRO INTERNÍ KOMUNIKACI

Po vyhodnocení veškerých informací, které jsem získal od zaměstnanců prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření a vlastním každodenním pozorováním jsem vytvořil následující, potřebné změny v oblasti komunikace uvnitř organizace, které by dle mého názoru měly být nápomocny při zefektivnění a optimalizace interní komunikace ve společnosti GINGER.

Oddělení lidských zdrojů vytvoří společně s oddělením marketingu prosté informační materiály, které budou v lákavé a základní podobě obsahovat informace vztahující se k prostému poslání a vize firmy. Veškeré tyto materiály budou neustále aktualizovány a následně sdíleny se stávajícími pracovníky, i se zaměstnanci, kteří do společnosti v budoucnu nastoupí.

Firemní intranet, který firma již dlouhou dobu využívá, bude od základu aktualizován o důležitá upozornění, sdělení a novinky. Součástí intranetu je stránka HR, kde zaměstnanci mohou naleznout pouze daného pracovníka a jeho telefonní číslo společně s emailem. Nově tato HR stránka bude aktualizována o nové pracovníky a rozšířena o popisy pracovních pozic (včetně kompetencí a odpovědností) jednotlivých zaměstnanců. Do intranetu dále bude začleněna organizační struktura včetně pravomocí a přehledné hierarchie společnosti.

Mezi další body patří dotvoření procesních map, kde budou vyobrazeny veškeré procesy ve společnosti a tyto procesní mapy se zpřístupní na firemním intranetu a budou dostupné pro všechny zaměstnance.

Oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s marketingovým oddělením vytvoří jakýsi kodex zaměstnance a tzv. desatero zaměstnance, kde všichni pracovníci naleznou informace o základních hodnotách společnosti a informace o prostých pravidlech.

Po aktualizaci a zefektivnění firemního intranetu se očekává, že míra návštěvnosti a využívání firemního intranetu vzroste, nicméně predikce je taková, že se bude jednat o pozvolné tempo růstu. Proto pod patronací pracovníků oddělení lidských zdrojů bude zřízen firemní časopis, který bude vydáván v měsíční pravidelnosti.

Takovýto komunikační kanál bude sloužit především ke zlepšení informovanosti nejen zaměstnanců z oblasti skladu, ale i ostatním pracovníkům. Firemní časopis bude sloužit pro průběžné informování zaměstnanců o zajímavých novinkách na trhu a o životě firmy. Finální podoba firemního časopisu bude pod záštitou marketingového oddělení ve spolupráci s IT oddělením.

Nedílnou součástí pro zlepšení komunikace a vztahů mezi zaměstnanci, bude založena tzv. schránka důvěry, ke které budou mít přístup všichni zaměstnanci a kam budou moci anonymně vhodit lístek se stížnostmi, požadavky nebo potřebami. V pravidelných periodách, jednou měsíčně, bude obsah této schránky vyhodnocen vedoucím společnosti, který se pokusí, v rámci jeho pravomocí, náměty vyřešit. Zaměstnanci budou informováni prostřednictvím firemního časopisu.

V interním systému společnosti je možnost používat funkci hodnocení zákazníků z hlediska komunikace, schopnosti atd. Bude zřízena obdobná aplikace vztahující se na hodnocení manažerů. Zaměstnanci budou mít možnost anonymně hodnotit své manažery (vedení) z hlediska komunikace, řešení úkolů a tomu podobné. Výstupy z hodnocení manažerů budou použity pro jejich další rozvoj.

V poslední řadě bude zaměstnancům zpřístupněna testovací verze aplikace umožňující „instant messaging“, ve které budou moci mezi sebou, prostřednictvím aplikace, komunikovat. Budou jasně vymezeny možnosti používání aplikace a pravidla pro její využívání. V případě porušení pravidel bude zaměstnanec ohodnocen degresivní srážkou ze mzdy. Po spuštění bude prováděn pravidelný monitoring a reporting výsledků a po třech měsících zkušební verze bude zpracována kompletní analýza a následné vyhodnocení. Po vyhodnocení budou učiněny kroky, které povedou k pokračování této možnosti komunikace nebo opětovného zákazu užívání.

Veškeré návrhy popsané výše byly předloženy na jednání s vedením společnosti, a následně po doporučení byly schváleny pro realizaci v kompletním znění. Implementace doporučení je plánována v polovině roku 2016.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzování současné situace firemní kultury a firemní komunikace konkrétní společnosti, a následný návrh možností, které povedou k zefektivnění komunikace uvnitř organizace. Pro uvedenou analýzu jsem si vybral holding GC SKUPINY, ve které jsem zaměstnán v jedné ze společností, konkrétně ve společnosti GINGER Centron s. r. o. Analýza byla provedena z dostupných informací a dat poskytnutých vedením společnosti. Součástí práce je dotazníkové šetření, které zkoumalo současný stav firemní kultury a firemní interní komunikace. Zjištěné údaje byly porovnány s odbornou literaturou.

Dle mého přesvědčení hlavní přínos této práce není ani tak ve shrnutí poznatků obecné komunikace a kultury, ale hlavním přínosem je reálná situace, ve které dochází k naplnění těchto poznatků, a následná implementace návrhů možností do reálného chodu společnosti. V této diplomové práci se implementovat informace o tom, jak může být zacházeno s teoretickými poznatky v reálné situaci konkrétního podniku.

Při zpracování této práce, který byl zaměřen na zefektivnění firemní komunikace, jsem si uvědomil, že interní komunikace je pro společnost velmi významná a současně je tento význam mnoha pracovníky silně podceňován. Jsem nadšený, že se povedl projekt s úspěchem realizovat a potvrdili se tak všechny námi definované hypotézy. Věřím, že na základě zpracovaných doporučení a následné implementaci, se zefektivnění komunikace dostaví v brzké době.

Jsem přesvědčen, že tento projekt mimo jiné pomůže k posílení významu firemní kultury a komunikace napříč celou společností. Doufám, že v budoucnu bude společnost věnovat více pozornosti komunikaci uvnitř organizace, a tím se interní komunikace posune zase o stupeň dále. Uvědomuji si, že úspěšná realizace projektu je zatím prvním krokem k dosažení hodnoty, kdy budeme moci firemní komunikaci označit za zcela efektivní.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2145-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Manažer, ISBN 978-80-247-2339-6.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada), ISBN 978-80-247-2018-0.

Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Grada Publishing, 2004, ISBN 8024761866.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2790-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2.

[LENKA HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Zdeněk Šimek]. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, ISBN 8086730654.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada), ISBN 978-80-247-2149-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GIBSON, James W a Michael S HANNA. *Introduction to human communication*.

Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, c1992. ISBN 0-697-08445-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

Vymezení lidské komunikace. *Portál* [online]. Praha: Portál, 2015 [cit. 2016-02-07].

Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=5424>

PR: Public relations. *MANAGEMENT MANIA* [online]. Pilsen:

MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2013 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/pr-public-relations>

Komunikační dovednosti. *MOŽNOSTI ROZVOJE SOFT SKILLS NA MASARYKOVĚ UNIVERZITĚ* [online]. Monika Malečková, 2009 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z:

<http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

MODUL 5: Firemní kultura a komunikace. In: *SILNÉ PRACOVISTĚ* [online]. RPIC-ViP [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>

STRÍBRSKÁ, Jindra. *Interpersonální komunikace* [online]. Praha [cit. 2016-02-12].

Dostupné z: <http://docplayer.cz/4217355-Interpersona-lni-komunikace-jindra-stribrska.html>

Management - Komunikace. *Miraslebl* [online]. Miras.cz, ©2000-2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php>

Firemní kultura. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online].

iPodnikatel.cz, ©2011-2014 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

MANAGEMENTU [online]. Praha, 2008 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z:

http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf

Alderfer's ERG Theory: Understanding the Priorities in People's

Needs. *MindTools* [online]. Mind Tools, ©1996-2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z:

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm

Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Diversity Management* [online]. Projekt H/R/D/I, Copyright2005-2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

SWOT analýza. *Sun marketing* [online]. Praha: Sun Marketing, ©2011-2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Seznam použitých ostatních zdrojů

GC SKUPINA VELKOOBCHOD TZB. Praha, 2015.

Organizační řád GC SKUPINY. Praha, 2015.

Interní dokument GC SKUPINY. Praha, 2015.

SEZNAM ZKRATEK

TZB	-	Technické zařízení budov
ČR	-	Česká republika
SR	-	Slovenská republika
TUV	-	Teplá užitková voda
IČO	-	Identifikační číslo organizace
PP	-	Pracovní poměr
DPP	-	Dohoda o provedení práce
VŠ	-	Vysoká škola
SŠ	-	Střední škola

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Propojení firemní komunikace	14
Obrázek 2: Paralingvistická komunikace.....	16
Obrázek 3: Komunikační proces.....	18
Obrázek 4: Koncepce 7S.....	30
Obrázek 5: Maslowova pyramida versus teorie ERG.....	34
Obrázek 7: SWOT analýza	39
Obrázek 8: Organizační kultura	41
Obrázek 9: Národní kultury	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Roční obraty v letech	47
Tabulka 2: Zaměstnanecká struktura	57

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	68
Graf 2: Věk	69
Graf 3: Délka pracovního poměru	70
Graf 4: Výběr společnosti	71
Graf 5: Pracovní pozice	72
Graf 6: Respekt vůči nadřízenému.....	73
Graf 7: Znalosti nadřízeného	74
Graf 8: Řešení problémů s nadřízeným	75
Graf 9: Prezentace svého názoru.....	76

Graf 10: Pomoc kolegů	77
Graf 11: Úroveň týmové spolupráce	78
Graf 12: Zázemí společnosti	79
Graf 13: Konflikty mezi pracovníky	80
Graf 14: Plány společnosti	81
Graf 15: Výsledky společnosti	82
Graf 16: Strategie a vize společnosti	83
Graf 17: Zájem vedení o názor zaměstnanců	84
Graf 18: Oslovení pro prezentaci návrhů	85
Graf 19: Spokojenost ve společnosti	86
Graf 20: Doporučení společnosti	87
Graf 21: Míra adaptace nových pracovníků	88
Graf 22: Firemní intranet	89
Graf 23: Spokojenost s firemním intranetem	90
Graf 24: Důležitost firemních novinek	91
Graf 25: Úroveň interní komunikace	92
Graf 26: Výběr zdrojů pro důležité informace	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Organizační struktura.....	II

Příloha A - Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

kromě toho, že pracuji pro společnost GINGER CENTRON, s. r. o. na pobočce v Praze, jsem zároveň i studentem UJAK. V příštím roce 2016 bych rád dokončil své studium a zároveň obhájil diplomovou práci, která je na téma firemní kulturu a firemní komunikace ve vybraném podniku.

Do rukou nebo emailu se Vám dostává dotazník, který bude použit pro zpracování diplomové práce. Otazník obsahuje otázky, které se týkají kultury a komunikace ve společnosti.

Vaše autentické odpovědi pomohou osvětlit současnou situaci a díky nim může dojít k určitým změnám právě v této oblasti.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely diplomové práce a nebudou nikdy jinde zveřejněny. Vyplnění daného dotazníku bude trvat cca 5 – 10 min.

Způsob vyplňování dotazníku:

U každé otázky vyberte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak a svou volbu prosím zaškrtněte v příslušném rámečku. V dotazníku jsou i otázky pro psanou odpověď, svou odpověď prosím zformulujte v bodech pod otázkou.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte svému přímému nadřízenému v obálce, která je součástí dotazníku. Vyplněné dotazníky mi budou osobně předány Vaším nadřízeným.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci!

1. Pohlaví

- Žena Muž

2. Kolik je Vám let?

- Do 20ti let 41 – 50 let
 20 – 30 let 51 - 60 let
 31 – 40 let více než 60 let

3. Jak dlouho pracujete pro GC SKUPINU.

- Krátce, méně než půl roku 4 – 5 roky
 Půl roku – 2 roky déle než pět let
 2 – 4 rok

4. V jaké společnosti GC SKUPINY jste zaměstnán?

- GINGER spol. s r. o. GINGER CENTRON, s. r. o.
 GINGER Tábor GINGER Bohemia, s. r. o.

5. Jakou pozici vykonáváte?

- Prodej, nákup IT oddělení
 Asistentka vedení spol. ekonom, účetní
 Pracovník skladu Jiná pracovní pozice

6. Respektujete svého přímého nadřízeného?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

7. Domníváte se, že Váš nadřízený rozumí své práci?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

8. Můžete se na svého nadřízeného obrátit při řešení pracovních problémů?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

9. Uveďte dvě kladné a dvě záporné vlastnosti svého nadřízeného.

Kladné _____ Záporné _____

10. Můžete svůj názor vyslovit, ať je pozitivní či negativní, bez nějakého postihu?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

11. Můžete očekávat pomoc svých kolegů při řešení obtížných pracovních úkolů?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

12. Myslíte si, že týmová spolupráce je ve firmě na vysoké úrovni?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

13. Domníváte se, že zázemí společnosti je dostačující pro výkon Vaší práce?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

14. Vyskytují se konflikty mezi pracovníky?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

15. Znáte plány firmy na tento rok?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

16. Jste seznámen s výsledky firmy za uplynulé období?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

17. Znáte hlavní body strategie či vize firmy?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

18. Domníváte se, že vedení společnosti zajímá Váš názor na fungování firmy, týmu?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

19. Jste osloven(a), abyste prezentoval Váš návrh na zlepšení fungování firmy, týmu?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

20. Jste ve společnosti spokojen(a)?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> ne |

21. Doporučil(a) byste tuto společnost svým přátelům jako zaměstnavatele?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

22. Domníváte se, že při nástupu nového pracovníka je věnována potřebná péče na zapracování a adaptaci ve firmě?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

23. Využíváte firemní intranet?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

24. Pokud ano, jste spokojen(a) s informacemi, které tam jsou zveřejňovány? Pokud ne, na tuto otázku neodpovídejte prosím.

- ano spíše ne
 spíše ano ne

25. Jsou pro Vás firemní novinky, které chodí emailem obtěžující?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

26. Domníváte se, že interní komunikace ve firmě je nastavena dobře a funguje efektivně?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

27. Jaké překážky sám/sama vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a managementem?
Uveďte prosím.

28. Domníváte se, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálních?

- ano spíše ne
 spíše ano ne

29. Jaké další prostředky interní komunikace byste přivítal(a)? Uveďte prosím.

30. Co byste navrhoval(a) zlepšit v komunikaci ve firmě? Uveďte prosím.

Příloha B – Organizační struktura

GINGER Holding	
GINGER spol, s r,o,	
A01 SP I Napajedla	
	A0101 SP I - správa
	A0102 SP I - EÚ
	A0103 SP I - IT
	A0104 SP I - správa dat
	A0105 SP I - marketing
	A0106 SP I - internetový obchod
	A0107 SP I - doprava
	A0101 DOPČ-SP I - správa-společník
A99 Holding - Ginger	
	A9901 Správa holding - Napajedla-společníci
	A9901 Holding - správa
	A9902 Holding - EÚ
	A9903 Holding - IT
	A9904 Holding - správa dat SD
	A9905 Holding - marketing
	A9906 Holding - nákup
	A9907 Holding - prodej
	A9908 Holding - logistika
	A9909 Holding - odd.ekol.tep.zdrojů
	A9910 Holding - Správa majetku a cont.
	A9911 Holding - správa pohledávek
	A9912 Holding - technická podpora prodeje
	A9913 Holding - sortimentní strategie
A98 SP II - Napajedla	
A03 LC Napajedla	
	A0301 LC Napajedla - správa
	A0302 LC Napajedla - nákup
	A0303 LC Napajedla - odbyt
	A0304 LC Napajedla sklad - všeobecný
	A0305 LC Napajedla - doprava

		A0306 LC Napajedla - vzorkovna
		A03 Podřízené expresní sklady Napajedla
		A0308 LC Napajedla - organizace ES
		A05 LC Brno - Slatina
		A0501 LC Brno - správa
		A0502 LC Brno - nákup
		A0503 LC Brno - odbyt
		A0504 LC Brno sklad - všeobecný
		A0505 LC Brno - doprava
		A0506 LC Brno - vzorkovna
		A05 Podřízené expresní sklady LC Brno
		A0508 LC Brno - organizace ES
		A04 LC Ostrava - Kunčičky
		A0401 LC Ostrava - správa
		A0402 LC Ostrava - nákup
		A0403 LC Ostrava - odbyt
		A0404 LC Ostrava sklad - všeobecný
		A0405 LC Ostrava - doprava
		A0406 LC Ostrava - vzorkovna
		A04 Podřízené expresní sklady LC Ostrava
		A0408 LC Ostrava - organizace ES
		GINGER spol, s r,o,
	GINGER CENTRON	
		C02, C02 Rakovka
		C05, C05 Vysočany
		C05, S Skladník
		C05, S-E ES Skladník-exped. expresního skladu
		C05 Prodej
		C05 Nákup
		C05 Vzorkovna
		C0101, C0101 Správa
		C0101, C0101 Ředitel společnosti
		C0101, C0101 Účetní
		C0101, C0101 Jednatel
		C0201, C0201 SPRÁVA
		C0201, Ř Ředitel společnosti
		C0201, VLC Vedoucí logistického centra
		C0201, Ú Účetní střediska

	C0201, ADP Administrativní pracovníce
	C0201, SÚ Skladová účetní
	C0201, LOG Logistik
	C0201, OES Organizace expresních skladů
	C0201, PO Pomocná síla
	C0201, POK pokladní
	C0201, MPKZ
C0202, C0202 NÁKUP	
	C0202, D Disponent
	C0202, AN Asistent nákupu
C0203, C0203 Prodej	
	C0203, AP Asistent prodeje
	C0203, S-E Skladník expedient
	C0203, SP Specialista prodeje
	C0203, AP-R Asistent prodeje- rozpočtář
	C0203, VO Vedoucí prodeje
	C0203, MPKZ Manažer pro klíčové zákazníky
	C0203, OTZ - T Obchodně technický zástupce - topení
C0204, C0204 SKLAD VŠEOBECNÝ	
	C0204, VSHS Vedoucí směny
	C0204, OZS Pracovník oddělení zákaz. služeb
	C0204, S Skladník
	C0204, PO Pomocná síla
	C0204, PO Pomocná síla
	C0204, UK Uklízečka
	C0204, PO Pomocná síla
	C0204, VES Vedoucí expresního skladu
	C0204, S-E Skladník - expedient
C0205, C0205 LC doprava	
	C0205, SK-Ř Skladník řidič
C0206, C0206 LC Vzorkovna	
	C0206, PVP Pracovník vzorkové prodejny
	C0206 Vedoucí vzorkové prodejny
Expresní sklady	
	C10, C10 Strašnice
	C14, C14 Chabry
	C13, C13 Kladno
	C16, C16 Brandýs nad Labem

		C17, C17 Kolín
		C18, C18 Liberec
		C19, C19 Hradec Králové
		C21, C21 Jinonice
		C20, C20 Vrchlabí
Ginger Bohemia s.r.o.		
	B01 Správa KV	
		B01 Ředitel společnosti
		B01 Obchodní ředitel
		B01 Sekretářka ředitele
		B01 Asistent informatiky
		B01 Asistent ředitele
		B01 Admin. pracovník
		B01 Účetní
		B01 Disponent
		B01 Organizace expresních skladů
		B01 Logistik společnosti
		B01 Jednatel
		B01 Obchodně-technický zástupce-topení
		B01 Skladník - expedient ES
	B02 LC KV Otovice	
		B0201 Správa
		B0202 Nákup
		B0203 Prodej
		B0204 Sklad
		B0205 Řidiči
		B0206 Vzorkovna
	B11 LC Plzeň	
		B1101 Správa
		B1103 Prodej
		B1104 Sklad
		B1105 Sklad
		B11 Expresní sklady
	B13 OS Ústí nad Labem	
		B1301, Správa Správa
		B1303 Prodej
		B1304 Sklad
		B13 Expresní sklady

B02 Expresní sklady

B05 ES 05 Cheb

B06 ES 06 Chomutov

B07 ES 07 Sokolov

B12 ES 12 Most

B14 ES 14 Mariánské Lázně

B17 ES 17 Aš

B19 ES 19 Louny

B20 ES 20 Rakovník

B22 ES 22 Tachov

**H01 GINGER Tábor spol. s
r.o.****H01 Správa**

H01 Ředitel

H01, Jednatel

H02 LC Tábor

H02 Správa LC H02

H0201 LC správa

H0202 LC nákup

H0203 LC odbyt

H0204 LC sklad - všeobecný

H0205 LC doprava

H0206 LC vzorkovna

H02 Podřízené expresní sklady LC Tábor

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Stanislav Hruza

Obor: Mgr. EHS

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Firemní kultura a firemní komunikace ve vybraném podniku

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 90

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.