



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY V PODNIKU ZABÝVAJÍCÍ SE ŘEMESLNOU ČINNOSTÍ

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN A COMPANY OPERATING IN
HAND-MADE AREA

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. AGÁTA LUPIEŇSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lupieňská Agáta, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změny organizační kultury v podniku zabývající se řemeslnou činností

v anglickém jazyce:

Concept for Organizational Culture Change in a Company Operating in Hand-Made Area

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press. 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada. 2009. 98 s. ISBN 978-802-4721-286.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada. 2010. 238 s. ISBN 978-802-4729-510.

PUTNOVÁ, A. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. Praha: Grada. 2007. 166 s. ISBN 978-802-4716-213.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI. 2004. 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.04.2012

Abstrakt

Cílem předkládané diplomové práce je na základě realizované analýzy stávajícího obsahu organizační kultury ve zkoumaném podniku navrhnout takové změny, které podpoří sledované cíle a povedou k žádoucí výkonnosti. V teoretické části dochází k vymezení pojmů týkajících se organizační kultury a vztahů mezi nimi. V analytické části je zformulován stávající stav organizační kultury. V návrhové části jsou pak navržena taková řešení, která povedou ke změně organizační kultury a motivaci zaměstnanců.

Abstract

The aim of this thesis is implemented based on existing content analysis of organizational culture in the analysis of such a company to design changes that will support the objectives pursued and will lead to a desirable performance. The theoretical part is to define terms relating to organizational culture and relationships between them. The analytical part is formulated the current state of organizational culture. The design is then part of the proposed solutions that will lead to a change in organizational culture and employee motivation.

Klíčová slova

Organizační kultura, firma, zaměstnanec, motivace

Key words

Organizational culture, business, employee, motivation

Bibliografická citace diplomové práce

LUPIEŇSKÁ, A. *Návrh změny organizační kultury v podniku zabývající se řemeslnou činností*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 77 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 20.5.2012

.....

podpis

Poděkování

Děkuji mé vedoucí práce Ing. Zdeňce Konečné, PhD. za trpělivost a odborný dohled, který mi poskytla při vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům firmy, kteří mi poskytli potřebná data, pro zpracování diplomové práce. V neposlední řadě děkuji mým blízkým za jejich podporu po celou dobu studia.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Organizační kultura.....	12
1.1.1 Pojem kultura.....	12
1.1.2 Organizační kultura.....	13
1.1.3 Prvky organizační kultury.....	15
1.1.4 Síla organizační kultury.....	17
1.1.5 Zdroje organizační kultury.....	18
1.1.6 Změna organizační kultury.....	19
1.1.7 Podstata změny organizační kultury.....	20
1.1.8 Důvod ke změně.....	21
1.1.9 Proces změny.....	22
1.1.10 První fáze změny – rozmrazení.....	22
1.1.11 Druhá fáze změny – samotná změna.....	23
1.1.12 Třetí fáze změny – zmrazení.....	23
1.1.13 Vliv kultury na strategii.....	24
1.2 Osobnost v organizaci.....	24
1.2.1 Individuální chování.....	25
1.2.2 Teorie osobnosti.....	25
1.2.3 Motivace jednotlivce.....	25
1.2.4 Motivační teorie.....	27
1.3 Podnikatelská etika.....	28
1.3.1 Pojmy etika a podnikatelská etika.....	28
1.3.2 Ekonomické důvody, proč se chovat eticky.....	28
1.4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	31

2	ANALYTICKÁ ČÁST	32
2.1	Popis společnosti.....	32
2.1.1	Základní údaje o firmě.....	32
2.1.2	Přehled služeb firmy XY	33
2.1.3	Významní klienti firmy.....	35
2.2	Stávající stav organizační kultury	36
2.2.1	Počet zaměstnanců	36
2.2.2	Stávající organizační struktura.....	37
2.2.3	Pracovní pozice.....	37
2.2.4	Fluktuace zaměstnanců	41
2.2.5	Zaměstnanecké benefity	42
2.2.6	Platové ohodnocení zaměstnanců, pracovní doba	43
2.2.7	Showroom.....	44
2.3	Výzkum	47
2.3.1	Cíl výzkumu.....	47
2.3.2	Zvolená metoda výzkumu.....	47
2.3.3	Informace získané z rozhovoru.....	48
2.4	Shrnutí analytické části a problémů získaných z výzkumu	55
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	56
3.1	Oblasti změny stávající kultury.....	56
3.1.1	Vytvoření motivačního programu.....	56
3.1.2	Zvýšení informovanosti zaměstnanců a zlepšení komunikace	62
3.1.3	Zlepšení přístupu vedoucích pracovníků k zaměstnancům	65
3.2	Časový plán návrhu.....	70
3.3	Ekonomické zhodnocení návrhu	71
	ZÁVĚR	73

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

V posledních letech se pojem organizační kultura stává stále populárnějším a v prostředí českých firem stále používanějším a získává tím na svém významu. Hlavně v 80. letech, důvodem toho byl ekonomický růst Japonska.

Organizační kultura je „Soubor základních přesvědčení, 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 (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (3) Organizační kultura je něco, co v podniku přetrvává. Lidé mohou být nahrazeni, ale kultura v podniku zůstane.

Organizační kultura je vnitřní součástí firmy. Ale jde vidět i na vnějším fungování firmy. Vhodně nebo naopak nevhodně zvolená organizační kultura společnosti, ovlivňuje fungování společnosti ve všech směrech.

Na trhu je v současné době spousta firem, které nabízí stejné nebo velmi podobné výrobky a služby a zákazník si může vybírat. Pokud má společnost vytvořenou dobrou organizační kulturu, může zákazníkovi nabídnout více než jen výhodnou cenu. Ve spoustě především tradičních rodinných podniků však nikdo pořádně neví, co tento pojem znamená a nějakou odpovídající organizační kulturu moc neřeší.

Pro účely diplomové práce jsem si vybrala podnik, působící v Moravskoslezském kraji, zabývající se řemeslnou výrobou konkrétně výrobou nábytku. Je to tradiční rodinná firma, která vyznává tradiční hodnoty a cíle a tím je zisk podniku. A podle toho rozhoduje, jestli je úspěšná, nebo méně úspěšná. Je to velice úzký pohled.

Mým úkolem bylo zjistit stávající organizační kulturu. A pokusit se tuto stávající kulturu přiblížit ke kultuře žádoucí. Která by vyhovovala jak dnešním podmínkám fungování firmy na trhu, tak jejím zaměstnancům i vedení. Pokusím se navrhnout jistá opatření, která by vedení mohlo použít, pro zlepšení jejich stávající kultury s ohledem na potřeby konkrétního podniku.

Data pro zpracování práce byla získána osobním rozhovorem se zaměstnanci podniku. Zpracována do souvislého textu a na základě zjištěných skutečností budou navrhnutá možná řešení získání žádoucí organizační kultury.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce je zaměřena na shrnutí dosavadních poznatků z literatury a vysokoškolského studia v oblasti organizační kultury a personalistiky. Úkolem této kapitoly je teoreticky ozřejmit to, co bude zpracováno v dalších kapitolách diplomové práce.

1.1 Organizační kultura

V této kapitole jsou vybrané teoretické pojmy, které se týkají organizační kultury a s čím organizační kultura souvisí.

1.1.1 Pojem kultura

„Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie; při studiu kulturních aspektů chování a řízení organizací jsou ovšem uplatňovány i poznatky dalších disciplín, zejména psychologie a sociologie.“ (3)

Obecně definovat pojem kultura je velice složité. Co autor, to jiné definice. Protíná spousty oborů. Je to např. umění, estetika, ale také oblasti mimoumělecké jako všechny oblasti lidské činnosti a jejich výtvoř.

„Obecně se za kulturu považuje vzdělanost, umění, různé schopnosti a dovednosti ve spojení s kladnými charakterovými vlastnostmi. Kultura tak vyjadřuje orientaci lidské činnosti a myšlení (chování a jednání) na pozitivní hodnoty. Začala být chápána jako ta oblast společenského života, kde se především realizuje a projevuje “zlidšťování” člověka v jeho způsobech vědění, myšlení, cítění a chování.“ (12)

Kde k takovému „zlidšťování“ člověka dochází?

„Základním socializačním a enkulturačním¹ činitelem je rodina – v ní jedinec získává názory, hodnoty, zvyky a normy chování, které později předává další generaci či generacím. K enkulturaci však dochází také v rámci dalších sociálních celků, jejichž příslušníkem se člověk v průběhu života stává.“

Člověka v průběhu života ovlivňuje několik úrovní kultury.

- „úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují),
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura manifestována zejména v chápání obsahu mužské a ženské role),
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).“ (3)

1.1.2 Organizační kultura

Pojem organizační kultura vznikal postupně v průběhu let. První zmínky o kultuře v podniku se objevily v literatuře z 60. let minulého století, v 70. letech nabýval na významu a populárním se stal na počátku 80. let. Důvodem toho byl ekonomický růst Japonska. To se týká ovšem zahraniční literatury. V české literatuře je to poměrně nový pojem, ale již se stal běžným slovním spojením, které manažeři používají.

¹ Enkulturační je proces osvojování sociokulturních regulativů (hodnot a norem chování sdílených společností/sociálními skupinami), k němuž dochází v průběhu vývoje člověka a jehož prostřednictvím se jedinec stává členem a nositelem dané kultury. (3)

Vymezení pojmu organizační kultura

Další z množství možných definic organizační kultury hovoří o tom, že: „Organizační kultura je vzorec sdílených základních předpokladů, který si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (3)

Tato teorie klade důraz na význam slova kultura. Kultura není něco, co se rázem zjeví, ale je to neustále se formující výsledek sdílené skupinové zkušenosti. V organizační kultuře je také důležitý proces učení se. Neustálé shromažďování informací, které si osvojují noví členové skupiny. Síla a stupeň integrity kultury skupiny závisí na stabilitě skupiny, době jejího trvání, způsobu jakým probíhá učení a intenzitě učení se a v neposlední řadě na předpokladech, které kladou zakladatelé skupiny a její vůdci na ostatní členy skupiny.

„Za organizační nebo podnikovou kulturu lze považovat charakteristiky každé organizace, tj. sociálního systému, nikoliv jedince v tomto systému: lidé mohou být časem nahrazeni, ale kultura dále přetrvává. Přestože je kultura „měkkou“ charakteristikou, jedním ze způsobů jak jí hodnotit spočívá v orientaci na vnímání lidí, kteří v této kultuře žijí.“ (9)

Shrnutο z předchozích definic a zοbecněno současné pojetí organizační kultury, dává možnost konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:

„Soubor základních přesvědčení, 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 (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (3)

Vymezení pojmu organizační klima

Organizační kultura a klima jsou velice úzce propojené pojmy.

„Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o to, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími

zaměstnanci. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.“ (11)

„Klima je záležitostí taktickou, kultura strategickou; klima lze snáze změnit než kulturu. Rozlišení mezi krátkým a dlouhým obdobím vychází z odpovědí na otázky:

- Jak organizace zachází s lidmi? Odpovědí je podnikové klima.
- Jací lidé jsou v organizaci zaměstnání? Odpovědí je podniková kultura.“(11)

1.1.3 Prvky organizační kultury

Stejně jako u definic samotné organizační kultury, tak i u definic co je to prvek organizační kultury, existuje mnoho názorů. Proto nelze najít jednu ustálenou definici toho, co jsou prvky organizační kultury. Obecně by se dalo říct, že: „Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále ... artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.“ (3)

Mezi prvky materiální (fyzické) povahy patří:

- Vnitřní i vnější architektura,
- vybavení a uspořádání veřejných prostor,
- materiální vybavení firem (nábytek, pracovní pomůcky, ubrusy, dekorace),
- oděv (uniforma) pracovníků,
- produkty vyráběné organizací,
- výroční zprávy, propagační materiály, reklamní dokumenty,
- barvy společnosti, vizitky, logo společnosti atd.

Mezi nemateriální prvky organizační struktury patří:

- Postoje a názory,
- organizační mluva,
- rituály, ceremoniály a zvyky,
- firemní hrdinové a vzory,
- historky a mýty,
- organizační mluva, způsoby komunikace, úroveň vyjadřování atd.

Nyní krátce k jednotlivým důležitým prvkům.

Základní přesvědčení – „zafixované představy o fungování reality, které lidi v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně.“ (3) Základní zde nevyjadřuje něco obyčejného, ale naopak tak základního jako je např. náboženství nebo matematické výpočty.

Hodnoty a postoje – hodnota je něco, co má význam, něco co je důležité. Pro firmu to může být např. spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců. Postoj vyjadřuje vztah k určitému objektu, kterým může být určitá událost, nebo problém, ale také osoba nebo věc.

Normy chování – nepsaná pravidla chování, které skupina akceptuje. Jedná se o to, jak se chová jedinec vůči ostatním členům skupiny, mívá citový charakter. Ostatní členové buď reagují přátelsky a mile, nebo si chování pracovníka zaslouží odmítavé a nepřátelské chování ostatních pracovníků. Nejde o nařízený způsob chování, který stanovila organizace.

Organizační mluva – odráží sdílené hodnoty ve firmě, míru neformálnosti nebo formálnosti, může také odhalit obor podnikání.

Rituály, ceremoniály a zvyky – chování, které je v organizaci ustáleno, dodržováno a předáváno. Rituály se odehrávají na určitém místě, v určitém čase a z určitého důvodu, mají symbolickou hodnotu. Ceremoniály jsou speciálně připravené slavnostní události,

které se konají pouze při významných příležitostech. A zvyky, ty přispívají k příjemnému klimatu v organizaci, bývají to např. odchody do důchodu, oslavy narozenin nebo vánoční večírky.

1.1.4 Síla organizační kultury

„Sílu organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“ (3)

„Síla organizační kultury dále spočívá v následujících dvou znacích: 1/ schopnosti ovlivňovat a motivovat členy organizace jednat způsobem podporujícím organizaci a 2/ schopnosti krystalizace, prostoupení či shody hodnot jednotlivých členů se systémem hodnot organizace (Barnes, Jackson, Hutt et al., 2006).“ (14)

„Výhody silné podnikové kultury (Nový, 1993):

- Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmového ducha,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.“ (14)

„Nevýhody silné podnikové kultury (Lukášová, Nový, et al., 2004):

- Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí,
- silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu,
- silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.“ (14)

1.1.5 Zdroje organizační kultury

Ke zdrojům organizační kultury patří organizační struktura, metody a systémy řízení, styl vedení vedoucích pracovníků. Dále organizační kulturu ovlivňuje celá řada faktorů. Nejčastěji to bývají:

- „Vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, profesionální kultury...),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.“ (3)

Vliv národní kultury – do řízení organizací se promítají hluboce zakořeněné způsoby chování, kterým jsou jedinci od narození vystavováni. Jsou příslušníky určitého národa a nositelé národní kultury. Mívají národně specifický způsob myšlení a chování.

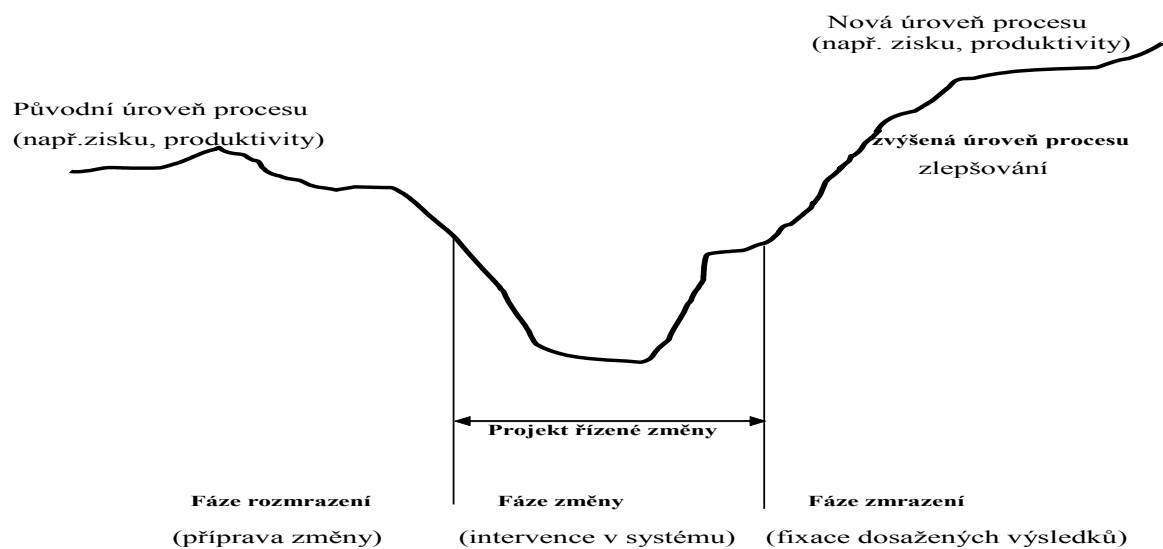
Vliv zakladatele či dominantního vůdce – patrný hlavně při začátku fungování společnosti. Většinou stojí na počátku jedna osoba, která na své nápady a představy láká další lidi, ti ji uvěří, věnují jí svůj čas, energii i peníze. V dalším fungování společnosti, hlavně ve velkých firmách, není vliv jednoho vůdce tak citelný. Postupem času vliv dominantního vůdce upadá. Organizace se pak vyvíjí svým specifickým způsobem.

Vliv technologií – technologie, které jsou ve společnosti využívány, velmi ovlivňují pracovní procesy, interní chod organizace i chování organizace navenek.

1.1.6 Změna organizační kultury

„V odborné literatuře lze zaznamenat diskuze o tom, do jaké míry a zda vůbec může management kulturu své organizace utvářet a měnit. Setkat se lze se třemi základními variantami názorů: 1. Management organizace může kulturu organizace účinně řídit a měnit, 2. Management organizace může kulturu organizace cíleně ovlivňovat do určité míry, 3. Záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná, až neproveditelná.“ (3)

Nejznámější model změn, který se dodnes používá, vymyslel Kurt Lewin již v roce 1950. Vychází z tříkrokového procesu změny: rozmrazení – změna – zmrazení.



Obrázek 1: Fáze procesu změny, (Zdroj: RAIS, K. 2007, s. 30)

„V případě změny organizační kultury je doporučován následující postup:

- Definovat žádoucí obsah organizační kultury,
- provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury,
- porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a identifikovat rozdíly, formulovat silné a slabé stránky současné kultury, stanovit cíle změny,
- připravit plán změny,
- implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok,
- provést diagnostiku výsledků změny.“ (3)

Postup změny organizační kultury je možno měnit nebo upravit s ohledem na daný podnik. Management podniku by ho měl dopředu důkladně připravit.

1.1.7 Podstata změny organizační kultury

Podnik se musí přizpůsobovat vnějšímu okolí podniku. Vrcholový management se snaží mít vnější vlivy pod kontrolou. Za vnější vlivy jsou považována např. konkurence, změny technologií, politická situace, právní předpisy podnikání.

„Co se rozumí změnou podnikové kultury?

- Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.
- Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.
- Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provedení dalších změn.“ (6)

1.1.8 Důvod ke změně

Nelehkým úkolem vrcholových manažerů je to, že musí přemýšlet o tom, jak úspěšně řídit své podniky v měnícím se podnikatelském prostředí, jak celkově budovat a měnit podnikové strategie již existujících podniků a v neposlední řadě, jak řídit proces změn. Za všechna rozhodnutí nesou zodpovědnost vůči svému podniku.

„Úvahy o změně podnikové kultury jsou spojené s následujícími okolnostmi, kdy (6):

- Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
- dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie),
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řadové změně velikosti podniku,
- nastává závažná změna předmětu podnikání,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dojde k fúzi či převzetí podniku,
- mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává.“

1.1.9 Proces změny

Před zahájením samotného procesu změny organizační kultury je nutno:

- „analyzovat a zhmotnit stávající podnikovou kulturu,
- formulovat strategicky potřebnou podnikovou kulturu,
- konfrontovat stávající (vžitou) podnikovou kulturu se strategicky potřebnou podnikovou kulturou a provést odhad možných rizik,
- určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny.“ (6)

1.1.10 První fáze změny – rozmrazení

Ve fázi rozmrazení dochází k přípravě vlastního procesu uskutečnění změny. „Předtím než bude proces změny zahájen, je důležité zjistit, proč ke změně musí dojít. Lewin in Ritchie (2006) uvádí, že potřebná motivace ke změně je nutná již před samotným zahájením procesu. První fáze procesu spočívá v přípravě organizace na přijetí myšlenky, že je změna naléhavá. To zahrnuje rozbití existujícího status quo dříve než bude zaveden nový způsob chování. Aby byla organizace na změny dobře připravená, je tedy nutné zpochybnit předpoklady, hodnoty, postoje a chování, které jí v současnosti definují.“ (13)

Proč se lidé brání změnám?

- Zaměstnanci firmy nemají rádi, když je s nimi manipulováno, proto je vhodné zaměstnance zapojit do prováděné změny a nechat je přispět svými návrhy,
- změna způsobí, že zaběhnuté stereotypy budou porušeny, to je nutí učit se nové věci a to někteří nemají rádi,
- strach z neznáma,
- neví přesně, co se bude měnit, jak velká bude změna,
- strach ze selhání, strach z vlastních chyb v nových podmínkách atd. (16)

1.1.11 Druhá fáze změny – samotná změna

V této fázi se provádí zásadní kroky, jejichž prostřednictvím má být změna realizovaná. Oblasti, ve kterých budou intervence provedeny: lidské zdroje a jejich řízení, organizační struktura firmy, technologie firmy, komunikační a organizační toky a procesy firmy. Cílem této fáze je dosažení předem dohodnutých parametrů prováděné změny.

Dochází k odsouzení starých způsobů chování a znehodnocení starých pořádků. Může dojít k výměně pracovníků, kteří neuznávají potřebu změny, a jejich náhrada novými, kteří mají shodné myšlení s naší organizační kulturou. Formulují se nové hodnoty, vize a cíle, vytyčují se nová měřítká úspěchu a kritéria výkonu.

Využívají se tzv. rituály posunu, díky nim dochází k posunu k novému způsobu myšlení a chování. Zapojují pracovníky do procesu změny a tím jim dávají pocit užitečnosti. Využívá se zde různých tréninkových a vzdělávacích programů.

Pokud se tato fáze povede, zaměstnanci sami přicházejí na plusy změny, jsou rádi, že k ní došlo. Chápu, co se od nich bude nově vyžadovat. Nechtějí už nadále interpretovat nové informace starými způsoby, ale používají nové změněné postupy.

1.1.12 Třetí fáze změny – zmrazení

Po provedení plánované změny následuje poslední etapa a tou je zmrazení. V této fázi je nutné výsledný stav ustálit, fixovat nově dosažené výsledky firmy a zakonzervovat požadovaný stav ve firmě.

Lidé se učí používat nové postupy a nové vzorce chování. Postupně dochází k odstraňování konfliktů mezi lidmi a útvary, sladují se jejich zájmy a management firmy by měl zaměstnancům vyjádřit pochvalu, za jejich mravní sílu a vytrvalost. Pro jednotlivce by to mělo znamenat to, že skončí období jeho nejistoty a nestability jeho úkolů a vztahů.

Ke konci by měl management dát jasně najevo, že změna byla úspěšná, zveřejnit první úspěchy. Tím dojde k motivaci zaměstnanců, aby pokračovali ve své nové práci dál, a dojde k fixaci změny.

1.1.13 Vliv kultury na strategii

„Představuje-li organizační kultura na jedné straně „programový způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ a na straně druhé způsob, „jak se věci u nás dělají... vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“, už ze samotného vymezení pojmu je patrné, že organizační kultura ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak tvorbu strategie, tak její implementaci.“ (3)

To, jestli je potřeba strategii změnit celou nebo jinak poupravit je záležitostí vrcholného managementu firmy. Schopnost managementu tuto potřebu identifikovat závisí na jeho zkušenostech, znalostech a umění získané znalosti a informace používat.

Někdy však může management zastávat hledisko, že se vnější prostředí nijak nemění, je stabilní a známé, a že vše funguje tak, jak má fungovat. A proto nevynakládají žádné prostředky na jeho poznávání. Závisí to tedy na postoji jednotlivých firem a jeho managementu.

Paradoxně to někdy nemusí záviset na přesvědčení managementu, ale může to být důsledek síly organizační kultury. „Hluboké sdílení osvědčených vzorců chování vede totiž k tomu, že příslušníci organizace mají nevědomý sklon spoléhat na to, že co v minulosti fungovalo, bude fungovat i nadále.“ (3) Nevnímají tedy změny prostředí a ani nepocítují ani potřebu nových strategií.

1.2 Osobnost v organizaci

Každá organizace, firma i podnik se skládají z jednotlivců, kteří jsou účelně seskupováni do skupin nebo ponecháni o samotě tak, aby dosáhli určitých podnikových cílů. Jednotlivec je tedy základním kamenem každé společnosti a umožňuje její fungování. Je nutné poznat a pochopit, jak se jednotlivci chovají a jak pracují ve skupinách, tím pádem jak se chová samotná organizace.

Pro bližší prozkoumávání individuálního chování jedince v organizaci se používá jeho osobnost. Neexistuje jednotná definice, co přesně osobnost je. Pro účely této práce bude osobnost definována jako: „specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace.“ (1)

1.2.1 Individuální chování

Chování je výsledkem neustálých interakcí mezi vrozenými faktory a faktory prostředí.

Je důležité si uvědomit, že každého jednotlivce ovlivňují jiné faktory a nedá se určit, do jaké míry to jsou ty vrozené nebo faktory prostředí.

Rozdíly v osobnostech mohou mít pro organizaci velký význam. Může docházet v nevraživosti mezi zaměstnanci, což může brzdit pozitivní rozvoj společnosti.

„Správná směs různých osobností může naopak vést k vytvoření efektivních týmů.“ (1)

1.2.2 Teorie osobnosti

Podle těchto teorií mají lidé jisté vrozené rysy, které určují jejich osobnost a tím i jejich chování. Už Hippokrates identifikoval čtyři hlavní typy osobností. Jedná se o flegmatika, sangvinika, melancholika a cholera.

Postupem času vznikaly další teorie a přístupy. Např. humanistický přístup, se kterým přišel pan Rogers. Hlavním tématem jeho názorů je, že jednotlivci zažívají potřebu osobního růstu a naplnění, tzv. seberealizace. Tento přístup se zaměřuje na to, jak jednatel vnímá sebe sama.

Teorie osobnosti, kterou vytvořil pan Jung, ten se zabýval hlavně rozdělením osobností na introverty a extroverty. K nim přiřadil dva typy vnímání, které nazval citění a intuice. Ty měly ukázat to, jakým způsobem lidé získávají informace.

1.2.3 Motivace jednotlivce

„*Chcete-li, aby lidé žili a dýchali vizí, zaplaťte jim za to, že to dělají.*“ Jack Welch (8)

„*Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.*“ Tomáš Baťa (8)

Motivace je jeden ze základních úkolů managementu. Nezáleží na tom, zda jsem o malou skupinu zaměstnanců nebo celou organizaci. Motivovat zaměstnance je důležité. Dobře motivovaní zaměstnanci dosahují lepších výsledků než ti, kteří nejsou. Správná motivace zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků.

„Naopak, její nedostatek zabere managementu více času, bude vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které bude management řešit, když budou mít zaměstnanci nedostatek motivace – a to do určité míry odpoutá jejich pozornost od zadaných úkolů.“ (2)

Pokud není skupina vůbec nebo dostatečně motivována, její výsledky mohou způsobit následující:

„Zvýšení:

- Absence,
- Plýtvání časem – přestávky, debatování (nevztahující se k práci) a soukromé záležitosti (od telefonování s přáteli až po surfování na internetu),
- Množství pomluv a co je ještě horší, šíření pomluv či obtěžování ostatních,
- Vzepření se systému (např. nereálné požadavky na výdaje),
- Odmítání pravidel,
- Byrokracie.

Snížení:

- Péče a tím snížení kvality práce,
- Tempa práce,
- Ochoty převzít zodpovědnost,
- Úrovně kreativity,
- Přesnosti/dochvilnosti (např.: pozdní příchody na schůzky či nalézání důvodů pro dřívější odchod ze zaměstnání)
- Pozornosti (např. k instrukcím/úkolům manažerům vedoucí k chybování),
- Udržení kultury organizace.“ (2)

1.2.4 Motivační teorie

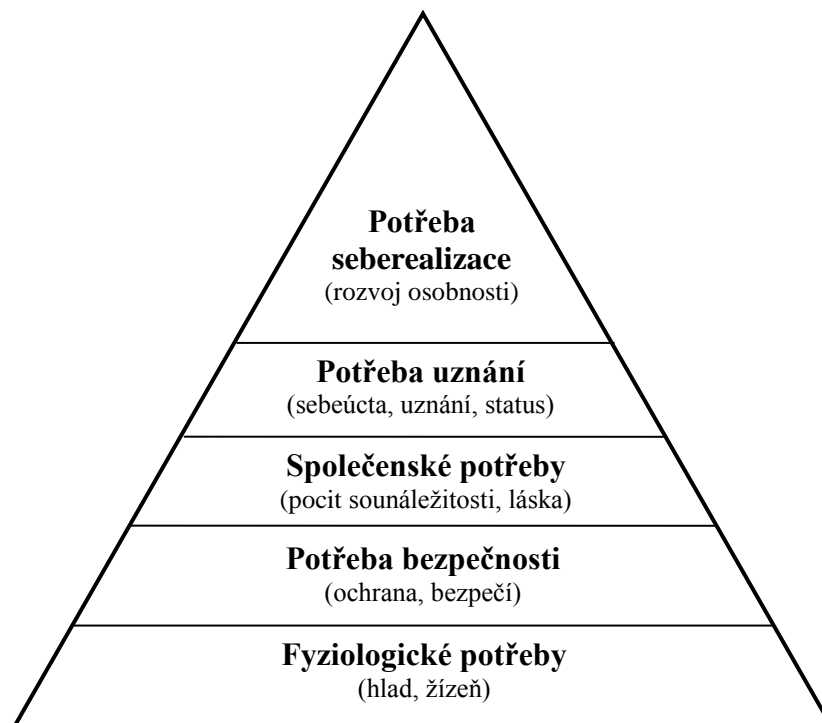
Způsobů, jak motivovat své zaměstnance je několik. V této části jsou popsány dva z nich.

Teorie X a teorie Y byla zdokumentována Douglassem McGregorem. Definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících protichůdných směrů. Teorie X – lidé jsou líní, nemají zájem o práci a zodpovědnost, a proto musí být nuceni a přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y – opačná k X. lidé chtějí pracovat, mají rádi úspěch, určité uspokojení za zodpovědnost a chtějí mít z práce pozitivní zkušenosti.

Maslowova pyramida potřeb, kterou vymyslel Abraham Maslow. „Tato teorie uvádí, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Jinými slovy, jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů.“

(2)



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: vlastní zpracování)

První jsou fyziologické potřeby. Mít co jíst, pít, kde spát. Druhá potřeba bezpečnosti - pevné zdraví, pracovní jistota. Následuje další, tou jsou společenské potřeby – patřit někam, mít někoho rád, být milován. Na to navazuje další úroveň – potřeba uznání. Je

to touha uznání od společnosti, kam jedinec patří a od lidí, kteří ji tvoří. Nejvýše položena potřeba seberealizace. Pocit sebevědomí a sebeuspokojení, pozitivní náhled na lepší budoucnost, kdy budeme realizovat náš potenciál a to činí jednotlivce šťastným.

1.3 Podnikatelská etika

1.3.1 Pojmy etika a podnikatelská etika

Etika pochází z řeckého slova éthos, což znamená obyčej, mrav, či charakter.

Dle filozofického slovníku je etika: „ve vlastním smyslu filosofická disciplína, jejímž předmětem jsou hodnotící soudy, které se týkají rozlišování dobrého a zlého... Etika reflektuje morálku a táže se na její založení, zdůvodnění legitimizaci a legalizaci. Klade si otázky typu: Co je dobré? Jaký je smysl mého chování? Jak mám jednat? Co je ctnost? Co je spravedlnost? Proč mám jednat tak a tak? Obsahuje též řadu hypotéz o člověku a jeho povaze.“ (15)

Nebo jiná definice a to dle slovníku cizích slov: „etika je jedna z filozofických disciplín, nauka o mravnosti, o podstatě morálního vědomí a o jeho původu; mravouka.“ (15)

Podnikatelská etika bývá různě definovaná, reaguje na společenské proměny, bere v potaz morální normy společnosti.

„Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.“ (5)

„V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.“ (5) Jinými slovy podnikatelská etika je reflexe morálních hodnot do komerčních aktivit.

1.3.2 Ekonomické důvody, proč se chovat eticky

I když ekonomové a vedoucí firem někdy nevidí důvod, proč podnikatelská etika existuje a myslí si, že postačí právní řád, je existence podnikatelské etika nesmírně důležitá. Zvláště pod vlivem narůstajících ekonomických skandálů a celkově skandálů, které se v poslední době objevují na celém podnikatelském poli.

Ekonomické důvody, které by měly přesvědčit všechny organizace, aby dodržovaly určité zásady podnikatelské etiky.

- Snížení transakčních nákladů – zde se zahrnují náklady na soudní pře, náklady na vymáhání plnění smluv a obchodních dohod, náklady na prověřování osob, kontrolní mechanismy, ochranu osob a majetku. Tyto náklady se mohou promítat do ceny výrobků nebo služby a tím ji negativně ovlivňují. Vysoké transakční náklady jsou typické v zemích s vysokou mírou korupce a tím pádem nízkou mírou podnikatelské etiky.
- Posílení loajality zaměstnanců – u fungujících a prosperujících podniků, které již mají vybudované své místo na trhu a mají vytvořené jméno, je důležité, aby jejich zaměstnanci, dodavatelé i odběratelé byli čestní a chtěli poctivě podnikat a nakupovat. Nemají zájem o žádné podvody nebo nečestné jednání. Časté pře, netransparentnost rozhodovacích procesů a podivné zacházení s informacemi má neblahý účinek na efektivitu, dochází k jejímu snížení stejně tak jako dochází ke snížení kvality. Pokud zaměstnanci cítí, že je vše v pořádku, posiluje to sociální klima mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a to pozitivně ovlivňuje důvěru zaměstnanců k firmě.
- Vytváření a posilování image firmy – důležité je pozitivní jednání, transparentnost informací, ty snižují prostor pro neetické chování. Internet umožňuje zveřejňování informací o firmě. Transparentnost je považovaná za jako součást spravedlnosti.

- Posilování spokojenosti zákazníků – v dnešním světě se doslova strhává boj o zákazníka. Nejdůležitější pro firmu jsou spokojení zákazníci a ti, kteří se k firmě vrací. Zákazníci upřednostňují firmy, u kterých ví nebo předpokládají, že dodržují etická pravidla, např. dětská práce. Nebývá jim jedno ani ekologické počínání firmy. V zahraničí firmy, které se nechovají správně ke svým zaměstnancům nebo znečišťují životní prostředí, bankrotují. „Budeme-li následovat rozvinuté země, můžeme se v dohledné době přidat k obdobným požadavkům zákazníků, které bude zajímat i pozadí výroby, distribuce, prodeje a následné likvidace nabízeného zboží. Spokojený zákazník je odměnou pro zaměstnance a posiluje smysluplnost jejich pracovního úsilí.“ (5)
- Přispívání k loajalitě investorů – dobré reference a předvídatelné prostředí jsou výchozím předpokladem, pro získání investorů.
- Příspěvek k zisku – podnik, který nedodržuje zásady podnikatelské etiky, nemůže být z dlouhodobého hlediska ziskový.
- Kultivace podnikatelského prostředí – je nutné, aby mohla ekonomika fungovat, firmy dodržovaly zásady podnikatelské etiky.

1.4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zabývá vymezení pojmu organizační kultura. Co znamená pojem kultura, vymezení pojmu organizační kultura, jaké jsou její prvky, co je to organizační klima, co se rozumí silou organizační kultury, jaké jsou její zdroje a jak dochází ke změně organizační kultury, jaké jsou důvody pro změnu organizační kultury a rozebrány jednotlivé fáze procesu změny organizační kultury. Dalším bodem je osobnost v organizaci. Jak se osobnost chová, jaké jsou teorie osobnosti, co motivuje jednotlivce, s tím souvisí jednotlivé motivační teorie. Třetím bodem je podnikatelská etika a ekonomické důvody, proč se chovat eticky.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce je provedena analýza stávajícího stavu ve zkoumaném podniku zabývajícím se řemeslnou činností. Jejím obsahem bude popis firmy a její výrobní činnosti, popis stávající organizační kultury a následné zjištění a vyhodnocení nedostatků. Na základě této analýzy budou navržena řešení a určitá opatření, která by měla vést ke zlepšení organizační kultury a tím ke zvýšení efektivity fungování podniku.

2.1 Popis společnosti

Tato kapitola se zabývá sumarizací dostupných dat o firmě, přehledem jejich služeb a výrobků a výčtem nejvýznamnějších klientů.

2.1.1 Základní údaje o firmě

Název: Stolařství XY

Datum vzniku: 15.12.1990

Sídlo: okres Frýdek – Místek

Právní forma: fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

Klasifikace ekonomických činností CZ NACE: 16.23 výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství

Počet zaměstnanců: 19 zaměstnanců

Vedení společnosti: 3 synové

Stolařství XY je rodinnou firmou, která se věnuje návrhům interiérů a výrobě nábytku od počátku svého založení v roce 1990. Firma neustále investuje do svého vývoje a rozšiřuje služby pro své zákazníky. Také díky tomu nabízí kompletní vybavení jak bytových, tak i firemních a hotelových interiérů.

Veškerá výroba nábytku se uskutečňuje na jejich vlastní provozovně na moderních počítačích, které řídí stroje s podporou výkresové dokumentace. Montáž hotové zakázky provádí tým zkušených a kvalifikovaných pracovníků.

Za 22 let své existence na trhu firma získala mnohé zkušenosti. Spolu s individuálním přístupem, používáním kvalitních materiálů a hlavně stovkami zařízených bytových i nebytových prostor svědčí a zaručuje kvalitní výrobky a služby.

2.1.2 Přehled služeb firmy XY

Veškeré služby firmy XY se odvíjí od firemního názoru, že by se měl interiér přizpůsobit lidem a ne lidé interiéru. Nechápu interiér jako spotřební zboží.

Proto na počátku jakékoli spolupráce se zákazníkem klade firma důraz na efektivní plánování. Jedná se o rozbor prostoru budoucího interiéru, zjištění zákaznických požadavků a přání. Díky tomuto mohou vznikat efektivní návrhy vybavení interiéru. Následuje počítačové zpracování, barevné vizualizace, charakteristika materiálů a barev a firma společně se zákazníky projednává nejvhodnější řešení. Díky této celkové spolupráci jsou respektovány stavební návaznosti a nemělo by během realizace docházet k nežádoucím komplikacím. V této fázi je také možnost nabídnout zákazníkovi vystěhování a likvidace stávajícího nábytku zákazníka.

Jak již bylo výše zmíněno, firma je přesvědčena, že interiér by měl vycházet z potřeb zákazníka, interiér by se měl zákazníkovi přizpůsobit. Taky díky tomu se firma snaží dbát na logické a funkční řešení nábytku a veškerého vybavení. Upřednostňují kvalitní a moderní materiály, které jsou odolné a mají dlouhou životnost.

Firma poskytuje pětiletou záruku na své výrobky. Podmínkou udělení pětileté záruky je zakoupení výrobků v doporučeném složení materiálů a kování. Na ostatní výrobky, tedy ty, na které se nevztahuje pětiletá záruka, poskytuje firma záruku dvouletou. V tomto období se výrobce zavazuje k bezplatnému odstranění závad, které byly skryty a projevíly se až v průběhu používání, nemohly být tedy odhaleny už při předávání výrobku. Automaticky poskytuje firma pětiletou záruku na výrobky používané v domácnosti.

Výrobky s touto prodlouženou záruk poskytují uživatelům zvýšený komfort a užitnou hodnotu. Jedná se např. o tlumené dovírání dveří skryté v závěsech a zásuvky s kuličkovými plnovýsuvy a tlumeným dojezdem.

V nabídce firmy, kromě návrhu a tvorby nábytku, je možné najít i kompletní řadu produktů a doplňků, které dotváří celý prostor a zvyšují užitnou hodnotu a útulnost celého interiéru. Společně s firemními dodavateli tak zákazníkovi dodají celkový výsledek, který by měl tvořit harmonický celek.

Tyto veškeré služby spadají do dalšího přesvědčení firmy a tím je heslo: „Řešíme interiéry metodou 360°.“ Cílem 360° metody je poskytnutí klientovi kompletní služby při tvorbě efektního interiéru jak doma, tak v práci. Jako jeden partner jsou schopni zajistit veškeré služby od zpracování návrhu až po nastěhování hotového interiéru.

Mezi jednotlivé služby metody 360° patří:

- Projektování – zde patří odborné poradenství a služby architekta, zaměření prostor, zpracování prostorové vizualizace s půdorysnou kompozicí, cenová nabídka
- Příprava stavby – stavební úpravy a rekonstrukce interiérů, sádkartonové příčky, stropy, kazetové stropy, koupelny na klíč, obklady, dlažby, malby stěn, montáže rozvodů (vodoinstalace, vzduchotechnika, elektroinstalace)
- Okna a dveře – okna dřevěná, plastová, parapety, žaluzie dřevěné i nedřevěné, rolety, markýzy, zasklení balkónů, dveře vstupní, interiérové, garážové, speciální (bezpečnostní, protihlukové, protipožární)
- Podlahy – laminátové, dřevěné, koberce, PVC, čistící zóny, průmyslové podlahy, speciální a sportovní podlahy, vyrovnávání podlah
- Nábytek a truhlářství – bytové interiéry (kompletní řešení bytového nábytku na míru, schodiště), komerční interiéry (administrativní prostory, prodejny a showroomy, hotely a restaurace, zdravotní a pečovatelské ústavy, veřejné prostory)
- Osvětlení – pracovní, plošné, cílené, dekorativní
- Dekorace a doplňky – bytové dekorace, kuchyňské doplňky, textilie, dataprojektory, plátna, tabule, ozvučení
- Stěhování a úklid – stěhování nábytku i celých prostor, ekologická likvidace nábytku, finální úklid.

Firma také využívá reklamy a zprostředkovává kontakt se zákazníky pomocí svého showroomu. Showroom se nachází v 15 km vzdáleném větším městě přímo v centru města v jeho rušnější části. Denně kolem něj projedou stovky automobilů. Zde může zákazník získat více informací, nahlédnout do katalogů nebo vybrat si ze vzorků materiálů, barev apod. Je zde přehled kvalitního bytového a pracovního nábytku včetně moderních doplňků a dekorací. Navíc je tato nabídka doplněná o kolekci svítidel, podlahových krytin a bytové keramiky. A to vše na jednom místě.

2.1.3 Významní klienti firmy

Sám majitel, když před více než dvaceti lety začínal podnikat a založil si malé stolařství a truhlářství, neměl vysoké ambice. Chtěl sousedům udělat novou skříň, dalším sousedům postel a možná někdy někomu kuchyň. Za více než dvacet let existence firmy má ve svém „repertoáru“ stovky rodinných domů a bytů a snad ještě více komerčních prostor vybavených svým nábytkem.

Mezi největší a nejvýznamnější zakázky patří např. Hotel Park Inn **** Ostrava se 185 pokoji, Hotel Park Inn **** Praha s 210 pokoji, zde dodávala firma postele, skříně a věšáky, dále Hotel Pod Kyčmolem **** Horní Lomná, Lázně Darkov, a.s., Relax Centrum Třinec, Třinecké železářny, a.s., Moravia Steel, a.s. a mnoho dalších.

2.2 Stávající stav organizační kultury

V této kapitole je popsána situace ohledně zaměstnanců a vedení firmy. Je zde rozebrán počet zaměstnanců, počet ve vedení firmy, podrobný popis pracovních pozic, fluktuace zaměstnanců a jejich mzda.

2.2.1 Počet zaměstnanců

Na počátku, kdy se majitel rozhodl začít s podnikáním, měl u sebe další tři kamarády a malou dílnu si zařídili na půdě nad garáží.

Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o rodinný podnik. Majitel měl to štěstí, že se mu narodili tři synové a všichni tři po svém otci zdědili lásku k lesu, dřevu a jeho následné zpracování v krásný a funkční nábytek. Postupně, jak se synové rozhodovali, jakou vysokou školu jít studovat, jejich volby nebyly žádným překvapením. Dva z nich dosáhli titul Ing. na fakultě Lesnické a dřevařské Mendelovy univerzity v Brně ve studijním oboru Nábytek. A třetí se rozhodl trochu jinak. Jeho volbou byla elektrotechnická průmyslová střední škola. Vysokou školu nedokončil. Všichni tři již během svých studií otci vypomáhali a sbírali tak cenné zkušenosti. Po studiích nastoupili do rodinného podniku a nikdo je nemusel zaučovat, protože všeho byli součástí a vyznali se v tom, jak podnik funguje, co se jak zpracovává. Když dostudoval i poslední nejmladší syn, majitel se rozhodl jít do důchodu. Všechno samozřejmě z povzdálí sleduje a občas se ve firmě objeví.

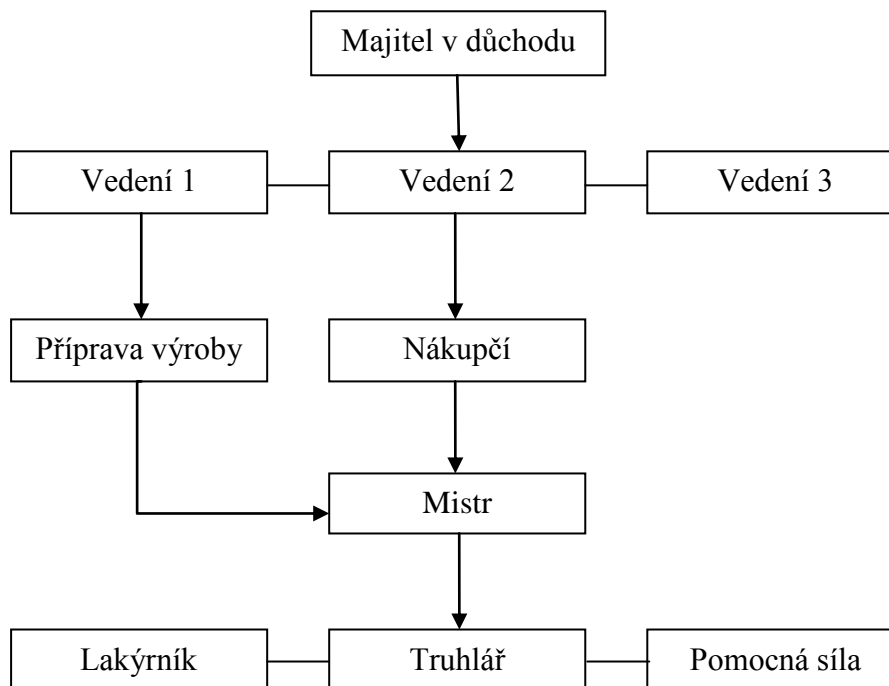
V současné době firma zaměstnává 19 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Ve vedení firmy jsou právě tři synové. Celkem tedy ve firmě pracuje 22 zaměstnaných osob.

Za posledních šest let ve firmě bylo zaměstnáno v jednu chvíli nejméně kolem 10 zaměstnanců a nejvíce 25 zaměstnanců. I v tomto odvětví podnikání je zaznamatelný nárůst zakázek v sezónním období léta. Jedná se například o výměnu oken, dveří, podlah. Lidé se ochotněji pouští do přestavby interiérů, staví se nové ploty a pergoly. Hlavně v létě proto firma ochotně přijímá brigádníky na výpomoc. Samotný počet brigádníků se odvíjí od množství zakázek. Většinou jde o rozmezí dvou až pěti brigádníků v jednom období.

2.2.2 Stávající organizační struktura

Organizační strukturu má firma přizpůsobenou svým potřebám a může ji kdykoliv změnit.

Na následujícím obrázku je znázorněná firemní organizační struktura. Směr šipek značí tok informací a úkolů.



Obrázek 3: organizační struktura ve zkoumaném podniku (zdroj: vlastní zpracování)

2.2.3 Pracovní pozice

Ve firmě je 9 různých pracovních pozic. Jejich náplň práce však není zapsaná v nějakých stanovách společnosti, protože společnost žádné stanovy ani nemá. Jedná se tedy spíše o to, že vedení určí pracovníkovi, co se od něho očekává a co bude dělat. S postupem času se samozřejmě nabalují další a další činnosti, které vykonává jeden jediný zaměstnanec.

Pracovní pozice tedy jsou vedení 1, vedení 2 a vedení 3, dále nákupčí, mistr, příprava výroby, truhlář, lakýrník a pomocná síla. Vedením 1, 2 a 3 jsou myšleni tři synové.

Následuje popis jednotlivých pracovních pozic.

Vedení 1

- požadavky: vysokoškolské vzdělání v oboru zpracování dřeva a nábytkářství, manažerský duch, schopnost vedení lidí
- náplň práce: získávání zakázek na základě „contactlistu“
 - jednání se zákazníky
 - rozvržení zakázek do termínů, které vychází z požadavků zákazníka
 - rozvíjení vztahu s věrnými zákazníky
 - šíření dobrého jména společnosti a výroby moderních a kvalitních výrobků
 - jednání a komunikace s showroomem

Vedení 2

- požadavky: vysokoškolské vzdělání v oboru zpracování dřeva – Mendelova univerzita v Brně, Lesnická a dřevařská fakulta, obor Nábytek, práce s programy MS Project, MS Word, MS Excel
- náplň práce: specializace a starost o zaměstnance a o dílnu
 - zkoumání pracovních podmínek na pracovišti
 - zlepšování pracovních podmínek
 - kontrola zaměstnanců
 - vymýšlení nových postupů
 - rozvržení zakázky pomocí MS Project
 - časové ohodnocení zakázky
 - stanovení celkového potřebného materiálu na zakázku

Vedení 3

- požadavky: střední elektrotechnická průmyslová škola, samostudium a školení v oblasti vedení účetnictví a financí, práce se softwarovými programy na vedení účetnictví a vedení agendy
- náplň práce: na starosti finance
 - účetnictví

- agenda
- souhrn toho, co je potřeba zařídit, zatelefonovat, upozornit

Nákupčí

- požadavky: střední škola ekonomická, práce na PC, znalost práce v programech MS Word, MS Excel, schopnost práce v softwarových programech na vedení skladu a vedení personalistiky
- náplň práce: objednávka materiálů
 - přejímka dodaného zboží
 - vyfakturování zásilek i zakázek
 - starost o sklad – vedení knihy zásob, výdej ze skladu, naskladňování zásob
 - vedení personalistiky
 - přijímání nových zaměstnanců, pracovní smlouvy, výpovědi, apod.
 - odvod výplat a vedení nemocenských knih
 - správa revizí, kontrol a dodržování bezpečnosti práce

Mistr

- požadavky: vyučení v oboru truhlář, praxe v oboru 2 roky
- náplň práce: práce na dílně
 - rozvržení práce ve výrobě
 - přidělení práce jednotlivým truhlářům
 - zodpovědný za dodržování termínů zakázek
 - kontrola výroby
 - kontrola zaměstnanců ve výrobě
 - kontrola hotové zakázky před odvezením na montáž
 - dohled zakázky při samotné montáži, nábytek na svém místě
 - smontování zakázky v co nejkratším čase, co nejefektivněji
 - smontování bez poškození nově dodaného interiéru i stávajícího majetku zákazníka

Příprava výroby

- požadavky: středoškolské vzdělání s maturitou v oboru, práce na PC, znalost práce v programech MS Word, MS Excel, TurboCAD
- náplň práce: přebrání nové zakázky od vedení 1
 - nákres zakázky dle daných rozměrů interiéru
 - poslání nakresleného návrhu zpět zákazníkovi
 - dle zákaznickových přání upravení konkrétního návrhu
 - konstrukční řešení zakázky, aby byla vyrobitelná
 - nákres výkresů a nářezových plánů
 - postoupení hotového návrhu na dílnu
 - vypracování objednávkového listu
- v podniku na této pozici pracují dva zaměstnanci

Truhláři

- požadavky: vyučení v oboru truhlář
- náplň práce: výroba samotných kusů nábytku a interiérů dle nářezových plánů
 - montáž hotové zakázky na místě klienta
- na pozici truhlář pracuje v podniku 11 lidí plus mistr

Lakýrník

- požadavky: vyučení v oboru lakýrník
- náplň práce: povrchová úprava materiálu a nábytku dle požadavků klienta
- lakýrník je v podniku jeden

Pomocná síla

- požadavky: dobrý zdravotní stav, fyzická zdatnost
- náplň práce: úklid dílny
 - úklid na montážích
 - údržba vozidel
 - naskladnění materiálu

- balení nábytku
 - náklad a výklad materiálu pro montáže
 - řidič služebních vozidel
- v současné době na této pozici pracují v podniku tři zaměstnanci

Občas se na firmě taky ukáže nejstarší původní majitel, který je již v důchodu, aby provedl nacenění zakázek klientům, kteří již dlouhou dobu patří ke stálým zákazníkům firmy, nebo v případě že se jedná o velkou zakázku, např. vybavení hotelu apod. U těchto typů zakázek je nutná diskuze celého vedení, jestli firma má na to, takovou zakázku zvládnout a právě původní majitel má zkušenosti a ví, co si firma může dovolit.

2.2.4 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců v podniku je velmi vysoká a to je určitě negativní jev.

Za posledních šest let fungování firmy se v ní vystříдалo na 40 zaměstnanců. A jen tři z nich ve firmě během těch šesti let vydrželi. Odešlo spoustu kvalitních a zkušených zaměstnanců a to kvůli rozepři s vedením firmy. O možných důvodech odchodu se pojednává v kapitole 2.3.3.

Míra fluktuace udává, kolik zaměstnanců ve sledovaném období opustí firmu. Vypočítá se jako poměr mezi celkovým počtem rozvázaných pracovních poměrů a průměrným počtem zaměstnanců ve sledovaném období.

$$\frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} = \text{míra fluktuace}$$

$$\frac{10}{20} = \text{míra fluktuace ve zkoumané podniku}$$

$$\text{míra fluktuace zaměstnanců ve zkoumaném podniku} = 0,5$$

To znamená, že 50% zaměstnanců v loňském roce opustilo firmu. Vedení firmy by se mělo hluboce zamyslet nad tím, co byl důvod jejich odchodu a jak zabránit tomu, aby tento trend pokračoval, ne-li se zhoršoval. Přichází tak o zkušené zaměstnance, hrozí

možný únik citlivých informací, obchodních tajemství, mohou také přijít o stálé zákazníky, kteří odejdou společně s odcházejícím zaměstnancem.²

2.2.5 Zaměstnanecké benefity

Původní majitel si zakládal na tom, aby měl spokojené zaměstnance a snažil se jim zpříjemňovat pracovní prostředí. Zaměstnanci mohli využívat firemní pracovní stroje k výrobě vlastních produktů a po předchozí domluvě měli možnost flexibilní pracovní doby tj. dřívějších nebo pozdějších odchodů.

Na základě znalostí dřívějších poměrů ve firmě lze uvést další zaměstnanecké výhody:

- Nákup materiálu s využitím firemních a množstevních slev
- Vypůjčení firemního automobilu pro osobní účely (úhrada pouze pohonných hmot)
- Vypůjčení pracovních pomůcek a náradí
- Bezplatné užití spojovacích materiálů (vruty, hřebíky, kolíky apod.)
- Využívání lakýrnické místnosti

Bylo samozřejmé, že využívání výhod probíhalo mimo pracovní dobu a nebyl tak narušen provoz dílny a nedocházelo k nežádoucímu ovlivňování zakázek.

V současné době se však systém benefitů dost změnil. Zaměstnanci dostávají příspěvek na oběd v hodnotě 19,- Kč, celková cena oběda je 79,- Kč. Co se však týká vyrábění vlastního nábytku na dílně z materiálů se slevou, už to není tak, jak to bývalo.

Zaměstnanci si sice můžou výrobky pro svou vlastní potřebu vyrábět, ale už na tom moc neušetří. Na materiál nemohou používat firemní slevy, vedení ho zaměstnancům prodá za plnou cenu, zlevněnou pouze o DPH. I když materiál koupili se slevou a levněji, zaměstnancům ho prodají draž. Vydělávají tak na vlastních zaměstnancích. Materiál potřebný k práci – jako šroubky, matice, vrtáky apod. si taky musí platit, i když vychází

² Doporučovaná fluktuace se uvádí v literatuře od 5-7%, průměrná fluktuace v ČR je okolo 15%.

jeden kus na 5 haléřů. Musí přesně spočítat, kolik jich použili a uhradit je. Když se zaměstnanec ohradí, že se mu to nelíbí, dočká se ze strany vedení sdělení, že má být rád, aspoň za slevu DPH.

Půjčování náradí domů, jak tomu bylo za dob původního majitele, už taky není aktuální. Probíhá sice zatím zadarmo, ale zaměstnanci si vždy musí vyslechnout přednášku o tom, jak náradí užívat – i když to sami moc dobře ví – a kdy přesně mají náradí vrátit. Většině z nich to za to nestojí a tak si raději koupí vlastní náradí nebo se bez něj obejdou úplně.

Také služební velký automobil si můžou půjčit, ale už si nehradí jen benzín, ale i amortizační poplatky.

2.2.6 Platové ohodnocení zaměstnanců, pracovní doba

Pracovní doba je v podniku pevná. Začíná se každý všední den v 6:00 ráno a končí 14:30. Osm placených hodin a půl hodina jako pauza na oběd. V případech, kdy je potřeba dodělat několik zakázek najednou, nebo je potřeba dokončit jednu velkou zakázku, zůstávají zaměstnanci v práci přes čas. A to časově dle potřeby, někdy půl hodiny, jindy i dvě hodiny přes čas. Průměrně zaměstnanci odpracují 165,5 hodin měsíčně.

Ve výjimečných případech, kdy je nutné dodělat opravdu velkou zakázku a do termínu dodání zbývá jen pár dnů, zavádí firma také dvousměnný provoz. Zaměstnanci o něm ví a jsou dopředu rozděleni. Druhá směna trvá od 13:30 do 22:00 hodin.

Mzda sjednána ve smlouvě je rozdělena na dvě části. 70% tvoří pevná část a 30% tvoří prémie. Tato část mzdy je pohyblivá. Takové rozdělení se zaměstnancům příliš nelíbí, protože jenom výjimečně dosáhnou na mzdu, kterou mají uvedenou ve smlouvě. Jasná kritéria, snižující pohyblivou složku mzdy, nejsou známá všem pracovníkům. Seznam škod a penalizací za ně neexistuje.

Vedení 2 zavedlo knihu, kde zaznamenávají materiál, který zaměstnanci dostanou k práci. Pokud ho ale nějak poškodí, nebo zničí, vedení 2 zapíše do knihy cenu, kolik to náradí stálo, a když se rozdělují výplaty, záznamy z této knihy se odečítají od konečné částky platu. Nebo v případech, kdy zaměstnanec objedná více materiálu, než bylo

nakonec potřeba, vedení 2 mu dá, tento přebytečný materiál uhradit. Někdy se také stane, že je prostor špatně zaměřen a vyrobený hotový nábytek tam nesedí. To, co se musí předělávat, zase hradí ten, kdo prostor špatně zaměřil. Při platu, který zaměstnanci pobírají, jdou tyto odečtené položky citelně poznat.

Příklad: Příprava výroby nechá vyrobit skříň se špatnými rozměry. Vedení rozhodne, že místo opravy se vyrobí skříň nová, kterou zaplatí příprava výroby a navíc zaplatí i čas potřebný pro její výrobu.

Měsíční mzda zaměstnanců

pozice	Mzda fixní	Mzda flexibilní	Mzda celková
Vedení	Není pevně stanovena	Není pevně stanovena	Není pevně stanovena
Příprava výroby	10 500,-Kč	4 500,- Kč	15 000,- Kč
Nákupčí	10 500,- Kč	4 500,- Kč	15 000,- Kč
Mistr	9 800,- Kč	4 200,- Kč	14 000,- Kč
Truhlář	9 100,- Kč	3 900,- Kč	13 000,- Kč
Lakýrník	9 100,- Kč	3 900,- Kč	13 000,- Kč
Pomocná síla	6 300,- Kč	2 700,- Kč	9 000,- Kč

Tabulka 1: Mzda v podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Mzda zaměstnanců se samozřejmě liší podle jednotlivých pozic (viz tabulka 2) a podle penále. Při takové výši mzdy jde penalizace 3 500,- za špatně zaměřenou skříň opravdu poznat.

2.2.7 Showroom

Jak již bylo výše zmíněno, firma používá ke své prezentaci a setkávání se se zákazníky prostor showroomu. Ten se nachází v 15 km vzdáleném větším městě přímo v jeho centru. Zde může zákazník nahlédnout do katalogů nábytků, prohlédnout si nabízené materiály, nebo si vybrat ze spousty dekoračních předmětů.

Showroom funguje jako samostatná jednotka. Pro tento účel bylo stvořeno s.r.o. Majitel i tři synové se na vzniku s.r.o. podíleli stejnými vklady, tedy 50 000,- Kč, při 25% obchodním podílu.

Úkolem showroomu je však na sebe vydělat. Díky umístění v centru města, je sice showroom nepřehlédnutelný, ale také zde platí vysoký nájem. Jedná se o částku 38 000,- Kč. Zaměstnanci showroomu shánějí zakázky, o kterých se dozvídají díky svým známým, stálým zákazníkům a taky díky pozitivním referencím. Firma se tak zúčastní výběrového řízení na konkrétní zakázku. Vytvoří celkovou cenovou nabídku na celý interiér včetně doplňků. Cenovou nabídku za nábytek, vytvoří příslušný zaměstnanec firmy, který dostane zadání na nábytek a dřevěné výrobky. Během toho v showroomu vytvoří cenovou nabídku na doplňky a všechny ostatní požadavky klientů. Pak sečtou jednotlivé nabídky a získají tak celkovou cenovou nabídku pro klienta.

Na firmě taky mají za úkol připravit termín dodání celého interiéru. Měli by zohlednit momentální rozdělanou práci. Pokud se s klientem domluví, podepisuje se smlouva a zakázka postupuje k přípravě výroby, a pak dále do výroby.

Důvodem proč showroom vůbec vznikl, je úspora nákladů a ochrana a rozšiřování dobrého jména. V minulosti spolupracovala firma s jinými projektantskými kancelářemi, ty však vysoce navyšovaly cenu za své služby, tedy získávání zakázek a navyšovaly cenu i samotných již naceněných zakázek, aby co nejvíce samy vydělaly. Navíc pracovali pod svým jménem, a tak dobrá kvalita výrobků spadala na jméno projektantské kanceláře, ne skutečného výrobce.

Vlastnictví showroomu má své výhody i nevýhody. Mezi velkou výhodou je možno zmínit reklamu. Díky ní větší příliv zakázek a tím pádem peněz do firmy. Jako další pozitivum zaměstnanci vnímají styl komunikace s showrooem. Ze showroomu přijde email s celkovou nabídkou a přesným zadáním zakázky, uvedený je materiál i jednotlivé barvy. Nemusí se tak složitě klientů doptávat, jakou barvu té a té skříňky vlastně chtěli vytvořit. A taky mají termín, černý na bílém, a tak se ho můžou přesně držet. Komunikace pomocí emailu je také lepší pro zpětnou kontrolu.

Jako jednu z nevýhod lze uvést množství lidí pracujících na jediné zakázce. Tedy v tom smyslu, že více lidí dělá více chyb. Pokud někdo ze showroomu udělá chybu a něco špatně zaměří nebo zapíše, přijdou špatné instrukce už i na firmu a chyba se zvětšuje a zvětšuje a hlavně prodražuje. S větším počtem lidí souvisí i další nevýhoda a tím je šíření informací. Pokud se zapomene na nějaký detail, barvu nebo se jeví něco podezřelé, trvá velice dlouho, než se člověk z dílny dovolá klientovi, aby se ho zeptal, co a jak vlastně chtěl.

2.3 Výzkum

V této části práce je popsána současná situace ve firmě. Informace a podklady pro vypracování této části byly získány pomocí jedné z metod výzkumu - rozhovoru se zaměstnancem firmy.

2.3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je popsat a analyzovat stávající organizační kulturu a z ní vyvodit chyby a problémy, se kterými se firma potýká z hlediska vnitřního fungování firmy, personalistiky, vedení, komunikace ve firmě i vně firmy, přístupu k zákazníkům i zaměstnancům, jejich benefity – její organizační kultury. V další části práce, pak na konkrétní problémy nalézt konkrétní řešení.

2.3.2 Zvolená metoda výzkumu

Jako výzkumná metoda byl zvolen rozhovor, který byl pro obě strany nejvhodnější.

Rozhovor použitý pro účely této práce probíhal ve dvou fázích. První fáze byla elektronická. Email s otázkami, které se týkaly obecných informací o firmě doplňující informace z internetových zdrojů, byl odeslán předem. Přepis emailové komunikace je uveden v příloze č. 4. Zaměstnanec firmy na pozici příprava výroby na něj odpověděl a poslal ho zpět. Následovala druhá fáze, tou byl osobní rozhovor. Ten byl předem naplánovaný. Přesné znění otázek nebylo připraveno, byla připravená osnova s tématy, šlo o informace, které nejsou veřejně dostupné. Osnova s tématy k rozhovoru je vložena jako příloha č. 4. Jednalo se hlavně o interní postupy a způsoby fungování firmy. V otázkách přišlo na řadu vedení podniku, komunikace v rámci firmy mezi zaměstnanci, mezi vedením a zaměstnanci a mezi firmou a zákazníky. Dále pohled na firmu z historického hlediska a srovnání se stávajícím stavem firmy, situace, kdy zaměstnanci s vedením nesouhlasí, nechápou jeho postupy, dále jestli mají zaměstnanci moc práce nebo málo a jak je ohodnocená. Jestli jsou celkově spokojeni nebo nikoli.

Rozhovor trval asi tři hodiny. Informace byly zaznamenávány na papír. Přepis rozhovoru je uveden v přílohové části jako příloha č. 4. Dodatečné otázky na odpovídajícího se řešily přes email, mobilní telefon nebo jiné komunikační portály (icq).

2.3.3 Informace získané z rozhovoru

Jako první téma rozhovoru bylo srovnání historického stavu se současným stavem firmy.

Když majitel firmu zakládal, zaměstnával tři zaměstnance. Truhlářina ho bavila. Začínal na malých zakázkách a přes ně se postupem času vypracoval až k těm větším a významnějším a až naposled k hotelům. Jelikož nábytek sám tvořil, měl zkušenosti i z dílny a věděl, jak to tam chodí, na co je potřeba kolik času, kde jsou možná zpoždění a kolik materiálu je potřeba objednat. I když měl o dvacet let později o dvacet zaměstnanců více, pořád vedl firmu sám. Měl pomocníky – své syny, ale on byl ten hlavní šéf a měl o všem přehled. Byl to dobrák. Neměl sice žádné ekonomické vzdělání, proto aby věděl, jak vést podnik, a tak nedělal vše správně, ale bavilo ho to a i přes to dokázal firmě za dobu své působnosti vytvořit dobré jméno v bližším i širším okolí.

V dnešní době jsou ve vedení tři synové. Všichni tři mají ve firmě stejný podíl a všichni vystupují jako samostatní jednatelé. Mají sice vysokoškolské vzdělání, ale v oborech, které nejsou zaměřeny na vedení podniku. Během studií získali mnoho teoretických poznatků, ale neumí je pořádně zavést do výroby. Např. časově mají zakázku rozdělenou na minuty. Ovšem zaměstnanci nemají šanci všechno na minutu stíhat a tak to dopadá tak, že se nestíhá nic.

Další oblastí probranou v rozhovoru byla komunikace v rámci firmy.

Zaměstnanci si dlouhodobě stěžují, že je ve firmě špatná komunikace, absolutně nedostačující. Nabízelo by se říct dokonce nulová. Jako první problém je zde neexistence porad s vedením a se zaměstnanci. Vedení je odmítá. Říkají, že na ně nemají čas. Za posledních šest let, co odpovídající zaměstnanec ve firmě pracuje, bylo asi jen pět porad. A ty většinou probíhaly tak, že ze strany vedení byli zaměstnanci zavaleni negativní kritikou a tím to skončilo. Navíc nebyly dopředu nahlášené a tak se na ně zaměstnanci nemohli řádně připravit.

Zaměstnanci by uvítali konstruktivní porady také z důvodů, aby věděli, jak je to s termíny dodání zakázek. Za zpoždění jakých zakázek budou penále a u kterých zakázek ne. Někdy se spěchá se zakázkou, a pak se ukáže, že je klient na dovolené a

hotový nábytek zaváží na dílně. Mezitím se jiná zakázka odsune a za tu potom zaplatí vysokou pokutu, když nebyla dodaná v domluveném termínu.

Kdysi bylo na rovinu řečeno co a jak je potřeba dodělat, s čím si pospíší, změnit a teď na zaměstnance čekají cedulky a papírky na nástěnce jenom s termínem. Žádný zaměstnanec neví, které zakázky se termín týká. Proto se musí doptávat, který termín, patří ke které zakázce.

Jediné dva způsoby komunikace, které ve firmě fungují, jsou mobilní telefony a komunikace emailem. Mobilem v případě montáží, tj. když probíhá montáž hotového interiéru u zákazníka. Emailovou komunikaci využívá vedení s přípravou výroby. Sedí v kanceláři a mají celý den přístup ke své emailové schránce. Příprava výroby je radši, když se využívá emailová komunikace, dochází potom k jednodušší zpětné kontrole.

Dalším problémem v komunikaci, který rozvíjí problémy předešlé, je komunikace s vedením. Zaměstnancům připadá, jakoby vedení spolu nemluvílo. Zaměstnanci si myslí, že stačí, když řeknou svůj problém nebo dotaz jednomu z vedení. Ale později zjistí, že to nevyřídil dál a zase vznikají zbytečné problémy.

Další problém už byl lehce nastíněn v předchozím textu. Tím je obrovský tlak vyvíjen na zaměstnance firmy. Tento tlak se projevuje ve dvou oblastech, první je v tom, že musí velice rychle pracovat. A druhým je fakt, že každý nepřesně udělaný kus je jim strhnutý z platu.

První část problému vzniká v okamžiku, kdy vedení 1 domlouvá se zákazníkem termíny dokončení zakázky. Termín sice domluví zvládnutelný, ale kdyby neměli žádné jiné zakázky. Zapomíná na rozdělanou práci. A tak to dopadá tak, že je práce rozdělená na minutu přesně a nestíhá se ani jedna zakázka. Pak je na zaměstnance vyvíjen tlak, aby práci uspíšili. Pokud to nestihnou v pracovní době, budou přesčas tak dlouho, dokud nedodělají to, co měli ten den stihnout.

Už se také několikrát stalo, že vedení dalo na nástěnku termín dokončení zakázky a na poslední chvíli ji změnilo na dřívější datum. Nebo to samé v emailové komunikaci. Proto by zaměstnanci byli rádi za to, aby termín zakázky všichni podepsali a už se s ním nedalo nijak hýbat.

Dalším strůjcem tlaku na zaměstnance je fakt, že každá chyba je jím strhnutá z platu. Např. materiál nafasují pouze dvakrát, a pak už si ho musí platit. Například u šroubků a vrtáků je úplně normální, že se ohnou i několikrát během jedné montáže. Nebo také v případech objednání více materiálů, než je potřeba, platí přebytečný materiál ten, kdo ho objednal nebo chtěl objednat. Platí se také za vyrobený výrobek, který je vyroben sice podle instrukcí, ale prostor byl špatně zaměřen a i když na firmu už přišly hotové rozměry, zaměstnanec stejně platí celý výrobek ze své výplaty.

Dalším problémem, který se také týká předchozího problému, je to, že jsou zaměstnanci zavalení prací.

Toto je zřetelné už podle popisu pracovních pozic v kapitole 2.2.3. Např. nákupčí, která by se měla starat pouze o nákup materiálů, fakturovat dodávky materiálu a mít na starost sklad apod. má ve své kompetenci také celou personalistiku, nemocenské, revize i kontroly.

Dalším příkladem pracovní pozice, která je velmi pracovně vyčerpána, je mistr výroby. Ten má mnoho povinností a s tím souvisí obrovská míra zodpovědnosti. Má na starosti celou dílu. Všechny výrobky. Všechny zaměstnance pracující na dílně. A za stejnou mzdu jako ostatní truhláři. Vedení firmy mu zadá úkoly a tím to pro ně končí. Předají svou zodpovědnost na mistra.

Tyto důvody vedou k tomu, že zaměstnanci nejsou ve své práci spokojeni. Selhává i základní a nejjednodušší způsob motivace a tím je odpovídající mzda.

Tím se dostáváme k dalšímu a velice důležité oblasti a tou je mzdové ohodnocení.

Mzda se u zaměstnanců skládá ze dvou částí. 70% tvoří pevná složka a 30% odměny zaměstnanců. Tato část mzdy je samozřejmě pohyblivá. Za každé, byť sebemenší, pochybení zaměstnance, se z těchto 30% odečítá vyčíslená částka tohoto pochybení. V předchozím textu už několikrát bylo popsáno, za co všechno se strhává. Jsou to nářadí nafasované navíc, za objednaný materiál navíc, za špatně zaměřený prostor, podle toho špatně vyrobený nábytek, za odchod o 15 minut dříve.

Příklady důvodů strhávání části mzdy
Objednaný materiál navíc
Zničené nářadí
Špatně zaměřený prostor
Špatně vyrobený nábytek
Odchod ze zaměstnání o pár minut dříve
Náklady potřebné k opravení špatně vyrobeného nábytku

Tabulka 2: příklady důvodů strhávání části mzdy (zdroj: vlastní zpracování)

Proto nelze určit přesnou výši platu. Liší se u každého zaměstnance. Člověk na pozici příprava výroby a nákupčí pobírají mzdu ve výši 15 000,- Kč. Manuálně na dílně pracující – mistr – 14 000,- Kč, truhlář a lakýrník – 13 000,- Kč. A pomocné síly 9 000,- Kč.

V opačném případě, např. když se stihne zakázka v termínu, nebo se zaměstnanec zaslouží o získání zakázky, nebo zakázku příprava výroby skvěle navrhne a zákazníkovi se moc líbí, si zaměstnanci nijak nepolepší. Funguje zde jen negativní motivace. V případě dobře odvedené práce, prémie navíc nejsou.

Proto taky zaměstnanec nebaví a nechce se jim dělat cokoli navíc. Ví, že by to stejně nikdo neoceníl. Několikrát jsem se setkala i s názorem, že by byli rádi aspoň za pochvalu.

Tohle jsou důvody, které vedou k tak velké fluktuaci zaměstnanců. Nejsou dostatečně platově ohodnocení. Pokud se k tomu přičte negativní kritika, odečítání sebemenší položky z platu a přesčasy, je jasné, že v podniku vydrží jen ty nejtřetější povahy.

Pokud se zaměstnanec rozhodne s tím něco dělat, rozhodne se zajít za vedením, promluvit si o pracovních podmínkách ve firmě, náladě mezi zaměstnanci nebo o zvýšení platu, taky to většinou k ničemu nevede. Ve většině případu se dočká odpovědi: „Prvně chci vidět výsledky.“ Zaměstnanec jde tedy nespokojeně zpátky pracovat a snaží se podávat lepší výsledky. Za měsíc se vrátí, jde podruhé za vedením a myslí si, že vedení muselo výsledky vidět. Následuje odpověď: „Promyslím si to.“ Zaměstnanec opět odchází a čeká na verdikt vedení. Další měsíc za ním znova přijde a ptá se, jak to

dopadlo. Vedení mu sdělí, že teď nemá prostředky na to, aby mu přidalo, že bude muset počkat. Na to se zaměstnanec rozzlobí, že mu to mohli říct už před třemi měsíci a ne ho takhle tahat za nos. Pokud je hodně naštvaný, může přijít varování, že pokud to takhle půjde dál, bude muset firmu opustit. A na tohle následuje odpověď: „Tak si běž!“

Taková situace se opakuje velice často. Vedení firmy se nesnaží si udržet dobré, šikovné a zkušené zaměstnance. Nesnaží se s nimi nějak domluvit na lepších podmínkách, postupném zvyšování mzdy. Vedení firmy místo toho přichází o 50% zaměstnanců každý rok (viz kapitola 2.2.2. Fluktuace zaměstnanců).

Další oblastí v interním fungování firmy postihnuté v rozhovoru byla různá zlepšení výroby.

Dílnu má na starosti vedení 2. Teoretické znalosti získal studiem na Mendelově univerzitě. Jen je škoda, že je neumí převést do praxe. Některé nápady jsou dobré, jiné horší a některé úplně zbytečné. Ovšem i ty dobré nápady nejsou dobře realizovatelné. Už výše v textu byl naznačen případ rozdělení zakázky do jednotlivých činností. Každá činnost je na minutu naplánovaná a nepočítá s žádnými prostoji. Čímž může být i nějaká závada, špatně provedená předchozí činnost apod. Tohle vede k tomu, že jsou zaměstnanci pod velkým tlakem, aby stíhali podle plánu. A většinou to dopadne tak, že se nestíhá nic. Své nápady by mělo vedení 2 promyslet i s odborníky z praxe. Sednout si doma a probrat své nápady. Otec – který ví, jak to na dílně chodí, protože tam taky pracoval, by mu měl říct, kde může být „zádrhel“, kde se co může zdržet.

Tyhle „zlepšováky“ vedou akorát k tomu, že se zhoršuje nálada na dílně. Snižuje se důvěra mezi zaměstnanci. Jsou na sebe naštvaní, když se k nim dostane špatně zpracovaný kus, protože ho musí opravit a nestíhají přitom svoji činnost.

Vedení 2 také zavedlo tzv. „knihu provinění.“ Jedná se právě o soupis všech prohřešků předchozího měsíce. Před výplatou se každý zaměstnanec zastaví u vedení 2 a spolu projdou tuto knihu. Pokud tam nějaké provinění je, strhává se ze mzdy. Nemusím zdůrazňovat, jak je tato kniha neoblíbená u všech zaměstnanců firmy!

Další věc, kterou vedení 2 zbytečně znervózňuje a popuzuje zaměstnance proti sobě, je hlídání přesného času příchodu a odchodu zaměstnanců. Dotazovaný uvedl příklad. Ve

firmě pracují otec a syn oba na pozici truhlář. Většinou přichází i odchází společně, protože jezdí spolu autem. Stane se však, že jeden přijde dříve, protože potřebuje dříve odejít. A vedení 2 zbytečně zkoumá důvody tohoto, zkoumá, kde je ten druhý a diví, když je v knize příchodů a odchodů u obou jiný čas. A automaticky je podezřívá, že si do knihy píšou více hodin, než v práci skutečně jsou. Není třeba zdůrazňovat, že si opět zaměstnanci jako hlídání a bez jakékoli důvěry.

S tímto hlídáním a docházkou souvisí ještě další věc. A tou je příprava a úklid pracoviště a pomůcek k práci. Např. lakýrník musí, pokaždé co končí práci, dokonale umýt lakýrnickou pistolí, aby v ní lak a nátěry nezaschly. To trvá 15 minut. Proto běžně končival o 15 minut dříve, aby mohl tuto pistolí umýt a přitom nezůstával v práci přes čas. Najednou to vadí. Musí končit přesně na minutu, až když mu končí pracovní doba. Úklid pracoviště tedy dělá zadarmo.

Z jednání vedení 2 vyplývá, že plýtvá svojí energií na projektech, které jsou úplně zbytečné, a akorát tím zase ještě více znechucuje zaměstnance, místo aby řešil mnohem podstatnější a závažnější věci. Měl by se snažit vymyslet spíše motivační program pro zaměstnance a ne demotivační. Což ostatně všechny jeho „zlepšováky“ jsou. A to v konečném důsledku ublíží nejvíce právě firmě.

Jedna z těch podstatnějších a důležitějších věcí, které by mělo vedení řešit a zatím ho to nechává úplně klidné, jsou kontroly, revize a různé upomínky.

Po nástupu nové nákupčí, které v minulém zaměstnání pracovala jako ta, co dohlížela na všechny revize a kontroly. A tak se čistě ze zvědavosti podívala, v jakém stavu má kontroly tato firma a nestačila se divit. Některé nebyly provedeny více než 10 let! A to mají být prováděné každý rok. Šla s tím za vedením a urgovala je, ať to řeší. Nad tím mávli rukou. Proto se rozhodla jednat sama a kontrolu zavolala. Firma platila úplně zbytečně velkou pokutu za to, že kontrola nebyla tak dlouho provedená. Kdyby ale na firmu poslal někdo kontrolu zvenku a zjistili to, hrozí jim nejen pokuta, soud, ale také by mohli firmu zavřít. Další hrozící pokuty, jako např. za špatný komín, vedení také neřeší.

Jednou se dokonce stalo, že přišla delegace z elektráren a odpojili firmu od přívodu elektřiny. Vedení se tomu hodně divilo. Poslíček z elektráren jim vysvětlil, že

nereagovali na výzvy o zaplacení. Ani na první, ani na druhou a ani na třetí upomínku ne. A tak nezbyvalo nic jiného, než takové razantní řešení. Po zaplacení všech závazků firmu opět na elektřinu napojili. Trvalo to dva dny.

Je známo, že má firma dluhy. Dotazovaný nevěděl, v jaké výši a důvod jejich vzniku, ale věděl, že existují. Firma má špičkové technické vybavení, proto je možné, že dluh vznikl na jeho pořízení. Mají také pohledávky ve výši 200 000,- Kč. Zatím je prý nevymáhají.

Poslední věcí, která není pro firmu životně důležitá, ale je nezbytná při styku se zákazníky je reprezentativní vzhled vedení.

Pro styk se zákazníky je zřízen showroom, kde zaměstnanci umějí jednat s lidmi, vypadají přitom seriózně a reprezentativně. Zákazníci na dílnu nechodí, takže není třeba, aby truhláři s nimi uměli komunikovat na úrovni, ale u vedení firmy je to nezbytnost. A nedá se říct, že by bylo vedení připraveno obstát i mezi jinými manažery firem.

První a velký prohřešek je nedochvilnost. Vedení 1, které má na starosti styk se zákazníky, chodí pozdě. Většinou mu to ale prochází. A to jen díky porozumění zákazníků. Důvodem jeho zdržení přitom nebývá jiná schůzka nebo zdržení se na cestě, jenom jeho chronická nedochvilnost.

Druhou věcí je ne moc reprezentativní vzhled. Při jednání o větších zakázkách by bylo vhodné obléci oblek nebo alespoň košili. Většinou ale přijdou v džínách a propocené triku. Což může vyvolat lehké známky nedůvěry.

2.4 Shrnutí analytické části a problémů získaných z výzkumu

Firma je složena ze schopných zaměstnanců, ale z vedení, které je nedokáže přimět k týmové práci a tím dosáhnout lepší výkonnosti. Touto špatnou spoluprací se stupňují interní problémy, které, pokud se nebudou okamžitě řešit, by mohly vést ke snížení kvality výrobků, snížení efektivity práce a případnému odchodu zkušených zaměstnanců.

Firma má vybudované dobré jméno, špičkové technické vybavení, dobré nápady, ale špatně zrealizované.

Majitel firmy neměl ekonomické vzdělání, a tak nedělal všechny věci ohledně vedení firmy správně, ale dělal si spoustu věcí sám a tak měl o všem přehled a dokázal firmě vybudovat dobré jméno.

V současné době jsou ve vedení tři synové, kteří spolu sdílejí kancelář, ale nesdílejí spolu informace.

Zaměstnanci jsou absolutně demotivovaní, jsou špatně finančně ohodnocení. Firma má obrovskou fluktuaci zaměstnanců.

Ve firmě je celkově špatná komunikace. Nejsou zavedeny porady, funguje systém vývěsek na nástěnku.

Firma určitě má skvělý potenciál vývoje, drží se na trhu již dvacet dva let a pořád se zvětšuje, působí na atraktivním trhu, který se nadále rozvíjí.

Je potřeba udělat několik změn, aby mohlo dojít k dalšímu růstu firmy a aby naopak nedošlo k jejímu zániku.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ve třetí části diplomové práce budou navrhnutá řešení problémů, které byly zjištěny v druhé části práce – analytické části. Tato navrhnutá řešení by měla vést ke zvýšení efektivnosti firmy, motivaci zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi všemi zaměstnanci firmy a přiblížení stávající kultury ke kultuře žádoucí.

3.1 Oblasti změny stávající kultury

Návrhy na změnu stávající kultury ve firmě by se daly rozdělit do několika oblastí.

- První z nich bude vytvoření motivačního programu za účelem zvýšení motivace zaměstnanců.
- Druhým návrhem na zlepšení bude zlepšení v oblasti komunikace a informovanosti v rámci firmy.
- A v neposlední řadě se bude jednat o zlepšení přístupu vedoucích pracovníků a způsobu jejich vedení firmy a zaměstnanců.

Považuji za důležité zdůraznit, že problémů ve firmě, které by se měly řešit je daleko více. Domnívám se však, že těmito třemi hlavními body se vyřeší velká část z těchto problémů. Všechny tři spolu úzce souvisí.

Všechny navrhované změny se týkají vnitřního prostředí a vnitřního fungování firmy. Navenek firma působí seriózně. Má vybudované dobré jméno, stálé zákazníky a showroom, který slouží k setkávání se zákazníky a který nabízí aktuální nabídku firmy v podobě katalogů, různých doplňků a dekorací.

3.1.1 Vytvoření motivačního programu

Jako velkým problémem, zjištěným v analytické části práce, považuji absolutní demotivaci zaměstnanců k práci. A protože by motivace měla přicházet zvenku, jsou tito zaměstnanci výsledkem postavení se vedení k tomuto problému.

Vytvoření motivačního programu považuji za velice nutné, a proto bych ho z oblastí uvedených ke zlepšení řešila jako první.

Motivační program se skládá z šesti částí, které spolu souvisí a prolínají se. I přesto se jimi budu individuálně zabývat.

Jako první - nejdůležitější oblastí je vytvoření lepšího systému odměňování. Dalším krokem bude zrušení „knihy provinění“ a zavedení „knihy pochval“, dále zlepšení komunikace a informovanosti v rámci firmy – tímto se bude zabývat celý druhý blok návrhu na zvýšení efektivity firmy. Dalšími body v rámci motivačního programu jsou jistota práce, zdravotní a rehabilitační programy, teambuilding a v neposlední řadě projevy osobního zájmu o zaměstnance – přání k narozeninám, přání k narození dítěte apod.

Systém odměňování

Základním a nejjednodušším způsobem motivace zaměstnanců je mzda. Pokud je vysoká a odpovídá práci, motivace zaměstnanců je také vysoká a naopak. Ve zkoumaném podniku byla mzda zjištěná jako velice nízká vzhledem k průměrné mzdě v ČR, což je 26 067,- Kč. (19) V podniku se průměrná mzda, díky nestandardnímu způsobu odměňování, nedá přesně stanovit. Přibližně se jedná o částku 13 000,- Kč.

Jako první je nutné zrušení mzdy rozdělené na dvě části. Nově zavedená mzda je zapsaná ve smlouvě a minimálně tu zaměstnanci každý měsíc obdrží. Prémie budou navíc k pravidelné mzdě. Výše prémie bude záležet na množství a kvalitě odvedené práce. Druhým typem prémie, které bude moct zaměstnanec dostat, jsou tzv. cílové prémie. Zaměstnavatel zveřejní přesně zadané podmínky, které je potřeba splnit a zaměstnanec, který je splní, může na cílové prémie dosáhnout. Může se jednat o odevzdání zakázky v termínu, úspora materiálu a tím úspora nákladů, dodržení technicko-hospodářských ukazatelů a kvality. V tom případě může zaměstnanec obdržet jednorázovou cílovou prémie ve výši 5 000,- Kč. Cílové prémie se dávají navíc k platu i k měsíčním prémie.

Měsíční mzda	Fixní, 100%
Měsíční prémie	Flexibilní, dle zásluh
Cílová prémie	5 000,- Kč
Podíl na zisku	Dle pozice, viz tabulka 5

Tabulka 3: Nový systém odměňování zdroj: vlastní zpracování

Dalším motivačním faktorem, který je zařazen mezi systém odměňování, je podíl na zisku společnosti pro zaměstnance. Ten se vypočítává kvartálně zpětně. Jedná se o procentní položky, viz tabulka 5. Výše jednotlivých procent byla zvolena na základě konzultace s firmou, která zaměstnává podobný počet osob (tj. 25), působí ve stavebnictví, a kde tento způsob odměňování uplatňují a osvědčil se jim. Tento způsob motivace navíc nutí zaměstnance k hospodárnosti a úspoře nákladů a tím ke zlepšování hospodářského výsledku po zdanění.

Pozice	Procenta podílu na zisku
Nákupčí	2%
Příprava výroby	2%
Mistr	1,5%
Truhlář	1%
Lakýrník	1%
Pomocná síla	0,5%

Tabulka 4: podíly zaměstnanců na zisku společnosti zdroj: vlastní zpracování

Samozřejmostí je odměňování přesčasů a práce v jiný než pracovní den. Přesčasy odměněny základní hodinovou mzdou + příplatek 50% z hodinové mzdy. Práce v neděle a sváteční dny - základní hodinová mzda + 100% z hodinové mzdy.

Jiným druhem odměňování, tzv. nefinanční odměnou pro zaměstnance je znovuzavedení možnosti vytvářet si vlastní nábytek jen za režijní náklady. Zaplatili by si nákupní cenu materiálu s možností použít firemní slevu a pracovali by mimo pracovní dobu na svém nábytku. Další nefinanční odměnou by byla možnost bezplatného půjčení nářadí za předpokladu předchozí domluvy s mistrem dílny.

Zrušení „knihy provinění“ a nahrazení „knihou pochval“

Jako snad nejvíce demotivující prvek v celém fungování firmy zaměstnanci označili „knihu provinění“. V ní se zaznamenává každý prohřešek zaměstnance. Od špatného přeměření prostoru, odchodu z dílny o 15 minut dříve, vyrobení špatně zaměřeného kusu nábytku až po objednání materiálu navíc. Před výplatou tak zaměstnanci postupně přichází k této knize a vedení jim každý prohřešek strhne z platu.

Nahrazení této demotivující „knihy provinění“ „knihou pochval“ povede ke zvýšení radosti a dobrého pocitu u zaměstnanců z dobře odvedené práce. Budou vědět, že si jejich práce někdo všiml a ocenil ji.

Do knihy by se zaznamenávaly veškeré i drobné úspěchy a pokroky jednotlivých zaměstnanců. Precizně odvedená práce na zakázce, dokončení zakázky v termínu, vytvoření nové zakázky apod.

Zlepšení komunikace a informovanosti

Tento problém se jeví jako velice závažný, proto je mu věnovaná celá následující kapitola 3.1.2. Zde tedy jen okrajově.

Jako zásadní návrh na zlepšení vnitřní organizační kultury bude zavedení pravidelných porad vedení se zaměstnanci. Kde bude nutné zdůraznit aktuální problémy a navrženy způsoby, jakými se budou řešit. Je nutné rozšířit nástěnku na dílně. Bude zavedena schránka, kde budou zaměstnanci moci anonymně vyjádřit svůj nesouhlas nebo zde budou moci anonymně podat jakýkoli dotaz a připomínku. Důležitá také bude zpětná vazba, kterou budou poskytovat jak zaměstnanci vedení, tak vedení zaměstnancům. A v neposlední řadě budou zavedeny osobní pohovory s vedením, v případě nutnosti, problémů nebo dotazů.

Zlepšením komunikace mezi zaměstnanci a mezi vedením a hlavně zvýšením informovanosti zaměstnanců povede ke zvýšení motivace a tím ke zvýšení efektivnosti firemní výroby. Nebude potřeba platit penále, protože zaměstnanci budou vědět, jaké zvolit pořadí zakázek.

Jistota práce

Zjednodušeně. V regionu, kde firma působí, tj. v Moravskoslezském kraji, je vysoká nezaměstnanost. Přičteme-li k tomu dnešní politickou situaci a celosvětovou krizi, lidé se bojí o práci. A to je může značně stresovat. Proto by bylo vhodné, aby firma zapracovala do svého motivačního programu jakousi jistotu zaměstnání. Souvisí s tím i ta skutečnost, že pokud zaměstnanec přišel za vedením s prosbou o zvýšení platu a došlo na nějakou slovní „přestřelku“, většinou to skončilo tak, že vedení sdělilo zaměstnanci větu: „Tak si běž.“ Té by se v budoucnu měli vyvarovat. Měli by dát najevo zaměstnancům, že pro ně nejsou lhostejní a že jsou rádi, že pro ně pracují.

Pokud budou zaměstnanci vědět, že mají pracovní jistotu, budou podávat stabilní výkony, budou mít prostor se ve své práci zdokonalovat a zlepšovat.

Navíc, jak už vyplynulo z analytické části, u firmy není ani tak problém s jistotou práce, ale naopak s tím, že v ní zaměstnanci příliš dlouho nevydrží.

Zdravotní a rehabilitační programy

Na zdravotní a rehabilitační programy s určitou slevou by měli mít nárok všichni zaměstnanci. Ať už ti, co sedí celý den v kanceláři u počítače nebo ti, co pracují manuálně na dílně. Tam se praší, zaměstnanci se dostávají do styku se zapáchajícími nátěry a postřiky, na konci zakázky nosí těžké kusy nábytku na montáže. Toto všechno způsobuje zaměstnancům újmu na zdraví a zasloužilo by si jistou regeneraci.

V praxi by zavedení a poskytování zdravotní a rehabilitačních programů mohlo probíhat na základě známostí. Firma vybavovala nábytkem nejen hotel nebo wellness klub. Určitě by tedy neměl být problém, na základě pozitivních zkušeností majitelů wellness hotelu s firmou a jejími zaměstnanci, poskytnout volné vstupy na některé procedury a na některé procedury poskytnout slevy. Např. vstup do solné jeskyně se slevou 50% pro zaměstnance + tři osoby a k tomu vstup do bazénu zdarma. Masáž šíje a zad také s 50% slevou a k tomu vstup do bazénu zdarma.

Firma by si měla své zaměstnance hýčkat a rozmazlovat.

S těmito regeneračními a rekreačními programy souvisí další bod v nově vytvořeném motivačním programu a tím je teambuilding. V současné době je toto slovo a aktivity, které se za ním skrývají velice populární, proto by bylo vhodné zařadit ho i zde.

Sídlo firmy se nachází v malé vesničce, která je obklopená přírodou a lesy. Prostředí proto více než vhodné pro pořádání různých druhů teambuildingu. Pro potřeby této firmy bych navrhla následující způsob stmelení kolektivu.

Využít krásného horského prostředí v okolí firmy a uspořádat akci, na které by se zaměstnanci poznali v jiném prostředí než pracovním. Jednalo by se o pronájem fotbalového hřiště, které se nachází v těsné blízkosti firmy. Zaměstnanci by uspořádali fotbalový turnaj, kterého by se zúčastnili i jejich děti. Mezitím by jejich manželky a přítelkyně přichystaly občerstvení. Grilovalo by se a mírně popíjelo. Uvolněná atmosféra by vedla k navázání přátelských vztahů a jejich znovuoobnovení, které utrpěly v průběhu pracovního tlaku. Mohla by se zase obnovit tradice rodinné firmy, i přesto, že všichni zaměstnanci do rodiny nepatří.

Projevení zájmu o zaměstnancův osobní život

Projevení zájmu o zaměstnancův osobní život je myšleno v tom smyslu, že když má zaměstnanec narozeniny, je vhodné poslat mu blahopřání. Ve firmě pracuje poměrně mladý kolektiv, průměrný věk zaměstnanců je 35 let. Zaměstnanci se žení a rodí se jim děti. V těchto případech je také velice hezké ze strany vedení projevit zájem a poblahopřát, ať už ke svatbě nebo narození dítěte. Je to myšleno samozřejmě i naopak. Zaměstnanci také mohou svému nadřízenému připravit překvapení k narozeninám, nebo k narození potomka. V případě starších členů kolektivu, je zase možný odchod do důchodu. Přípravení rozloučení, ať už ze strany odcházejícího zaměstnance nebo kolektivu, by obě strany určitě potěšilo.

Vytvoření takového motivačního programu je v současné době pro firmu nutnost. Zamezila by tak obrovské fluktuaci zaměstnanců. Tímto by odstranila nejčastější důvody odchodu zaměstnanců, kterými jsou neodpovídající ohodnocení práce, špatná informovanost zaměstnanců, nejistota zaměstnání a existence „knihy provinění“.

Postupem času by samozřejmě bylo možné uvedený motivační program obměnit nebo rozšířit podle konkrétních potřeb firmy. V současné době beru uvedený program jako minimum, ale o to nutnější k zavedení.

3.1.2 Zvýšení informovanosti zaměstnanců a zlepšení komunikace

Zlepšení je nutné hlavně v komunikaci interní, tzn. v komunikaci uvnitř firmy a to na všech pozicích a skrz všechny pozice firmy.

Tento problém byl patrný hned z několika menších problémů. Zaměstnanci neví, jak která zakázka spěchá, co je potřeba udělat napřed a co tolik nespěchá. Neví, co vedení do budoucna plánuje a kolik toho plánuje. Neví, jestli práce, kterou odvedli, je dobrá nebo ne. Na konci měsíce se dovědí, např. kolik materiálu objednali navíc a kolik vrtáků zlomili.

Porady

Jako nejdůležitější a první krok ke zlepšení komunikace a zároveň informovanosti považují porady. Jedním z hlavních rysů pravidelných porad je to, že se zde setkávají nadřízení s podřízenými. Na pravidelných poradách nedochází k projednávání velkých podnikových změn. Porady mají informační charakter. Zaměstnancům je sdělen úkol a podrobnosti jsou jim zaslány emailem, nebo vyvěšeny na nástěnku. Jsou zdůrazněné důležité blížící se termíny dokončení zakázek. A také upozorněno na nenadálé situace jako práce přesčas apod. Proto je doporučuji zavést i v tomto podniku.

Krátká patnáctiminutová porada v pondělí ráno, kdy se vedení i zaměstnanci sejdou v dílně. Nebude sloužit ke kritice, ale bude mít informativní charakter. Vedení zaměstnancům sdělí, které zakázky je v následujícím týdnu potřeba dodělat, nebo u které zakázky se blíží termín dokončení a bude se u ní platit penále, pokud nebude dokončená v termínu. Naopak také sdělí, které zakázky je možno pozdržet, protože jejich klient není zatím schopný zakázku převzít. Díky tomu bude mistr vědět, jak má rozvrhnout práci na dílně. Také příprava výroby bude vědět, co je potřeba rychle dokreslit a poslat do výroby, a aby jim pak na stole zbytečně neležel hotový návrh a na dílně přitom pracovali na něčem jiném.

Na poradě by také měl být prostor na dotazy, které by měly být konkrétní a jasné, jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců. Měly by být zodpovězeny nejpozději do další porady. Měly by být brány jako konstruktivní kritika a uvedeny v praxi.

Na poradě by se také mělo upozornit na aktuální problémy. Jak už bylo naznačeno výše, jedním z problémů může být placení penále z nedokončené zakázky. Tomu se dá úplně lehce vyvarovat. A to tím, že se lépe zorganizuje práce na dílně a ta se nejlépe zorganizuje tak, že mistr výroby bude mít dostatečné informace. Dalším problémem, který může nastat, je upozornění na nahlášené kontroly, nebo naopak nutnost kontrol, plánovaných odstávek výroby apod.

Řešení aktuálních problémů

Jak již z předchozího odstavce vyplývá, firma by se měla naučit řešit aktuální problémy. Neměli by řešit „maličkosti“, když jim hrozí vysoká pokuta např. za nezrevidovaný kotel. Měli by si říct, co je v danou chvíli nejdůležitější.

Základním problémem, který firma musí řešit, je vysoká fluktuace zaměstnanců. Řešením je zlepšení pracovních podmínek. Viz kapitola 3.1.1 Vytvoření motivačního programu.

Dalším problémem, nutným k řešení jsou platy zaměstnanců. Ti jsou dlouhodobě nespokojeni s výší platu a dávají to najevo. Pokud projeví zájem o zvýšení, nedočkají se ze strany vedení příliš velkého pochopení a ani žádné odezvy. Viz kapitola 3.1.1 Systém odměňování, tabulka 4 Nový systém odměňování a tabulka 5 podíly zaměstnanců na zisku společnosti.

Je nutné dávat si pozor také na kontroly a revize všech používaných zařízení. Řešením je zavedení plánovacího kalendáře, kde se budou zapisovat poslední provedené prohlídky, domluvené prohlídky zařízení a také příští prohlídky. Tento plánovací kalendář bude mít na starost nákupčí podniku.

Nástěnka

Firma má na dílně zavedenou nástěnku. Ovšem ta není aktualizovaná a vyskytuje se na ni spousta papírů a letáků. A tak se stane, že se důležité věci na ni ztratí a zaměstnanci je přehlédnou.

Nástěnka by měla být rozdělená do několika polí. V jednom by byly instrukce ke konkrétním zakázkám. V dalším by byly zvýrazněné termíny zakázek, které se nesmí zpozdít a naopak, které tolik nespíchají. V dalším oddíle by byly napsány důležité termíny, které se týkají firmy. Např. nahlášené kontroly, dny, kdy bude zkrácený provoz nebo prodloužený, kdy bude nutné zavézt dvousměnný provoz apod. Poslední oddíl by byl vyčleněn na nenadálé situace.

Grafická návrh nástěnky viz Příloha č. 1.

Nástěnka je nejlevnější způsob, jak dát vědět ostatním důležité informace. Ten, který dal na nástěnku novou informaci, dá vědět ostatním, že na nástěnce přibyla nová informace.

Vybudování jiného způsobu informování ve firmě je v současné chvíli zbytečné. V případě intranetu by byla potřeba velká investice. Založení základního intranetu, který by obsahoval omezený počet souborů a omezený počet uživatelů, se jedná o částku 29 900,- Kč. (18) Zaměstnanci na dílně stejně nemají čas sedět u počítače a kontrolovat nové příspěvky. Navíc provoz probíhá v jedné dílně, kde je většina zaměstnanců a ti si novou informaci sdělí ústně. Firma není tak velká, aby byla nutnost podobný informační systém zavádět. A lidé v kancelářích – tj. příprava výroby, nákupčí, vedení a také lidé z showroomu používají firemní email s názvem firmy.

Schránka na dotazy a připomínky

Ne každý člověk je schopen svěřit se se svými problémy jiným lidem a už vůbec ne jeho nadřízeným. Proto by bylo vhodné zavést schránku na dotazy a připomínky, kde by zaměstnanci mohli anonymně komentovat dění ve firmě. Mohli by zde vyjádřit souhlas nebo nesouhlas s navrhovanými změnami, zeptat se na různé věci týkající se firmy apod. a nemuseli se přitom bát nějaké osobní antipatie ze strany vedení nebo spolupracovníků.

Schránka s dotazy se bude otevírat každý týden v pondělí ráno na poradě a otázky a připomínky se budou ihned řešit. V případě složitějších návrhů se udělá příprava, která se zaměstnancům sdělí na příští poradě.

Zpětná vazba

Vytvoření zpětné vazby je také velice prospěšné pro informovanost i tým i pro motivaci a kontrolu pracovníků. Zpětná vazba slouží k vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu, pochvale nebo kritice.

Konkrétní návrh pro podnik je ve vytvoření zpětné vazby v okamžiku dokončení velké zakázky, ale i menších zakázek. Má zhodnotit, jak se podnik s konkrétní zakázkou vyrovnal, kolik času stála příprava, jak dlouho byl plánovaný a skutečný čas zpracování celé zakázky. Tato zpětná vazba se bude projednávat na pondělních poradách.

Dalším způsobem, jak zavést zpětnou vazbu je pomocí osobních pohovorů. Ty se uskuteční na konci měsíce, nebo před výplatou. Nyní je v podniku zavedená kultura demotivující „knihy provinění“, kterou plánují nahradit „knihou pochval“. V rámci tohoto pohovoru také zaměstnanec dostane zpětnou vazbu od vedení. Návrh na formulář zpětné vazby je uveden v příloze č. 2.

Zavedením výše zmíněných opatření se v podniku zvýší informovanost a tím se také zlepší interní komunikace ve firmě.

3.1.3 Zlepšení přístupu vedoucích pracovníků k zaměstnancům

Na první pohled se může zdát, a podle toho, co vyplývá z analytické části je patrné, že za všechny problémy v organizační kultuře firmy může její vedení (viz kapitola 2.3.3). V každém případě je nutné změnit přístup vedení k zaměstnancům a problémům ve firmě.

Problém je v tom, že vedení neví, jak firmu vést tak, aby generovala zisk a zároveň měla spokojené zaměstnance. Jedním z důvodů může být to, že nemají manažerské kvality. A to, jak zaměstnanci, tak i vedení a majitel v důchodu.

Jediným měřítkem úspěchu firmy je počet získaných zakázek. Nejenže tím přetěžuje své výrobní kapacity, ale i své zaměstnance a dopadá to tak, že se zakázky nestíhají, dochází k nedodržení termínů a to v některých případech znamená dodatečné náklady navíc v podobě penále za nedodržení termínu dokončení zakázky. Mezi další kritéria hodnocení úspěchu firmy by měla patřit např. kvalita odvedené práce, dodržení stanovených termínů s minimálním počtem přesčasů.

Hlavní problémy ve způsobu manažerské práce, které je potřeba odstranit, popřípadě zlepšit je špatná komunikace s podřízenými a i mezi sebou navzájem. Vedení mezi sebou si nesdílují důležité informace, které získali od zaměstnanců. Zaměstnanec se s vedením na něčem domluví, ale druhý z vedení to neví a vznikají tak zbytečné problémy.

Dalším problémem ve vedení je nulová motivace zaměstnanců k práci. Tu je potřeba zvýšit navrženým motivačním programem. Dalším důvodem, proč zlepšit přístup vedení vyplývá z problému týkající se nízké informovanosti a paradoxně také z toho, že firma je rodinným podnikem, vedení se cítí být zavázáno svému otci a tradici. Ve vedení jsou tři bratři, kteří spolu bydlí a ještě spolu musí pracovat.

Školení, vzdělávací kurzy

Jako nejpřínosnější, a však nejdražší metodu, jak zlepšit a naučit vedení novým dovednostem je využití vzdělávacích kurzů, které pořádají vzdělávací agentury. Další možností by bylo využití dálkového studia na vysoké nebo vyšší odborné škole. Ovšem z časových důvodů jsem dala přednost jednorázovým nebo krátkodobým kurzům.

Nabídka kurzů, podobně jako u knižních publikací, je obrovská. Stačí si vybrat dle svých konkrétních požadavků, ať už na program kurzu nebo místo konání. Já jsem zvolila nabídku firmy Tutor – komplexní vzdělávání. Školení a kurzy jsou víkendová a probíhají v Brně nebo Praze.

Konkrétně bych doporučila tyto kurzy:

- **Řízení malé a střední firmy** – tento kurz je víkendový, trvá 12 x 60 minut. Cena činí 5 999,- Kč. Kurz je určen pro podnikatele, kterým se nedaří stabilizovat firmu, začínajícím podnikatelům, řídicím pracovníkům a manažerům. Po skončení kurzu obdrží certifikát o absolvování kurzu. V ceně je také občerstvení a oběd. Kurz je složen z následujících oblastí: finanční řízení, řízení procesů, delegování pravomocí a kompetencí, řízení zakázek a vedení lidí, rozhodování: zaměstnanci vs. vlastní plány podnikatele atd. Otázky, na které by měl manažer po absolvování kurzu umět odpovědět nebo si s nimi umět poradit, jsou např. Jak si poradit s fluktuací zaměstnanců nebo jejich neuspokojivým výkonem? Stále nemáte čas a vaše řízení vám připadá málo efektivní? Na tento kurz bych doporučila vedení tří. Zabývá se finančním řízením podniku a mohl by si rozšířit vzdělání i na delegování pravomocí a rozhodovat, zda upřednostnit zaměstnance nebo vlastní zájmy firmy, tj. vedení firmy
- **Leadership** – vedení lidí – tento typ kurzu je opět víkendový a trvá stejně jako předchozí kurz 12 x 60 minut. Cena je také shodná s předchozí a tou je 5 999,- Kč. Po úspěšném zakončení kurzu dostane dotyčný certifikát o absolvování kurzu. V ceně je také oběd a občerstvení po dobu trvání kurzu. Tento kurz je určen pro vedoucí pracovníky, manažery, vedoucím týmů, personalistům, všem, kteří chtějí vhodně motivovat a vést svoje spolupracovníky. Po absolvování kurzu by měl manažer zjistit a osvojit si dovednosti, které by měl schopný leader mít, měl by získat potřebné sebevědomí pro práci leadera, zmapuje své silné i slabé stránky a s nimi může nadále pracovat a rozvíjet je nebo naopak se snažit utlumovat je. Tento typ kurzu by byl vhodný pro vedení 2. Ve své náplni práce má na starosti dílnu a zaměstnance. Doteď vedl „knihu provinění“. Pro něj by byl kurz způsobem, jak naučil lidi vést a motivovat je tím správným směrem.
„Leadership je uměním inspirovat a motivovat, umění pomáhat ostatním maximálně využít svůj potenciál.“ (17)
- **Hodnocení a motivace zaměstnanců** – tento kurz je dvoudenní, trvá 12 x 60 minut. Stojí 5 999,- Kč. V ceně je opět oběd i občerstvení po dobu trvání kurzu.

Kurz je určen personalistům a lidem pracujících v oddělení řízení lidských zdrojů, manažerům, kteří mají na starosti podřízené, jednatelům malých a středních firem, kteří chtějí zavést systém transparentního ohodnocování zaměstnanců. Po absolvování kurzu je samozřejmostí certifikát o absolvování kurzu a také umění poradit si v situacích, kdy potřebuje ve správný čas své zaměstnance motivovat a očekáváte od nich objektivní zpětnou vazbu, strategicky povedete zaměstnance k vyšším výkonům, budete umět vytvořit efektivní motivační plán, budete schopni udržet harmonický vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným a vytvořit tak klidné a příjemné pracovní klima pro obě strany. Tento kurz bych taky doporučila vedení 2 a to jako rozšíření k předchozímu kurzu a tím je leadership. Získal by tak komplexnější pohled na řízení lidí, uměl by efektivně hodnotit zaměstnance, vytvořil by si základní motivační a hodnotící návrhy, posílil by se jeho vztah se zaměstnanci, měl by se naučit motivovat své podřízené i sebe a tím by měl vytvořit optimální pracovní prostředí.

- **Manažerské dovednosti** – poslední kurzem vhodným pro potřeby zkoumaného podniku by byl kurz manažerských dovedností. Zase se jedná o dvoudenní kurz, 12 x 60 minut v ceně 5 999,- Kč. Je určen pro ty, kteří se ocitají v roli manažera poprvé, nebo o tuto pozici usilují, vedoucím týmů, kteří se snaží získat nadhled. Cílem tohoto kurzu je upevnit sebedůvěru manažera pro tuto pozici, eliminuje své chyby při práci s ostatními, naučí se efektivně vést porady a jednání. Opět se manažer naučí identifikovat své silné i slabé stránky, naučí se je od sebe oddělovat a lépe s nimi pracovat.

Tento kurz by byl vhodný pro vedení 1 a to proto, že se stará o získávání zakázek, vystupuje na veřejnosti, setkává se se zákazníky a jejich požadavky potom rozděluje ve firmě. Vystupuje tedy v roli manažera. A hodily by se mu tyto komplexní poznatky, zkušenosti a dovednosti získat, aby je mohl dále používat v praxi.

Ukázky jednotlivých vzdělávacích kurzů se nachází v příloze č. 3.

Doporučená literatura k výše nabízeným kurzům:

- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- FRENZEL, R. *Poprvé šéfem: Jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2841-4.

Tyto dva způsoby, jak zlepšit přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům, jsou pouze začátkem. Postupem času by si samo vedení mohlo vybrat nějaký svůj způsob vzdělávání se, ať už samostudiem, nebo vzdělávacími manažerskými kurzy nebo nějakým jiným typem školení.

3.2 Časový plán návrhu

Aby byla porada opravdu přínosná, vyžaduje časovou přípravu. A to jak dlouho závisí na projednávaném obsahu. Nejdůležitější je stanovení si cíle porady, tedy čeho chceme poradou dosáhnout. Dále je potřeba stanovit zasedací pořádek porady. Ujasnit si počet účastníků porad. Důležitá je také dokumentace porad (viz příloha č.5). Příprava na běžnou pravidelnou informační poradu, kde se setkává vedení se zaměstnanci, zabere minimálně hodinu času vedoucího pracovníka.

Zavedení „knihy pochval“ nebude potřebovat žádné časové prostředky navíc, neboť se vymění za „knihu provinění“. Vedení knihy pochval zabere stejně času jako vedení knihy provinění.

Vytvoření anonymní schránky na dotazy zabere zase jenom pár minut. Jedná se o najetí vhodné schránky, krabice nebo boxu, kam by zaměstnanci mohli své dotazy a připomínky vhazovat. Ovšem čas, který vedení stráví nad komentáři zaměstnanců, záleží na množství dotazů.

Časově nejnáročnější z celého motivačního programu je zavedení nového systému odměňování navrhnutý v kapitole 3.1.1. Zde je nutné ze strany firmy promyslet, jakou část finančních prostředků bude moci využít jako mzdové náklady. Odhadovaný časový úsek je šest po sobě jdoucích měsíců, kdy firma zjistí, jaký objem finančních prostředků může vynaložit na mzdy.

Co se týká třetího oboru návrhů – zlepšení manažerské práce, zde se nedá přesně kvantifikovat čas, po který se bude vedení snažit zlepšit svůj způsob vedení zaměstnanců. Mnohé úkoly jsou myšleny dlouhodobě. Tím je např. samovzdělávání. To by mělo každému z vedení zabrat celý život. Jediným kvantifikovatelným bodem zde jsou čtyři víkendová školení. Každé školení trvá 12 x 60 minut, tj. šest hodin v sobotu a šest hodin v neděli, tedy 48 hodin čistého času.

Navrhovaná řešení jsou relativně časově nenáročná v porovnání s postupným snižováním produktivity zaměstnanců a tím k prodlužování výroby jednotlivých zakázek. Ta se může prodlužovat v řádech stovek hodin.

3.3 Ekonomické zhodnocení návrhu

Co se týká bloku návrhů v oblasti zlepšení komunikace a informovanosti, tak zde dokonce firma nemusí vynaložit žádné dodatečné finanční prostředky. Jedná se o zavedení porad, které povede samo vedení, nepotřebují k tomu žádnou externí osobu, osobní pohovory také zvládnou sami, stejně jako aktualizaci nástěnky a kontroly anonymní schránky na dotazy, jejichž výroba se dá zajistit z odpadového materiálu. Cena je zanedbatelná.

Jako jeden z návrhů zlepšení manažerské práce, bylo školení pro vedení. Celkem byly navrženy čtyři kurzy. Každý z nich stál 5 999,- Kč. Celkové náklady vynaložené na tato školení jsou 23 996,- Kč. Výsledkem těchto školení by měla být úspora nákladů např. u stálé odcházejících zaměstnanců, neustálé zaučování nových zaměstnanců, získávání nových zakázek, více spokojených zákazníků a správně načasování pracovních zakázek, a tím pádem neplacení zbytečných penále apod.

Název kurzu	částka
Řízení malé a střední firmy	5 999,- Kč
Leadership	5 999,- Kč
Hodnocení a motivace zaměstnanců	5 999,- Kč
Manažerské dovednosti	5 999,- Kč
Cestovné	4* 700,- Kč
Ubytování + stravování	4* 1 000,- Kč
Celkem	30 796,- Kč

Tabulka 5: náklady na školení zaměstnanců Zdroj: vlastní zpracování

Na navrhovaný motivační program bude nutné vynaložit pouze mzdové náklady. Největší změna a také nejnákladnější by se měla týkat zavedení nového systému odměňování zaměstnanců založeném na zvyšování mezd.

Návrh	Náklady
Měsíční mzda	Fixní, 100%
Přesčasy	+ 50% hodinové mzdy jako příplatek
Neděle a sváteční dny	+ 100% hodinové mzdy jako příplatek
Měsíční prémie	Flexibilní, individuální, dle zásluh
Cílová prémie	5 000,-
Podíl na zisku společnosti	Dle pozice – nákupčí, příprava výroby 2%
	Mistr 1,5%
	Truhlář, lakýrník 1%
	Pomocná síla 0,5%

Tabulka 6: návrhy změn v systému odměňování

Korunové položky by se týkaly narozeninových apod. přání.

Jak je vidno, navrhované změny opravdu nejsou finančně náročné. Navíc vynaložené náklady by se měly firmě vrátit v podobě úspory nákladů v jiných oblastech nebo ve zvýšeném počtu zakázek.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se snažila analyzovat stávající organizační kulturu společnosti působící v Moravskoslezském kraji zabývající se řemeslnou výrobou konkrétně výrobou nábytku. A na základě analyzované organizační kultury, navrhnout řešení, která by vedla ke změně stávající organizační kultury ke kultuře žádoucí a tím k zefektivnění jejího fungování.

V první části diplomové práce jsou zpracovány teoretická východiska práce. Vysvětlení pojmu organizační kultura a všech dalších pojmů a problémů, které s organizační kulturou a fungováním podniku souvisí.

Další část diplomové práce byla část analytická. V té je detailně prozkoumána stávající kultura podniku. Zde jsou zpracovány základní údaje o firmě např., kdy byla založena a kým, kolik zaměstnává zaměstnanců, jakou má právní formu a co je předmětem jejího fungování. Jsou zde popsány veškeré služby, které firma nabízí a poskytuje. Pro které významné klienty prováděla zakázku a tedy, kde je možno hledat reference na služby firmy. V další části analytické části je rozebrána situace v oblastech organizační kultury. Např. počet zaměstnanců a jejich fluktuace, na jakých pracovních pozicích lidé ve firmě pracují a jejich popis, jaké mají zaměstnanci benefity a jaká je organizační struktura společnosti. Dalším bodem bylo zjištění pracovní doby a ohodnocení pracovníků z hlediska platu. Součástí firmy je také showroom, který má své sídlo v jiném městě, má své vedení, ale jméno nese stejné. Jak je to s showroome, je také podrobně popsáno v analytické části. Další část analytické části je výzkum. Cílem výzkumu bylo zjistit stávající stav organizační kultury a problémy, se kterými se firma potýká a na jejich základě navrhnout ve třetí části práce jejich řešení.

Z analytické části vyplývají následující skutečnosti – firma působí na trhu dvacet dva let, za tu dobu má vybudované dobré jméno a spoustu pozitivní referencí od velice významných klientů, kladné ohlasy lze nalézt i na webových stránkách firmy. Podnik používá nejmodernější technologie a vlastní nejnovější technické vybavení. Ve firmě však byly zjištěny i značné problémy – ve vedení jsou tři lidé a ti spolu nesdílí informace, celkově je ve firmě špatná komunikace a informovanost, zaměstnanci jsou

nemotivováni, ve firmě nefunguje žádný systém benefitů a byla zjištěná velká fluktuace zaměstnanců.

Ve třetí části diplomové práce jsou navrhnutá řešení konkrétních problémů. Návrhy na změnu byly rozděleny do několika oblastí. Nutno podotknout, že problémy spolu do značné míry souvisí, z toho vyplývá, že se nedají řešit odděleně, ale jako celek.

První oblastí je zavedení motivačního programu pro zaměstnance. Tento program se skládá z šesti částí – je to vytvoření nového systému odměňování, zrušení demotivační „knihy provinění“, zlepšení komunikace a informovanosti z řad vedení, zajištění jistoty práce, vytvoření rehabilitačních programů a projevení zájmu o zaměstnancův osobní život.

Dalším návrhem bylo zlepšení komunikace a zvýšení informovanosti. To by obnášelo zavedení pravidelných porad, řešení aktuálních problémů, aktualizace nástěnky na dílně, vytvoření schránky na dotazy a připomínky a nutnost zpětné vazby, jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců.

A v neposlední řadě celý okruh zlepšení přístupu vedoucích pracovníků k zaměstnancům. Důležitým návrhem by bylo vzdělávání vedoucích pracovníků. Nejjednodušším způsobem by bylo samovzdělávání pomocí knih. Nebo využití nabídky vzdělávacích agentur a jejich vzdělávacích kurzů. Byly navrženy tyto kurzy – Řízení malé a střední firmy, Leadership, Hodnocení a motivace zaměstnanců a Manažerské dovednosti.

Jako poslední byl zpracován časový plán navrhované změny a náklady potřebné k zavedení změny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE

- (1) BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno. Computer Press. 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- (2) FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha. Grada. 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (3) LUKÁŠOVÁ, R.. *Organizační kultura a její změna*. Praha. Grada. 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- (4) MARTINOVIČOVÁ, D. *Nauka o podnikání*. Brno. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2009. ISBN 978-80-214-3851-4
- (5) PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody: Etický a sociální audit*. Praha. Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- (6) RAIS, K. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno. Akademické nakladatelství CERM. 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (7) Zákon č. 513/1991 Sb. *Obchodní zákoník*. Sagit 2009. ISBN 978-80-7208-684-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- (8) *Citáty o práci a motivaci* [online]. [cit 2012-01-11]. Dostupné z: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace%2011.1>>.
- (9) *Definice pojmu organizační kultura I.* [online]. 2011. [cit 2012-01-10]. Dostupné z: <http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=87:definice1&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83>.
- (10) *Definice pojmu organizační kultura II. – Schein* [online]. 2011. [cit 2012-01-10]. Dostupné z: <http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=89:definice2&catid=35:cislo-2011-2&Itemid=84>.

- (11) *Organizační kultura a klima*. [online]. 2011. [cit 2012-01-10]. Dostupné z: <http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=86:klima&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83>.
- (12) RYBÁŘ, R. *Kultura jako k lidskosti a tvořivému životu* [online]. [cit 2012-01-10]. Dostupné z: <<http://www.ped.muni.cz/wphil/clenove/rybar/texty/vychova.htm>>.
- (13) *Řízení změny podnikové kultury* [online]. 2011. [cit 2012-01-10]. Dostupné z: <http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=98:rizeni-zmeny&catid=35:cislo-2011-2&Itemid=84>.
- (14) *Síla organizační kultury* [online]. 2011. [cit 2012-01-10]. Dostupné z: <http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=99:sila-pk&catid=35:cislo-2011-2&Itemid=84>.
- (15) *Základní pojmy etiky v kontextu dnešní doby* [online]. 2008. [cit 2012-01-11]. Dostupné z: <<http://dino.saur.cz/zakladni-pojmy-etiky-v-kontextu-dnesni-doby>>.
- (16) osobní zápisky z přednášek Risk managementu
- (17) *Leadership – vedení lidí (BK00618781)*. TUTOR – profesní vzdělávání. [online]. 2000-2012. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/leadership-vedeni-lidi/BK00618781>>.
- (18) *Firemní intranet – zlepšení komunikace ve vaší firmě*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <<http://www.centrix.cz/firemni-intranet/>>.
- (19) Český statistický úřad. *Průměrné mzdy*. [online]. 16.5.2012. [cit 2012-16-05]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze procesu změny, (Zdroj: RAIS, K. 2007, s. 30).....	19
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: vlastní zpracování).....	27
Obrázek 3: Organizační struktura ve zkoumaném podniku (zdroj:vlastní zpracování)	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Mzda v podniku (zdroj: vlastní zpracování).....	44
Tabulka 2: příklady důvodů strhávání části mzdy (zdroj: vlastní zpracování).....	51
Tabulka 3: Nový systém odměňování zdroj: vlastní zpracování.....	58
Tabulka 4: podíly zaměstnanců na zisku společnosti zdroj: vlastní zpracování.....	58
Tabulka 5: náklady na školení zaměstnanců Zdroj: vlastní zpracování	71
Tabulka 6: návrhy změn v systému odměňování.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Grafický návrh nástěnky
Příloha č. 2	Formulář na zpětnou vazbu
Příloha č. 3	Program vzdělávacích kurzů
Příloha č. 4	Rozhovor s pracovníkem firmy
Příloha č. 5	Dokumentace porady

Příloha č. 1

GRAFICKÝ NÁVRH NÁSTĚNKY

Instrukce ke konkrétním zakázkám	Termíny zakázek, které se nesmí zpozdít a naopak
Důležité termíny, které se týkají firmy	Nenadálé situace

Příloha č. 2

FORMULÁŘ NA ZPĚTNOU VAZBU

Jméno zaměstnance:

Pozice zaměstnance:

Datum hodnocení:

KOMUNIKACE:

NULOVÁ – DOSTAČUJÍCÍ – VČAS INFORMOVAL O ZMĚNÁCH –
NEINFORMOVAL O ZMĚNÁCH

KREATIVITA:

INOVUJE PROCESY – PŘICHÁZÍ S NOVÝMI NÁPADY – DRŽÍ SE ZABĚHLÝCH
ZPŮSOBŮ - KAZÍ PRÁCI

SPOLUPRÁCE:

VYHOVUJE PRÁCE SAMOSTATNĚ – VYHOVUJE PRÁCE V TÝMU

VŮDCOVSTVÍ:

NEUMÍ VÉST LIDI – ROZENÝ VŮDCE – ASERTIVITA – ROZVÍJÍ LIDI KOLEM
SEBE – NEASERTIVITA

ORGANIZAČNÍ DOVEDNOSTI:

ČASOVÁ NÁVAZNOST – PRIORITA JEDNOTLIVÝCH ÚKOLŮ – DĚLÁ, CO MU
ŘEKNOU

POZNÁMKY:

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

Příloha č. 3

PROGRAM VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ

ŘÍZENÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

„Komu je kurz určen?“

- Podnikatelům, kterým se nedaří stabilizovat firmu.
- Začínajícím podnikatelům.
- Řídícím pracovníkům.
- Manažerům.

Přidaná hodnota tohoto kurzu pro vás:

- Vyhnete se problémům, které mohou ohrozit existenci vaší firmy.
- Zvýšíte svoji konkurenceschopnost.
- Budete schopni aplikovat moderní nástroje řízení obchodu.
- Získáte přehled o moderních způsobech získávání a udržení klientů.
- Naučíte se základy finančního řízení, které uplatníte v praxi.
- Naučíte se efektivně řešit tlak na snižování vašich marží a cen.
- Efektivně nastavíte procesy ve firmě.
- Vytvoříte koncepční strategii, která zajistí stabilitu firmy.
- Zjistíte možnosti a výhody delegování pravomocí a kompetencí.
- Naučíte se dosahovat cílů jednoduchými a účinnými způsoby.
- Budete schopni systematicky rozhodovat a řešit problémy.
- Získané dovednosti okamžitě uplatníte v praxi a vyvarujete se zbytečných chyb ve vedení a řízení společnosti.

Ukázka z programu kurzu:

- Kurz je složen z následujících oblastí: finanční řízení, řízení procesů, delegování pravomocí a kompetencí, řízení zakázek a vedení lidí.
- Podnik jako systém tvorby přidané hodnoty.
- Definování strategie podniku.

- Rozhodování – zaměstnanci vs. vlastní práce podnikatele.
- Největší „aktivum“ firmy = klient – systém řízení klientských vztahů
- Akvizice obchodních příležitostí a řízení obchodu.
- Moderní marketingové kanály.
- Řízení výnosů a nákladů.
- Rozhodování o cenotvorbě, jednání s nákupčími (procurement).
- Základy úspěšného obchodního jednání.
- Daňové aspekty malého podniku.
- Struktura firemního rozpočtu a jeho tvorba.“

Řízení malé a střední firmy BK00618617. TUTOR – profesní vzdělávání. [online]. 2000 – 2012. [cit 2012-05-16]. Dostupné z: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/rizeni-male-stredni-firmy/BK00618617>>.

LEADERSHIP

„Cíle kurzu „Leadership - vedení lidí“:

- Identifikovat svůj vlastní potenciál leadera.
- Osvojit si různé styly vedení lidí a ujasnit si vlastní strategii.
- Naučíte se efektivně delegovat kompetence a poznáte bariéry delegování.
- Budete schopní definovat a řídit prostřednictvím cílů.
- Osvojíte si způsoby analýzy informací a stanovení kritérií při řešení problémů.
- Naučíte se citlivě a profesionálně vést tým.
- Zjistíte výhody mentoringu a koučování v praxi.
- Budete efektivně motivovat tým i jeho jednotlivé členy.
- Naučíte se řešit konfliktní situace optimálním způsobem.
- Zjistíte důležité vlastnosti schopného leadera a budete na nich pracovat.

Ukázka z programu kurzu „Leadership - vedení lidí“:

- Základní rozdíly mezi manažerem a leaderem.
- Role, poslání a vlastnosti leadera.
- Strategie a styly vedení lidí.
- Inspirující vedení a schopnost udávat směr.

- Kultura společnosti ve vztahu k pozici a začlenění leadera.
- Delegování pravomocí – proč, jak, kdy a kde?
- Využití řízení podle cílů.
- Specifika rozhodování a řešení problematických situací.
- Tým a týmová spolupráce.
- Jak rozvíjet tým a identifikovat jeho dynamiku.
- Stres – jeho působení na tým a jednotlivce.
- Využití mentoringu a koučování z pozice leadera.
- Efektivní komunikace a její nástroje.
- Řešení konfliktních situací.
- Motivace pracovníků a týmů.
- Rozvoj osobnostních vlastností leadera.“

Leadership – vedení lidí BK00622062. TUTOR – profesní vzdělávání. [online]. 2000-2012. [cit 2012-05-16]. Dostupné z: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/leadership-vedeni-lidi/BK00622062>>.

HODNOCENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

„Komu je kurz určen:

- Personalistům a zaměstnancům oddělení řízení lidských zdrojů;
- Manažerům a jiným vedoucím pracovníkům, kteří mají na starosti hodnocení svých podřízených;
- Jednatelům a majitelům malých a středních firem, kteří chtějí své firmě zavést účinné a transparentní systémy hodnocení;
- Všem, kteří se o tuto problematiku zajímají a chtějí načerpat praktické rady a návody, využitelné v praxi.

Cíle kurzu „Hodnocení a motivace zaměstnanců“

- Využijete v konkrétní praxi vnitřní a vnější motivaci.
- Dozvíte se, jak efektivně hodnotit zaměstnance.
- Vytvoříte si základní motivační a hodnotící návyky.
- Překonáte problémy související s hodnocením a motivací zaměstnanců.

- Posílíte vztah se zaměstnanci.
- Přesně a cíleně motivujete sebe a podřízené.
- Pokoříte motivační bariéry a zpracujete výsledky hodnocení.
- Naučíte se pracovat se zpětnou vazbou ze strany zaměstnanců.
- Dokážete maximálně využít roli hodnotitele a motivátora.
- Vytvoříte ideální pracovní tým na základě hodnocení a motivace zaměstnanců.

Ukázka z programu kurzu „Hodnocení a motivace zaměstnanců“

- Poznáte, co se skrývá pod pojmy vnitřní a vnější motivace.
- Specifika a charakteristika hodnocení, role hodnotitele.
- Tvorba a zavádění hodnoceního a motivačního procesu.
- Hodnocení – proces a jeho fáze.
- Výběr, stanovení a plnění motivačních cílů.
- Umění specifické a individuální motivace.
- Role pracovních pozic z pohledu motivace.
- Vytváření vztahu zaměstnanců na základě kvalitní motivace a hodnocení.
- Osobnostní rozvoj jako motivační příčina.
- Zpětná vazba v hodnocení a v motivaci.
- Vliv inovací na motivaci zaměstnanců.
- Práce se zpětnou vazbou.“

Hodnocení motivace zaměstnanců BK00621755. TUTOR – profesní vzdělávání. [online]. 2000-2012. [cit 2012-05-16]. Dostupné z: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/hodnoceni-motivace-zamestnancu/BK00621755>>.

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

„Základní předpoklady k výkonu manažerské pozice:

- vrozené a získané předpoklady manažera
- sebeidentifikace v roli manažera
- vaše sebevědomí a sebedůvěra
- jak s čistým štítem zvládnout přechod z role kolegy do role nadřízeného

Základní manažerské kompetence

- plánování – jak správně stanovit cíle a přiměřenost cílů, termín plnění
- organizování – rozdělení úkolů jednotlivcům, určování pravomocí, odpovědnost
- vedení lidí – ovlivňování a motivování lidí, umění jednat s lidmi, umění naslouchat
- rozhodování – umění rozhodnout se ve složitých situacích, schopnost přizpůsobit se změnám
- kontrola – jak zjistit, proč se nedaří, a efektivně sjednat nápravu

Styly vedení a vztah manažera k podřízeným

- vedení druhých začíná od vedení sama sebe
- různé styly manažerské práce
- autorita a vystupování manažera
- komunikace a rozhovory s podřízenými
- pochvala nebo kritika podřízených

Řízení a organizování práce

- základy hospodaření s časem
- výkonnost a koncentrace během dne
- zásady efektivního vedení porad
- prevence stresu a syndromu vyhoření

Asertivita a řešení konfliktních situací

- konstruktivní kritika
- dávání a přijímání zpětné vazby
- předcházení konfliktům
- základy asertivní komunikace.“

Manažerské dovednosti BK00618424. TUTOR – profesní vzdělávání. [online]. 2000-2012. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/manazerske-dovednosti/BK00618424>>.

Příloha č. 4

ROZHOVOR S PRACOVNÍKEM FIRMY

Emailová komunikace

Počet zaměstnanců? (v současnosti, kolik nejméně, kolik nejvíce)

V současnosti je nás zaměstnanců 19 + 3 ve vedení. Nejméně asi 10 a nejvíc 25 lidí.

Fluktuace? (jak dlouho zam-ci ve firmě vydrží – průměrně, kolik je dlouhodobých zam-ců, na jakých pozicích je největší pohyb zam-ců)

Za dobu šesti předešlých let se tu prostřídalo 40 lidí a jen tři jsou po celou dobu.

Vedení? (kolik osob je ve vedení, jaké mají funkce)

Ve vedení jsou tři + nejstarší sem tam přijde udělat nějaké nacenění zakázky.

Komunikace v rámci firmy? (mailem, telefonicky, icq, porady?)

Většinou mailem (pro lepší zpětnou kontrolu) a mobilem (montáže). Porady jen sporadicky (za tu dobu asi jen 5 krát, chtěli bychom častěji.

Zaměstnanecké benefity? (jaké výhody vám zaměstnavatel poskytuje, za jakých podmínek a jsou vůbec nějaké?)

Přispívá 19kč na oběd v hodnotě 79kč. Nevím, jestli je to výhoda, ale můžeme si vyrábět své výrobky a půjčit firemní vozidlo za režijní, dost vysoké ceny pro zaměstnance. Půjčovat nářadí domů, zatím zdarma.

Platové ohodnocení? (průměrný plat připadající na pozici)

Stolař na dílně +- 13tis, v kanclu +- 15tis, pomocníci 8-10tis.

Jaké jsou pozice ve firmě? (náplň práce)

Vedení 1 – rozvržení zakázek do termínů, získávání zakázek, jednání se zákazníkem

Vedení 2 – kontrola zaměstnanců na pracovišti, vymýšlení lepších pracovních podmínek

Vedení 3 – agenda, účetnictví

Nákupčí – objednávky, personalistika (výplaty), skladník, přejímka zboží, správa revizí, kontrol, bezpečnosti, atd.

Mistr – rozvržení práce ve výrobě, zodpovědnost za dodržení termínů zakázek, kontrola výroby a hotových zakázek, kontrola montáží, vlastní práce

Příprava výroby – přebírání a rozkreslení zakázky, konstrukční řešení, výkresy, nářezové plány, vypracování objednávkového listu

Truhláři – výroba nábytku podle výkresů a nářezových plánů, montáž zakázky

Lakýrník – povrchová úprava nábytku

Pomocná síla – úklid, topení, údržba vozidel, naskladnění materiálu, nakládání a vykládání nábytku pro montáže, řidič služebních vozidel, balení nábytku

Rozhovor

Téma: SHOWROOM

- Spolupráce – stejný název, ale vydělává si na sebe
- Nájem 38 000,- Kč
- Shánění zakázek ⇨ kreslení ⇨ sekretářka (faktury)
- Předtím subdodavatel, ale navyšoval cenu
- Více lidí ⇨ více chyb ⇨ problematičtější shánění informací, ne všichni ví všechno
- Výběrová řízení, celková cenová nabídka – celý interiér, dřevo neřeší, starají se o doplňky interiéru
- Vedení jedná zadá termín a předá na firmu přípravě výroby
- Komunikace s firmou probíhá emailem – lepší zpětná kontrola

Téma: SITUACE NA FIRMĚ

- Příliš brzké termíny, práce se nestíhá dokončovat v řádných termínech
- Na minutu rozpočítaná práce
- Nedostatek komunikace – na dílně nemají přehled o termínech, které je nutné dokončit, jinak hrozí penále, v jiném případě se práce udělá, a pak hotové kusy jsou na překážku na dílně
- Kdysi se na rovinu řeklo co a jak, teď se vyvěšují cedulky
- Zaměstnanci by uvítali porady, vedení to odmítá, protože na ně není čas, výjimečně se uskuteční, ale o tom zaměstnanci neví a slouží jen jako jednostranná kritika, není prostor pro debatu
- Vedení 2 vymýšlí nové nápady, které jsou dobré, ale jsou špatně provedené, měl by se poradit s ostatními, chybí mu praxe

- Tím, že nově zavedené přístupy nefungují, zmenšuje se důvěra i mezi zaměstnanci navzájem
- Materiál dostane zaměstnanec jen dvakrát, pak už ho hradí sám, i když se opotřebuje a zaměstnanec za to nemůže
- Dobrých a dlouhodobých zaměstnanců si necení, větu: „Tak si běž!“ slýchávají zaměstnanci velice často, nejsou dostatečně ohodnoceni ani finančně
- Mistr na dílně má moc práce a ještě více zodpovědnosti, vedení ho zahltní úkoly a přeloží na něho zodpovědnost, kterou by mělo nést vedení, stejně málo peněz
- Obrovská fluktuace zaměstnanců
- Neprovedené prohlídky zařízení, dluhy a neřeší upomínky
- Vedení nemá příliš reprezentativní vzhled, chodí pozdě, vždy se na něco vymluví
- Zaměstnanci jsou špatně platově ohodnoceni, mzda se skládá ze dvou složek = 70% pevná mzda a 30% odměny
- Mzda strhávána i za drobnosti a chyby, za objednaný materiál navíc, za špatně zaměřený prostor, za špatně vyrobenou skříň, strhává se cena za celý výrobek, nejen jednu desku
- Firma má nejnovější stroje, které shání na veletrzích a výstavách
- Otec byl dobrák, neuměl říkat ne, nedělal vše dobře, ale situace byla lepší, než je teď
- Ve vedení jsou tři bratři, kteří spolu moc nemluví, a tak musí zaměstnanci sdělovat informace všem

Příloha č. 5

DOKUMENTACE PORADY

Porada č. 01/2012 – prezenční listina

Datum konání:

Místo konání:

Čas konání:

Hlavní body porady:

.....

.....

Jméno a příjmení	Podpis