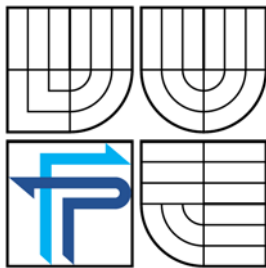


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE FIRMĚ H.S. KYTLICA

THE PROJECT OF THE CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE H.S. KYTLICA
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JIŘÍ POLÁCH

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH.D.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jiří Polách

Bytem: Třeština 88

Narozen/a (datum a místo): 16.9.1982 v Šumperku

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., Ústav financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh změny organizační kultury ve firmě H.S. Kytlica

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Ústav: financí

Datum obhajoby VŠKP: Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 1.....
- elektronické formě – počet exemplářů 1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na identifikaci organizační kultury ve firmě H.S. Kytlica, zjištění jejích nedostatků a návrhy na zlepšení současného stavu.

Annotation

The bachelor thesis is aimed at the identification of the organizational culture in the firm H.S. Kytlica and its failings. It reveals some suggestions for improvement of its present state.

Klíčová slova: Organizační kultura, diagnostika a změna organizační kultury, dotazníkové šetření

Key words: Organizational culture, diagnostic and change of the Organizational culture, interview form

Bibliografická citace mé práce:

POLÁCH, J. *Návrh změny organizační kultury ve firmě H.S. Kytlica*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 51 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 22. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. jakožto vedoucí mé bakalářské práce za její odbornou pomoc, cenné návrhy a připomínky, které mi při zpracování velmi pomohly a přispěly tak ke zdárnému dokončení této práce.

Chtěl bych také poděkovat firmě H.S. Kytlica a jejím zaměstnancům za pomoc a poskytnutí důležitých materiálů pro zpracování této práce.

Obsah:

OBSAH:	9
ÚVOD	9
1 ORGANIZAČNÍ KULTURA	10
1.1 POJEM ORGANIZAČNÍ KULTURA	10
<i>1.1.1 Definice organizační kultury</i>	<i>10</i>
1.2 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	11
<i>1.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2 Normy chování</i>	<i>12</i>
1.3 DETERMINANTY A CHARAKTERISTIKY	13
<i>1.3.1 Determinanty</i>	<i>13</i>
<i>1.3.2 Charakteristiky</i>	<i>13</i>
1.4 FUNKCE	14
1.5 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY	15
<i>1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře</i>	<i>15</i>
<i>1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí</i>	<i>17</i>
<i>1.5.3 Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace</i>	<i>17</i>
1.6 ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY	18
<i>1.6.1 Charakteristika změny</i>	<i>18</i>
<i>1.6.2 Postup při změně organizační kultury</i>	<i>19</i>
1.7 DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY	21
<i>1.7.1 Kvalitativní metody (6)</i>	<i>22</i>
<i>1.7.2 Kvantitativní metody (6)</i>	<i>23</i>
1.8 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ O ORGANIZAČNÍ KULTUŘE	23
2 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY VE FIRMĚ	25
2.1 HISTORIE FIRMY	25
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	25
2.3 PERSONÁLNÍ POLITIKA FIRMY	26

2.3.1	<i>Mzdová politika</i>	26
2.3.2	<i>Školení a vzdělávání zaměstnanců</i>	26
2.3.3	<i>Sociální výhody</i>	27
2.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	27
2.4.1	<i>Složení zkoumaného vzorku</i>	28
2.4.2	<i>Výsledky výzkumu</i>	30
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	42
3.1	JISTOTA PRÁCE A SPOKOJENOST V PRÁCI	42
3.2	INFORMACE OD VEDENÍ	42
3.3	KOMUNIKACE	43
3.3.1	<i>Komunikace s vedením</i>	43
3.3.2	<i>Komunikace s kolegy</i>	43
3.4	MZDY, SOCIÁLNÍ VÝHODY A PRACOVNÍ VYBAVENÍ	44
3.5	ROZPRACOVANÝ NÁVRH NA ZAVEDENÍ ROZPISU SMĚN NA INTERNETU A VYDÁVÁNÍ PRAVIDELNÉHO MĚSÍČNÍKU	45
3.5.1	<i>Zavedení denně aktualizovaného rozpisu směn na internetu</i>	45
3.5.2	<i>Vydávání pravidelného měsíčníku</i>	46
	ZÁVĚR	47
	LITERATURA	49
	SEZNAM GRAFŮ	50
	PŘÍLOHY	51

Úvod

Ve své bakalářské práci se věnuji obsahu organizační kultury ve firmě H.S. Kytlica. Organizační kultura je neoddělitelnou součástí každé firmy. Organizační kultura je chápána nejen jako interní součást firmy, ale i jako její externí vystupování k zákazníkům a trhu. Pojem organizační kultura je velmi složitý pojem, ovšem je velmi důležitý pro celý chod podniku, tedy i pro firmu H.S. Kytlica. Mým cílem je zlepšení organizační kultury v této firmě.

Nejdříve vymezím pojem organizační kultury, tak jak je chápána a popisována v odborné literatuře a pokusím se nalézt teoretické poznatky k vyřešení problémů firmy. Pomocí těchto poznatků navrhnu změny obsahu organizační kultury firmy H.S. Kytlica. Hlavně se budu snažit přesně odhalit a popsat problémy, které tato firma má a poté předložit návrhy na jejich odstranění. Tyto návrhy by měly mít především vliv na zlepšení výkonnosti zaměstnanců a tím i celé firmy.

Pro analýzu problémů firmy využiji především metody pozorování a dotazníkového šetření.

1 Organizační kultura

Tato kapitola obsahuje vysvětlení pojmu organizační kultura a dále popis prvků, principů, determinanty, charakteristik, funkcí a typů organizační kultura. Nakonec zde uvedu popis možnosti změny organizační kultura.

1.1 Pojem organizační kultura

Pojem organizační kultura se používá od sedmdesátých let dvacátého století. Organizační kultura je velmi komplexní jev, a proto se poměrně nesnadno vysvětluje. Mnoho lidí chápe tento pojem intuitivně. Existuje mnoho definic organizační kultura(6).

1.1.1 Definice organizační kultura

V současné literatuře existuje mnoho definic organizační kultura. Organizační kultura vymezují současní autoři např. takto:

- „sdílené filosofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají (6, str. 21)“
- „Podnikovou kultura tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace (1, str. 485).“
- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace (6, str. 22)“
- „Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotných představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení (1, str. 485).“

- „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (7, str. 9)“

Z výše uvedeného vyplývá, že organizační kultura je velmi důležitá pro samotný chod organizace. Je nezbytné, aby se vedení firmy tímto zabývalo a snažilo se zjistit, jaká je její úroveň v dané firmě a co si o ní myslí zaměstnanci, dále ji rozvíjet, popřípadě měnit.

Základní rovina organizační kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu a v práci. Působí zcela samozřejmě, nevědomě a automaticky. Je jasné, že představy, hodnoty a přístupy každého jednotlivce se liší, ale postupem času se v každé organizaci vytvoří určitý vzorek, který je typický pro většinu zaměstnanců.

Organizační kultura firmy je tvořena hodnotami, postoji lidí, kteří v dané firmě pracují. Je nutné, aby ji zaměstnanci přijaly za svou a jednali podle ní. Aby se to mohlo uskutečnit, musí být zaměstnanci seznámeni s tím, co se od nich očekává a kam společně s podnikem směřují. Vytvoření takové organizační kultury je dlouhodobá záležitost.

1.2 Prvky organizační kultury

Za prvky organizační kultury jsou nejčastěji považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty (= vnější manifestace kultury). Artefakty jsou materiální či nemateriální povahy. Mezi materiální patří např. architektura budov, produkty firmy, výroční zprávy, propagační věci atd. Nemateriální jsou pak např. jazyk, historiky, firemní hrdinové, zvyky atd. (6)

1.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Představy mají tři

zdroje: rozumový, emotivní, kombinovaný. Z těchto tří pramenů vyplývá, že představy jsou nejen ve vědomí, ale i v podvědomí každého člověka.

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý - špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Sladění hodnot jednotlivců a firmy je klíčovým momentem budování strategicky potřebné organizační kultury firmy. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a oznámeny pracovníkům organizace(6).

„**Postoje** jsou pozitivní nebo negativní pocity, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky (6, str. 174).“

1.2.2 Normy chování

Normy chování jsou nepsaná přijatá pravidla v určité organizaci. Způsob chování v jistých okamžicích, které bude akceptováno. Mohou se týkat pracovních činností, komunikace ve skupině, oblékání apod. Dodržování těchto norem je ve skupině pochváleno a naopak nedodržování trestáno. K osobám, které nedodržují normy, se skupina chová chladně, odmítavě, nekomunikativně a naopak k těm, kteří normy dodržují se chovají přátelsky a vstřícně. Skupinové normy mají pro organizaci velmi podstatný význam, protože tím regulují každodenní chování pracovníků (6).

1.3 Determinanty a charakteristiky

1.3.1 Determinanty

Determinanty, neboli vlivy, je vše co na firmu působí, co má na ni zásadní vliv a co ji předurčuje. Determinanty organizační kultury lze dělit na:

- 1) - hmotné: např. majetek firmy, úroveň strojního vybavení
- nehmotné: např. zájmy vlastníků, zájmy managementu, zájmy zaměstnanců
- 2) - minulé: např. historie firmy, dějiny národa
- současné: např. používané struktury a procesy, legislativa
- 3) - ovlivnitelné: např. úroveň vzdělanosti, zaměstnanců, právní forma firmy
- neovlivnitelné: např. stáří firmy, národní mentalita
- 4) vnitřní - vnější – toto rozdělení bývá nejčastější
- vnitřní: např. velikost firmy, historie, strategie, zaměstnanci, atd.
- vnější: jsou hlavně ty které působí mimo firmu např.: pozice na trhu, legislativa, mentalita, atd.

1.3.2 Charakteristiky

Pokud chceme co nejlépe poznat podstatu organizační kultury konkrétní firmy, tak můžeme postupovat několika kroky. Buď zcela intuitivně, nebo na základě „paměti firmy“, neboli to o čem se ve firmě mluví, co se traduje, o čem se ví, i když se o tom nemluví. Dalším způsobem, jak nejlépe poznat podstatu kultury, je podle zde uvedených charakteristik a podle hledání odpovědí na to, co je náplní každé z nich.

Zde je výčet některých charakteristik(7)

- Jaká je míra rozpětí mezi pracovním pozicemi
- Jaká je informovanost?
- Jaký je vztah k nejistotě?
- Kdo je dominantní nositel úspěchu?

- Jaký je převažující způsob myšlení?
- Jaké jsou nejúčinnější stimuly?
- Jaká a v čem je míra ztotožnění zaměstnanců s firmou?
- Jaká je vůdčí idea firmy a kde je její původ?
- Jaké jsou ve firmě ideály

U každé z charakteristik, které jsou zde uvedeny je dobré si všimnout, nejen toho co obsahuje, ale i toho s jakou intenzitou se projevuje.

1.4 Funkce

Existují dvě základní funkce organizační kultury, a to je vnější a vnitřní(7).

1. Vnitřní funkce:

- způsob integrace uvnitř firmy na okolní podmínky. Způsob, kterým někdo nebo něco do firmy zapadnou či nezapadnou.
- kooperace

2. Vnější funkce:

- Způsob adaptace firmy na vnější podmínky. Jde o způsob jak se firma vypořádá se změněnými podmínkami ve svém okolí a jak rychle a pružně dokáže reagovat na změněnou situaci na trhu.
- Způsob jakým se firma prezentuje navenek tedy její image.

K tomu, aby funkce organizace dobře plnila funkce, které jsou zde uvedeny, je nutné používat několik faktorů, nebo-li sil, podporujících zdravé působení kultury organizace.

1.5 Typologie organizační kultury

Typologie jsou sestavovány, aby se rozčlenil a utřídil složitý obsah sociální reality (Sociální realitu tvoří konkrétní a jedineční lidé, různí ve své individualitě i ve svých zájmech). Výzkum typologií je již po několik desítek let velmi populárním předmětem výzkumu odborníků. Typologie mají dvojí význam(6):

- **Teoretický:** typologie shromažďují typické obsahy organizační kultury a rozšiřují tak vědění v daném oboru
- **Praktický:** v praxi umožňují managementu srovnávat obsah kultury jejich firmy s typickými případy, které v realitě existují a tím ji lépe porozumět. Tvoří teoretický podklad pro vývoj diagnostických nástrojů, potřebných v poradenské činnosti

Doposud vyvinuté typologie identifikují typické obsahy organizační kultury z odlišných stran a ve vztahu k odlišným aspektům organizace či vnějšího prostředí, ovlivňující organizaci. Typologie můžeme rozřadit do tří základních skupin (6):

- Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.
- Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.
- Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho (6):

Tato typologie byla první typologií organizační kultury, jež byla publikovaná a stala se všeobecně známou. Publikovaná byla poprvé v roce 1972. Nejdříve určil Harrison čtyři základní typy a nazval je kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob. Za pár let navázal na Harrisona Charles Handy se svou knihou, nazvanou „Understanding Organizations“(vydána 1976). Handy rozpracoval Harrisonovy myšlenky, jednotlivé typy kultury popsal pomocí piktogramů.

Jednotlivé typy:

- Kultura moci: v tomto typu mají hlavní postavení jedinci v centru organizace. Nejlépe to popisuje pavučina, kde její vlákna vedou ze středu a představují sílu a vliv.
- Kultura rolí: je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách, plánech, logice a racionalitě
- Kultura úkolů: je orientovaná na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány
- Kultura osob: Středem všeho dění je jedinec. Schematicky se může znázornit jako shluk, v němž žádný jednatel nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské.

Tato typologie je sice dnes považovaná za překonanou, ale ve své době sehrála velmi významnou roli.

Typologie F. Trompenaarse (6):

Tato typologie je velmi podobná typologii R. Harrisona a Ch. Handyho. Má také čtyři typy, které nazývá: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

Jednotlivé typy:

- Rodina: charakterizuje se blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „otec“, stojící v čele, má zkušenosti a autoritu. Tlak, vedoucí k respektování moci a hierarchie, je především morální.
- Eiffelova věž: charakteristickým rysem je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou vedeny z vyšších pozic.
- Řízená střela: tento typ není orientován vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu této kultury stojí cíle.
- Inkubátor: je založena na myšlence, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální, autorita pramení výhradně z osobních předností jednotlivce

1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho:

Podle Deal a Kennedyho je organizační kultura nejvíce ovlivněna sociálním a podnikatelským okolím firmy. Po prozkoumání stovky firem a se zřetelem k vlivu prostředí, došli k závěru, že je možné určit čtyři základní typy kultury: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura.

Další typologie, formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí: typologie R. E. Milese a C.C. Snowa, Ansoffova typologie, typologie R.E. Quinna a jeho spolupracovníků (6).

1.5.3 Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

Kompasový model W. Hall:

„Typologie americké autorky Wendy Hall, kterou autorka označuje jako typologii kulturních stylů chování, prezentuje charakteristické vzorce chování, objevující se jednak v rámci národních kultur, jednak v rámci kultur jednotlivých společností. Specifickým účelem této teorie, kterou autorka nazývá kompasový model (zkráceně TCM), je poskytnout společnostem, které fungují či chtějí fungovat v partnerských vztazích s jinými společnostmi, teorie a na ní postavený nástroj, který by jim umožnil anticipovat, pochopit a zvládat kulturní rozdíly společností specifické pro takové formy partnerství, jakými jsou fúze, akvizice či aliance (6, str. 84).“

Typologie organizačního charakteru W. Bridgese

„Typologie organizačního charakteru, kterou prezentuje William Bridgese, je stejně jako u W. Hall založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Jeho šestnáct typů organizačního charakteru, pro jejichž identifikaci vyvinul Bridges příslušný nástroj, je paralelou šestnácti osobních

typů, známých prostřednictvím dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), vyvinutého na základě Jungovy teorie Američankami Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers (6, str. 90).“

Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

„Tato typologie je velmi specifická. Postihuje totiž obsah kultury organizace z hlediska vztahů, které v ní panují a to se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace(6, str. 94).“

1.6 Změna organizační kultury

„Podniková organizace a její proměny jsou východiskem, prostředkem a do určité míry i cílem veškerého dění. Psychologické a sociologické poznatky jsou tak nejen klíčem k jejich pochopení, ale především k jejich aktivnímu ovlivňování (1, str. 544).“

Změna organizační kultury je jednou z nejtěžších manažerských úkolů. Je to hlavně proto, že zasahuje velké množství oblastí života organizace a to často v nepředvídatelných souvislostech. Pro svoji komplexnost změna organizační kultury firmy není jen nová formální organizační struktura, přesměrování komunikačních cest a organizace práce, ale také tvorba a upevnění nových společných sociálních hodnot, norem, zásad a pravidel sociálního chování zaměstnanců uvnitř podniku i v kontaktu s vnějším okolím.

1.6.1 Charakteristika změny

Vytvořit potřebnou a dobrou organizační kulturu je mimořádně obtížný proces. Organizace, které jsou nedostatečně přizpůsobivé a až moc lpí na tradice, mohou ohrozit nejen svou ekonomickou prosperitu, ale i svou vlastní existenci. Změna v organizacích se může uskutečnit dvěma způsoby:

- **plánovaně** (předem vypracované);
- **adaptivně** (postupné přizpůsobování se okolí);

Díky nečekaným událostem je většinou na plánovanou změnu velmi málo času(1).

Největším problémem je nezbytnost vybudovat novou organizační formu, přičemž události jako je výroba nebo prodej zboží, musí neustále probíhat dál. Můžeme určit tři základní, vzájemně kombinované přístupy k realizaci změn (1):

1) Procesní plánování:

„Nejčastěji jde o postupnou implementaci určité, společně vytvořené a přijaté strategie. Cíle i postup jsou koncipovány vrcholným vedením a jejich realizace se uskutečňuje na nižších stupních firemní hierarchie (1, str. 545).“

2) Řízení změny na základě vize:

„Jde o takový přístup představitelů vrcholného vedení, v jehož rámci pro prezentaci a realizaci své vize budoucí podoby podniku využívají své charisma (1, str. 545).“

3) Induktivní učení:

Tato změna se děje spíše přirozenou než úmyslnou cestou. Změna vyplývá z běžných pracovních zkušeností a obvykle nebývá nijak radikální (1).

1.6.2 Postup při změně organizační kultury

Tento postup lze formulovat následovně(6):

1) Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy:

Proces změny organizační kultury je dlouhodobým jevem. V závislosti na velikosti firmy se musí počítat s několikaletým obdobím, než se změny prosadí do všedního života organizace. Kdyby se doba zbytečně urychlovala, tak by to mohlo vést k nejistotě, či až k chaosu, než něčeho, co má pro firmu význam.

2) Formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům:

Potřeba formulace ideálního zaměstnance z hlediska jeho odborných, výkonových a osobnostních charakteristik.

3) Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislosti s ostatními oblastmi řízení:

Organizační kultura je spíše abstraktním pojmem, přesto musí existovat určitý fyzický dokument, který obsahuje jasně formulované parametry žádoucí firemní kultury.

4) Deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy:

„Nemusí se nutně jednat o analýzu stávající kultury v celé její šíři, v každém případě by však měla odrážet charakteristiky v dimenzích klíčových pro realizaci strategie. Aby bylo možné co nejrychleji, nejúčinněji a nejefektivněji z hlediska vynaložených nákladů postupovat ve změně kultury vpřed, je bezpochyby dobré znát její aktuální stav (6, str. 117).“

5) Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení:

Je nutné vymezit pojmy, jako jsou organizační struktura, organizační systémy, procesy a jejich řízení, technické vybavení práce, fyzické pracovní podmínky, atd.

6) Informování zaměstnanců:

Informování zaměstnanců je velmi důležitá podmínka úspěchu.

7) Vzdělávání, vysvětlování, trénink:

Je velmi podstatné nové požadavky zaměstnancům nejen zprostředkovat, ale dát jim i možnost si je vyzkoušet a osvojit.

8) Kontrola, sankce:

Proces změny organizační kultury by se měl průběžně kontrolovat a v případě negativních a nežádoucích důsledků by se mělo využít nějakých opravných prostředků, či sankcí.

9) Diagnostika změn v kultuře:

Podobně jako je důležitá diagnostika stávající organizační kultury, je nutné po jisté době zopakovat diagnostiku s cílem identifikovat změny a tedy i efektivnost celého procesu.

1.7 Diagnostika organizační kultury

K tomu, aby se mohla prozkoumat a pochopit organizační kultura v určité firmě a následně i popř. přijmout nějaké rozhodnutí, důležité pro výkonnost organizace, pak informace získaná na základě subjektivního odhadu, nemůže být chápána jako dostatečná, či spolehlivá. K tomu, aby byly získány dostatečné a spolehlivé informace, musí být provedena diagnostika organizační kultury.

Při diagnostice lze využít:

- a) Kvalitativní metody:** Tyto metody jsou vhodné hlavně tehdy pokud nemáme o zkoumaném jevu žádné poznatky. Mezi tyto metody patří: pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů, projektivní metody.
- b) Kvantitativní metody:** Tyto metody jsou založeny na deduktivní logice. Pomáhají mapovat výskyt znaků a testovat hypotézy, které byly formulovány. Mezi tyto metody patří: pozorování, strukturovaný rozhovor, dotazníky.

1.7.1 Kvalitativní metody (6)

a) Pozorování:

Pozorování znamená cílené vnímání studovaného jevu a to bez apriorit zvolených kritérií pozorování. Pozorování může být prováděno jako zúčastněné, nebo nezúčastněné. Zúčastněné pozorování výzkumník sleduje každodenní život lidí v organizaci. Při pozorování nezúčastněném se chování lidí pozoruje z vnějšku.

b) Hlubkový rozhovor:

Hlubkový rozhovor je nestandardizovaným rozhovorem uskutečňovaný na základě předem připraveného schématu. Tazatel nemá připravené otázky, ale spíše tématické bloky, v jejichž rámci klade volné dotazy a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpovědi dotazovaného.

c) Skupinový rozhovor:

Ve skupině se využívá vzájemné interakce a výměny názorů členů skupiny.

d) Analýza dokumentů:

Dokumenty, které mohou být analyzovány za účelem diagnostiky organizační kultury, jsou nejrůznější psané záznamy, uchovávané v organizaci. Např. výroční zprávy, zápisy z porad, atd.

e) Projektivní metody:

Projektivní metody jsou založeny na tom, že respondentovi je předložen podnět, který jej přinutí k interpretaci, založené na jeho vlastním kulturním cítění a vnímání.

1.7.2 Kvantitativní metody (6)

a) Pozorování:

Pozorování v kvantitativním výzkumu se používá tak, že pozorovatelé musí mít předem připravené záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů v organizaci.

b) Strukturovaný rozhovor:

U tohoto typu sběru informací je potřeba mít předem připravené otázky, a ty musí být respondentům kladeny jednotným způsobem.

Strukturovaný rozhovor je postup velmi zdlouhavý a nákladný.

c) Dotazníky:

Při sestavování dotazníků narážíme na problémy s jejich konstrukcí. Kritickou fází konstrukce dotazníků je volba indikátorů obsahu organizační kultury. Vzhledem k tomu, že organizační kultura je složitým a komplexním jevem, není možné, aby položky dotazníku postihovaly všechny aspekty, které jsou pro zkoumaný jev relevantní.

Obsahovými aspekty se rozumí ty aspekty vnímání, cítění, myšlení a chování členů organizace, v nichž se obsah kultury organizace nejvíce projevuje a jejichž podstatné charakteristiky jsou podstatné proto, aby mohl být obsah organizační kultury identifikován. Z hlediska tvorby dotazníku jde tedy o to, do jakých oblastí mají směřovat otázky, které budou respondentům kladeny.(6)

1.8 *Shrnutí teoretických poznatků o organizační kultuře*

V této kapitole jsme se dozvěděli jak se definuje organizační kultura. Dále jaké jsou její prvky. Jako její prvky jsme si uvedli základní předpoklady, postoje, hodnoty a normy chování. Pak jsme si řekli, že organizační kultura má své determinanty, charakteristiky a funkce. Dále jsme řešili typologii organizační

kultury. Zde jsme uvedli rozdělení do tří základních skupin: typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí a typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace. Popsali jsme si také změnu organizační kultury a nakonec jsme si vysvětlili metody diagnostiky organizační kultury. Řekli jsme si, že jsou dvě skupiny metod a to kvalitativní a kvantitativní.

2 Analýza organizační kultury ve firmě

2.1 Historie firmy

Od zahájení činnosti Hlídací služby Kytlica, spol. s r.o. uplynulo více než desetiletí. Podnět k jejímu vzniku dal v roce 1991 pan Vilém Kytlica, který se rozhodl podnikat, tehdy ještě jako fyzická osoba s vlastní registrací právě v oblasti bezpečnostních služeb. Zpočátku se jednalo o fyzické hlídání různých objektů. Třetí listopad 1992 se tedy stal dnem, kdy byla společnost zapsána v Obchodním rejstříku v Ostravě pod současným názvem H.S. Kytlica.

Rodinný charakter společnosti zůstal zachován, když v roce 2003 převzal vedení firmy syn Vilém. Společnost stála u zrodu Komory podniků komerční bezpečnosti a je jedním ze zakládajících členů Asociace soukromých bezpečnostních služeb České republiky. Společnost v současné době nabízí své služby především na území Olomouckého a Zlínského kraje.

Předmět podnikání:

- Ostraha majetku a osob.
- Úklidové práce
- Odchov a hon zvěře

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura celé firmy je znázorněna v příloze 1: Organizační struktura.

Jediným majitelem a zároveň generálním ředitelem firmy je Vilém Kytlica. Zaměstnanci firmy jsou rozděleni do tří sekcí, a to pod ekonomického, obchodního a výkonného ředitele. Výkonný ředitel má na starost chod dvou divizí firmy, a to divizi 1 Olomoucko a divizi 2 Mohelnicko.

Organizační struktura divize 2 Mohelnicko vypadá takto:

Provozní ředitel → operátor na objektu → vrátní na objektu

V divizi 2 Mohelnice firmy zaměstnává v současné době 48 zaměstnanců a to na 6 objektech.

2.3 *Personální politika firmy*

2.3.1 Mzdová politika

Zaměstnanci mají uzavřené individuální smlouvy, které mají stejnou základní sazbu (včetně brigádníků, ti ovšem nemají příplatky za noční, víkendové směny a ani za směny ve svátcích). K tomu mají příplatky za víkendové, noční a sváteční směny. Operátoři a řidiči na směnách mají o dvě koruny v základu víc. Mzdy se vyplácejí vždy ke 12 kalendářnímu dni v měsíci.

2.3.2 Školení a vzdělávání zaměstnanců

Firma poskytuje školení povinné i dobrovolné. Mezi povinné školení patří BZOP (tzn. Bezpečnost a ochranné pomůcky) a požární školení. Tato školení musí absolvovat každý zaměstnanec alespoň jednou do roka. Mezi dobrovolná školení, která firma nabízí, je sebeobrana, střelba, ovládání auta (to je povinné pro řidiče), práce na počítači. Vzdělávání, jako je třeba jazykové, ovšem firma neposkytuje, což potom citelně chybí zaměstnancům při kontaktu s cizími státními příslušníky. Jazykové kurzy firma neposkytuje ani recepčním, které se alespoň základní fráze musí naučit sami.

2.3.3 Sociální výhody

Firma neposkytuje prakticky žádné sociální výhody a to ani stravné, příspěvky na pojištění, na stavební spoření, dary na jubilea a pracovní výročí, přístup ke sportovním akcím, atd.

Výhody, které firma poskytuje, jsou firemní prohlídky u doktora a rozvozy zaměstnanců o víkendu na směnu a ze směny. Firma poskytuje, a zároveň požaduje po zaměstnancích, alespoň jednou do roka návštěvu u své firemní lékařky. Ordinace je v Olomouci, ale firma dopravuje zaměstnance k této doktorce na svoje náklady. Druhou věcí, kterou firma poskytuje, jsou víkendové rozvozy. Za tuto službu ovšem musí zaměstnanci platit 2 Kč/km.

2.4 Dotazníkové šetření

Po dohodě s vedením ve firmě H.S. Kytlica, s.r.o. jsem provedl průzkum organizační kultury u všech pracovníků divize 2 Mohelnicko za pomoci dotazníku.

Vedení firmy zajistilo distribuci dotazníků a zároveň poprosilo zaměstnance o jejich vyplnění. I přes tuto prosbu se mi vrátilo pouze 21 vyplněných dotazníků, a to z počtu 48 zaměstnanců.

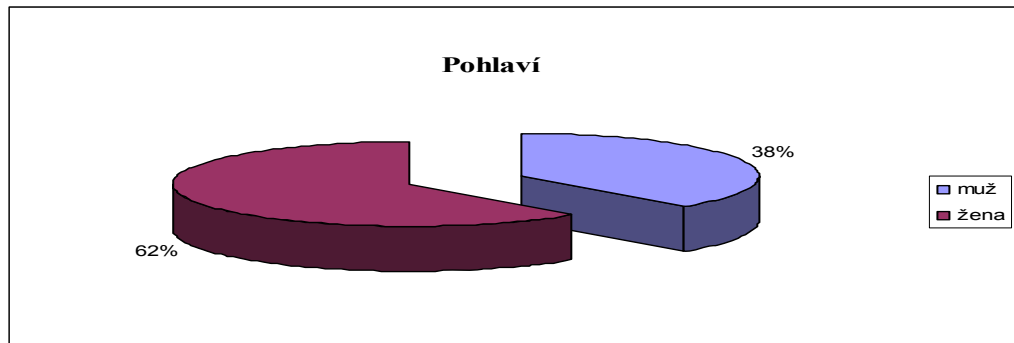
Dotazník obsahuje 25 otázek, rozdělených na dvě části. Na většinu otázek je možno odpovídat výběrem ze čtyř, či pěti odpovědí. U některých odpovědí existuje možnost doplnění, či k širšímu vyjádření se k otázce. Tři otázky jsou pak zcela otevřené, aby mohli zaměstnanci plně vyjádřit své názory.

Odpovědi na otázky, interpretace odpovědí s grafy s procentním vyjádřením jednotlivých variant odpovědí se nachází níže, a to podle pořadí otázek. Ukázkou dotazníku přikládám v přílohové části (viz Příloha č. 2)

2.4.1 Složení zkoumaného vzorku

Tato část má hlavně za úkol zjistit věkovou strukturu, pohlaví, typ a délku pracovního úvazku.

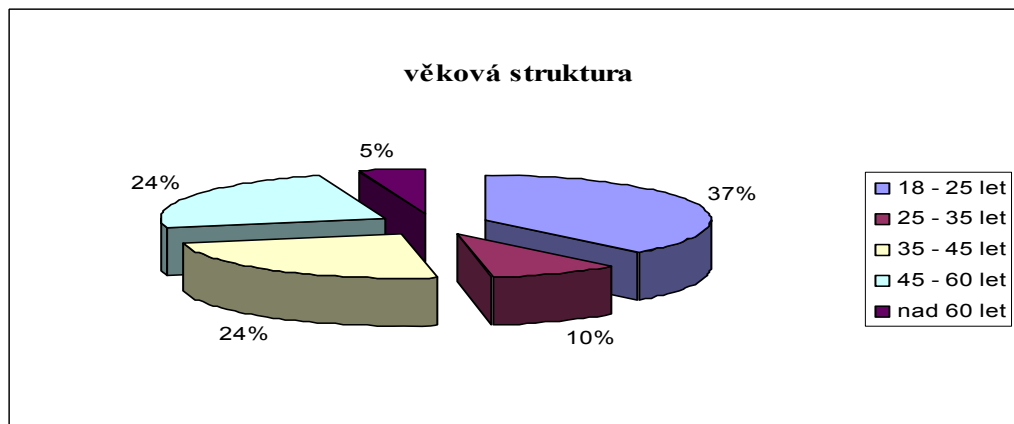
1) Jste muž nebo žena?



graf 1: složení vzorku dle pohlaví

Z grafu je vidět, že dotazníky vyplnily ze 62% ženy, je to logické, protože ve firmě pracují většinou ženy.

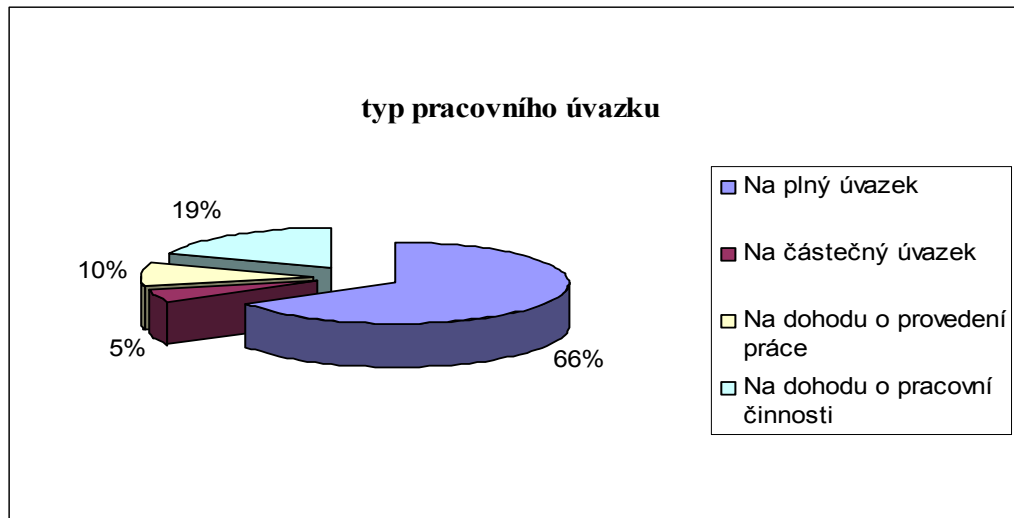
2) Do které věkové skupiny patříte?



graf 2: složení vzorku dle věku respondentů

Věková struktura odpovídajících je zhruba shodná i s věkovou strukturou firmy. Díky tomu můžeme říci, že složení vzorku zobrazuje skutečnost.

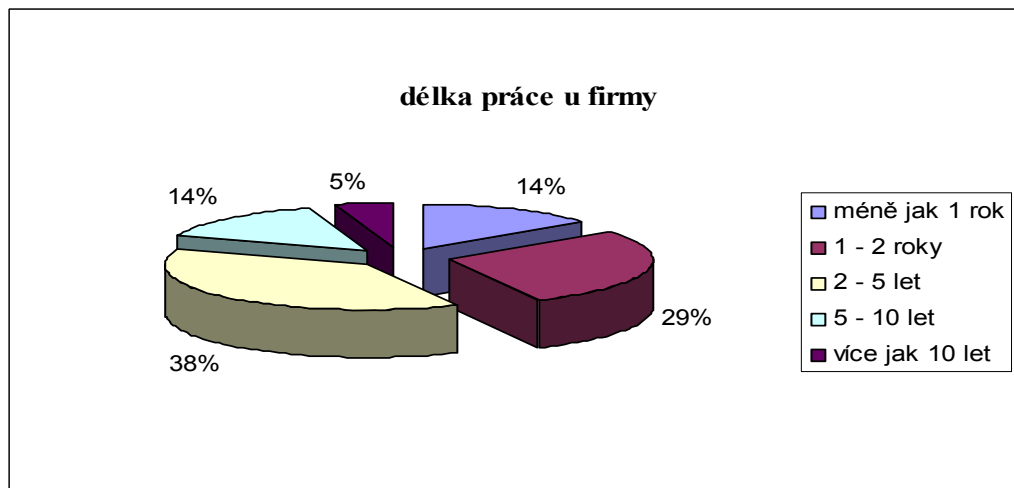
3) Jste u firmy zaměstnán:



graf 3: typ pracovního úvazku

Zde je vidět, že ve firmě je mnoho zaměstnanců na dohodu o provedení práce, či jiné formě zkráceného úvazku. Zaměstnanců, kteří mají pracovní smlouvu na plný úvazek, odpovídalo 66%.

4) Jak dlouho jste zaměstnán u firmy:



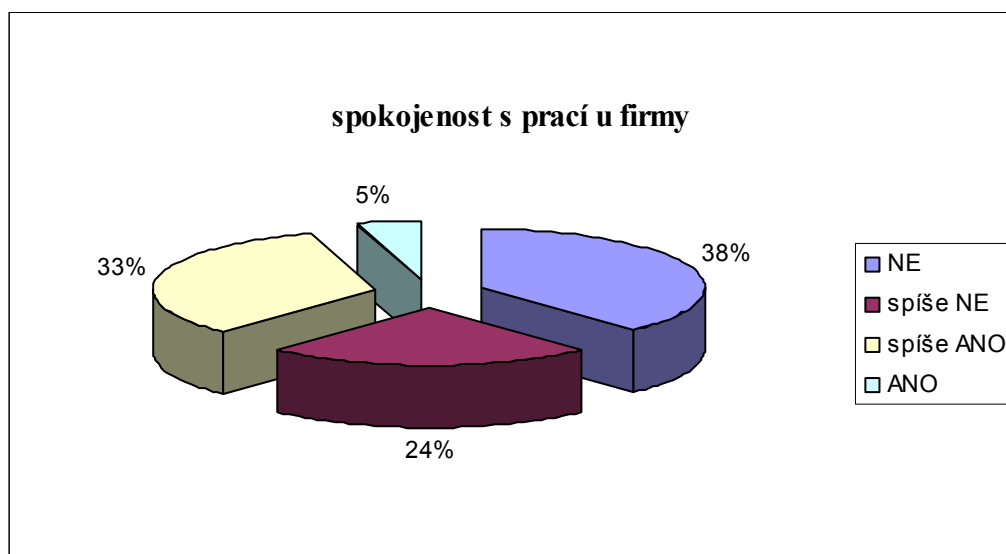
graf 4: délka práce u firmy

Podle tohoto grafu vidíme, že většina zaměstnanců ve firmě nezůstává déle než pět let. Pokud zde někdo pracuje déle než oněch pět let, tak to jsou zaměstnanci, kteří mají pár let před důchodem a bojí se, že by jinde nesehnali práci.

2.4.2 Výsledky výzkumu

V této části jsou zahrnuty výsledky samotného výzkumu. Jsou zde hlavně otázky, které se týkají vztahů uvnitř firmy, informovanosti zaměstnanců, sociální a platové podmínky a celkové spokojenosti zaměstnanců s organizační kulturou.

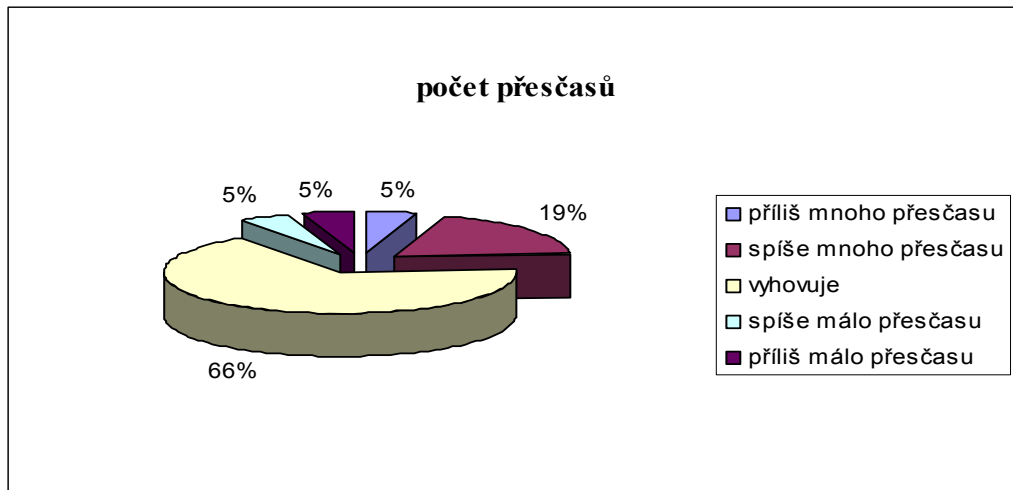
5) Jste spokojen s prací ve firmě H.S. Kytlica?



graf 5: jste spokojen v práci

Zhruba 2 třetiny dotazovaných uvedlo, že je s prací ve firmě nespokojeno a 38% dokonce uvedlo, že je naprosto nespokojeno a přemýšlí, nebo už si hledají zaměstnání u jiné firmy. V této souvislosti jsem se od zaměstnanců doslechl, že se část z nich stydí za svou práci a většinou se ani nechtějí přiznat, že ve firmě pracují. Tito lidé považují svou práci za podřadnou a jen na přechodnou dobu.

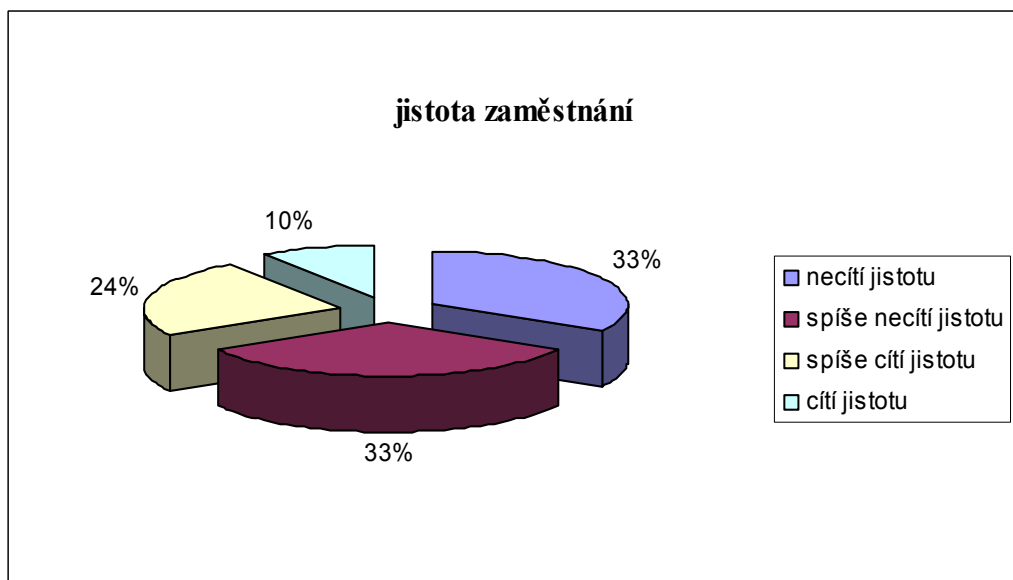
6) Pokládáte počet přesčasových pracovních směn za:



graf 6: počet přesčasů

66% respondentů pokládá počet přesčasových hodin za naprosto vyhovující, pouze asi 19% respondentů by si přálo menší počet přesčasů. Přičemž každý zaměstnanec odpracuje 3 – 4 dvanácti hodinové směny navíc, tedy 36 – 48 hodin přesčasů v průměru každý měsíc. Přestože měli zaměstnanci prostor se k této otázce vyjádřit obsírněji, tak tuto možnost nikdo z nich nevyužil.

7) Jakou jistotu práce cítíte u firmy H.S. Kytlica?



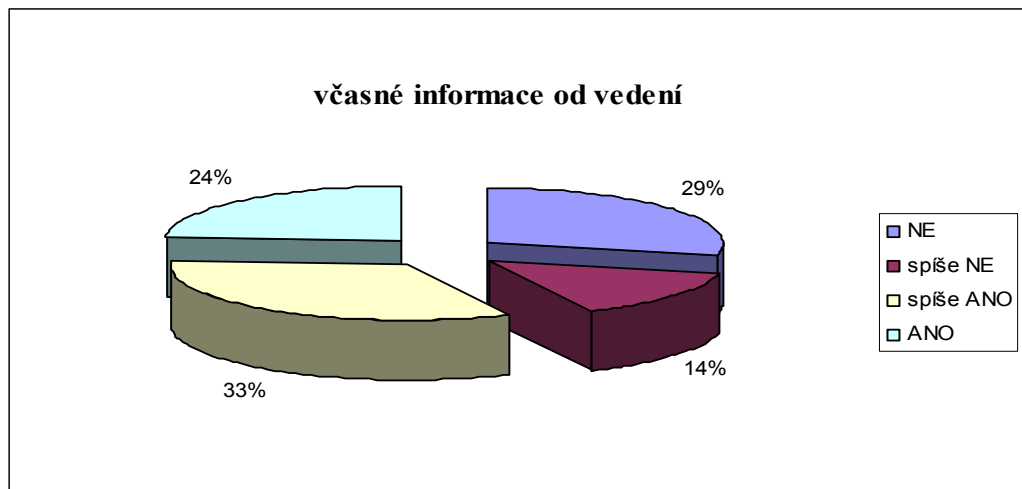
graf 7: jistota zaměstnání

Na tuto otázku 66% dotázaných odpovědělo, že necítí a nebo spíše necítí jistotu zaměstnání ve firmě. Toto je způsobeno hlavně velkou fluktuací zaměstnanců, ať

už z důvodu, že sami odcházejí, ale i díky častému propouštění zaměstnanců. K tomuto výsledku přispívá ve značné míře i vedení firmy, které neustále straší zaměstnance, že v případě chyby budou propuštěni.

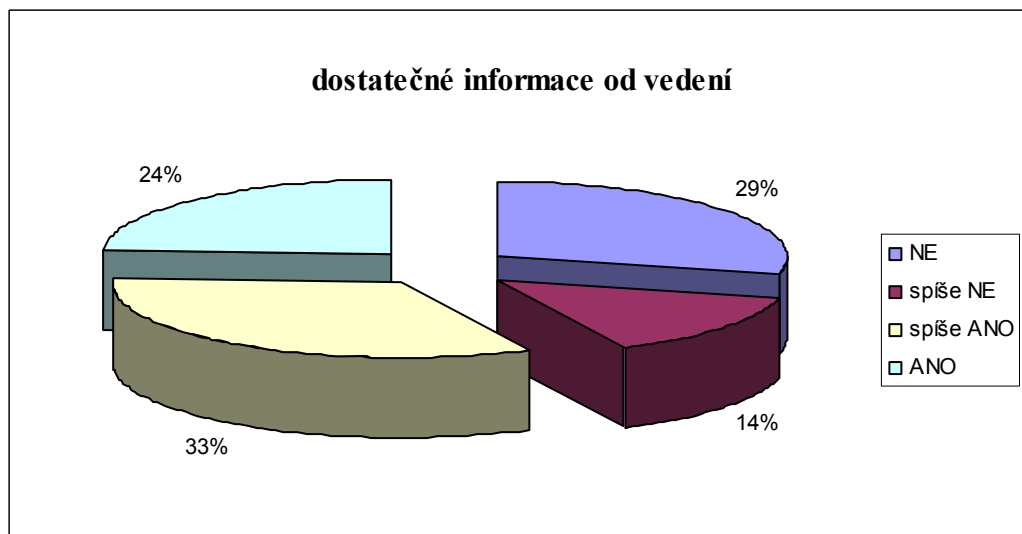
8) Dostáváte včas informace od vedení firmy?

Více jak polovina respondentů si myslí, že vedení firmy jim dodává informace včas. Ovšem 30% respondentů je přesvědčeno, že k nim informace od vedení přicházejí velmi pozdě a potom z toho vyplývají zbytečné problémy. Těchto 30% je tvořeno ze zaměstnanců, kteří nejsou zaměstnáni u firmy na plný úvazek.



graf 8: včasné informace od vedení

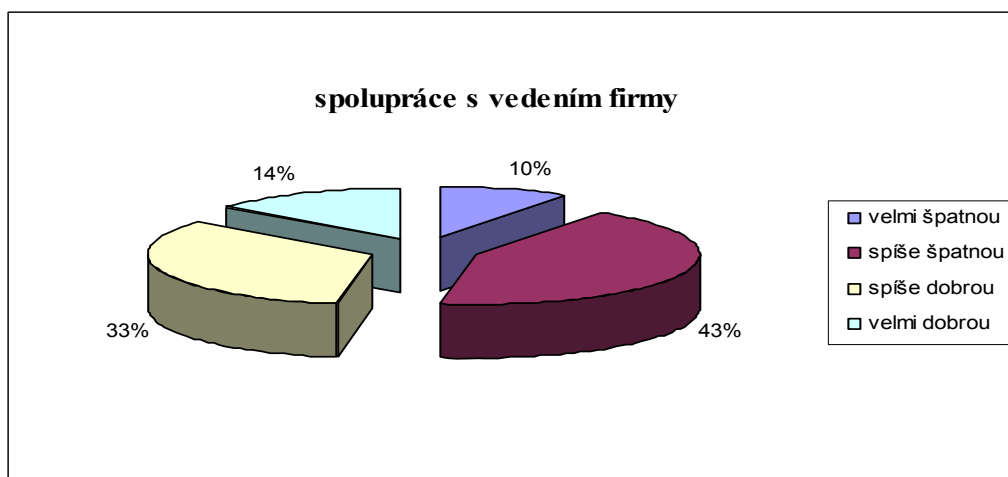
9) Dostáváte dostatečné informace od vedení firmy?



graf 9: dostatečné informace od vedení

Zde vyšly stejné výsledky jako u předchozí otázky. Ovšem s tím rozdílem, že v těch 30% zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni o nedostatečném informování od vedení, jsou zhruba půl na půl, jak zaměstnanci na plný úvazek, tak i ti ostatní.

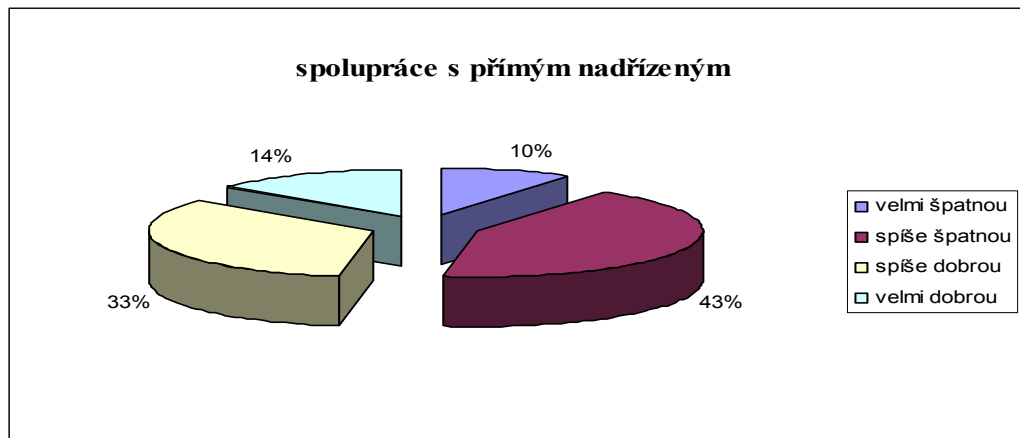
10) Jak hodnotíte spolupráci s vedením firmy?



graf 10: spolupráce s vedením firmy

Na tuto otázku odpovědělo 53% negativně. Ti, co odpovídali, že je spolupráce s vedením špatná, často zmiňovali velmi špatnou až skoro nulovou komunikaci vedení s řadovým zaměstnancem. Další věc, kterou zaměstnanci kritizovali, byl špatný přístup pracovníků v kancelářích, kteří se podle nich povyšují nad ostatní zaměstnance, takže nějaká rozumná komunikace s lidmi v kanceláři nepřipadá v úvahu. Díky tomu vzniká zaměstnancům mnoho zbytečných problémů hlavně co se týká mezd, daňových příznání, a jiných styků s úřady.

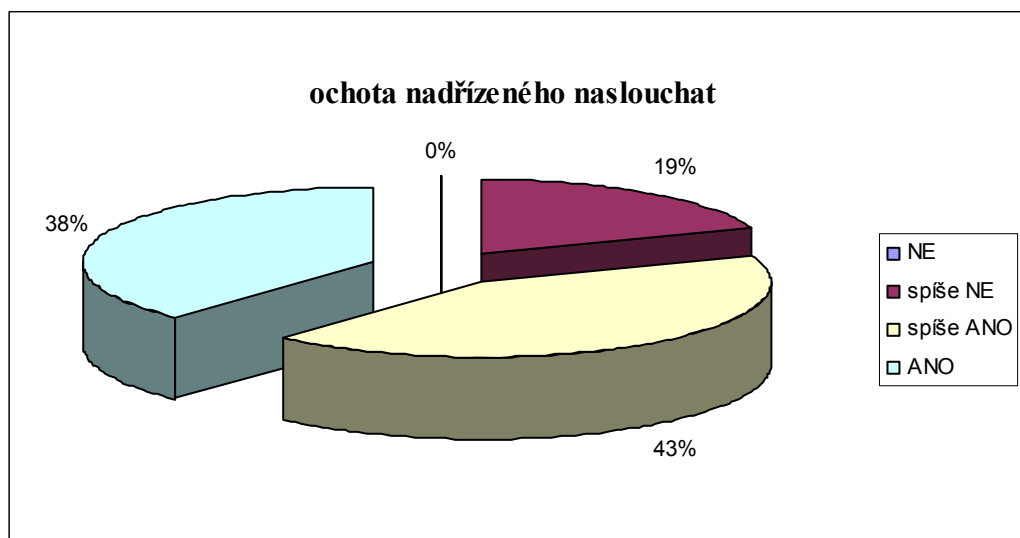
11) Jak hodnotíte spolupráci s přímým nadřízeným?



graf 11: spolupráce s přímým nadřízeným

Zde jsou opět stejné výsledky jako v předchozí otázce. V této otázce se zaměstnanci často rozcházejí ve svém pohledu na danou věc. Někteří z nich napsali, že se s přímým nadřízeným bez problému domluví na čemkoli. Jiní zase poukazují na to, že nadřízený mění velmi často svá rozhodnutí a tím pádem člověk nikdy neví na čem přesně je. Další problém vidí v často nepochopitelném chování toho nadřízeného, ať už to je nesmyslné nařízení, či příkaz. Nakonec se zaměstnanci domnívají, že tento nadřízený rád rozeštvává své zaměstnance proti sobě a tím utváří nepříjemnou atmosféru.

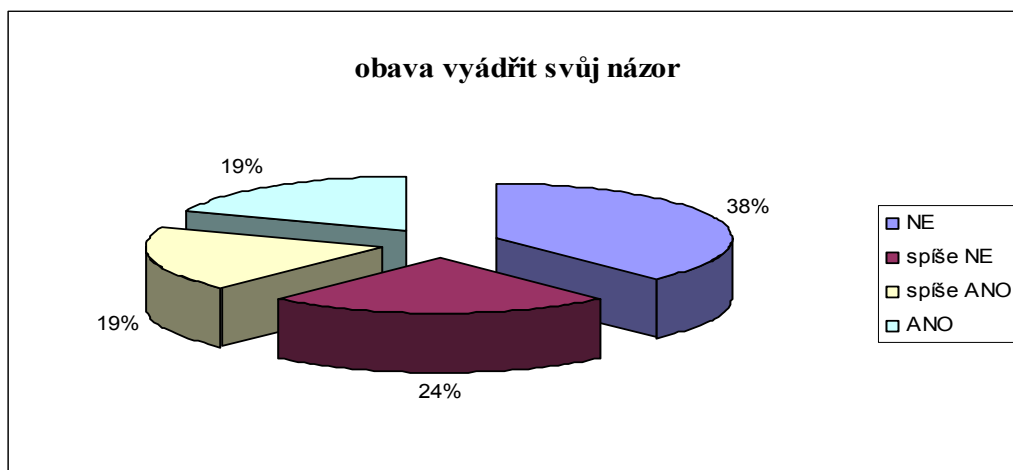
12) Je Váš nadřízený ochoten naslouchat a popř. pomoci Vám s pracovními problémy?



graf 12: ochota nadřízeného naslouchat

Většina dotázaných odpověděla, že je jejich nadřízený ochotný naslouchat. Ovšem jedním dechem dodávají, že se jejich připomínky skoro nikdy neberou v potaz a tedy se ani neprojeví.

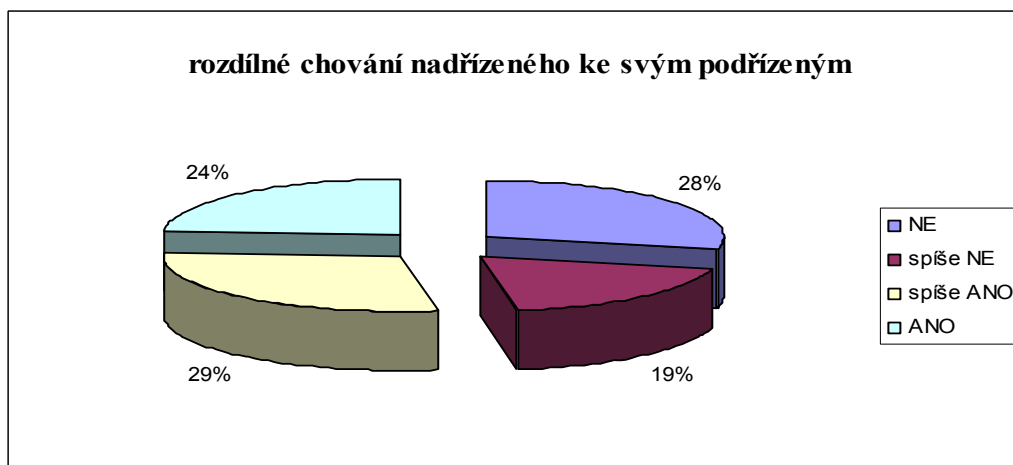
13) Obáváte se vyjádřit svůj názor nadřízenému?



graf 13: strach z vyjádření vlastního názoru

Tento graf nám sděluje, že se zaměstnanci většinou nebojí vyjádřit svůj názor, ovšem zde musíme vzít v potaz, že mezi 38% zaměstnanců, kteří se nebojí říci svůj názor jsou hlavně lidi, kteří nejsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Ti ostatní mají přirozený strach o zaměstnání a tedy jsou vždy opatrnější.

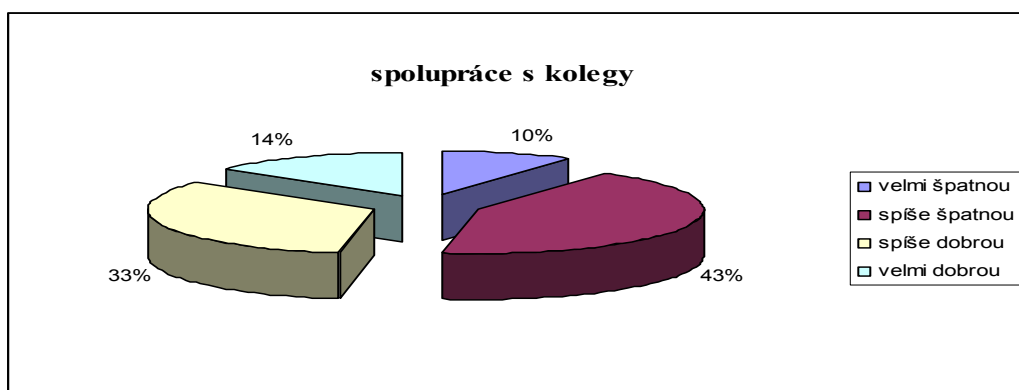
14) Máte dojem, že Váš nadřízený dělá rozdíly mezi svými podřízenými?



graf 14: rozdílné chování nadřízeného ke svým podřízeným

Na tuto otázku odpovědělo 53% respondentů tak, že si myslí, nebo jsou přesvědčeni o jiném chování jejich nadřízeného k různým zaměstnancům. Hlavně ve smyslu trestů, pochval, ale i k tomu co si mohou v práci dovolit k nadřízeným, či ke kolegům. Ti ostatní si toho podle svých slov nevšimli, nebo je jim to jedno.

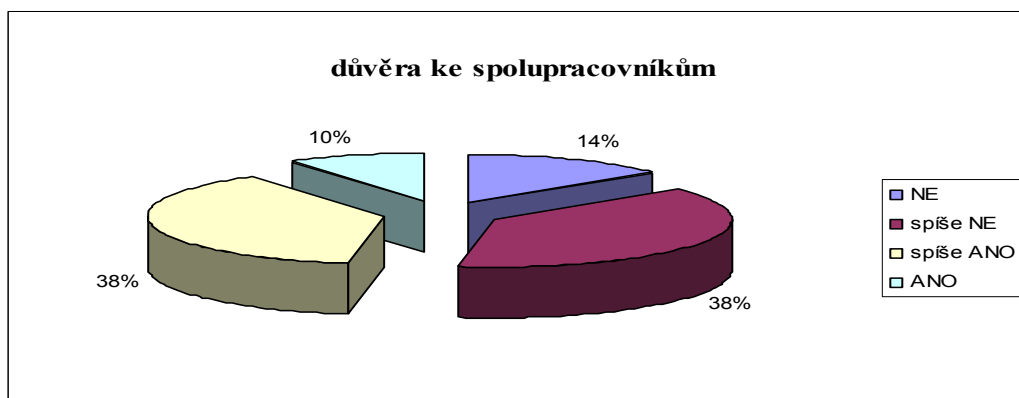
15) Jak hodnotíte spolupráci s kolegy na směnách?



graf 15: spolupráce s kolegy

Zde odpovídali respondenti prakticky půl na půl. Ti, kteří odpovídali záporně zmiňují hlavně špatnou, až neexistující komunikaci mezi zaměstnanci. Lidé si ve firmě dělají naschvály, podrážejí se, donášejí na sebe a to vše je navíc podporováno vedením. Navíc ve firmě existují skupinky, které spolu bojují o moc.

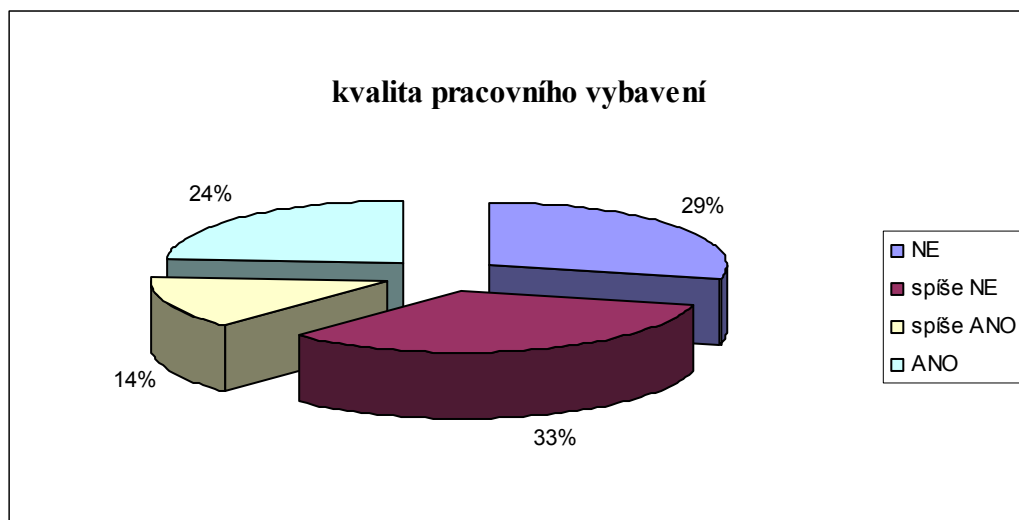
16) Věříte svým spolupracovníkům, můžete se na ně spolehnout?



graf 16: důvěra ke spolupracovníkům

Odpovědi v této otázce se vztahují k otázce předešlé a jsou velmi podobné. Podle některých lidí ve firmě, se zaměstnanci bojí na směnách s určitými kolegy cokoli říci ze strachu odvetných opatření.

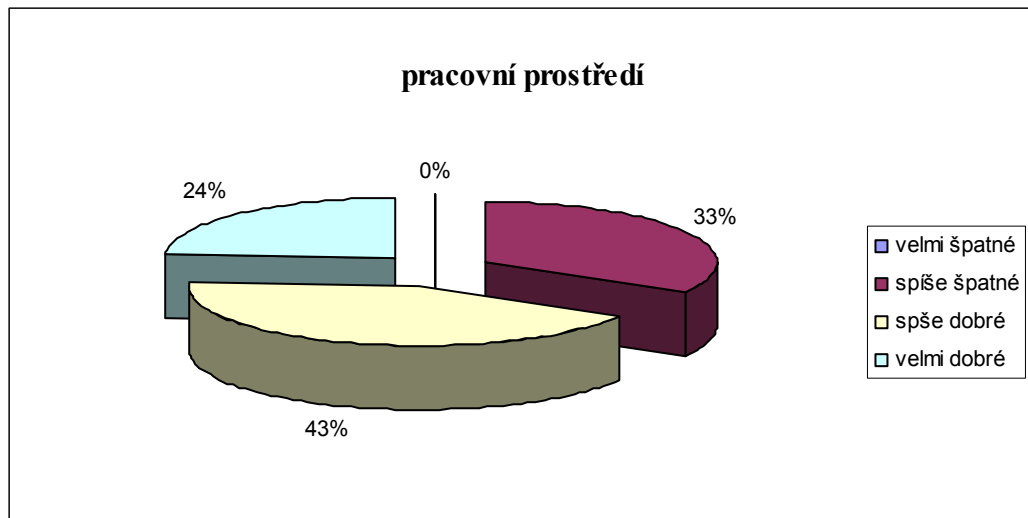
17) Považujete pracovní vybavení za dostatečné pro výkon vašeho povolání?



graf 17: kvalita pracovního vybavení

Podle zaměstnanců je sehnat od firmy jakékoli vybavení, ať už i ty nejdůležitější věci, velmi složitý proces. Firma by měla zaměstnancům dodávat uniformu, kancelářské potřeby, a nakonec věci potřebné pro ochranu zaměstnanců a pro komunikaci s operátorem. S uniformami většinou problém nebývá, ovšem s ostatními věcmi je to již jinak. Pro komunikaci má firma vysílačky, které nefungují a proto musí zaměstnanci používat své mobilní telefony. S věcmi určenými pro ochranu firma poskytuje obušek, pepřový sprej a řidičům neprůstřelné vesty. Problém zde vzniká v tom, pokud se sprej vyprázdní. Pak totiž trvá poměrně dlouho než se koupí nový. Ostatní věci jako je vybavení vrátnic atd. poskytuje zákazník firmy, což na některých objektech znamená, že chybí i základní věci jako jsou propisky, toaletní papír, atd.

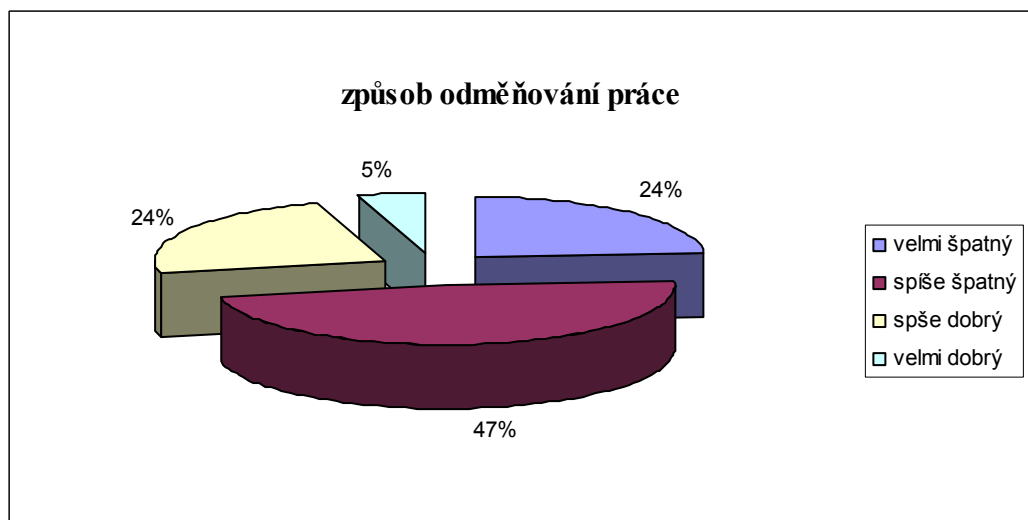
18) Považujete své pracovní prostředí za:



graf 18: pracovní prostředí

Většina lidí je se svým pracovním prostředím spokojena a to hlavně z důvodu velmi dobře vybavených vrátnic na hlavních objektech. Na těchto objektech vždy zákaznická firma vybavila své vrátnice vším potřebným pro samotné bytí a jako bonus dodává pitnou vodu, či někde i kancelářské potřeby. Ovšem jsou zde výjimky, záleží na objektu kde zaměstnanec pracuje.

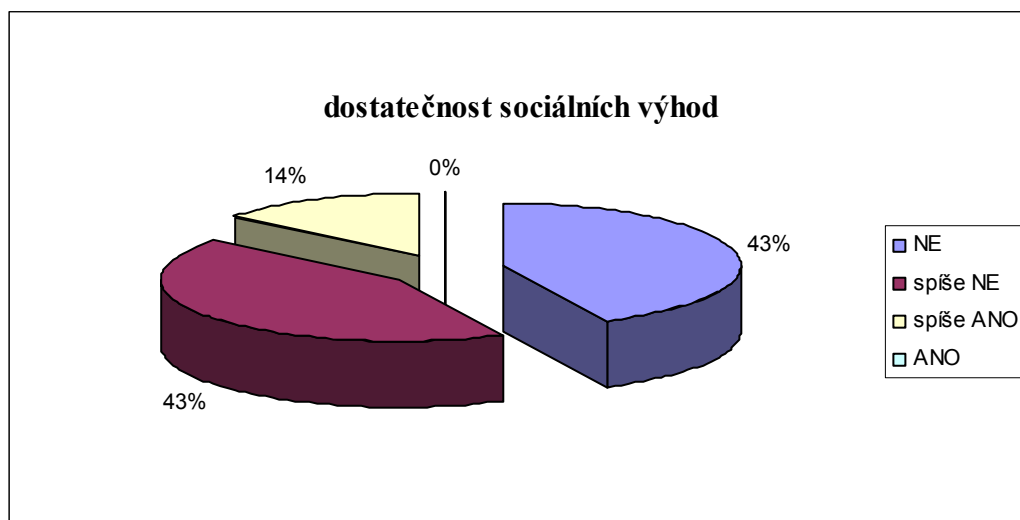
19) Považujete současný způsob odměňování práce za:



graf 19: způsob odměňování práce

Většina respondentů není s výší a způsobem odměňování spokojeno a to hlavně proto, že výše mezd o moc nepřekračuje minimální mzdu. Dalším důvodem je nepřiliš průhledné placení přesčasů, víkendových, nočních a svátečních směn, či odměn. Nikdo pořádně neví, kolik dostává za tyto směny a jestli vůbec něco. Jediní, kdo jsou poměrně spokojeni s odměňováním práce, jsou brigádníci a to jak už studenti, nebo i důchodci a to proto, že na mohelnicku je problém sehnat lépe placenou brigádu, kterou si lze přivydělávat během celého roku.

20) Množství sociálních výhod je podle vašeho názoru dostačující?



graf 20: dostatečné sociální výhody

Většina respondentů není spokojena s množstvím poskytovaných sociálních výhod. Tento výsledek je důsledkem prakticky žádných poskytovaných sociálních výhod pro zaměstnance. Ti zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s nynějším stavem, nikdy ani nepočítali s nějakými sociálními výhodami a raději by měli větší mzdu.

Jako doplňující otázka zde byla položena tato: Jaké výhody by jste Vy osobně uvítal/a. Většina dotazovaných uvedla příspěvky na stravu, jelikož směna trvá 12 hodin a podle jejich názoru na to zaměstnanec má právo. Mezi dalšími uváděnými výhodami byly odměna za odsloužené roky u firmy, něco k jubileu, nebo odměna za to, že zaměstnanec není nemocný.

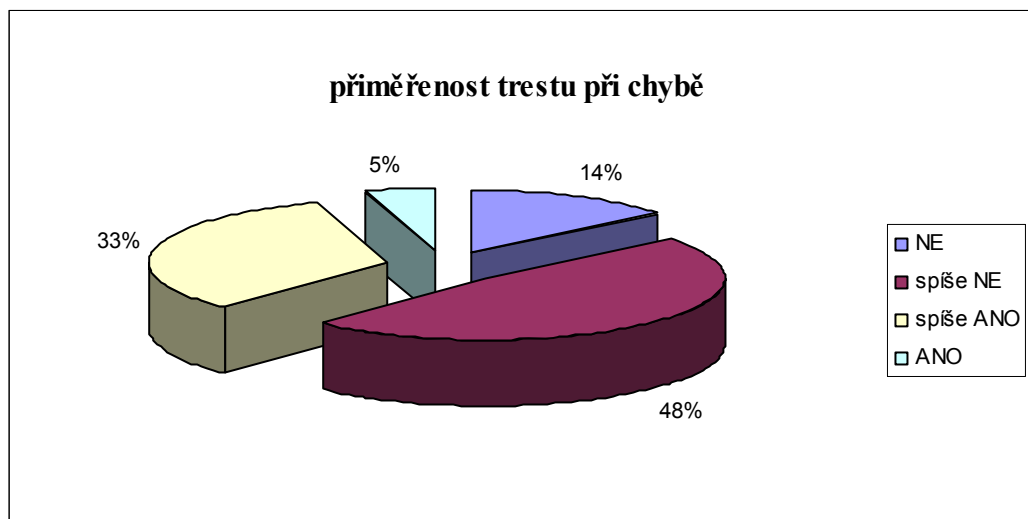
21) Zde napište, prosím, co vás osobně motivuje k práci:

Tato otázka byla zcela otevřená, ale většina zaměstnanců se k ní nevyjádřila stejně jako k otázce následující. Ti zaměstnanci, kteří odpověděli, zmiňovali hlavně motivy jako samotný výdělek potřebný aspoň k zajištění života a nebýt závislý, ať už na rodině či na státě. Další motiv uváděli kontakt s některými přáteli a jeden zaměstnanec uvedl, že ho přitahuje práce ostrahy a tedy motivace je pro něho samotná práce. Někteří vyplnili tuto otázku slovem „nic“, tedy nic je podle nich nemotivuje k práci.

22) Zde napište, prosím, co vás osobně demotivuje:

V této otázce se zaměstnanci již rozepsali o mnoho více. Hlavní věci, které zaměstnanci uváděli k této otázce, byly nízké mzdy, náladovost nadřízeného, nepříjemné klima mezi zaměstnanci, některé nesmyslné příkazy a povýšenost některých nadřízených.

23) Domníváte se, že v případě nějakého problému, či chyby je kritika popř. trest přiměřený?

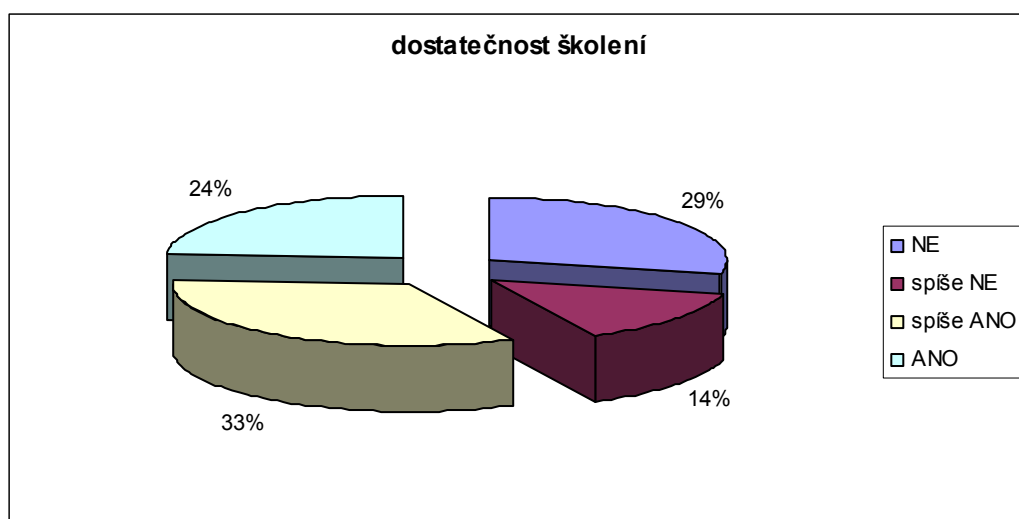


graf 21: přiměřenost trestu při chybě

Většina respondentů není spokojena s trestem za chybu, popř. odměnou za dobře odvedenou práci. Zaměstnancům se hlavně nezdá výše a tvrdost trestu vůči případné odměně. Za chybu je většinou okamžitě pokuta ve výši 500 Kč, což pro člověka s příjmem pohybujícím se kousek nad minimem, je velká suma. Zato

odměna je většinou řešena ústní pochvalou, nebo maximálně 200 Kč. Ovšem mnohdy je trest i za sebemenší chybu ukončení pracovní smlouvy, což mnohdy neodpovídá spáchané chybě.

24) Domníváte se, že vám zaměstnavatel poskytuje dostatečné školení popř. vzdělání k výkonu vašeho povolání?



graf 22: dostatečné školení

Trochu více jak polovina dotázaných je spokojena se školeními, které firma poskytuje. V tomto ohledu firma poskytuje poměrně širokou škálu školení, ale většina zaměstnanců o ně nemá zájem.

25) Zde máte prostor k tomu, aby jste se mohli vyjádřit k čemukoliv chcete:

Na tuto poslední otázku, či snad spíše prostor pro vyjádření se k čemukoli, využívali respondenti hlavně k doplnění některých uzavřených otázek. K ničemu dalšímu buď respondenti neměli co dodat, nebo se jim nechtělo.

3 Návrhy na zlepšení

Po provedení analýzy budu v této části navrhopvat řešení problémů ve firmě.

3.1 Jistota práce a spokojenost v práci

Na zaměstnance je vyvíjen obrovský tlak ze strany vedení, a to ve smyslu, aby zaměstnanci měli strach udělat jakoukoli chybu. V případě chyby hrozí velká pokuta nebo ukončení pracovního poměru, a to i za chyby, které považují zaměstnanci za banální a poměrně bezvýznamné. Jako příklad uváděli nepozdravení ředitele, atd. Proto by mohlo být řešením nastavení jistého standardu při udělování trestů, aby zaměstnanci věděli co mohou očekávat při chybě. Další věcí je určitě srovnání trestů a odměn na stejnou úroveň. Např. udělit za malou chybu ústní pokárání, za větší chybu pokutu 200 Kč a při velké a závažné chybě buď větší finanční pokutu, nebo teprve v krajním případě za hrubé porušení předpisů ukončit pracovní smlouvu.

3.2 Informace od vedení

V tomto bodu mají problém hlavně pracovníci, kteří nejsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Tito zaměstnanci nejsou v práci pravidelně a tedy nemají vždy aktuální informace. Hlavní problém vzniká při určování směn, kdy se musí pracovníkovi na neúplný pracovní úvazek (tento pojem používají ve firmě pro zaměstnance, kteří mají smlouvu jiného typu než na plný úvazek) volat vždy když má mít směnu. Někdy se stává, že odpovědný pracovník zapomene a potom jsou z toho zbytečné problémy. Řešením tohoto problému by mohlo být zavedení denně aktualizovaného rozpisu směn na internetu a to na stránkách firmy www.hskytlica.cz.

Další problém, související s informovaností, jsou časté změny v nařízeních a pokynech od vedení nebo např. změna zákona. Toto by mohl vyřešit pravidelný měsíčník, vydávaný vedením pro zaměstnance, kde by byly uvedeny nejdůležitější informace o změnách a úmyslech firmy.

3.3 Komunikace

3.3.1 Komunikace s vedením

Vedení firmy prakticky nekomunikuje se zaměstnanci, tedy jediná komunikace probíhá v nutných případech. Toto by se mělo zcela určitě změnit, a to z důvodu zpětné vazby od zaměstnanců. Vedení by mělo zajímat co zaměstnanec trápí, co je motivuje, popř. nemotivuje k práci. Pokud by našli problém, tak v případě jeho vyřešení, by se mohli zaměstnanci v práci cítit lépe a to by zlepšilo jejich produktivitu v práci. Řešením by mohly být pravidelné porady vedení se zaměstnanci. Nyní sice ve firmě takové schůze probíhají, jsou ovšem určené jen pro vedoucí pracovníky na směnách, ale ti už potom neřeší probrané problematiky se svými podřízenými, což by se mělo určitě změnit. Poslední věc, která by se měla vyřešit, je povýšenost některých nadřízených. Vedoucí by se měl umět chovat k zaměstnanci a spíše ho povzbuzovat a pomáhat v práci, než z něho dělat něco méněcenného, což má pouze nemotivující účinky. Firma by měla zajistit semináře pro vedoucí pracovníky, kde by se řešil přístup a chování k zaměstnancům.

3.3.2 Komunikace s kolegy

Ve firmě existují dvě mocenské skupiny, ke kterým se přiřazují téměř všichni zaměstnanci. Tyto dvě skupiny spolu bojují o moc ve firmě, což má neblahé důsledky na komunikaci mezi spolupracovníky. Vedení firmy by se na tento problém mělo urychleně zaměřit, mělo by se pokusit smířit tyto dva tábory nebo přerozdělit v rámci možností moc rovnoměrně mezi obě strany. Popř. to řešit rezolutněji, a to přeřazením nejvyhraněnějších osob z jedné, či druhé skupiny do jiné sekce firmy. Po vyřešení tohoto problému by se zaměstnanci cítili v práci daleko lépe, a to by vedlo k lepší efektivitě práce.

3.4 Mzdy, sociální výhody a pracovní vybavení

Zaměstnanci, obzvláště pracující na plný úvazek, nejsou spokojeni s odměňováním za svou práci. Nejjednodušším, ale zároveň nejdražším řešením je navýšení základní sazby. To, co bych doporučil, je zpřehlednění a sestavení ceníku za přesčasy, svátky, noční a víkendové směny a odměny. Toto by pomohlo hlavně v tom, že se nyní stává zaměstnancům, že i přes stejný počet odpracovaných hodin mají jinou výši mzdy a nevědí proč, což vede k závisti a rozčarování.

Ze sociálních výhod zaměstnancům nejvíce chybí stravné a příspěvky na penzijní připojištění. Část stravného se dá zahrnout jako daňově uznatelný výdaj do nákladů pro výpočet daně z příjmů právnických osob. Pro pásmo práce od 5 do 12 hodin to je 70% z příspěvku na stravné, přičemž zaměstnavatel může poskytnout příspěvek do výše 55% z ceny jídla. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu může zaměstnavatel, aby to byl daňově uznatelný výdaj a tedy mohl si ho zahrnout do základu daně, poskytnout maximálně do výše 3% úhrnu vyměřovacích základů zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti za zdaňovací období nebo jeho část. Z důvodu možnosti snížení základu daně to není zase až tak drahé řešení a určitě by potěšilo zaměstnance, kteří by měli větší důvod si cenit firmy.

S pracovním vybavením byl hlavní problém v pozdním doplňování chybějících potřeb, jako jsou kancelářské potřeby, pepřový sprej, uniformy atd. Možné řešení by mohlo být určení odpovědného pracovníka, který by se o tyto záležitosti staral. Dále by bylo potřeba zakoupit funkční a výkonné vysílačky.

3.5 Rozpracovaný návrh na zavedení rozpisu směn na internetu a vydávání pravidelného měsíčníku

3.5.1 Zavedení denně aktualizovaného rozpisu směn na internetu

Zavedení tohoto rozpisu směn by neměl být problém, a to z důvodu již existujících internetových stránek firmy. Na stránkách www.hskytlca.cz stačí dodělat odkaz s rozpisem směn. Odkaz by vytvořil autor těchto internetových stránek. Zpracování zadaného úkolu by trvalo asi 3 hodiny při sazbě 350 Kč/h. Tento odkaz by byl přístupný na heslo, kde by zaměstnancovo přihlašovací jméno tvořilo jeho pravé jméno a heslo by se generovalo automaticky po registraci zaměstnance. Tuto registraci by zajišťoval určený odpovědný pracovník při podepsání pracovní smlouvy. Po zavedení rozpisu směn by se o jeho aktuálnost staral vedoucí pracovník, který vytváří rozpis směn.

Finanční zajištění:

- Tvorba odkazu: cca 950 Kč
- Další výdaje jsou část pracovní doby zaměstnanců, kteří se budou starat o aktuálnost a registraci. Jedna registrace i aktualizace bude trvat cca 5 až 10 min.

Harmonogram zavedení:

- zadání
- cca týden na tvorbu odkazu
- týden na registraci zaměstnanců
- 2 týdny zkušebního provozu
- Zavedení do provozu po cca měsíci

3.5.2 Vydávání pravidelného měsíčníku

Tento měsíčník by měl mít asi 2 listy a měl by informovat zaměstnance o veškerých změnách a novotách ve firmě. O tvorbu a distribuci tohoto měsíčníku by se měl starat provozní ředitel, popř. některý pracovník kanceláře. Tisk by se prováděl pomocí tiskárny v kanceláři. Cena jednoho listu cca 1,50 – 2 Kč. Měsíčník by se dával min. jeden na objekt, záleží na počtu vrátnic v objektu. To znamená, že pro divizi 2 mohelnicko by bylo zapotřebí 10 výtisků. Distribuce by se prováděla při pravidelných kontrolách objektu.

Potřebné finanční prostředky:

- Tisk 15 – 20 Kč
- Práce na vytvoření měsíčníku 3 – 4 h/měsíc, tisk a svázání asi 0,5 h/měsíc

Závěr

Úkolem mojí bakalářské práce bylo navrhnout řešení současného stavu organizační kultury tak, aby vedla ke zefektivnění každodenních pracovních postupů ve firmě H.S. Kytlica, s.r.o. divize 2 Mohelnicko. Nejdříve jsem vymezil pojem organizační kultura, její diagnostiku a změnu v teoretické rovině. Poté jsem provedl analýzu obsahu organizační kultury ve firmě H.S. Kytlica, s.r.o. Nakonec jsem navrhl možná řešení zjištěných problémů.

Analýzu firmy jsem provedl pomocí rozhovoru s vedoucím pracovníkem pro zjištění základních faktů, jako jsou mzdy, odměny, tresty, sociální výhody, počet zaměstnanců, atd. Další informace jsem získal analýzou dokumentů. Nejdůležitější informace pro svou práci jsem pak získal dotazníkem, který obsahoval 25 otázek. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální stav obsahu organizační kultury firmy z pohledu zaměstnanců.

Zaměstnanci ve většině nebyli spokojeni s celkovým stavem organizační kultury. Spokojeni byli s počtem přesčasů a školení, kvalitou pracovního prostředí (tzn. vybaveností vrátnic) a poslední věc, se kterou jsou zaměstnanci spokojeni, je ochota nadřízeného naslouchat jejich problémům.

Nespokojeni jsou hlavně se mzdami, sociálními výhodami, pracovním vybavením, komunikací s vedením, či kolegy a se samotnou prací u firmy. Dalším problémem je že naprosto necítí jistotu v práci a jsou pod velkým tlakem vedení.

Návrhy jsem rozdělil do čtyř skupin. První byla jistota práce. Zde jsem dal návrh na nastavení jistého standardu při udělování trestů a srovnání výše trestů a odměn. Další skupina byla informovanost, kde jsem navrhl zavedení denně aktualizovaného rozpisu směn na internetu a to na stránkách firmy www.hskytlica.cz a vydáváním pravidelného měsíčníku. Třetí skupina se týká komunikace. Pro vyřešení stávající situace jsem navrhl konání pravidelných schůzí a porad. Poslední skupina návrhů se týká mezd a sociálních výhod. První věcí, kterou jsem předložil, je zpřehlednění a sestavení ceníku za přesčasy,

svátky, noční a víkendové směny a odměny. Další návrh je zavedení příspěvků na stravné a penzijní připojištění.

Návrhy které jsem předložil jsou koncipovány, tak aby co nejméně zatížily společnost po finanční stránce a byly proveditelné v praxi. Věřím, že některé z návrhů mohou přispět k nápravě problémů firmy, které odhalila analýza.

Literatura

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-01
3. BROOKS, I. *Firemní kultura :jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. 296s. ISBN 80-7226-763-9
4. FEHLAU, G, E. *Konflikty v práci :jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. 108s. ISBN 80-247-0533-8
5. LILLEY, R. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno: CP Books, 2005. 118s. ISBN 80-251-0687-X
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174s. ISBN 80-247-0648-2
7. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130s. ISBN 80-7169-018-X
8. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88s. ISBN 80-7357-046-7
9. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding :cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. 173s. ISBN 80-7367-042-9

Seznam grafů

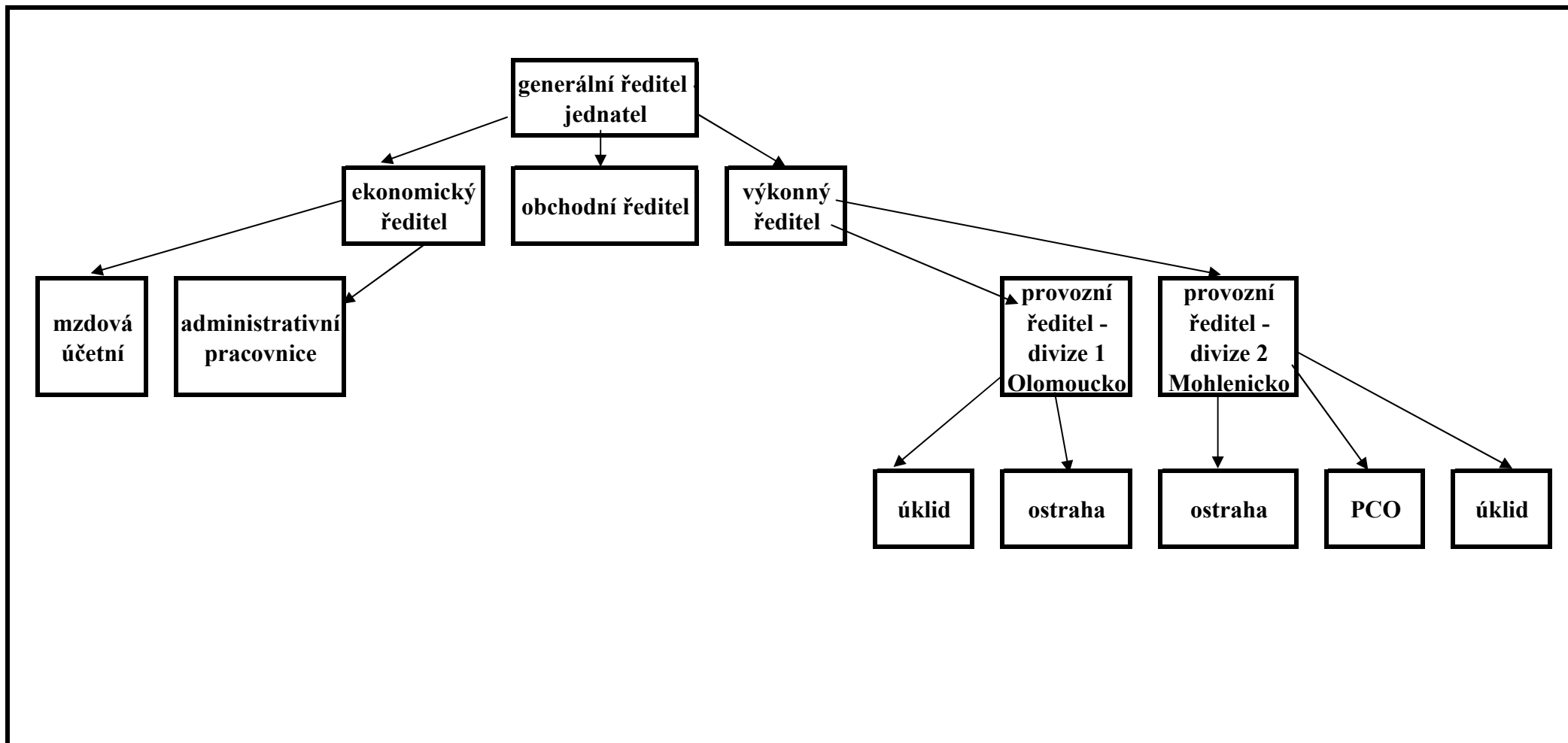
GRAF 1: SLOŽENÍ VZORKU DLE POHLAVÍ	28
GRAF 2: SLOŽENÍ VZORKU DLE VĚKU RESPONDENTŮ	28
GRAF 3: TYP PRACOVNÍHO ÚVAZKU.....	29
GRAF 4: DÉLKA PRÁCE U FIRMY	29
GRAF 5: JSTE SPOKOJEN V PRÁCI.....	30
GRAF 6: POČET PŘESČASŮ	31
GRAF 7: JISTOTA ZAMĚSTNÁNÍ	31
GRAF 8: VČASNÉ INFORMACE OD VEDENÍ	32
GRAF 9: DOSTATEČNÉ INFORMACE OD VEDENÍ	32
GRAF 10: SPOLUPRÁCE S VEDENÍM FIRMY	33
GRAF 11: SPOLUPRÁCE S PŘÍMÍM NADŘÍZENÝM.....	34
GRAF 12: OCHOTA NADŘÍZENÉHO NASLOUCHAT	34
GRAF 13: STRACH Z VYÁDŘENÍ VLASTNÍHO NÁZORU.....	35
GRAF 14: ROZDÍLNÉ CHOVÁNÍ NADŘÍZENÉHO KE SVÝM PODŘÍZENÝM	35
GRAF 15: SPOLUPRÁCE S KOLEGY.....	36
GRAF 16: DŮVĚRA KE SPOLUPRACOVNÍKŮM.....	36
GRAF 17: KVALITA PRACOVNÍHO VYBAVENÍ	37
GRAF 18: PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	38
GRAF 19: ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRÁCE.....	38
GRAF 20: DOSTATEČNÉ SOCIÁLNÍ VÝHODY	39
GRAF 21: PŘIMĚŘENOST TRESTU PŘI CHYBĚ	40
GRAF 22: DOSTATEČNÉ ŠKOLENÍ	41

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti.

Příloha č. 2: Průzkum mezi zaměstnanci H.S. Kytlica, s.r.o.

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2: Průzkum mezi zaměstnanci H.S. Kytlica, s.r.o.

Toto je **ANONYMNÍ** dotazník. Tento dotazník má za úkol, co nejpřesněji popsat názory a pocity zaměstnanců H.S. Kytlica, s.r.o. na pracovní poměry ve firmě a na základě těchto postřehů by měly vzejít návrhy na zlepšení. Z toho důvodu Vás žádám o co nejotevřenější, nejupřímnější a nejpřesnější odpovědi. Na otázky odpovídejte zakroužkováním správné odpovědi, popř. zdůvodněte svoje odpovědi pokud jste o to požádáni.

Předem děkujeme za odpovědi.

Demografická část

1. Jste muž nebo žena?

- a) Muž
- b) žena

2. Do které věkové skupiny patříte?

- a) 18 – 25
- b) 25 – 35
- c) 35 – 45
- d) 45 – 60
- e) nad 60

3. Jste u firmy zaměstnán:

- a) Na plný úvazek
- b) Na částečný úvazek
- c) Na dohodu o provedení práce (což znamená maximální odpracovanou dobu 150 hodin v kalendářním roce)
- d) Na dohodu o pracovní činnosti

4. Jak dlouho jste zaměstnán u firmy:

- a) méně jak 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 2 – 5 let
- d) 5 – 10 let
- e) více jak 10 let

Průzkumná část:

5. Jste spokojen s prací ve firmě H.S. Kytlica?

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

6. Pokládáte počet přesčasových pracovních směn za:

- a) Příliš velký
- b) Spíše větší
- c) Vyhovující
- d) Spíše menší
- e) Příliš malý

Pokud máte návrh, jak určovat přesčasové směny, vyjádřete se prosím zde:

.....

.....

.....

7. Jakou jistotu práce cítíte u firmy H.S. Kytlica?

- a) Necítím jistotu
- b) Spíše necítím jistotu
- c) Spíše jistotu
- d) Cítím jistotu

8. Dostáváte včas informace od vedení firmy?

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

9. Dostáváte dostatečné informace od vedení firmy?

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

10. Jak hodnotíte spolupráci s vedením firmy?

- a) Velmi špatnou
- b) Spíše špatnou
- c) Spíše dobrou
- d) Velmi dobrou

Své odpovědi se prosím pokuste zdůvodnit zde:

.....
.....
.....

11. Jak hodnotíte spolupráci s přímým nadřízeným?

- a) Velmi špatnou
- b) Spíše špatnou
- c) Spíše dobrou
- d) Velmi dobrou

Své odpovědi se prosím pokuste zdůvodnit zde:

.....
.....
.....

12. Je Váš nadřízený ochoten naslouchat a popř. pomoci Vám s pracovními problémy?

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

13. Obáváte se vyjádřit svůj názor nadřízenému?

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

14. Máte dojem, že Váš nadřízený dělá rozdíly mezi svými podřízenými?

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

15. Jak hodnotíte spolupráci s kolegy na směnách?

- a) Velmi špatnou
- b) Spíše špatnou
- c) Spíše dobrou
- d) Velmi dobrou

Své odpovědi se prosím pokuste zdůvodnit zde:

.....

.....

.....

16. Věříte svým spolupracovníkům, můžete se na ně spolehnout?

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

17. Považujete pracovní vybavení za dostatečné pro výkon vašeho povolání?

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

Pokud máte případné připomínky či návrhy, tak je prosím uveďte zde:

.....

.....

.....

18. Považujete své pracovní prostředí za:

- a) Velmi špatné
- b) Spíše špatné
- c) Spíše dobré
- d) Velmi dobré

Své odpovědi se prosím pokuste zdůvodnit zde:

.....

.....

.....

19. Považujete současný způsob odměňování práce za:

- a) Velmi špatný
- b) Spíše špatný
- c) Spíše dobrý
- d) Velmi dobrý

Své odpovědi se prosím pokuste zdůvodnit, popř. uveďte svoji představu, jak by jste chtěli být odměňováni:

.....
.....
.....

20. Množství sociálních výhod je podle vašeho názoru dostačující?

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

Jaké výhody byste vy osobně uvítal/a:

.....
.....
.....

21. Zde napište, prosím, co vás osobně motivuje k práci:

.....
.....
.....

22. Zde napište, prosím, co vás osobně demotivuje:

.....
.....
.....

