

PŘÍLOHY

Příloha A – Český překlad sady indikátorů OCAI

1. DOMINANTNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Ve firmě převládá osobní přístup. Firma funguje jako širší rodina. Zaměstnanci se sami podílejí na mnoha věcech.		
B	Firma je velmi dynamická a podnikavá. Zaměstnanci jsou ochotni riskovat a jsou průbojní.		
C	Firma se orientuje na výsledky a produktivitu. Hlavním úkolem je dokončení práce. Zaměstnanci se zaměřují na úspěchy a je mezi nimi konkurence.		
D	Firma je velmi kontrolovaným a strukturovaným místem. Formální procedury řídí práci zaměstnanců.		
	Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

2. STYL VEDENÍ FIRMY (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Šéf firmy má podobu mentora (vedení firmy předává své zkušenosti zaměstnancům), je „rodičovskou postavou“.		
B	Šéf firmy má podobu podnikatele, inovátora, často riskuje.		
C	Šéf firmy se zaměřuje na výsledky, své zaměstnance řídí tvrdě, jedná racionálně.		
D	Šéf firmy má podobu koordinátora, organizátora, snaží se o bezproblémovou výkonnost a efektivitu.		
	Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

3. ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Styl řízení ve firmě se vyznačuje týmovou prací, konsensem (klade se důraz na shodu pracovníků) a participací (podílení se na řízení firmy).		
B	Styl řízení ve firmě se vyznačuje individuálním riskováním zaměstnanců, inovacemi, svobodou a jedinečností, klade se důraz na iniciativu jedince.		
C	Styl řízení ve firmě se vyznačuje důrazem na konkurenceschopnost, vysoké požadavky, úspěch, produktivitu a výkonnost.		
D	Styl řízení ve firmě se vyznačuje bezpečím zaměstnanců, zajištění bezpečnosti práce, shodou a předvídatelností chování zaměstnanců.		
	Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

4. FIREMNÍ „LEPIDLO“ (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	To, co drží firmu pohromadě, je loajalita a vzájemná důvěra. Závazek zaměstnance k firmě je vysoký. Pro firmu je typická týmová práce.		
B	To, co drží firmu pohromadě, je orientace na inovace a rozvoj. Je kladen důraz na to, aby byla firma na špici.		
C	To, co drží firmu pohromadě, je důraz na úspěch a splňování cílů. Agresivita a vítězství jsou ve firmě běžnými tématy.		
D	To, co drží firmu pohromadě, jsou formální pravidla a politika firmy. Udržení řádně fungujícího chodu firmy je důležité.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

5. FAKTORY STRATEGIE V ORGANIZACI (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFERENCE
A	Firma klade důraz na rozvoj zaměstnanců. Jejich důvěra, otevřenost a participace (podílení se na řízení firmy) je ve firmě hlavní.		
B	Firma klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Oceňuje se zkoušení nových věcí a hledání příležitostí. Ve firmě panuje dynamické prostředí.		
C	Firma klade důraz na konkurenční akce a úspěchy. Dominantní je dobývání cílů a vítězství na trhu.		
D	Firma klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivita, kontrola a hladký průběh působení firmy. Zaměstnanci jasně vědí, co se od nich očekává.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

6. KRITÉRIA ÚSPĚCHU (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFERENCE
A	Firma definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, na základě týmové práce a prosperity zaměstnanců.		
B	Firma definuje úspěch na základě vlastnictví jedinečných nebo nejnovějších produktů (výrobků). Kritériem úspěchu je pro firmu inovace.		
C	Firma definuje úspěch na základě úspěšnosti na trhu a překonání konkurence. Klíčové je vedoucí postavení firmy mezi konkurencí na trhu a být na trhu jedničkou.		
D	Firma definuje úspěch na základě účinnosti. Rozhodující jsou spolehlivé dodávky, hladké plnění plánů a nízkonákladová výroba.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

Příloha B – Scénář rozhovorů s techniky a zaměstnankyní v administrativě

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Na jaké postu pracujete?

Jaká je mise firmy? *Jaké je poslání firmy – co firma dělá (poskytování nějakých služeb, poskytovat svoje výrobky)*

Jaká je vize firmy? *Jaký je cíl firmy, jak by měla vypadat v budoucnu? (udržet se na trhu, konkurenceschopnost, zvyšovat obrat atd.)*

Jaká je strategie firmy, aby dosahovala svých cílů? *Co firmy dělá nebo o co se snaží, aby dosáhla těchto cílů? Např. udržení zákazníků atd.*

Jaké hodnoty ve firmě stavíte ve firmě nejvýše?

Změnily se nějak hodnoty během vývoje firmy? Firma nyní existuje na trhu 15 let, když se tedy zamyslete nad tím, které hodnoty byly uznávány teď a které v době Vašeho nástupu do firmy?

Jakým způsobem jste jako zaměstnanci ve firmě motivováni, aby firma fungovala efektivně a vy jste se v práci zlepšovali? *Nejen finančními odměnami, ale skrze náplň práce, participaci v řízení firmy, podílení se na rozhodování, získávání pravomocí, osobnostní a kariérní rozvoj*

Jak byste ohodnotil vztahy mezi zaměstnanci firmy? *Např. komunikace mezi technickým a administrativním oddělením, spolupráce atd.*

Kdybyste měl popsat vztah mezi zaměstnanci (Vámi) a vedením firmy – jak tyto vztahy vypadají a fungují (jsou spíš formální, neformální)? *Existuje několik aspektů, které kvalitu zaměstnaneckých vztahů ovlivňují.*

Jak je na tom firma s výskytem konfliktů? Vznikají ve firmě často?

Vzpomenete si na nějaké situace, kdy člen firmy nebyl přijat ostatními z důvodu nedodržování norem?

Jak funguje vertikální komunikace ve firmě (komunikace vedení-zaměstnanci)? Dostávají se informace od vedení ke všem zaměstnancům firmy? Jakým způsobem je to zajišťováno? *Např. porady, firemní newsletter, atd.*

Upustili jste od některých symbolů, které jste užívali v minulosti?

Jaké rituály a zvyky jsou ve firmě udržovány? *Rituály můžou souviset například s komunikací (rituály zdravení se v organizaci či rituály komunikace mezi pracovníky na určitých pozicích). Rituálem mohou být také pravidelně konané porady projevy, firemní dny a různé společenské události jako například pravidelné vánoční večírky atd. motivační rituály, ty mají za cíl povzbudit pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu (například vyhlašování nejlepšího zaměstnance)*

Jakým způsobem pomáháte novým zaměstnancům, aby pronikli do firemní kultury? *Jak vedení, tak i vy – jako kolektiv zaměstnanců*

Jak funguje firemní komunikace s okolím? Se zákazníky, dodavateli? Skrze jaké prostředky firma s okolím komunikuje? *Např. webové stránky, FB, newsletter atd.*

Je vám jasná Vaše pracovní role (popis pracovního místa, víte, jaké úkoly musíte v rámci své pozice plnit, jak se máte chovat a jakých výsledků máte dosáhnout) a náplň práce?

Orientuje se firma na budoucnost nebo na přítomnost?

Příloha C – Scénář rozhovorů s majoritní majitelkou a jednatelem firmy

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Na jaké postu pracujete?

Jaká je mise firmy?

Jaká je vize firmy?

Jaká je strategie firmy, aby dosahovala svých cílů?

Jaké hodnoty podle Vás M.B. jako zakladatel firmy o podniku přinesl?

Jaké hodnoty ve firmě stavíte ve firmě nejvýše?

Jsou podle Vás tyto hodnoty ve firmě skutečně uznávány? *Např. podléhá pracovní činnost těmto hodnotám?*

Myslíte si, že jsou tyto hodnoty ve firmě sdílené mezi zaměstnanci?

Má firma etický kodex, kde jsou uvedeny zásadní hodnoty, jejichž uznávání očekává od zaměstnanců?

Změnily se nějak hodnoty během vývoje firmy? Firma nyní existuje na trhu 15 let, když se tedy zamyslíte nad tím, které hodnoty byly uznávány teď, a které například před deseti lety?

Pokud se změnilo, proč došlo ke změnám?

Z důvodu změny vedení?

Z důvodu přizpůsobení se trhu?

Z důvodu změny zaměstnanců?

Z jiných důvodů? Jakých?

Jsou pro Vás důležité také osobní hodnoty zaměstnanců?

Jakým způsobem jsou zaměstnanci ve firmě motivováni, aby firma fungovala efektivně a zaměstnanci se v práci zlepšovali? *Nejen finančními odměnami, ale skrze náplň práce, participaci v řízení firmy, podílení se na rozhodování, získávání pravomocí, osobnostní a kariérní rozvoj*

Jak fungovala motivace zaměstnanců dříve, existují nějaké nové motivátory, které jste k motivaci zaměstnanců dříve nepoužívali?

Jak vidíte jako ředitel firmy postoje zaměstnanců k práci, jejich oddanost k firmě a loajalitu?

Jak posilujete loajalitu a oddanost zaměstnance k firmě? *Zaměstnanci by měli vědět a znát politiku firmy a procedury zaměstnaneckých vztahů, jejich zapojování a participace do fungování organizace.*

Nemůžete asi úplně hodnotit vztahy mezi zaměstnanci, ale kdybyste měl popsat vztahy mezi zaměstnanci a vedením firmy – jak tyto vztahy vypadají a fungují, jsou spíš formální nebo neformální?

Jak tyto vztahy mezi vedením a zaměstnanci fungovaly dříve, změnilo se nějak během vývoje firmy? *Třeba z hlediska formálnosti/neformálnosti atd.*

Jaké jsou u vás v podniku ty nejdůležitější aspekty ve vztazích mezi vedením a zaměstnanci? *Existuje několik aspektů, které kvalitu zaměstnaneckých vztahů ovlivňují.*

Liší podoba vztahů mezi Vámi a zaměstnanci a mezi L.B./ Š.Ž. a zaměstnanci? Pokud ano, jak? *Co je obsahem komunikace, je více formální/neformální.*

Jak je na tom firma s výskytem konfliktů? Vznikají ve firmě často?

Jaká je nejčastější příčina konfliktů mezi zaměstnanci? *Objevují se spíše konflikty, které souvisí s prací nebo konflikty osobního charakteru?*

Jaká je nejčastější příčina konfliktů mezi zaměstnanci a vedením?

Jaké strategie při řešení konfliktů volíte?

Snažíte se nějakým způsobem předcházet výskytu konfliktů?

Ohodnotil/a byste zaměstnance jako integrovaný tým?

Vzpomenete si na nějaké situace, kdy zaměstnanec nebyl přijat ostatními z důvodu nedodržování norem?

Jazyk v organizaci determinuje míru formálnosti či neformálnosti vztahů. Používáte ve firmě při práci spíše formálně nebo neformální jazyk? *V malém podniku je důležitá právě také neformální komunikace.*

Jak funguje vertikální komunikace ve firmě (komunikace vedení-zaměstnanci)? Dostávají se informace od vedení ke všem zaměstnancům firmy? Jakým způsobem je to zajišťováno? *Např. porady, firemní newsletter, atd.* Jakým způsobem byl tento typ komunikace zajišťován dříve?

Jak funguje komunikace mezi jednotlivým odděleními? *(administrativní oddělení – technické oddělení – IT oddělení – vedení)*

Používáte nějaké specifické výrazy a slovní spojení, které označují nějaké firemní události a situace?

Jaké další symboly ve firmě uznáváte/máte? *Například rituály, oblečení členů, logo organizace, architektura organizace, technologie, produkty, auta a další.*

Upustili jste od některých symbolů, které jste užívali v minulosti?

Jaké zvyky jsou ve firmě stabilně udržovány?

Jak dlouho dané zvyky udržujete a existují nějaké, od kterých jste upustili? Nebo naopak – objevily se nějaké nové?

Jaké rituály jsou ve firmě udržovány? *Rituály můžou souviset například s komunikací (rituály zdravení se v organizaci či rituály komunikace mezi pracovníky na určitých pozicích). Rituálem mohou být také pravidelně konané porady projevy, firemní dny a různé společenské události jako například pravidelné vánoční večírky atd. motivační rituály, ty mají za cíl povzbudit pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu (například vyhlašování nejlepšího zaměstnance)*

Existovaly nějaké rituály, od kterých jste upustili? Nebo naopak – objevily se nějaké nové?

Jak funguje rozdělení práce mezi Vámi a L.B./Š.Ž.?

Jak funguje firemní komunikace s okolím? Se zákazníky, dodavateli? Skrze jaké prostředky firma s okolím komunikuje?

Máte nějaká pravidla pro komunikaci s okolím? Změnila se nějak během vývoje firmy?

Firma se interakci s okolím nevyhne, právě okolní prostředí podnik ovlivňuje. Jaké vlivy působí na podnik nejsilněji? Fyzické vlivy *(například lokalita organizace)*, technologické vlivy *(zařízení a postupy, které skupina používá při své činnosti)*?

Jakým způsobem pomáháte novým zaměstnancům, aby pronikli do firemní kultury?

Je každému zaměstnanci jasná jeho pracovní role a náplň práce? Jakým způsobem to se při nástupu dozvídá?

Jak probíhá ve firmě personální výběr?

Jak by měl vypadat pro vaši firmu ideální pracovník?

Orientuje se firma na budoucnost nebo na přítomnost?