

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Kateřina Horníková



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení změn ve vybrané organizaci

Vypracovala: Kateřina Horníková
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina HORNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E13448**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení změn ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení prostředí vybrané organizace a řízení navržených změn směřujících k jejímu rozvoji.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení prostředí pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí, rozhovor s manažerem,
4. Zpracování dat a jejich interpretace,
5. Navržení změn a návrh jejich implementace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského.

Kotter, J. P. (2008). *Vedení procesu změny*. Praha : Management Press.

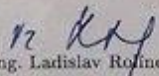
Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.

Ochrana, F., & Půček, M. (2011). *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

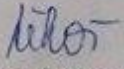
Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rožinek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 14. 4. 2016

.....
Kateřina Horníková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při tvorbě mé bakalářské práce.

Dále děkuji vlastníkům společnosti EXTE SPOJ s.r.o. za ochotu, vstřícnost a poskytnutí potřebných informací pro vypracování praktické části bakalářské práce.

Poslední poděkování věnuji své rodině a blízkým přátelům za jejich podporu, trpělivost a pomoc v průběhu mého studia.

Obsah

1	Úvod	2
2	Literární přehled.....	3
2.1	Management změn	3
2.1.1	Proces změny	4
2.1.2	Kroky úspěšné změny.....	6
2.1.3	Typy změn	7
2.2	Bariéry změn	13
2.2.1	Proč lidé nemají rádi změny.....	13
2.2.2	Jak potlačovat strach ze změn	15
2.3	Reengineering podnikových procesů	17
2.3.1	Definice reengineeringu.....	17
3	Cíl a metodika.....	19
3.1	Cíl práce.....	19
3.2	Metodický postup	19
4	Charakteristika vybrané organizace	21
4.1	Historie společnosti.....	21
4.2	Současnost	22
4.3	Organizační struktura firmy	22
5	Analýza současného stavu.....	24
5.1	Analýza vnějšího prostředí.....	24
5.1.1	STEP analýza.....	24
5.2	Analýza vnitřního prostředí.....	29
5.2.1	Finanční oblast	29
5.2.2	Marketing.....	30
5.2.3	Lidské zdroje.....	32
5.3	SWOT analýza společnosti	33
5.4	Rozhovor s manažerem.....	36
6	Diskuze a návrh změn.....	45
6.1	Postup při realizaci změny	46
7	Závěr.....	52
8	Summary	53
9	Přehled použité literatury	55
10	Seznam obrázků a tabulek	
11	Přílohy	

1 Úvod

Předmětem této bakalářské práce je řízení změn. V současné době dochází ke změnám stále častěji. Pro podnik je důležité, aby změnám rozuměl a uměl na ně reagovat a rychle se s nimi vyrovnávat. Bakalářská práce se zabývá procesem změn v organizaci, tím jaké změny se v organizaci vyskytují a jak na lidi působí.

V práci je detailně analyzováno vnější a vnitřní prostředí vybraného podniku pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí a rozhovoru s manažerem podniku. Pro společnost je důležité, aby věděla, v jakém se nachází prostředí, jaké vlivy na ni působí, čemu se musí přizpůsobovat, čeho může využít a co ji může ohrozit. Při zjištění jakékoliv nespokojenosti nebo nedokonalosti je potřeba zahájit průzkum, odkud tato nespokojenost plyne. Tím společnost zjistí potřebu změny a celý proces může začít.

Teorie uvádí různé postupy, kroky a nástroje pro řízení změn. V praxi se však můžeme setkávat s rozdílnými postupy a názory. Rozdílnost způsobuje především velikost podniku, umístění, ale třeba i podniková kultura a druh změny.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala podnik, který se nachází v blízkosti mého bydliště. Rozhodla jsem se pro něj z důvodů dobré dostupnosti, známosti podniku, kladných recenzí a vstřícnosti vlastníků.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení prostředí dané organizace a řízení navržených změn, které budou směřovat k jejímu rozvoji. Zabývala jsem se tedy finanční analýzou, kde jsem se zorientovala ve finanční situaci podniku. Zanalyzovala jsem marketingovou oblast pomocí nástroje 4P a zaměřila se na personalistiku, kde jsem zjišťovala základní otázky týkající se zaměstnanců, jako je jejich odměňování, péče o zaměstnance, pracovní doba a motivace. Vytvořením STEP analýzy jsem zjistila vlivy působící na firmu z vnějšího prostředí a určila jejich významnost. Pomocí SWOT analýzy jsem určila strategii, kterou by se měla firma vydat. Na základě analýz a rozhovoru s manažerem jsem určila změnu, která je pro podnik v současné době důležitá. Tuto změnu jsem rozepsala do osmi kroků, které uvádí Kotter (2000) v knize Vedení procesu změny. Postup, který navrhuji, může firma použít. Pomůže jí v rozvoji, zlepšení konkurenceschopnosti a hlavně zvýší spokojenost zákazníků.

2 Literární přehled

2.1 Management změn

Změna

Změna je určitý proces, který probíhá nejen ve firmách, ale i v životě každého jedince. Pokud by nebylo změn, práce manažerů by byla velmi jednoduchá. Jejich plánování a rozhodování by se nelišilo od jejich předchozího rozhodnutí. Netížila by je ani otázka konkurence, získávání nových zákazníků, otázka jak vylepšit stávající produkt nebo nabízenou službu, aby nepřišli o stávající zákazníky. Realita je ovšem jiná a potřeba změn je velká. Proces změn bývá většinou složitý a má mnoho kroků. V dnešní době je tempo změn rychlé, manažerům může přinášet mnoho problémů, ale také nové a zajímavé příležitosti jak v rozvoji organizace, produktu, tak jich samotných v rámci profese (Robbins a Coulter, 2004).

Častorál (2010) uvádí, že: „pojmem ‚změna‘ je charakterizován odklonem od stávajícího stavu a vztahů mezi prvky a systémy sledovaných objektů.“ Proto můžeme říci, že k uskutečňování změn je nutný tvůrčí a flexibilní přístup.

Veber a kol. (2009) tvrdí, že „změny jsou nevyhnutelným projevem reality:

- vše se vyvíjí či minimálně podléhá proměnlivosti;
- změna je ve své podstatě nepřetržitý proces;
- tempo realizace změn se v současnosti zrychluje“

Management změn

Veber a kol. (2009) definuje management změn jako „směr managementu spočívající jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak zaměřený na iniciaci změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt).“

Nedílnou součástí řízení změn je také určení potřeby změny. Můžeme říci, že je to první krok v celém procesu řízení změn. Veber a kol. (2009) uvádí, že „první problémový okruh naplňující proces řízení změn spočívá ve zjištění, jaká změna je pro organizaci nebo její část nutná. Tato úloha přísluší všem pracovníkům firmy, i když je zřejmé, že rozhodující úloha v tomto směru připadne managementu, zvláště pak vrcholovému, neboť řada závažných změn je nástrojem realizace strategických záměrů firmy.“

2.1.1 Proces změny

Proces změny může obsahovat několik kroků. Je důležité znát, o jakou změnu se jedná, jaké máme informace a znalosti k dané problematice a s tím souvisí, zda jsme již takovou změnu prováděli, zda byla úspěšná či neúspěšná, co nám změnu vyvolává, jak budou zaměstnanci změnu vnímat, které techniky použijeme pro zavedení změny a jaké vnitřní a vnější síly na změnu působí (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001).

Na proces změny můžeme pohlížet dvěma způsoby. První z nich se nazývá Klidné vody. Robbins a Coulter, (2004) tento způsob popisují na metafoře, kde „vidí organizaci jako velkou loď na klidném moři. Kapitán a posádka vědí přesně, kam směřují, protože tuto cestu již absolvovali mnohokrát předtím. Změna přichází v důsledku nečekané bouřky, krátkého narušení jejich klidné plavby.“ Z této metafory vidíme, že proces změny klidné vody nelze použít ve všech organizacích a pro dnešní dobu, ve které se vše rychle mění, je potřeba rychlé rozhodování a mnoho inovací, není příliš vhodný.

Druhý z procesů nazýváme Peřeje. Na metafoře od Robbins a Coulter, (2004) si tento proces můžeme opět přiblížit: „Organizace je považována za člun na řece s peřejemi. Na člunu je šest osob, které spolu ještě nikdy nespolupracovaly, řeka je pro ně zcela neznámá, nevědí přesně, kam plavou a ještě ke všemu cestují v noci.“ V této metafoře můžeme vidět, že organizace je velmi flexibilní, musí rychle reagovat, řízení změn je neustálá každodenní součást řízení firmy a proces změn je velmi přirozený.

Kroky procesu změn

„Nejznámější z klasických modelů řízení změny je Lewinův model, který je založen na popisu třech fází změny: rozmrazení – pohyb – opětovné zmrazení“ (Ochrana, Půček, 2011).

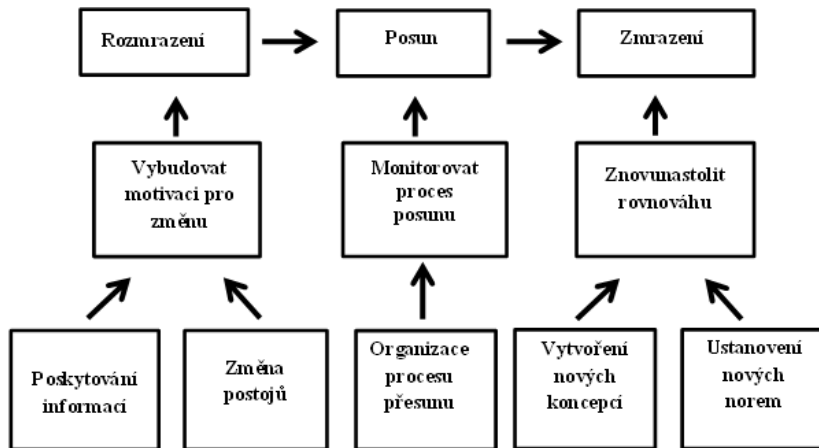
Rozmrazení je první krok, kdy chceme překonat odpor lidí ke změně, který vychází z představy, že měnit své návyky a chování je velmi obtížné. Bělohlávek, Košťan a Šuler, (2001) uvádí, že „tento odpor může být podle Lewina překonán rozmrazením jejich postoje nebo chování tím, že se potřeba změny udělá tak zřejmou, že ji člověk bude ochoten akceptovat.“ Jak můžeme vidět na obrázku 1 – Lewin-Scheinův model procesu změn, poskytování informací a změna postojů vede k motivaci pro změnu. Dle Robbins, a Coulter, (2004) „může toho být dosaženo pomocí ‚tažných sil‘ což jsou síly, které řídí změnu (pohyb od jednoho statu quo), potlačují síly odporu a tlačí chování směrem k novému statu quo.“

Ve fázi rozmrazení není nezbytné pouze překonat odpor lidí ke změně, ale také je potřeba provést potřebné analýzy, připravit technologii firmy na změnu, zdrojově zajistit proces změny a vytvořit rezervy. Nemáme-li dostatečně zdrojově zajištěn vlastní proces změn, je lepší setrvat ve fázi rozmrazení a pracovat na její přípravě. To lze však použít pouze ve firmě, která se nenachází v krizi. Pokud se firma nachází v krizi, je nutné, aby rychle získala zdroje. Jde o zdroje finanční, které potřebuje pro udržení výroby. Ty získá půjčkou, nebo prodejem části firmy, či jiných zbytných aktiv. Současně musí snížit provozní náklady, což vede k propouštění zaměstnanců. A poté provede změnu. Firma si musí uvědomovat, že pro provedení změny nejsou vytvořeny zcela ideální podmínky. Lze například uvést rychle plynoucí čas, který je velkým nepřítelem krizového managementu. Dalším problémem je nedostatek kvalitních pracovníků. Většina z nich z firmy odešla sama (Vaculík, 2006).

Nyní následuje druhý krok, který nazýváme posun. V tomto kroku podle Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001) „jednotlivci akceptují a přejímají ty změny v postojích a chování, které jsou nezbytné.“ Robbins, a Coulter (2004) uvádějí, že „pouhé uvedení změny ještě neznamena, že se něco opravdu změní. Nová situace potřebuje být znovu zmrazena, aby byla změna natrvalo zakotvena. Pokud se tak nestane, hrozí nebezpečí, že se vše vrátí do původního stavu. Tedy cílem nového zmrazení je stabilizovat novou situaci tím, že se zakotví nové postupy a chování.“ Třetím krokem je zmrazení. Veškeré změny, které jsme uvedli, musíme zmrazit, aby změna byla trvalá a vytvořil se nový status quo.

Na závěr podle Robbins a Coulter, (2004) si můžeme všimnout, „že Lewin charakterizuje tyto tři kroky jednoduše jako porušení rovnováhy a změnu jako nastolení nové rovnováhy.“

Obrázek 1 - Lewin-Scheinův model procesu změny



Zdroj: zpracováno autorkou dle Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001

2.1.2 Kroky úspěšné změny

Chceme-li úspěšně přijmout novou myšlenku či chování, použijeme následujících osm kroků, které uvádí Kotter (2000):

1. „Vyvolání vědomí naléhavosti

- Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí
- Identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich

2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- Vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny
- Přimět skupinu pracovat společně jako tým

3. Vytvoření vize a strategie

- Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny
- Vyvinutí strategií na dosažení této vize

4. Komunikace transformační vize

- Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií
- Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

5. Delegování v širokém měřítku

- Odstraňování překážek

- Změna systémů nebo struktur bránících transformaci
- Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

6. Vytváření krátkodobých vítězství

- Plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“
- Dosahování těchto vítězství
- Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství

7. Využití výsledků a podpora dalších změn

- Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi
- Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi
- Oživování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení
- Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy
- Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců“

2.1.3 Typy změn

Změn může nastat mnoho. Proto autoři ve svých dílech uvádí různá dělení i mnoho typů. Většinou se však liší pouze názvy, ale jejich podstata je stejná.

Veber a kol. (2009) uvádí, že „nejjednodušší členění rozděluje změny na „malé“ a „velké“. Za kritérium tohoto členění jsou považovány přínosy, které realizace změn přinese.“

Malé změny spojujeme s malými přínosy. Tyto změny obvykle iniciují řadoví zaměstnanci a mají podobu zlepšovacích návrhů. Přínosy jednotlivých návrhů nebývají nijak vysoké, ale pokud se u zaměstnanců udrží nadšení pro trvalé zlepšování a

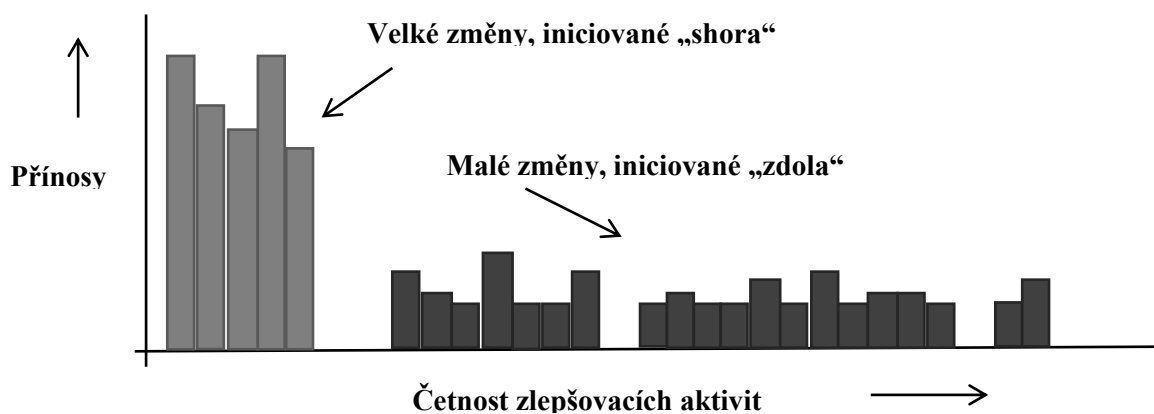
angažuje se zde vysoký počet zaměstnanců organizace, celkové přínosy inkrementálních (přírůstkových) změn nemusí být zanedbatelné (Veber a kol., 2009).

„Sekundárním přínosem zapojení širšího spektra pracovníků firmy do zlepšovacího úsilí, je podle Veber a kol. (2009) to, že se zvyšuje jejich zájem o dění ve firmě, spolupodílejí se na řešení vzniklých problémů, dochází k praktickým situacím, kdy je naplňována jejich potřeba seberealizace atd.“

Velké změny jsou změny, které jsou iniciované „shora“, tedy vrcholovým managementem. Přínosy, které velké změny přináší, jsou mnohem vyšší než u malých změn. Mohou mít podobu výzkumných, vývojových nebo projekčních programů. Z toho je zřejmé, že je obvykle připravují týmy výzkumníků, projektantů, konstruktérů, technologů atd. (Veber a kol., 2009).

Na obrázku 2 – Vztah mezi velkými a malými změnami můžeme vidět to, že velkých změn ve srovnání s malými změnami je podstatně méně, ale jejich přínosy jsou mnohem vyšší (Veber a kol., 2009).

Obrázek 2 - Vztah mezi velkými a malými změnami



Zdroj: Veber a kol., (2009)

Častorál (2010) říká, že „změny z hlediska organizace mohou být:

- vnitřní (zásadní inovace, přechod na nové technologie, personální obměna)
- vnější (změny v zajištění zdrojů, nové požadavky zákazníků apod.)

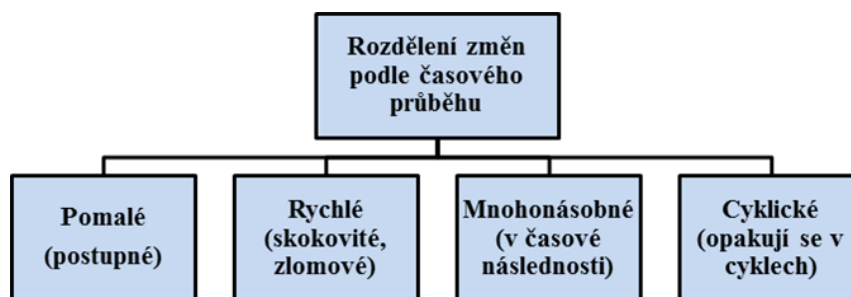
Mohou se projevit v odchylkách od očekávaného stavu. Mohou mít různý stupeň závažnosti.

Podle časového průběhu můžeme rozdělit změny na:

- pomalé (postupné)
- rychlé (skokovité, zlomové)
- mnohonásobné (více změn v časové následnosti)
- cyklické (opakující se v cyklech)

Toto rozdělení si přiblížíme na následujícím obrázku.

Obrázek 3 - Rozdělení změn podle časového průběhu



Zdroj: zpracováno autorkou dle Častorál, 2010

Dále Častorál (2010) uvádí rozdělení změn podle charakteru projevu. Takto změny dělíme na:

- plánované
- neplánované

Do plánovaných změn patří inovace, nové technologie, strategie a taktika. Mezi neplánované změny můžeme zařadit například havárie, úpadek dodavatele nebo odběratele.

Kubíčková a Rais (2012) doplňují výše uvedené neplánované změny o teroristické útoky a přírodní katastrofy.

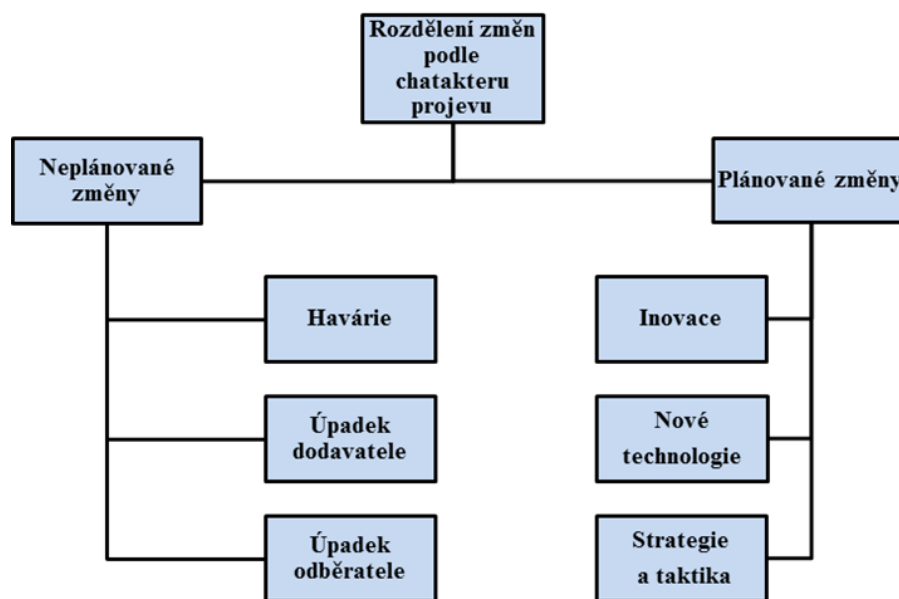
Kubíčková a Rais (2012) uvádí, že změny plánované, ale i neplánované se přihodí v životě každého jedince, ale i každé firmy, přičemž nezáleží na její velikosti. Úspěšná firma se bude primárně zaměřovat na plánované změny, ale nesmí zapomenout ani na ty neplánované, které při jejich výskytu nesmí přehlédnout. Změna musí být vždy řízena. Pro řízení procesu změn máme různé strategie a postupy standardního i zcela nekonvenčního charakteru.

Podle Kubíčková a Rais (2012) „v celém procesu změny, ať již plánované nebo neplánované, je velmi důležité nejprve definovat cíl změny. Cíl může být definován zcela konkrétně, deterministicky (např. dosažení ročního obrátu v částce x peněžních jednotek, nárůst tržeb o y % atd.), nebo může být definován neúplně, mlhavě (známé tvrzení z jednoho českého filmu: ‚Musíte se více snažit, pane správče!‘ nebo manažerské fráze typu: ‚Naše firma musí dohnat nejlepší evropské firmy v daném oboru.‘ atp.)“

Dále Kubíčková a Rais (2012) říkají, že deterministicky stanovený cíl je daleko přijatelnější než mlhavě zadané cílové hodnoty změny. Z praxe však víme, že pro strategické změny kvantitativně definované cíle jsou spíše výjimkou než pravidlem. Proto bychom v úvahách o řízení změn měli s tímto faktem počítat.

Plánované a neplánované změny nám přiblíží následující obrázek:

Obrázek 4 - Rozdělení změn podle charakteru projevu



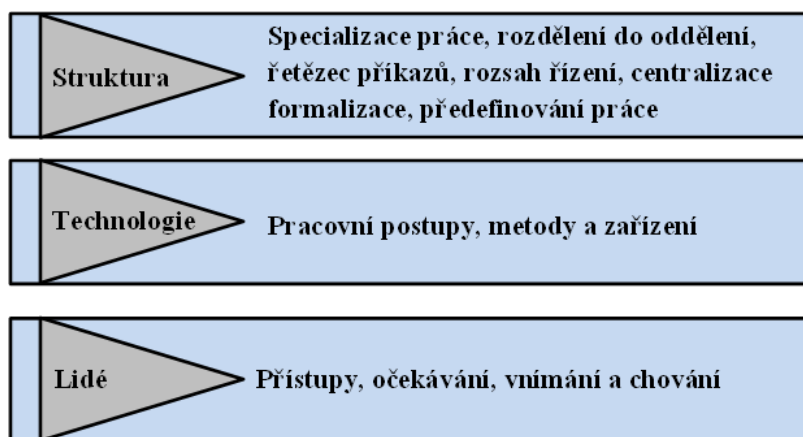
Zdroj: zpracováno autorkou dle Častorál, 2010

Tři typy změn

Bělohlávek, Košťan a Šuler, (2001) uvádí, že „změny mohou být zaměřeny na tři významné oblasti organizace: technologii, administrativu a lidi. Tyto tři oblasti organizace se překrývají, a tak změna v jedné oblasti často vyžaduje i změnu v jiné.“

Tyto tři kategorie nám přiblíží obrázek 5 – tři kategorie změn

Obrázek 5 - Tři kategorie změn



Zdroj: zpracováno autorkou dle Robbins a Coulter, 2004

a) Administrativní změny

Bělohlávek, Košťan, a Šuler (2001) tvrdí, že „administrativní změny vyžadují přístupy, které mění organizační struktury, komunikační propojení, hierarchii řízení, cíle, strategie, systémy odměňování.“

Robbins a Coulter (2004) tvrdí, že manažeři mají mnoho možností, jak změnit organizační strukturu. Struktura organizace je definována specializací práce, rozdělením do oddělení, řetězcem příkazů, rozsahem řízení, centralizací, decentralizací a formalizací. Dále Robbins a Coulter (2004) uvádí, že „manažeři mohou měnit jednu nebo více z těchto strukturálních součástí. Například odpovědnosti oddělení mohou být kombinovány, některé úrovně zrušeny, rozsah řízení může být rozšířen a tím se organizace stane plošší a méně byrokratická. Také může být zavedeno více pravidel a postupů pro zvýšení standardizace. Posílení decentralizace může urychlit rozhodování. Snižování počtu pracovních sil znamená změnu struktury.“

Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001) poukazují na to, že „administrativní změna je také důležitá, když organizace musí přijmout nové metody řízení, aby zvýšila výkonnost nebo zabránila krachu.“

b) Změny v technologii

Robbins a Coulter, (2004) tvrdí, že „v současné době většina technologických změn obvykle znamená instalování nového zařízení, nových nástrojů a zavedení nových pracovních metod, případně automatizaci pomocí počítačů. (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001) „Manažeři, kteří se pokoušejí o změnu v technologii, se často musí

vyrovnat s problémem, jak dosáhnout rovnováhy mezi kreativitou a rutinou. Kreativita vede k inovacím a rutina zase zvyšuje efektivnost výroby. Důraz na kreativitu je užitečný pro iniciaci změny, ale zavádění změny se nejlépe provádí rutinními postupy. Toto dilema řešili T. Burns a G. M. Stalker (1961), když identifikovali dva typy organizačních schémat: organický a mechanistický.“

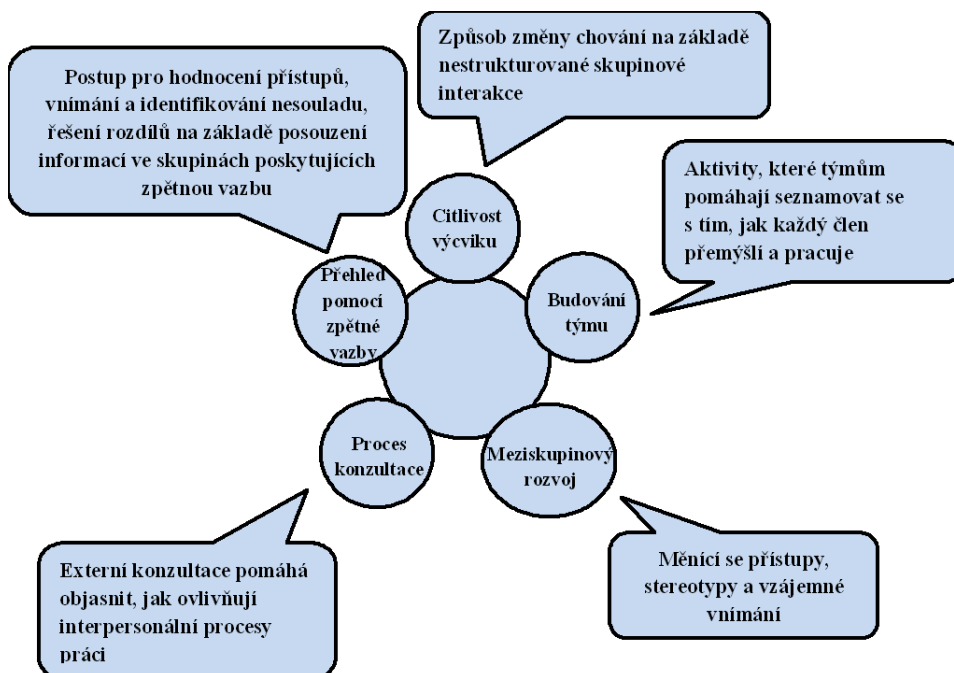
Organické organizační schéma zdůrazňuje decentralizovanou struktura podporující kreativitu, která vede k iniciaci technických změn. Mechanistické organizační schéma podporuje centralizované struktury, kde úkoly vyžadují rutinní přístup. Je vhodné pro implementaci změn, které mají za úkol zvýšit efektivnost výroby (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001).

c) Změny v lidech

„Organizační změny týkající se lidí kladou důraz na změny hodnot, postojů, dovedností, výkonnosti, vnímání a chování. Techniky těchto změn jsou předmětem především personálního managementu. Celkový rámec změn zaměřených na lidi v organizaci poskytuje organizační rozvoj“ (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001).

Organizační rozvoj vysvětluje Robbins a Coulter, (2004) jako „techniky nebo programy pro změny týkající se lidí, podstaty a kvality mezilidských pracovních vztahů.“ Tyto techniky můžeme vidět na obrázku 6 – Techniky organizačního rozvoje.

Obrázek 6 - Techniky organizačního rozvoje



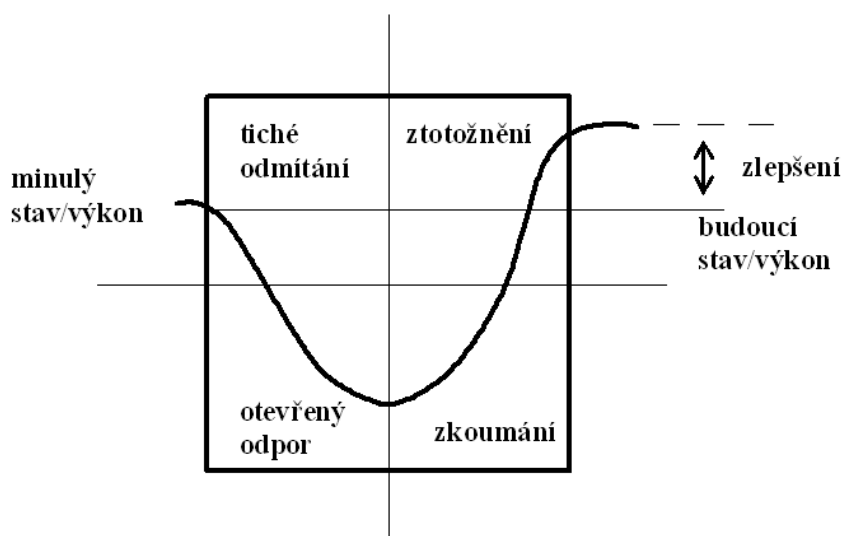
Zdroj: zpracováno autorkou dle Robbins a Coulter, 2004

Jak už bylo uvedeno, typů změn máme velké množství. Jak je napsáno v článku Změna pro změnu v časopisu Moderní řízení, je důležité neprovádět v podniku stále stejné změny. Pokud by podnik spoléhal jen na jeden druh změny, stalo by se to rutinou, změna by ztratila význam (Vermeulen, Puranam, Gulami, 2010).

2.2 Bariéry změn

Jak uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuler, (2001) je důležité, aby manažeři příčinám odporu rozuměli a naučili se je překonávat. Nejprve, při zavedení změny, se manažeři setkají s tichým odmítáním. Po uplynutí určité doby z tichého odporu přejdou pracovníci na otevřený odpor. Předposledním obdobím je zkoumání, kdy zaměstnanci zjišťují nové způsoby realizace činností. A naposled přichází ztotožnění se a přijetí změny. Tyto základní stavy přechodu změny můžeme vidět na obrázku 7 – Základní stavy přechodu změn.

Obrázek 7 - Základní stavy přechodu změn



Zdroj: zpracováno autorkou dle Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001

2.2.1 Proč lidé nemají rádi změny

Veber a kol. (2009) říká, že mnoho lidí změny odmítá. Proto je důležité získat lidi, kterých se změna týká a tím zajistit úspěšnost změny. Empiricky je dokázáno, že vedení ke změně příkazem není správný přístup. Pokud se lidé na změně podílejí od jejího počátku, přijímají ji podstatně lépe.

Williams, Hall a Champion (2011) uvádí, že: Manažeři často dělají určité chyby, když realizují změnu. Během fáze rozmrazení mohou nastat první dvě chyby, kdy se

manažeři snaží přesvědčit pracovníky, kterých se změna dotýká, že je opravdu potřeba. První potenciální vážný problém je, že není dostatečně navozen smysl naléhavosti změny. Kotter odhaduje, že se nezdaří více než polovina pokusů o změnu. Důvodem je, že pracovníci, kterých se změna týká, nejsou dostatečně přesvědčeni, že změna je nutná. Zaměstnanci budou cítit větší naléhavost změny, pokud vedoucí firmy učiní veřejné a upřímné posouzení problémů a slabých stránek společnosti.

Druhou chybou, která se objevuje ve fázi rozmrazení, je nevytvoření dost silného sdružení osob. Změnu často začíná jeden, nebo dva lidé. Avšak změna musí být podporována kritickou a rostoucí skupinou lidí, která zajistí dostatečnou hybnost změny pro celé oddělení, divize nebo společnost.

Palán a kol. (2002) uvádí, že „v podstatě lze určit tři hlavní zdroje odporu ke změně:

1. Nejistota vyplývající z příčin a důsledků změny
2. Neochota vzdát se existujících výhod
3. Obava z nepromyšlenosti uváděné změny“

K těmto bodům Palán a kol. (2002) uvádí:

ad 1. Zaměstnanci mohou mít obavu o svou práci, nebo mají pocit, že změna je pouhou manipulací toho, kdo změnu inicializuje a oni neznají jeho skutečné záměry. Dalším případem může být situace, kdy nejsou spokojeni se současným stavem, ale myslí si, že po implementaci navrhnuté změny bude vše ještě horší. A proto změny odmítají.

ad 2. Prezentovaná odměna ze změny není vždy tak velkým motivátorem pro její bezproblémové přijetí. I když má být změna přínosem pro celou organizaci, pro některé jednotlivce je změna spíše pojmem ztráty moci, prestiže a výdělků.

ad 3. Při tvorbě změny může dojít k přehlédnutí problémů, které změna vyvolá. Zaměstnanci si na rozdíl od tvůrce změny mohou daného problému všimnout a tím vznikne jejich odpor. Dochází k rozdílné hodnotící situaci, která může být žádoucí. Vzniká díky ní konflikt, který lze využít k efektivnějšímu projektu změny. Podmínkou úspěšné implementace změny je, že manažeři neutralizují odpor zaměstnanců ke změně pomocí pružné reakce.

2.2.2 Jak potlačovat strach ze změn

Kotter a Cohen (2003) radí: „Musíte lidem ukázat něco, co nějak rozptyluje jejich úzkost, co s porozuměním přijímá jejich nespokojenost, co je důvěryhodné v tom nejzákladnějším smyslu a co v nich vyvolává víru ve vizi.“

Lang (2007) uvádí, že v managementu změn jde především o to, připravit zaměstnance na budoucí proces změn a pokud je to možné, zapojit je do tohoto procesu. K přípravě zaměstnanců je vhodná dobrá komunikace, informační politika a vhodné školicí programy. Takto firma připraví své zaměstnance na změnu. Dodá jim pocit jistoty, že úspěšně zvládnou nové nároky, které se odvíjí od změny.

Tidd, Bessant a Pavitt (2007) uvádějí, že „v praxi je nezbytné, aby se zaměstnanci uměli učit. Stále více organizací dospívá k názoru, že návyk k učení není automatický proces, a začíná zavádět školicí programy, jejichž účelem není ani tak rozšíření konkrétních znalostí, ale podpora návyku učení.“

Pro snižování odporu ke změně uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) šest různých strategií.

1. *Vzdělávání a komunikace.* Je to jedna z nejobvyklejších cest ke snižování odporu ke změně. Pokud s lidmi komunikujeme, vzděláváme a vychováváme je před uskutečněním změny, pomůže to snížit odpor. Je dobré ukazovat logiku změny a udržovat vysokou míru informovanosti.
2. *Participace a zapojení.* Zapojujeme do procesu změny ty, kterých se změna týká. Snažíme se o to, aby lidé cítili, že jejich nápady a postoje se stávají součástí úsilí o změnu.
3. *Usnadnění a podpora.* Pro management je v době změny důležité, aby demonstroval zájem o podřízené, naslouchal jim a snažil se jim usnadňovat změnu, je-li odpor vyvolán strachem a úzkostí.
4. *Vyjednávání a dohoda.* Manažeři pomocí diskusí a analýz zjistí předmět vyjednávání a dohod. Pokud po vyjednávání přistoupíme na dohodu, například že zaměstnanec přestoupí na méně atraktivní místo, ale zvýšíme mu plat, musíme počítat s tím, že i ostatní zaměstnanci budou očekávat stejné postupy a výhody.
5. *Manipulace a kooptace.* S manipulací a kooptací jsou spojené etické problémy, které jsou patrné. Tyto taktiky bychom neměli používat. Manipulací rozumíme

použití pochybných postupů, abychom přesvědčili ostatní lidi v náš prospěch. Například jde o zadržování informací či stavění jedné osoby proti druhé.

6. *Zřetelné a předpokládané násilí*. Pokud se manažeři dopouští vyhrožování, jde o násilí. To vede k narušení pohody na pracovišti a k nepřátelství.

Tyto postupy mohou manažeři používat v různých kombinacích. Podle potřeb a situace, kterou řeší. Samozřejmě každý z těchto postupů má své výhody a nevýhody, proto je důležité, aby manažeři jejich použití pečlivě zvážili.

Kubíčková a Rais (2012) rozdělují zaměstnance do čtyř základních kategorií. Na agenty změny, nezúčastněné diváky, tradicionalisty a odpůrce změny.

Agenti změny jsou pracovníci, kteří přistupují k realizaci změny aktivně, změnu vítají a vidí v ní úspěch a osobní šanci. Změna je pro ně možností, jak se prosadit. Většinou to jsou mladí zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni se současným stavem v podniku. Často můžeme být překvapeni jejich potenciálem, který v nich firma má. V týmu, v němž chce agent změny realizovat změnu, musí nejprve na základě svého subjektivního zařazení jednotlivců z týmu zhodnotit jednotlivé postoje zaměstnanců ke změně. Poté se snaží pomocí motivace či delegování pravomocí přesunout pracovníky z jedné kategorie do druhé. Až nyní může začít s prováděním vlastní změny. Tímto sníží riziko neúspěchu prováděné změny ve firmě.

Druhou roli nazýváme nezúčastněný divák. Je to pracovník, který vnímá změnu jako pozitivní krok, ale nezapojuje se do procesu změny. Spíše čeká, jak se situace bude dále vyvíjet. Tuto skupinu pracovníků můžeme tedy charakterizovat jako pracovníky, kterým proces změny není cizí, ale mají průměrnou akceptaci změny. Současná situace ve firmě jim dává určité osobní jistoty, ale na druhou stranu vidí ve změně svoji prosperitu.

Poslední dvě skupiny se nazývají tradicionalisti a odpůrci změn. Pracovníky do těchto skupin rozdělujeme dle velikosti negativní reakce na změnu. Změna je těmito pracovníky chápána jako jejich osobní ohrožení. Jsou spokojeni se současným stavem v podniku a každou změnu vidí, jako hrozbu jejich pozice. Tradicionalisté jsou pasivní vůči změně a často ji i vědomě brzdí či blokují. Odpůrci vystupují aktivně proti změně.

2.3 Reengineering podnikových procesů

Robson a Ullaha (1998) říkají, že „za kořeny BPR¹ se všeobecně považují dva články z roku 1990, jejichž autory jsou Hammer a Davenport s Shortem.“

Browne a O'Sullivan (1995) uvádí, že BPR je přístup k dosažení výrazného zvýšení výkonu určité společnosti v relativně krátkém časovém období. BPR pomáhá společnostem pochopit, jak spolu souvisí různé funkce nebo procesy v jejich podnikání.

2.3.1 Definice reengineeringu

Podle definice od Robson a Ullaha (1998) je BPR „tvorba zcela nových a efektivnějších podnikových procesů, neohlížející se na to, co bylo dříve.“

Hammer a Champy (2000) uvádí velmi krátkou definici reengineeringu a ta zní: „nový začátek“. Dále říkají, že „nejde o vylepšování toho, co již existuje, nebo provádění dílčích změn, které ponechávají základní struktury netknuté. Nejde o záplatování – pospravování existujících systémů, aby pracovaly lépe. Ve skutečnosti to znamená vzdát se zavedených postupů a nově pohlédnout na práce, jež jsou nezbytné k vytvoření výrobku nebo služby firmy, resp. poskytnutí hodnoty zákazníkovi. Znamená to položit si otázku: „Jak by vypadala tato firma, kdybychom ji dnes – se současnými znalostmi a s využitím dnešních technologií – budovali znovu?“ Provést reengineering firmy znamená odhodit staré systémy a začít znovu. Jeho součástí je návrat k počátku a nalezení lepších způsobů práce.“

Šmída (2007) uvádí definici od M. Hammera a J. Champyho (2000), která zní: „Zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatických zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“

Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001) poukazují na to, že „tato definice obsahuje podle autorů čtyři klíčová slova:

Zásadní

Při reengineeringu jsou hledány odpovědi na dvě nejzákladnější otázky:

- Proč děláme to, co děláme?

¹ Business Process Reengineering – Reengineering podnikových procesů

– Proč to děláme tak, jak to děláme?

Pokládáním těchto otázek donutíme lidi zamyslet se nad nevyslovenými pravidly a předpoklady (paradigmaty), na nichž je založen způsob, jakým realizují své podnikatelské činnosti. Reengineering nejprve vymezí, co musí organizace dělat, a teprve potom, jak to má dělat.

Radikální

Reengineering nevylepšuje, nedělá povrchní ani dílčí změny, ale radikálně přetváří existující struktury a postupy a vyvíjí zcela nové způsoby výkonu práce.

Dramatické

Reengineering se zabývá výraznými změnami. Okrajové nebo částečné zlepšení vyžaduje vyladění, zatímco dramatické zlepšení vyžaduje zbourání starého a nahrazení něčím novým.

Procesy

Většina manažerů se zaměřuje na dílčí úkoly, na jednotlivé profesní práce, na lidi, na struktury, ale nikoliv na procesy. Podnikovým procesem rozumíme soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka. Pod vlivem koncepce Adama Smitha, která rozčleňuje práci do nejjednodušších úkolů, aby je bylo možno zadávat jednotlivým specializovaným pracovníkům, se moderní organizace a jejich manažeři zaměřují na individuální úkoly procesu. Jednotlivé úkoly v procesech jsou důležité, ale pokud proces nefunguje jako celek, nemají pro zákazníka význam.“

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení prostředí vybrané organizace a řízení navržených změn směřujících k jejímu rozvoji.

3.2 Metodický postup

Metodický postup je tvořen několika částmi. Tyto části jsou rozebrány v následujících podkapitolách.

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Základem pro vypracování celé bakalářské práce bylo studium odborné literatury na téma řízení změn. Potřebná literatura byla získána v Akademické knihovně Jihočeské univerzity, v Jihočeské vědecké knihovně, v knihovně Masarykovy univerzity v Brně a z internetových stránek poskytujících tištěné knihy naskenované do pdf formátu.

2. Charakteristika organizace

Informace pro sepsání charakteristiky a stručné historie zkoumané firmy byly získány z webových stránek, propagačních materiálů, článku z připravované knihy, který byl poskytnut jednatelem společnosti, panem Pavlem Opatrným.

3. Zhodnocení prostředí pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí, rozhovor s manažerem

Vnitřní prostředí společnosti bylo hodnoceno pomocí analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech. Zde byly rozebrány tři oblasti. A to oblast finanční, oblast marketingová pomocí marketingového mixu, kde byly rozebrány tzv. 4P. Poslední rozebíraná oblast byla personalistika.

Vnější prostředí společnosti bylo hodnoceno pomocí STEP analýzy. Je to metoda, která analyzuje vnější prostředí na základě 4 faktorů. Tyto faktory jsou sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politické.

Pro analýzu současného stavu podniku byl uskutečněn řízený rozhovor s manažerem společnosti, který je současně vlastníkem a jednatelem v podniku a vypracována SWOT analýza. Řízený rozhovor probíhal v kanceláři v pracovní době. Díky tomu byl vidět chod firmy a vznikla zde možnost pozorovat pracovníky při práci. Manažeru/jednateli společnosti (dále jen manažer společnosti) bylo kladeno 31 otázek. Odpovědi na otázky

byly zapisovány do počítače formou vět, nebo bodů. Následně byly odpovědi upraveny a přepsány do srozumitelných vět.

SWOT analýza je metoda, která identifikuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Slouží k analýze současného stavu podniku. Silné a slabé stránky patří do vnitřního prostředí. Příležitosti a ohrožení zkoumají vnější prostředí.

4. Zpracování dat a jejich interpretace

Data získaná z řízeného rozhovoru s manažerem, pozorováním pracoviště, internetových stránek a dalších propagačních materiálů společnosti byly zpracovány do analýz a vyhodnoceny.

5. Navržení změn a návrh jejich implementace

Na základě vyhodnocení analýz a řízeného rozhovoru byla navržena změna směřující k odstranění ohrožení spočívající ve ztrátě odběratelů díky opožděným dodávkám objednaných výrobků.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie společnosti

Pro vypracování analytické části jsem si vybrala společnost EXTE SPOJ s. r. o. Společnost se specializuje na výrobu náhradních dílů pro pásové dopravníky, prodej spojovacího materiálu a kovovýrobu. Byla založena v roce 1993 Pavlem Opatrným ve vesnici Hostětice, která se nachází blízko Telče. Ukazuje, že lze úspěšně podnikat i v malé obci, pokud máme dobrý podnikatelský záměr, základní kapitál, vhodný prostor a odborně vyspělý a spolehlivý kolektiv zaměstnanců.

Pro začínající podnik bylo výhodou, že v té době mnoho firem se stejným výrobním programem skončilo. Tím v republice docházelo k velké poptávce po náhradních dílech k dopravníkům ve výrobních linkách. Díky poptávce zákazníků firma začala nabízet i montáž. Po dvou letech přešla i na výrobu celých dopravníků a orientaci na prodej spojovacích materiálů. Brzy se na firmu obrátila i klientela ze zahraničí. Například pro automobilku Renault vyráběli víčka olejového čerpadla pro model Twingo. To vedlo k výrazné pomoci při rozšiřování strojního parku a následně k uspokojení dalších zákazníků.

V roce 1995 společnost koupila bývalý zemědělský objekt v Hostěticích. Ten byl postupně přestavěn pro potřeby výroby a zázemí.

V roce 2002 se společnost transformovala na dvě samostatné firmy.

EXTE s.r.o., která se věnuje výrobě náhradních dílů a celých dopravníkových linek. EXTE SPOJ s.r.o. se specializuje na obchod se spojovacím materiálem a na výrobu nestandardního spojovacího materiálu.

Výroba a prodej materiálu se meziročně zvyšovaly. Tím pádem přestaly vyhovovat původní výrobní a skladovací prostory. V roce 2001 na to firma zareagovala otevřením centrálního skladu spojovacího materiálu v Brně. V roce 2013 přistavěla novou výrobní halu.

V roce 2008 se společnost nevyhnula recesi. Od té doby vyrábí pouze ve dvou směnách. Předtím firma jela v nepřetržitém provozu. Zakázky klesly na 40 procent a firma musela i propouštět. Každý dostal vyplaceno pětiměsíční odstupné.

Významným krokem bylo v roce 2009 spuštění internetového obchodu a založení obchodní divize prodeje hutního materiálu.

V začátcích firma měla několik málo zaměstnanců, nyní jich má 42. Většina z nich je přímo z obce Hostětice nebo z okolí Telče.

4.2 Současnost

Nyní se společnost zaměřuje dvěma směry:

- prodej spojovacího materiálu
- kovovýroba.

Poměr výrob je padesát na padesát. Je to z důvodu snahy o udržení rovnováhy a stability na obou stranách.

V současnosti firma dosáhla počtu zhruba tisíc zákazníků.

EXTE SPOJ s.r.o. je dobře vybavena pro kovovýrobu. Pro obrábění vlastní CNC soustruhy, válcovačku závitů, brusku a centra pro ostatní práce kooperuje s řadou partnerů. Je připravena rychle reagovat na změny v zadání a zvyšující se požadavky zákazníků.

Cílem majitele je udržet výrobu v rozsahu a parametrech, jakých v posledních letech dosahuje. Chce investovat do nových technologií. Tím chce dosáhnout udržení a zvýšení kvality výrobků.

4.3 Organizační struktura firmy

Následující obrázek 8 zobrazuje organizační strukturu společnosti. Jedná se o funkční organizační strukturu.

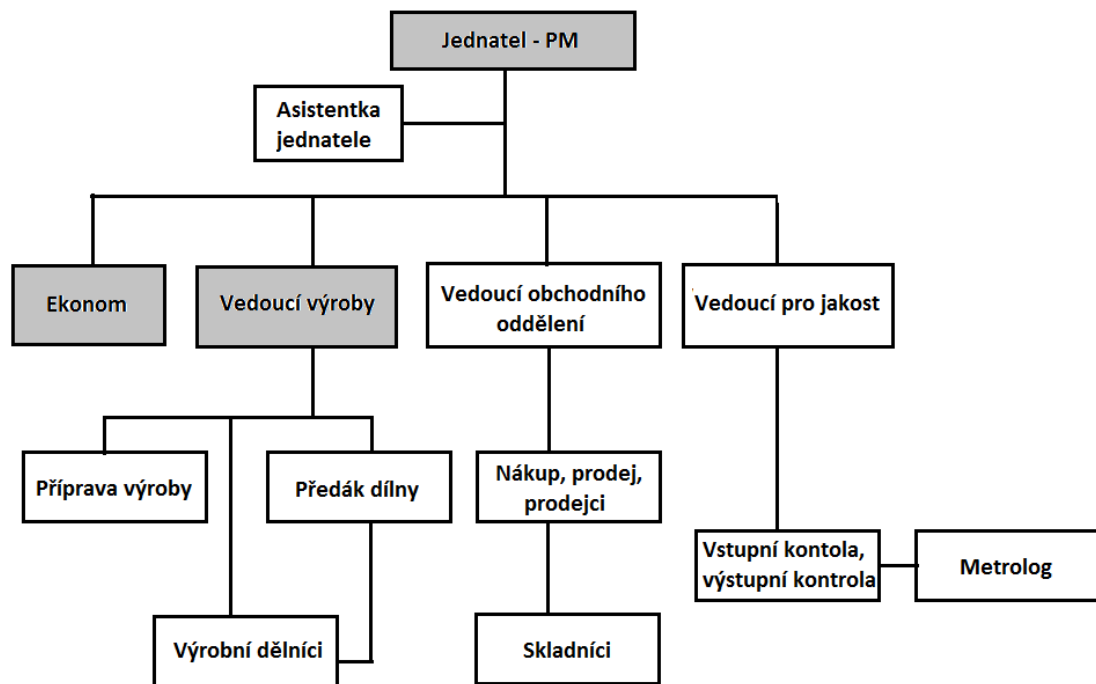
Její výhody jsou:

- Efektivní využívání zdrojů
- Rozvoj kvalifikace pracovníků
- Úspora nákladů díky specializaci

Nevýhody jsou:

- Pomalejší rozhodování
- Nejasný přínos jednotlivců
- Menší inovační aktivita

Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: zpracováno autorkou z firemních dat

5 Analýza současného stavu

5.1 Analýza vnějšího prostředí

5.1.1 STEP analýza

Pomocí STEP analýzy jsem zhodnotila vnější faktory, které by mohly mít vliv na zvolenou společnost.

Sociálně-kulturní faktory

1. Demografické trendy

V dané firmě dělníci pracují u strojů, které vyžadují manuální zručnost, rychlost, bystrost, sílu a také zkušenosti. První 4 vlastnosti většinou splňují mladí lidé. Oproti tomu starší lidé mají mnoho zkušeností. Pro firmu je nejlepší, když se její tým skládá z lidí s různým věkem.

V případě stárnutí populace bude mít firma nedostatek pracovníků do výroby, kde je práce manuálně a fyzicky obtížná. Pro firmu je důležité, aby dělníci byli přizpůsobiví a rychle se učili, jak pracovat s novými technologiemi a stroji. Mladí lidé v tomto ohledu jsou flexibilnější než lidé v pokročilém věku.

2. Trend celoživotního vzdělávání

V současné době je trend celoživotního vzdělávání velmi rozšířen. Dospělí v jakémkoli věku mají zájem o vyšší vzdělání. Ať už jde o vzdělávání kvůli vyššímu platovému ohodnocení, splnění si snu, nebo v pokročilém věku o udržování se v dobré psychické kondici a „procvičování mozku“.

Úroveň vzdělání má na firmu dlouhodobý dopad. Pokud nebude na trhu dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří budou umět ovládat potřebné stroje, rozumět stále se rozvíjející technologii a mít chuť se vzdělávat, firma nebude mít potřebné pracovníky k ovládní strojů. Tím pádem nebude moci pokrýt požadavky zákazníků, kteří následně mohou odejít ke konkurenci. Firma může svým zaměstnancům zajistit různá školení, která zaručí zvýšení jejich kvalifikace.

Technologické faktory

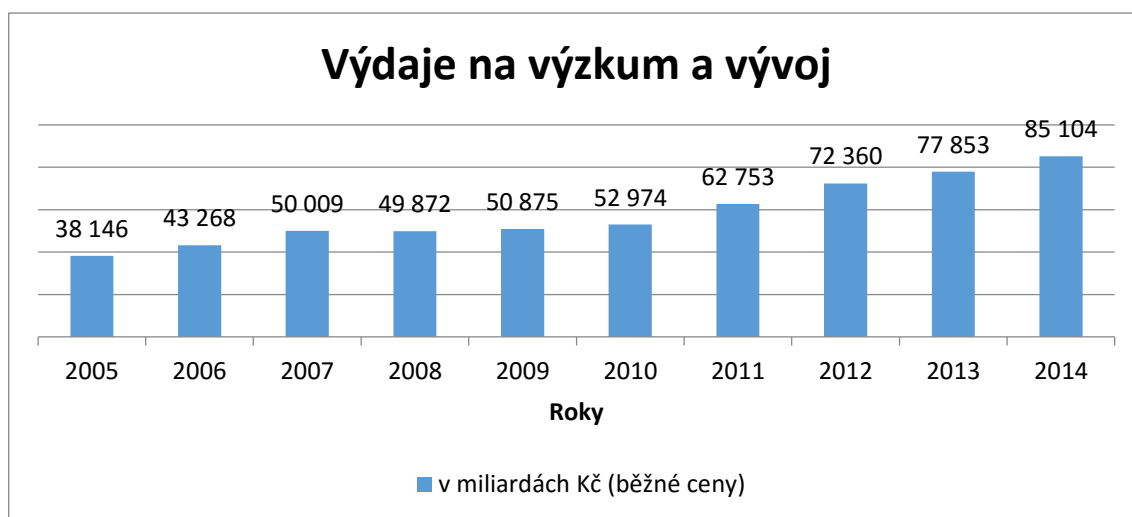
1. Vládní výdaje na výzkum a vývoj

Vládní výdaje na výzkum a vývoj každý rok rostou. To můžeme vidět v grafu 1 – Výdaje na výzkum a vývoj.

V České republice se výzkum a vývoj orientuje na automobilový, strojírenský nebo elektrotechnický průmysl. V roce 2014 vzrostly výdaje na výzkum a vývoj meziročně o 7 251 miliardy korun. (České noviny, 2015).

Firma se pohybuje ve strojírenském odvětví. Orientace výzkumu a vývoje na strojírenský průmysl firmě přináší mnohé výhody v podobě nových technologií usnadňujících výrobu. A také nových, rychlejších a přesnějších strojů, které jí pomohou vyrábět kvalitnější výrobky.

Graf 1 - Výdaje na výzkum a vývoj



Zdroj: ČSÚ, zpracováno autorkou

2. Míra zastarávání technologií

Stroje, které firma používá, jsou zařazeny do 2. odpisové skupiny. Doba odpisování těchto strojů je tedy 5 let. Cena pořízení výrobních technologií je vysoká, ale stroje slouží firmě i po odepsání k méně přesné práci. Technologie v oblasti strojírenství se velmi rychle vyvíjí. Proto společnost každý rok zahrnuje do finančního plánu nákup nového stroje.

Ekonomické faktory

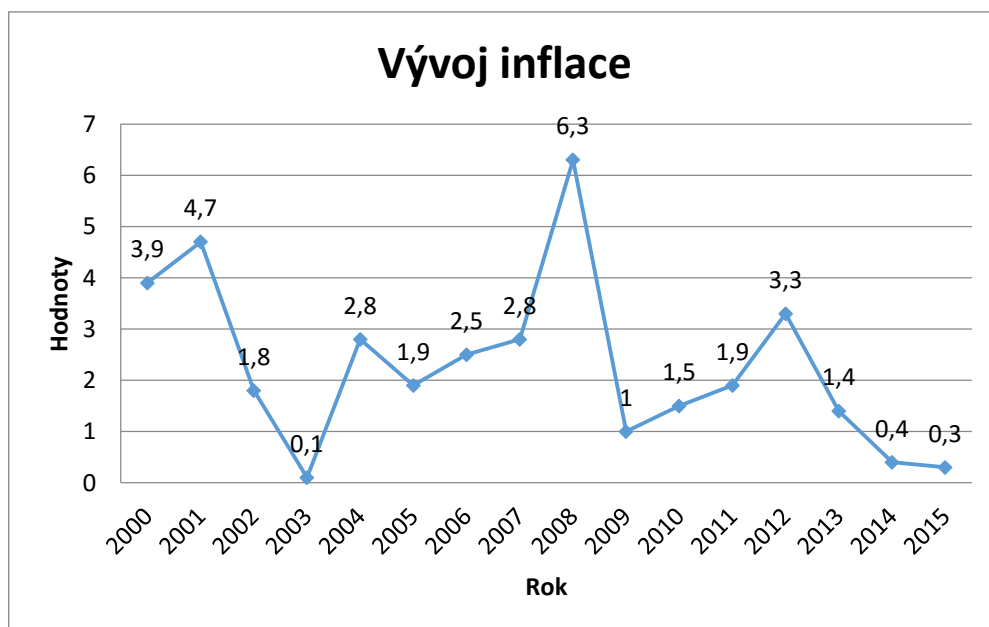
1. Inflace

Inflaci se rozumí všeobecný růst celkové cenové hladiny v čase. Statisticky je inflace vyjádřena pomocí indexů spotřebitelských cen. (Česká národní banka, 2013 – 2016) Vyšší ceny ovlivňují zákazníky. Chtějí co nejvíce ušetřit, proto očekávají například množstevní slevy nebo porovnávají ceny s konkurencí.

Inflace ovlivňuje cenu vstupů, jako jsou například pohonné hmoty, materiál, elektrická energie. Při zvýšení cen vstupů rostou podniku náklady. Aby se nedostal do ztráty, musí zdražit své výrobky a popřípadě přijmout úsporná opatření (například propouštění zaměstnanců).

Jak můžeme vidět na grafu 2 – Vývoj inflace, míra inflace se neustále mění. Nejvyšší inflace za posledních 10 let byla v roce 2008, kdy dosáhla hodnoty 6,3 %. To bylo období finanční krize v ekonomice. Dále si můžeme povšimnout, že od roku 2012 míra inflace začala klesat. Její pokles pokračuje i v roce 2015, kdy byla 0,3 %. To je nejnižší míra inflace od roku 2003, kdy byla 0,1 %.

Graf 2 - Vývoj inflace



Zdroj: ČSÚ, zpracováno autorkou

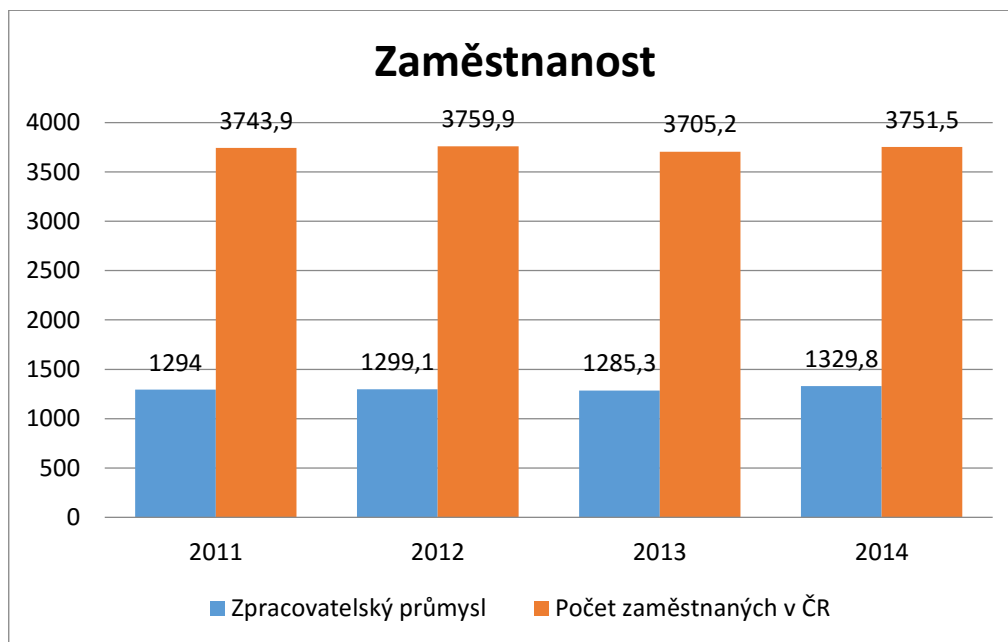
2. Růst ceny pohonných hmot

S růstem ceny pohonných hmot rostou firmě náklady a snižuje se jí výsledek hospodaření. Firma rozváží své výrobky odběratelům po celé České republice. Má i svého obchodního zástupce, který jezdí vyřizovat a domlouvat různé zakázky. Spotřeba pohonných hmot je i ve výrobě. Například při přepravě výrobků vysokozdvizným vozíkem. Spotřeba pohonných hmot je v podniku vysoká, a proto s růstem ceny je zvýšení nákladů vysoké.

3. Zaměstnanost v odvětví

Jak můžeme vidět v grafu 3, počet lidí ve zpracovatelském průmyslu, do kterého spadá i zkoumaná společnost, je vysoký v poměru s počtem zaměstnaných osob v České republice. Pro společnost to znamená, že má v České republice dostatek potenciálních zaměstnanců, ale také vysokou konkurenci.

Graf 3 - Zaměstnanost v tis. osobách



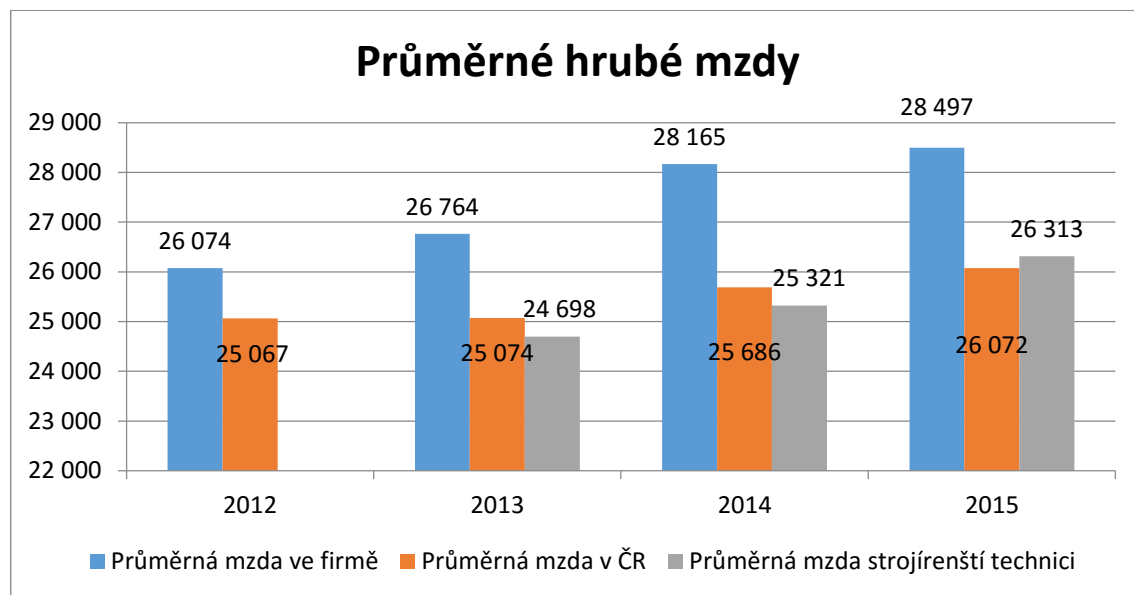
Zdroj: zpracováno autorkou dle ČSÚ

4. Mzdy v odvětví

Jak můžeme vidět v grafu 4, průměrná hrubá mzda v roce 2013 a 2014 ve strojírenství byla přibližně o 360 Kč nižší, než průměrná hrubá mzda v České republice. Naopak

průměrná hrubá mzda ve společnosti EXTE SPOJ s.r.o. je vždy vyšší, než průměrná hrubá mzda v ČR a průměrná hrubá mzda ve strojírenství.

Graf 4 - Průměrné hrubé mzdy



Zdroj: zpracováno autorkou dle firemních dat a číselník.artega

Politické faktory

1. Daň z příjmů PO

Podle výše sazby daně musí firma odvádět daň z výsledku hospodaření. V následující tabulce 1 – Sazby daně z příjmů právnických osob je vidět, jak se od roku 1993 (založení společnosti) sazba daně vyvíjela. Nejvyšší sazba daně byla v roce 1993, a to 45 %. Pro firmu to znamenalo odvod vysoké částky ze zisku, což zásadně snížilo její vlastní finanční prostředky. Sazba daně z příjmů právnických osob stále klesá, což je pro firmy příznivé. Nyní v posledních šesti letech máme stejnou sazbu, a to 19 %.

Sazbu daně z příjmů právnických osob upravuje §21 zákona č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka 1 - Sazby daně z příjmů právnických osob

Rok	Sazba daně
2010 - 2016	19%
2009	20%
2008	21%
2006 - 2007	24%

2005	26%
2004	28%
2000 - 2003	31%
1998 - 1999	35%
1996 - 1997	39%
1995	41%
1994	42%
1993	45%

Zdroj: zpracováno autorkou z informací na webových stránkách Dům financí

Legislativní změny

V roce 2016 dochází k mnoha legislativním změnám. Legislativní změny, které mohou ovlivnit rozebíranou firmu, jsou například:

Nová kategorizace účetních jednotek a obnova jednoduchého účetnictví. Stávající účetní jednotky se nyní dělí na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Dále dochází ke změně metodiky účtování stavu zásob. Změna stavu zásob vzniklých vlastní činností už není účtována do výnosů, ale do nákladů. Důvodem je, aby položka změny stavu zásob nezkreslovala obrat účetních jednotek.

Další legislativní změna, která se dotkne podniku v oblasti správy daní, je, že od 1. 1. 2016 nemohou poplatníci podávat určená podání datovou zprávou bez uznávaného elektronického podpisu a dodatečně je do 5 dnů potvrzovat v listinné podobě tzv. e-tiskopisem. Toto podání je přípustné činit jen u podání na DPH. (Daňový poplatník, 2016)

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Ve vnitřním prostředí jsem zhodnotila finanční oblast podniku, marketing a lidské zdroje.

5.2.1 Finanční oblast

Z následující tabulky 2 – Finanční ukazatele společnosti 2011 - 2014 můžeme vidět, jak se firma vyvíjela v posledních čtyřech letech. Nejvyšších aktiv dosáhla v roce 2013, a to 45 550 tis Kč. Nejvyšší vlastní kapitál měla společnost v roce 2014, a to 6 975 tis Kč. V roce 2013 měla nejvíce cizích zdrojů, a to 39 053 tis Kč. Nejvyššího celkového

obratu společnost dosáhla v roce 2011, a to 79 927 tis Kč. Nejvyšší výsledek hospodaření před zdaněním firma měla v roce 2014, a to 704 tis Kč.

Tabulka 2 - Finanční ukazatele společnosti 2011 – 2014 v tis. Kč

Hodnoty	2011	2012	2013	2014
Aktiva netto	40 070	43 583	45 550	43 762
Oběžná aktiva netto	28 832	25 122	25 927	26 238
Vlastní kapitál	5 761	5 931	6 413	6 975
Cizí zdroje	34 349	37 619	39 053	36 704
Celkový obrat	79 927	79 874	78 493	79 398
HV před zdaněním	217	223	641	704

Zdroj: zpracováno autorkou z firemních podkladů

5.2.2 Marketing

Společnost se snaží, aby byla konkurenceschopná a zaujímala dobré postavení na trhu. K tomu využívá marketingový mix a jeho nástroje nazývané 4P. Firma nemá samostatné marketingové oddělení z důvodu její velikosti. Tuto náplň práce zastává pracovník v kumulované funkci.

Produkt (Product)

Společnost nabízí svým zákazníkům široký sortiment produktů. Celková nabídka položek je 7000 a to z oblastí: spojovací materiál, kotevní technika, stavební a průmyslové chemie, nářadí – nástroje, elektrické nářadí, svařování, ochranné pomůcky a hutní materiál. Jejich zásoba na skladě je 30 000 ks. Cílem společnosti je spokojený zákazník, proto se snaží, aby její produkty byly vysoce kvalitní a nebyly reklamovány. Aby toho docílila, každý rok investuje do strojního zařízení a nových technologií. Společnost vlastní certifikát ISO 9001:2008.

Distribuce (Place)

Zboží je dopravováno každý den buď sběrnou službou společnosti Geis, nebo vlastní dopravou (Ford Tranzit, Peugeot Boxer). Způsob dopravy je dle umístění odběratele, nebo velikosti zásilky. K převzetí rizik z dodavatele na odběratele dochází okamžikem předání dopravci. Případné zcizení, poškození, ztrátu zboží či jinou škodu je objednatel

povinen nárokovat na dopravci. Zboží je pro zákazníka připraveno v papírových obalech v požadovaném počtu.

Společnost disponuje těmito prostory:

- Sklad 2 500 m² plochy
- Prodejna 132 m²
- Parkoviště 350 m²
- Výrobní haly 560 m²

Cena (Price)

Společnost se snaží nabízet zboží s takovou cenou, která odpovídá kvalitě výrobků. Cena u nakupovaného a dále pře-prodáváného zboží je navýšena obchodní marží, která činí cca 20 %. U vyráběných dílů se vychází z ceny materiálu a režie (přímé náklady), administrativní režie a vlastní přidaná hodnota k výrobku.

K zásilkám do 3 000 Kč je připočítávána cena balného, která činí 125 Kč + 21% DPH.

Společnost má vytvořený bonusový program pro zákazníky, který je rozdělen na dvě části:

1. Pro zákazníky s odběrem na fakturu
2. Pro objednávky uskutečněné přes internetový obchod nebo při nákupu zboží v prodejnách.

V prvním případě se na základě jednání s obchodním zástupcem domluví odběratel na odběru zboží na fakturu. Poté pošle na e-mail společnosti informace o přihlášení do věrnostního programu. V rámci věrnostního programu zákazník získává bonusové body za odběr zboží. Počet bodů je odvozen od fakturované částky a zařazení do slevové skupiny dle odběrů. Za každých 1 000 Kč bez DPH může získat 1, 0,5 nebo 0,25 bodů. Body jsou přidělovány dle slevové skupiny. Po dosažení stanoveného počtu bodů si může zákazník vybrat určité zboží z internetových portálů alza.cz, mall.cz nebo exteobchod.cz. Za tento dárek zaplatí symbolickou cenu 1 Kč.

V druhém případě je podmínkou při nákupu v e-shopu registrace. Při každém nákupu získá zákazník body. Za body si vybírá poukázky na nákup v e-shopu společnosti EXTE SPOJ s.r.o., v prodejnách Albert, Tesco nebo alza.cz.

Propagace (Promotion)

Pro svou propagaci firma využívá mnoho prostředků. Jde převážně o inzerci v novinách, rozesílání letáků a katalogů v určité oblasti, reklamu na webových stránkách a firemních autech, placení služeb internetových vyhledávačů a účast na veletrzích.

Od roku 2015 se firma účastní strojírenského veletrhu v Brně. Jak uvedl manažer, společnost plánuje účast na tomto veletrhu ještě v budoucích dvou letech. Tím chce docílit povědomí u odběratelů. Avšak účast je velmi drahá a podle získaných informací od konkurence by delší účast nepřinesla užitek. Odběratelé na veletrzích hledají nové dodavatele. Stánky známých firem, které se účastní veletrhu několik let, přehlíží.

5.2.3 Lidské zdroje

Ve společnosti je nyní 42 zaměstnanců. Jsou odměňováni pravidelnou měsíční mzdou dle zařazení a dle splněných podmínek – prémie za splnění obratu, zisku atd. Administrativní pracovníci mají měsíční mzdu a prémie. Dělníci mají hodinovou mzdu a prémie. Pracovní doba je osm hodin u pracovníků na jednu směnu (ranní, celková doba je 8,5 hodiny, z toho 0,5 hod. přestávka). U pracovníků na dvě směny je 7,5 hodiny (8 hodin, z toho 0,5 hod. přestávka)

Motivace a péče o zaměstnance

Pracovníci dostávají různé bonusy, které napomáhají jejich motivaci. Společnost se o své pracovníky stará i ze stránky bezpečnosti a zdraví prostřednictvím příspěvku na ochranné oděvy. Klade důraz na správné uspořádání pracoviště a osvětlení jak ve výrobě, tak v kancelářích. Dbá na výšku stolu, židle a umístění monitoru pro administrativní pracovníky.

Jako bonusy společnost poskytuje:

- Příspěvek na důchodové pojištění
- Příspěvek 1000 Kč na mimopracovní aktivity (bazén, sauna, masáže, atd.)
- Firemní zájezdy
- Firemní večírky, cca 3x do roka
- Příplatky na obědy, stravenky
- Dále dle momentálních možností společnosti

5.3 SWOT analýza společnosti

Faktory SWOT analýzy byly určeny na základě předchozích analýz a vplynuly i z rozhovoru s manažerem.

Silné stránky

1. Kvalita produktů

Kvalitní produkty jsou velmi silnou stránkou dané organizace. Od konkurenci se liší právě kvalitou.

2. Způsob dodání

Díky širokému sortimentu zboží může firma zákazníkům nabídnout FULL SERVICE – zboží od více dodavatelů zúžit na jediného a ušetřit čas a zejména peníze odběratelům. Pro větší společnosti je firma schopna zajistit tzv. KANBAN systém vyskladňování zboží. Stálým zákazníkům drží pohotovostní zásobu ve skladě, snižuje tak jejich skladové náklady. V případě osobního odběru zboží stanoví a dodrží přesnou hodinu převzetí zboží bez jakéhokoliv čekání.

3. Výrobní technologie

Firma využívá nejnovější výrobní stroje. Vlastní 18 strojů, například soustruh hrotový SV 18R, brusku pásovou PB 75, frézku F2V CNC a další.

4. Reakce na požadavky trhu

Firma se snaží velmi rychle a flexibilně reagovat na požadavky zákazníků. Jako příklad můžeme uvést zavedení prodeje ochranných pomůcek v prodejně dané firmy. Tímto firma reagovala na zrušený obchod ochranných pomůcek v její blízkosti a vyplnila díru na trhu, která vznikla.

5. Stálost zaměstnanců

Z firmy odchází maximálně jeden zaměstnanec za rok. Vedení zaměstnance dobře zná, umí s nimi komunikovat, nemusí zaškolovat nové zaměstnance a tím ušetří čas i peněžní prostředky.

6. Operativnost

Operativnost je výhoda střední firmy oproti velké firmě. Popisovaná firma je pružnější v rychlosti dodávek – výroba a dodání. Silnou stránku si můžeme popsat na příkladu,

kdy přijde zákazník a má rozbitý stroj – například traktor. Firma je do velmi krátké doby schopna dodat potřebnou součástku na opravu oproti velké firmě, pro kterou by to byla nezajímavá zakázka.

Slabé stránky

7. Špatné plánování výroby

Ve firmě dochází ke špatnému plánování výroby. Není zde žádný zaměstnanec, který by měl v popisu práce hlídání objednávek a termínu dodání. Výroba se naplánuje, ale není v souladu s objednávkami odběratelů. Poté dochází k výrobě výrobků, které nejsou v daný čas nikým objednány. Naopak objednané výrobky vyrobeny nejsou.

8. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Aby firma dobře fungovala, potřebuje na každé pracovní pozici člověka, který odpovídá svou kvalifikací náplni práce. Pracovníků na trhu je mnoho, ale málo z nich má požadovanou kvalifikaci.

Firma stále nakupuje nové stroje a technologie. Je pro ni tedy důležité, aby se zaměstnanci stále vzdělávali a učili se pracovat s novými stroji.

V důsledku požadavků na kvalifikované pracovníky se firma snaží proškolit své zaměstnance na nové technologie vlastními i cizími prostředky. Je potřeba pracovníky více motivovat, aby školení hodnotili jako pozitivum a příležitost pro vyšší kvalifikaci, s níž souvisí i kariérní a platový růst.

9. Kapacita

Kvůli nedostačující kapacitě firma není schopna uspokojit veškeré požadavky zákazníků. Pokud by chtěla vyhovět všem požadavkům, musela by se zadlužit. Kapacita se každý rok zvyšuje, ale vedení hledí na jistotu zdravé firmy. Omezená kapacita je důsledkem nepředluženosti společnosti. Společnost se úvěruje pouze v 10 % celkového obratu a tudíž není zranitelná při poklesu zakázek.

Příležitosti

10. Reklama

Firma měla reklamu v regionálním rozhlasovém vysílání. Nezaznamenala však zvýšení poptávky. Avšak reklama je pro firmu stále velkou příležitostí. S vytvořením kreativní a pozornost poutající reklamy může dosáhnout zvýšení poptávky.

Poprvé se v roce 2015 firma účastnila Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně. Tato zkušenost pro firmu byla přínosná a chystá účast i na dalších veletrzích.

11. Pronikání do zahraničí

Všichni se snaží rozšířit trh. Pro firmu EXTE SPOJ s.r.o. by bylo klíčové brát materiál z Asie a výrobky prodávat v Evropě. Materiál z Asie je levnější a tudíž by se snížila cena.

Ohrožení

12. Konkurence českých firem

Na českém trhu je mnoho firem nabízejících stejné služby a výrobky. Každý se snaží být nejlepší, dosáhnout nejvyšší konkurenceschopnosti a mít co nejvíce zákazníků.

13. Legislativní změny

Firma musí neustále sledovat legislativní změny. Při nedodržení povinností by jí mohla být uložena pokuta, která sníží její peněžní prostředky. S přibýváním administrativy roste množství práce administrativním pracovníkům.

14. Dodávky materiálu

Pro firmu je důležité, aby měla požadovaný materiál v požadované kvalitě v době, kdy ho potřebuje. Pokud se dodávka materiálu opozdí, může to způsobit velké komplikace a následné nedodržení dodací lhůty výrobků pro odběratele. Firma materiál skladuje ve vlastních skladech v Brně a v Hostěticích. Má dva tuzemské a šest zahraničních dodavatelů ze Španělska, Itálie a Německa. Pro firmu vzniká velké ohrožení nedostatku materiálu v srpnu, protože v Itálii nepracují. Je tedy velmi důležité, aby při objednávání zboží z Itálie počítali s předzásobením. Dalším problémem s dodavateli z Itálie i Španělska je reklamace. Obvykle to bývá množstevní reklamace, jejíž vyřízení trvá i půl roku.

15. Ztráta odběratelů díky opožděným dodávkám

Tento faktor je velmi významné ohrožení společnosti. Plánování výroby je v organizaci nedokonalé a z toho plyne mnoho chyb v dodávkách. Firma často ani neví, že se daného omylu dopustila a objednané výrobky nedodala včas. Je upomínána odběrateli a hrozí jí, že o své zákazníky přijde.

16. Druhotná platební neschopnost

Pro podnik to znamená ohrožení ve smyslu, že nebude moci dostát svým závazkům z důvodů insolvence svých odběratelů.

17. Odchod většího počtu kvalifikované populace

Pokud z ČR odejdou do zahraničí lidé, kteří mají kvalifikaci potřebnou v dané firmě, vzniknou problémy. Nebude dostatek pracovníků, kteří by pracovali ve výrobě, ale i v administrativě. Pro firmu by to znamenalo nutnost přijmout pracovníky, kteří nemají potřebnou kvalifikaci. Musela by zaměstnancům poskytnout různé vzdělávací kurzy, kde by získali potřebné znalosti a dovednosti pro výkon práce. Tyto kurzy by pro firmu znamenaly velké výdaje.

Přehled faktorů SWOT analýzy naleznete v příloze 1.

Pro stanovení strategie ze SWOT matice byly veškeré faktory porovnány každý s každým pomocí párového srovnávání ve Fullerově trojúhelníku, který naleznete v příloze č. 1. Dále byly spočítány četnosti faktorů a četnosti v procentech. Tyto výpočty naleznete v příloze 2. Poté byly četnosti od sebe odečteny tak, že se od silných stránek odečetly slabé stránky a od příležitostí se odečetlo ohrožení. Výpočty jsou zapsány v příloze 3. Výsledky byly zakresleny do tabulky, kterou naleznete v příloze 4. Podle výsledků z grafu byla stanovena strategie „Konfrontace“ ze SWOT matice, kterou naleznete v příloze 5.

5.4 Rozhovor s manažerem

Z rozhovoru vyplývá, že se vedení firmy snaží flexibilně reagovat na různé situace, které nastanou. Klima v podniku je přátelské a otevřené novým nápadům.

S manažerem byl uskutečněn řízený rozhovor. Byly rozebírány následující otázky:

1. Setkal jste se s pojmem management změn?

Ano, setkal.

2. Jak často ve Vaší firmě dochází k jakékoliv změně?

V naší firmě dochází ke změnám každý den. Jde především o operativní změny.

3. Jaké změny jsou u Vás nejčastější?

Nejčastější změny jsou plánované. Pro podnik je důležité vědět, jaká změna přispěje k jeho vývoji. Je důležité naplánovat její realizaci, aby byla přijata a přinesla plánovaný užitek. Poté nejčastěji dochází ke změnám neplánovaným. Firma musí být flexibilní a umět se rychle přizpůsobit, aby se vyrovnala konkurenci. Je důležité, aby počítala s neplánovanými změnami a rychle zareagovala. Poté dochází k malým změnám. Dále ke změnám v technologii. Ve strojírenském odvětví jde technologický vývoj rychle dopředu. Musíme stále nakupovat nové stroje a vybavení, aby naše výrobky dosahovaly požadované kvality. Také dochází ke změnám ve struktuře. Nejméně časté jsou velké změny.

4. Jste flexibilní v zavádění změn?

Ano. Pro firmu je to velmi důležité, jinak začne zaostávat za konkurencí.

5. Jaká změna byla pro firmu nejobtížnější a proč?

Nejobtížnější byla změna v době krize v roce 2008, kdy firma musela upravit čtyřsměnný provoz na dvousměnný. Zakázky spadly na 40 %. Tudíž nešlo zaměstnávat tolik lidí jako do té doby. Dříve se pracovalo ve čtyřsměnném provozu, který byl nepřetržitý a byly zde dvanáctihodinové směny. Nyní jsou pouze dvě směny.

6. Jaká změna měla pozitivní výsledek a jaký?

K velmi pozitivnímu výsledku došlo při změně ve struktuře organizace. Tato změna byla realizována při růstu společnosti a obratu. K restrukturalizaci došlo zavedením nové technologie, lepší přípravy výroby, rozšířením a zkvalitněním kontrolního oddělení. Dříve nebylo kontrolního oddělení zapotřebí. Kontrolu vykonávalo vedení a vedoucí výroby. Při zvýšení obsazenosti personálu vznikly nové samostatné pozice vedoucí výroby a kontrolor.

7. Která změna měla naopak negativní výsledek a proč?

Změna, která by měla negativní výsledek v organizaci, ještě nastala. Kdyby jsme měli změnu s negativním výsledkem, krize by nás zasáhla mnohem víc. Krize však byla přežita s opatřeními, která obnášela snížení stavu zaměstnanců, vytvoření lepší organizovanosti a logistiky.

8. Největší změna ve Vaší firmě, její důvody a důsledky?

V roce 2011 byl rozšířen dílenský prostor a tím se zvýšila výrobní kapacita. Prostor byl rozšířen o dvojnásobek stávajících výrobních ploch.

9. Jakým způsobem zavádíte změny ve výrobě (postup)?

Změny ve výrobě nastávají při koupi nových strojů. Pracovníci se musí naučit stroj ovládat a přizpůsobit se novým pracovním postupům. Dodavatelé nových technologií poskytují školení. Tímto školením projdou někteří pracovníci naší organizace a posléze tyto pracovníci školí své spolupracovníky a ostatní zaměstnance pracující s danou technologií. Tudiž ke školení v naší organizaci dochází jak z externích, tak interních zdrojů.

10. Jakým způsobem zavádíte změny v administrativě?

Ke změnám v administrativě dochází všeobecně velmi často. Práce, kterou musí vykonávat administrativní pracovníci, stále přibývá. V případě, že pracovníkům vzroste práce tak, že ji nestíhají, dojde k novému rozdělení pracovních povinností. Při tomto rozdělování povinností se vytvoří nové pracovní místo a proběhne výběrové řízení, při němž se organizace snaží najít nového pracovníka. Nové zaměstnance společnost vyhledává přes inzerát na webových stránkách práce.cz, nebo přijmou pracovníka, který sám pošle žádost o práci. Na úřad práce se společnost neobrací.

11. V čem vidíte největší nevýhodu týkající se změn v odvětví, ve kterém se Vaše firma pohybuje?

Nevýhoda spočívá v přání zákazníků, kteří neustále tlačí na výrobce ohledně zkvalitnění výroby, ale ceny požadují stále stejné.

Ve strojírenském odvětví jsou vidět spíše výhody týkající se změn. Technologie se stále vyvíjí, stroje jsou spolehlivější, přesnější a rychlejší. Dříve se jeden výrobek vyráběl pomocí více strojů, dnes to zvládne jediný stroj. Tím se ušetří mnoho času. Stroje koupené před dvaceti lety jsou pomalé, jejich přesnost není taková jako u nově koupeného stroje a přesto jejich kupní cena byla stejná, jako je nyní u nových strojů.

12. Kdo rozhoduje o změnách, které budete realizovat?

O změnách rozhoduje vedení firmy a zaměstnanci, kterých se změna týká. Změna nelze zrealizovat, pokud vedení nemá zpětnou vazbu od lidí. Pokud firma kupuje nový stroj, zaměstnanci mají možnost s vedením o daném stroji diskutovat a vyjádřit svá přání. Příkladem může být stroj, který lze buď ovládat levou rukou, nebo pravou rukou. Vedení se zaměstnanců zeptá, který stroj se jim bude lépe ovládat. Pokud zaměstnanci uvedou, že levoruký stroj, koupí právě ten. Je zde důležité, aby pracovníci měli i potřebné oprávnění a zkoušky k práci s danou technologií. Dalším příkladem může být čištění strojů, kdy pracovník, který se o stroje stará uvede, který saponát k údržbě je nejvhodnější a ten se zakoupí.

13. Pokud o změnách rozhodují i zaměstnanci, jakým způsobem jsou zapojeni do implementace změn?

Zaměstnanci jsou zapojeni do zavádění změn tak, že je s nimi daný problém rozebírán. Je svolána porada, nebo tzv. besídka s dělníky.

14. Jaké metody používáte, aby zaměstnanci změny lépe přijímali?

Snažíme se, aby zaměstnanci změny přijímali co nejlépe. Proto máme pro zaměstnance různá školení, to považujeme za metodu vzdělávání. Snažíme se s nimi co nejvíce

komunikovat, naslouchat jim a informovat je o dění v podniku. Zapojujeme do procesu změny pracovníky, kterých se změna týká.

15. Jak řešíte problém se zaměstnancem, který se nechce přizpůsobit změně a odmítá ji?

Pokud jde o nepřekonatelný problém, je řešen výpovědí, nebo dohodou. Nelze, aby například 20 pracovníků přijalo změnu a přizpůsobili se a jeden změnu odmítal a neřídil se jí. To naruší chod celé dílny, náladu ostatních pracovníků a má to vliv i na výkon.

16. Jaký je podle Vás důvod, že lidé nemají rádi změny?

Změny nemá rád skoro nikdo. Zaměstnanci jsou zvyklí na určitý postup práce nebo pracovní prostředí, a pokud jsou s tím spokojeni, neradi to mění. Je-li změna k lepšímu a zaměstnanec to cítí, je spokojen. Přináší-li změna například větší pracnost, nebo nebezpečnost, zaměstnanci jsou se změnou nespokojeni a nechtějí ji přijmout. V případě takové změny je nutné zaměstnancům ukázat opět výhody, které ze změny plynou.

17. K návrhům na změnu dochází spíše ze strany vedení, nebo ze strany zaměstnanců?

Spíše ze strany vedení.

18. Uvítáte, když některý ze zaměstnanců přijde s novým nápadem, který pomůže k rozvoji firmy?

Vedení firmy vždy uvítá impulsy od zaměstnanců, které mohou posléze společně řešit. Zaměstnanci však o tuto možnost nemají velký zájem. Pokud jsou jim kladeny otázky, co by chtěli změnit, obvykle neví a nepřemýšlí nad tím.

19. Pokud ano a nápad je realizován s úspěchem, čeká zaměstnance odměna?

Ano, zaměstnanec by obdržel finanční odměnu.

20. Znáte dobře své zaměstnance a umíte předpokládat jejich reakci na změnu?

Protože zaměstnanci ze společnosti neodcházejí a pracují zde dlouhá léta, zná je vedení firmy velmi dobře. Z podniku odejde přibližně jeden zaměstnanec za rok.

21. Setkal jste se s tak velkým odporem ke změně, že daná změna nemohla být zrealizovaná?

Ano, setkali. Jednalo se o prostor kolem strojů a rozložení dílů k opracování. Zaměstnanci chtěli jiný způsob než vedení. Pracovní prostor se upravil dle přání zaměstnanců. Tím cítí pracovníci podporu a otevřenost ze strany nadřízených.

Druhým příkladem je proplácení staré dovolené v novém roce. Přestože vedení by rádo dovolené zaměstnancům proplatilo, přizpůsobilo se jejich požadavkům a neproplácí je. Zaměstnanci si vyberou dovolenou, ale poté musí do práce i o víkendu a pracovat přesčas, aby zakázky byly vyrobeny včas. Samozřejmě dostávají příplatky za práci o víkendu a přesčas.

22. Která změna byla pro Vás jako jednatele společnosti nejobtížnější?

Nejobtížnější bylo propouštění zaměstnanců v době krize a vyplácení odstupného. Zaměstnance, kteří byli propuštěni, vybíralo vedení firmy a mistr výroby.

23. Najdete si čas, abyste zašli za zaměstnanci, popovídali si s nimi, jak se jim daří? Aby viděli Váš zájem.

Naslouchat zaměstnancům je velmi důležité. Nepracuji na dílně, a proto nemůžu vědět, že je tam něco nevyhovující. Příkladem je slunce, které svítilo na monitory strojů a dělníci na ně neviděli. Pořádily se žaluzie do oken a problém se vyřešil.

24. Jakým způsobem sledujete vývoj nových technologií?

Dvakrát do roka účastí na veletrzích a předváděcích akcích dodavatelských firem. Nový stroj je kupován jednou za rok. Staré stroje jsou poté používány na méně přesné práce.

25. Jakým způsobem přenášíte informace ve společnosti?

Písennou formou na pracovníky, kterých se to týká. Většinou je použit e-mail. Změny, které je potřeba aplikovat do systému řízení a struktury firmy, se dějí nařizením jednatele.

S dělníky jsou pořádány tzv. besídky, při nichž se sejdou pracovníci na dílně a sdělují se tam věci, které jsou změněné. Poté se dané změny vyvěsí v písenné podobě na nástěnku.

26. Pokud chcete realizovat inovaci produktu, tak:

Máme vlastní výzkum a vývoj. Aby šlo přenášet věci od konkurence, museli bychom používat stejné technologie a postupy. To však nepoužíváme. Každá firma postupuje při výrobě trochu jinak.

27. Po realizaci změny sledujete její výsledky?

Ano, je potřeba sledovat průběh změny a ověřit si, zda jsme cíle dosáhli. Pokud je potřeba u dílce ušetřit 10 %, vymyslí se proces, díky kterému bude úspory dosaženo. Poté se sleduje, zda se to podařilo pomocí tabulek. Toto snížení je reálné u frekventovanějších dílců.

28. Pokud sledujete výsledky změn a zjistíte, že změna nepřinesla očekávaný užitek, jak postupujete?

Pokud se při zjišťování výsledků zjistí, že dílec není možné vyrobit za požadovanou cenu ani po inovaci, dochází k jednání s odběratelem o zvýšení ceny, či změnění konstrukce dílce, aby se výrobně zlevnil. Lze i nabídnout, že se dílec nebude brousit, ale pouze soustružit. Tím se vynechá jedna operace, ušetří se a dosáhneme požadované ceny.

29. Jak tvoříte zdroje potřebné k inovacím, nákupu nových strojů, technologií?

Je tvořen finanční plán, kde rozdělujeme zisk, na co bude použit. Kolik peněžních prostředků bude vynaloženo na vývoj nové technologie, na inovaci strojů, reklamu a pro pracovníky. Podle finančního plánu zjistíme, kolik můžeme investovat do každé položky.

30. Jakým procesem prošly Vaše výrobky, než jste získali certifikát ISO 9001:2008?

System musel být přizpůsoben normě, která zastřešuje celý proces výroby. Byly vytvořeny podmínky pro získání certifikátu. System ISO je o dohledatelnosti výrobních dávek. Jedná se o certifikát kvality. Dílec musí být vyroben podle zadané dokumentace. Je sledován od počátku výroby až k dodání dodavateli, aby nedocházelo k záměnám dodávek, například z jiného materiálu. Musí být splněno vše, co zákazník požaduje. Na to existuje norma systému řízení jakosti. Certifikát je udělován certifikační společností.

31. Co by se podle Vás mělo v podniku v budoucnu změnit? Jaké změny byste chtěli zavést?

Firma se musí neustále zlepšovat, dbát na zvýšení kvality a včasnosti dodávek. Společnost by se chtěla zaměřit právě na termíny dodávek, které nejsou vždy dodrženy. Zpoždění je v rádech dnů z důvodu, že výrobky nejsou vyrobeny. Příčinou je špatné plánování výroby. Často je vyrobeno to, co není potřeba a výrobky, které jsou potřeba k expedici, vyrobeny nejsou. Pro letošní rok si firma určila jako cíl zlepšení plánování výroby. S tím souvisí i zkvalitnění balení výrobků do pevnějších obalů, u kterých by nedocházelo k tak častému protrhnutí.

32. Jak by tato změna měla probíhat?

Probíhá vyhodnocování kvality dodávek a dodržení termínů. Jsou hledány způsoby pro jejich zlepšování. Příkladem je nakoupení nových měřících přístrojů, nakoupení kvalitnějšího obalového materiálu a balicích strojů, které samy napočítají počet kusů do balení.

33. Popište změny v průběhu 5 let.

Každý rok dochází k investicím do strojního vybavení a investice do měřidel ke zkvalitnění možností kontrolního oddělení. Dochází k hledání motivačního programu pro stávající zaměstnance. V počtu pracovníků nedochází k velkým změnám. Jejich počet se pohybuje kolem 40 až 50.

Otázky řízeného rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 6.

6 Diskuze a návrh změn

V analýze výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech jsem posuzovala finanční oblast, marketing a personální oblast.

Dle finanční analýzy jsem zjistila, že firma dosahuje stále vyšších zisků. Její finanční ukazatele poukazují na stálý růst a prosperitu.

Dle rozboru marketingu pomocí 4P jsem dospěla k závěru, že firma nabízí velmi široký sortiment produktů ve vysoké kvalitě. Svým zákazníkům nabízí bonusový program, který zvýhodňuje jejich objednávky a snaží se o propagaci různými způsoby.

V rozboru personální oblasti jsem shledala, že firma dbá na spokojenost a zdravotní stránku svých zaměstnanců. Dělníkům poskytuje příspěvek na ochranné oděvy. Administrativním pracovníkům uzpůsobuje jejich pracovní prostor dle jejich potřeb. Jde o výšku stolu a židle, velikost a umístění monitoru. Všem pracovníkům poskytuje příspěvek dle jejich uvážení na masáže atd.

Analýza vnějšího prostředí poukazuje na faktory, které působí na firmu z vnějšku. V rámci vytvoření STEP analýzy jsem vytvořila tabulku, kterou naleznete v příloze č. 7. Zde jsem zhodnotila faktory dle jejich významnosti jako významné, méně významné, spíše nevýznamné a nevýznamné.

Mezi významné faktory, které mají na firmu největší vliv, jsem zařadila trend celoživotního vzdělávání, míru zastarávání technologií, mzdy v odvětví a daň z příjmů právnických osob. Vzdělání zaměstnanců je pro firmu velmi důležité. Ve výrobě se neustále vyvíjí technologie, kterým musí pracovníci rozumět a ovládat je. V administrativě se neustále mění postupy a způsoby, kterým se musí zaměstnanci rychle učit. Technologie ve strojírenství rychle zastarávají, proto firma musí ve svém finančním plánu neustále pamatovat na vyčlenění financí spojené s nákupem nových strojů. Další faktor jsou mzdy, které jsou velkou položkou v nákladech společnosti. Pokud firma nemá peněžní prostředky k zaplacení pracovníků, vznikají jí velké problémy. Poslední významný faktor je daň z příjmů právnických osob. Čím větší daně firma zaplatí, tím méně peněžních prostředků má k dispozici.

Dle SWOT analýzy mi vyšla strategie konfrontace. Tato strategie říká, že firma má využít svých silných stránek k odstranění ohrožení. Společnost má mnoho silných stránek, které může velmi dobře zužitkovat.

Z rozhovoru s manažerem vyplývá, že se firma snaží realizovat změny, být konkurenceschopná, rozvíjet se a dbát na technický vývoj. Snaží se, aby byli spokojeni jak zaměstnanci společnosti, tak i odběratelé. Pro změny je otevřená, ocení kreativní přístup a iniciativu zaměstnanců, kterou u nich postrádá. Ví o změnách, které jsou v podniku potřebné, a chce je v budoucnu realizovat. Do rozhodování o změnách zapojuje zaměstnance, kterých se změna týká. Používá různé metody napomáhající lepšímu přijímání změn pracovníky. Tyto metody jsou v souladu s teorií (zmiňovanou v literárním přehledu).

6.1 Postup při realizaci změny

Podle SWOT analýzy má firma realizovat strategii ST – strategie konfrontace. Proto navrhuji změnu, která bude eliminovat ohrožení a posilovat silné stránky společnosti. Jedná se o změnu, která eliminuje ohrožení týkající se ztráty odběratelů díky opožděným dodávkám.

Pro realizaci výše uvedené změny navrhuji dle teorie postupovat v osmi krocích podle Kottera, a to následovně:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti

Jak uvedl manažer, ve společnosti se vyskytuje slabá stránka: špatné plánování výroby, která vede k vytváření ohrožení spočívající ve ztrátě odběratelů díky opožděným dodávkám. Nyní dochází k opoždění dodávek v řádech dnů. Tím si firma poškozuje své dobré jméno u odběratelů. O některé odběratele může i přijít, neboť jim bude vadit, že nemají výrobky v požadovaný čas. V organizaci je tedy naléhavost změny spočívající v odstranění ohrožení, které je ztráta odběratelů díky opožděným dodávkám.

Celý proces začíná uvědoměním si potřeby změny. To management společnosti splňuje. Manažeri jsou nespokojeni s plánováním výroby, které není vždy správné. K uvědomění potřeby změny přispěla zpětná vazba od odběratelů, kteří si stěžovali na opakující se problémy s termínem dodání a neinformovanosti o problému.

Je důležité, aby si naléhavost změny uvědomili i ostatní pracovníci, ne pouze manažer – jednatel společnosti.

Navrhuji, aby byl jeho postup následující:

- Vytvoření písemného rozboru představujícího zpětné vazby odběratelů poukazující na jejich nespokojenost.
- Svolání porady, kde bude problém probírán s administrativními pracovníky a THP pracovníky.
- Po uskutečnění porady by měl manažer zasílat pracovníkům otevřené informace o současných problémech a nespokojenosti odběratelů.
- Uskutečnit setkání nespokojených odběratelů kvůli době dodání a na toto jednání přizvat představitele společnosti, administrativní pracovníky a THP pracovníky. Když uvidí nespokojené odběratele, potřebu změny si lépe uvědomí.

Dělníky bude vedení informovat o změně až po vytvoření vize a strategie. Dělníci danou změnu nemohou ovlivnit. Vyrábějí dílce, které jim určí vedoucí výroby. Pokud vedení výroby špatně naplánuje výrobu, dělníci to neovlivní. Vyrábějí dle zadání. Problém opožděnosti dodávek z důvodu špatného plánování ze své pozice dělníka nemohou ovlivnit.

2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Nyní manažer musí sestavit tým, který bude transformaci podporovat a vést.

Vzhledem k velikosti firmy navrhuji, aby se tým sestavil z představenstva vedení, jednatele, vedoucího ekonomického úseku, vedoucího výroby, vedoucího obchodního oddělení a vedoucího pro jakost. Tito lidé jsou vedoucí pracovníci v podniku. Mají u svých podřízených náležitý respekt a důvěru. Jsou zkušení a mají potřebné pravomoci.

Doporučuji, aby manažer svolal s těmito lidmi radu a namotivoval je tak, aby cítili, že se z nich stává tým a musí společně vyřešit problém.

Body porady mohou být následující:

- Krátká úvodní řeč manažera, motivace pracovníků (máme problém, který je nutný vyřešit. Pokud se zapojí do jeho řešení a dojde k zlepšení, bude jim dána peněžitá odměna za vyřešení)
- Podrobné představení problému s termíny dodávek odběratelům
- Tlumočení jejich stížností
- Řízená komunikace, návrhy změn pro zlepšení kritického stavu

- Jaké prostředky budou potřeba na realizaci změny
- Cílem změny: spokojenost odběratelů

3. Vytvoření vize a strategie

Pokud správně proběhlo navození důležitosti potřeby změny a vytvořil se pevný tým, který je schopný prosadit a realizovat změnu, měl by tento tým vytvořit vizi změny.

Navrhuji, aby tuto vizi stanovili na dalším zasedání týmu. Musí zde přesně, srozumitelně a krátce definovat svou představu. Tato představa by měla obsahovat návrhy změn z předchozí porady.

Doporučuji, aby daná vize byla stanovena takto:

Spokojenost odběratelů díky včasným a přesným dodávkám.

Navrhuji strategii, jak změny a požadovaného zlepšení dosáhnout. Strategie by měla spočívat ve změně organizační struktury, kde dojde k vytvoření nového pracovního místa pro pracovníka THP – technickohospodářský pracovník, přestane docházet k opožděnosti dodávek a neinformovanosti odběratelů o opoždění. THP se bude starat o:

- Hlídní termínů dodávek pro odběratele
- Hlídní termínů dodávaného materiálu
- Evidence a doplňování skladu náradí pro daný dílec
- Hlídní, zda zvládnou vyrobit veškeré objednané výrobky včas. Pokud ne, informovat o tom odběratele a uvést objektivní důvod, např. dlouhé dodací termíny na materiál pro danou výrobu

4. Komunikace transformační vize

Vize a strategie se musí komunikací dostat k dalším zaměstnancům. Tým si musí uvědomit, že nesmí zaměstnance informacemi přehltnit (Dělníka nezajímá, co nemůže ovlivnit. Zajímá ho, že může svědomitě pracovat a vyrobit místo 100 ks 105 ks. Za produktivnější práci ho můžeme odměnit procentuálním navýšením mzdy odvíjející se od navýšení kusů.), ale také mu musí poskytnout dostatek informací. Pokud jich bude málo, pracovníci nezaznamenají, že nějaké vytvoření vize proběhlo.

Navrhuji, aby byla vize představena všem pracovníkům na hromadné schůzi. Toto představení musí proběhnout v krátkém čase, například půl hodiny. Musí být jednoduše a srozumitelně podané. Doporučuji vytvořit obrázkovou prezentaci, která zaměstnance zaujme a utkví jim v paměti, objasní, proč musí změna proběhnout, jak proběhne a co to pro konkrétní pracovníky představuje.

Tuto schůzi by bylo dobré prezentovat jako: Nařízení jednatele společnosti.

Sdělené informace zašle vedení společnosti zaměstnancům na jejich e-maily, vyvěsí na nástěnné plochy na každém oddělení, aby k nim měli zaměstnanci neustálý přístup.

5. Delegování v širokém měřítku

Zde navrhuji, aby došlo ke změně organizační struktury a byla vytvořena nová pracovní pozice. Navrhuji, aby tato pozice byla do organizační struktury zanesena pod pojmem pracovník logistiky.

Vedení vytvoří inzerát o nově vytvořeném pracovním místě, který pošle do novin a vyvěsí na internetové stránky. Vymezí dobu, kdy se zájemci mohou o místo ucházet zasíláním životopisů a den výběrového řízení. Inzerát naleznete v přílohách č. 8.

Výběrového řízení by se měli účastnit členové vytvořeného týmu, aby posoudili, zda uchazeč rozumí pracovní náplni na nově vytvořené pozici a hodí se pro tuto práci.

Výběrové řízení bude probíhat takto:

- Přihlášení uchazeči se rozdělí dle splněných požadavků zjištěných z jejich životopisů na:
 - o Splňující požadavky, pozván na výběrové řízení
 - o Nesplňující požadavky, nebude pozván
- Pozvaný účastník musí splňovat předpoklady k nově vytvořenému pracovnímu místu – středoškolské vzdělání v oboru strojírenství
- Vybraní uchazeči se pozvou na stanovený den a hodinu
- Výběrové řízení
 - o Ústní komunikace a zjišťování odbornosti:
 - Zadání úkolu, aby vedení vidělo, jaká je jejich skutečná odbornost – předložením výkresu určitého dílce zjistí jejich

schopnost odborné způsobilosti – tolerance, povrchová úprava, z jakého materiálu se má dílec vyrobit atd.

Zaškolování

- Po výběru pracovníka bude projednán popis funkčního místa, kde budou specifikované jeho činnosti a jména konzultačních pracovníků k dané oblasti činností
- Pracovník bude mít ve své funkci provázanost na všechny činnosti spojené s výrobou. Proto v rámci školení projde tzv. kolečkem po všech pracovnících. Zde zjistí, co je potřeba před samotnou výrobou dílce. Poté by měl rozumět veškerým potřebným činnostem a zvládat svou náplň práce.

S vytvořením nové pracovní pozice souvisí změna finančního plánu. Musí být stanovena jeho mzda a zajištění jejího financování. Musí být vytvořeno pracovní místo, které zahrnuje nákup stolu, židle, počítače a další techniky potřebné k vykonávání jeho pracovní náplně a kancelářské potřeby.

6. Vytváření krátkodobých vítězství

Vedení společnosti musí informovat zaměstnance o zlepšení. Navrhuji formou svolání porady a schůze dělníků na pracovišti. Zde by byly předloženy výsledky, které by dokazovaly zlepšení, například:

- Porovnání, kolik opožděných dodávek bylo před změnou a ke kolika opožděným dodávkám dochází nyní
- Počet odběratelů, kteří si stěžovali a kolik odběratelů si stěžuje nyní
- Prezentace kladných zpětných vazeb od odběratelů

Tyto ukazatele musí být zaměstnancům prezentovány jasně. Navrhuji rozdíly zobrazit na grafech, kde bude jasně viditelný rozdíl. Po prezentaci výsledků budou grafy opět vyvěšeny na nástěnky. Zaměstnanci si je budou moci znovu prohlédnout a vidět zlepšení.

Vedení nesmí zapomenout odměnit zaměstnance, kteří během realizace změny přispějí svými nápady ke zlepšení a zdokonalení vize a strategie. Odměna bude sloužit jako motivátor pro další pracovníky. I oni mohou později přijít se změnou, která bude pro firmu znamenat velké zlepšení.

7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Lidé budou vidět, že změna přinesla společnosti zlepšení. Budou namotivováni na další změny, které jim mohou přinést užitek. Toho by vedení mělo využít a snažit se prosadit další potřebné změny.

Navrhuji, aby se zaměřili například na obalový materiál a nákup nového balicího stroje. Zkvalitněním obalového materiálu dojde k méně častému poškození a vysypání dílců. K odběratelům se zboží dostane v pořádku a opět se zvýší jejich spokojenost. Nákupem nového stroje se zrychlí balení a zboží bude možné odesílat dříve po dokončení výroby.

8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Na závěr musí do podnikové kultury proniknout nové návyky a procesy. Zaměstnanci se s nimi musí sžít a musí vidět, že jsou lepší než staré návyky. Nové procesy budou představovat lepší plánování výrobního plánu a hlídání termínu dodávek pro odběratele.

Jak uvádí teorie, změna se musí zamrazit, aby se podnik nevrátil ke starým postupům a celý proces změny nebyl zbytečný.

Navrhuji, aby vedoucí tým vytvořil dotazník pro odběratele, díky kterému zjistí, zda je změna plně zakotvena. Tento dotazník navrhuji poslat po 8 měsících od zaškolení nového pracovníka.

Po vyhodnocení dotazníků spokojenosti odběratele a zlepšení změny přistoupí vedení společnosti k motivačním odměnám, které pracovníkům slíbil. Ty by měly přispět k dalšímu vývoji. Dotazník naleznete v příloze č. 9.

7 Závěr

V současné době je řízení změn nezbytnou součástí každé organizace. Ke změnám může docházet každý den a podnik musí být připraven rychle reagovat a řešit související problémy. Špatně zavedená změna firmu vyčerpá. Zaměstnanci ztratí chuť v budoucnu něco měnit a vše se vrátí ke starým postupům. Proto je důležité dbát na dobrý proces změny, který firmě pomůže stát se úspěšnější.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem rozebírala proces změny a kroky, podle kterých by měl podnik postupovat, aby změna byla úspěšně zavedena a zakotvena, jaké typy změn mohou v podniku nastat a jaké máme bariéry změn a proč lidé změny špatně přijímají.

V analytické části byla teorie aplikovaná v praxi. Po rozhovoru s manažerem společnosti jsem zjistila, že:

- Teorie se v mnoha ohledech neliší od praxe ve zkoumaném podniku. Manažer se snaží se zaměstnanci komunikovat, získávat od nich informace o potřebách a chce, aby zaměstnanci sami přicházeli s návrhy zlepšovacích změn a při zavádění změny byli spokojeni.
- Dbá na zpětnou vazbu a zjišťování výsledků, jak uvádí teorie.
- Teorie uvádí různé strategie pro potlačování strachu ze změn a ty jsou úspěšně aplikovány ve společnosti. Jde například o vzdělávání a komunikaci, zapojení do procesu změny a naslouchání.
- Vedení společnosti se o své zaměstnance stará, dbá na jejich spokojenost. Za to od nich vyžaduje pracovní morálku, spolehlivost a výkonnost.
- Lze podnikat i v malé obci, kde je nyní vybudována úspěšná firma s mnoha zákazníky i zaměstnanci. Musí řešit mnoho problémů, snažit se být konkurenceschopná a inovovat, aby se udržela na trhu.

Výsledky analýz a zpracování procesu změny budou předány panu Opatrnému, vlastníkovému podniku, který bude moci tento postup realizovat v praxi a tím docílit úspěšné změny a posílení spokojenosti odběratelů.

8 Summary

Tato bakalářská práce se zabývá řízením změn ve vybrané organizaci. V literárním přehledu jsou uvedeny teoretické poznatky týkající se změn, jejich druhy, kroky procesu zavádění změn, důvody, proč lidé nemají rádi změny, bariéry změn a informace o podnikovém reengineeringu.

Dále následuje charakteristika a historický vývoj organizace EXTE SPOJ s.r.o., v níž byla zpracována analytická část práce.

Následují analýzy vnějšího prostředí, při nichž byla použita STEP analýza. Dále analýza vnitřního prostředí, která rozebírá finanční oblast, marketingovou oblast a personální oblast.

Poslední analýza je SWOT analýza zkoumající silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku.

Poté je rozepsán řízený rozhovor s manažerem – jednatelem společnosti.

Další kapitola vyhodnocuje veškeré analýzy a je stanoven návrh změny.

V závěru je v 8 krocích dle teorie popsána navrhovaná změna pro zlepšení spokojenosti odběratelů. Navrhovaná změna pomůže společnosti v jejím dalším rozvoji.

Klíčová slova: změna, řízení změn, analýza, naléhavost změny, proces

The topic of this bachelor thesis is the management of changes in a selected business organization. The literary survey deals with changes and their types, steps through which changes are implemented, why people dislike changes, what are the main barriers to changes and what is business re-engineering. Next follows a characteristics and historic development of the organization EXTE SPOJ s.r.o., where the analytical part of this work was performed.

Another part of this work involves the analysis of external and internal environments, where the STEP analyses was implemented, complemented with dissection of the financial, marketing and person aspects. Finally, a SWOT analysis dealing with strong and weak aspects, as well as opportunities and risks of the company, has also been included.

Another part of the thesis is a directed discussion with the manager representing the company. In the next chapter, all the analyses have been evaluated and a time table of changes has been suggested. The thesis is concluded with 8 steps summarizing proposed changes, which should improve the approval rate of the customers and should eventually help the company in its future development.

Key words: change, change management, analysis, request for change, process

9 Přehled použité literatury

Bělohlávek, F., Šuleř, O., & Košťan, P. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Česká národní banka. (2016). *Co to je inflace*. Dostupný na [www](http://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html):
https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html

České noviny. (2016). *Výdaje na výzkum a vývoj dynamicky rostly, mají několik prvenství (2015)*. Dostupný na [www](http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-dynamicky-rostly-maji-nekolik-prvenstvi/1269947): <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-dynamicky-rostly-maji-nekolik-prvenstvi/1269947>

Český statistický úřad. (2016). *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy – 4. čtvrtletí 2011*. Dostupný na [www](https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2011-0ce9tn4v1s): <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2011-0ce9tn4v1s>

Český statistický úřad. (2016). *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy – 4. čtvrtletí 2012*. Dostupný na [www](https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2012-zoqs716emh): <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2012-zoqs716emh>

Český statistický úřad. (2016). *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy – 4. čtvrtletí 2013*. Dostupný na [www](https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-q21aaj0xqk): <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-q21aaj0xqk>

Český statistický úřad. (2016). *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy – 4. čtvrtletí 2014*. Dostupný na [www](https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2014-ljzat1kmfd): <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2014-ljzat1kmfd>

Český statistický úřad. (2016). *Inflace – druhy, definice tabulky*. Dostupné na [www](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace):
https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad. (2016). *Ukazatele výzkumu a vývoje – 2014*. Dostupné na [www](https://www.czso.cz/csu/czso/ukazatele-vyzkumu-a-vyvoje-za-rok-2014):
<https://www.czso.cz/csu/czso/ukazatele-vyzkumu-a-vyvoje-za-rok-2014>

Český statistický úřad. (2016). *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS-roční průměry-2011*. Dostupný na [www](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vsps-rocni-prumery-2011-rq7ievzbuy): <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vsps-rocni-prumery-2011-rq7ievzbuy>

Český statistický úřad. (2016). *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS-roční průměry-2012*. Dostupný na www: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vsps-rocni-prumery-2012-uhhueju2wm>

Český statistický úřad. (2016). *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS-roční průměry-2013*. Dostupný na www: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2013-ah3piojsce>

Český statistický úřad. (2016). *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS-roční průměry-2014*. Dostupný na www: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2014>

Číselník.artega. (2016). *Průměrná mzda v její vývoj v letech*. Dostupný na www: http://ciselnik.artega.cz/prumerna_mzda.php

Číselník.artega. (2016). *Průměrná platy podle profese zaměstnání*. Dostupný na www: http://ciselnik.artega.cz/prumerne_platy_podle_profese_2013.php

Daňový poplatník. (2016). *Jaké legislativní změny v daních a účetnictví přinese rok 2016*. Dostupný na www: <http://www.danovypoplatnik.cz/jake-legislativni-zmeny-v-danich-a-ucetnictvi-prinese-rok-2016/>

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Dolanský, V., & Koubek, J. (1997). *Management*. Praha: Grada.

Dům financí. (2016). *Daň z příjmů právnických osob (2013)*. Dostupný na www: <http://dumfinanci.cz/clanky/4509-dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Exte.cz (2016). Dostupný na www: <http://exte.cz/#home>

Googlebooks. (2016). *Re-engineering the Enterprise*. Dostupný na www: https://books.google.cz/books?id=6x3vBwAAQBAJ&pg=PA96&dq=re-engineering+the+enterprise&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=re-engineering%20the%20enterprise&f=false

Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press.

- Kotter, J. P. (2008). *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press.
- Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck.
- Ochrana, F., & Půček, M. (2011). *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Palán, J. F., Česká zemědělská univerzita v Praze, & Provozně ekonomická fakulta. (2002). *Řízení podnikových změn*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit.
- Robbins, S. P., & Coulter, J. (2004). *Management*. (V. Šafaříková, Přel.). Praha: Grada.
- Robson, M., Ullah, P., & Medek, P. (1998). *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha: Management Press.
- Rolínek Ladislav a kol. (2003). *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice, ZF JU.
- Šmída, F., & Česká společnost pro systémovou integraci. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.

- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.
- Vaculík, J., Univerzita Pardubice, & Ekonomicko-správní fakulta. (2006). *Řízení změn. I. díl, Vybrané kapitoly - základy a postupy I. díl, Vybrané kapitoly - základy a postupy*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vermeulen, Puranam a Gulami (2010). *Změna pro změnu. Moderní řízení*. 2010 (10), pp.22.
- Williams, C., Hall, I., & Champion, T. (2011). *MGMT*. Toronto: Nelson Education.

10 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Lewin-Scheinův model procesu změny	6
Obrázek 2 - Vztah mezi velkými a malými změnami	8
Obrázek 3 - Rozdělení změn podle časového průběhu	9
Obrázek 4 - Rozdělení změn podle charakteru projevu	10
Obrázek 5 - Tři kategorie změn	11
Obrázek 6 - Techniky organizačního rozvoje	12
Obrázek 7 - Základní stavy přechodu změn.....	13
Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti	23

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Sazby daně z příjmů právnických osob	28
Tabulka 2 - Finanční ukazatele společnosti 2011 – 2014 v tis. Kč	30

Seznam grafů

Graf 1 - Výdaje na výzkum a vývoj	25
Graf 2 - Vývoj inflace	26
Graf 3 - Zaměstnanost v tis. osobách	27
Graf 4 - Průměrné hrubé mzdy	28

Seznam příloh

Příloha 1 - Faktory SWOT analýzy	
Příloha 2 - Fullerův trojúhelník	
Příloha 3 - Normované váhy kritérií	
Příloha 4 - Sečtení relativních četností	
Příloha 5 - Graf SWOT analýzy	
Příloha 6 - SWOT matice	
Příloha 7 - Řízený rozhovor s manažerem	
Příloha 8 - STEP analýza, význam faktorů	
Příloha 9 – Inzerát	
Příloha 10 - Dotazník spokojenosti zákazníka	
Příloha 11 - EXTE SPOJ s.r.o. Hostětice	
Příloha 12 - Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně 2015	

11 Přílohy

Příloha 1 - Faktory SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Kvalita produktů	7. Špatné plánování výroby
2. Způsob dodání	8. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
3. Výrobní technologie	9. Kapacita
4. Reakce na požadavky trhu	
5. Stálost zaměstnanců	
6. Operativnost	
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
10. Reklama	12. Konkurence českých firem
11. Pronikání do zahraničí	13. Legislativní změny
	14. Opožděné dodávky materiálu
	15. Ztráta odběratelů díky opožděným dodávkám
	16. Druhotná platební neschopnost
	17. Odchod většího počtu kvalifikované populace

Zdroj: zpracováno autorkou dle rozhovoru s manažerem

Příloha 2 - Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
							8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17
								9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17
									10	10	10	10	10	10	10
										11	12	13	14	15	17
											11	11	11	11	11
											12	13	14	15	17
												12	12	12	12
												13	14	15	17
													13	13	13
														14	17
															14
															15
															16
															17
															16
															17

Zdroj: zpracováno autorkou dle rozhovoru s manažerem

Příloha 3 - Normované váhy kritérií

Faktor	Četnost	Četnost v %	Pořadí	Zařazení
1. Kvalita produktů	15	11,03	1	S
2. Rychlost dodání	6	4,41	11 – 12	S
3. Výrobní technologie	8	5,88	9	S
4. Reakce na požadavky trhu	5	3,68	13	S
5. Stálost zaměstnanců	12	8,82	4 – 5	S
6. Operativnost	6	4,41	11 -12	S
7. Špatné plánování výroby	11	8,09	6	W
8. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	10	7,35	7 – 8	W
9. Kapacita	7	5,15	10	W
10. Reklama	1	0,74	16 – 17	O
11. Pronikání do zahraničí	3	2,21	14	O
12. Konkurence českých firem	2	1,47	15	T
13. Legislativní změny	1	0,74	16 – 17	T
14. Dodávky materiálu	10	7,35	7 – 8	T
15. Ztráta odběratelů díky opožděným dodávkám	12	8,82	4 – 5	T
16. Druhotná platební neschopnost	14	10,29	2	T
17. Odchod většího počtu kvalifikované populace	13	9,56	3	T

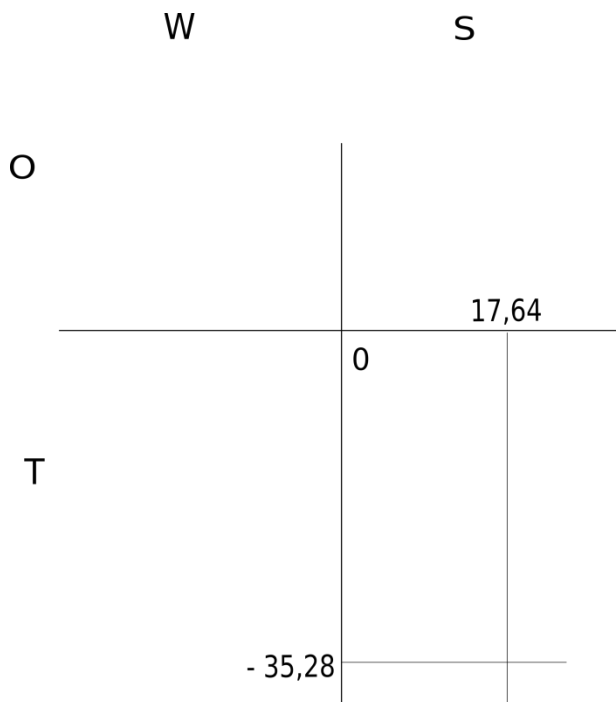
Zdroj: zpracováno autorkou

Příloha 4 - Sečtení relativních četností

S	38,23 %	S - W	17,64 %
W	20,59 %		
O	2,95 %	O - T	- 35,28 %
T	38,23 %		

Zdroj: zpracováno autorkou

Příloha 5 - Graf SWOT analýzy



Zdroj: zpracováno autorkou

Příloha 6 - SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: Zpracováno autorkou dle Rolinek a spol, 2003

Příloha 7 - Řízený rozhovor s manažerem

Řízený rozhovor k praktické části bakalářské práce s názvem: Řízení změn v dané organizaci

Dobrý den,

jsem studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích obor Řízení a ekonomika podniku. Dovolte mi požádat Vás o rozhovor k mé bakalářské práci. Rozhovor bude sloužit k výzkumu týkajícího se řízení změn ve Vaší organizaci.

Položím Vám otázky týkající se Vaší firmy, konkurence, prostředí, změn ve Vašem podniku a také zaměstnanců a způsobu vedení.

1. Setkali jste se s pojmem management změn?

- a. Ano
- b. Ne

2. Jak často ve Vaší firmě dochází k jakékoliv změně?

- a. Každý den – operativní změny
- b. Každý týden
- c. Jednou za měsíc
- d. Jednou za čtvrt roku
- e. Jednou za půl roku
- f. Jednou za rok
- g. Jiná odpověď:

3. Jaké změny jsou u Vás nejčastější? (seřad'te 1- nejčastější, 6 – nejméně časté)

- a. Plánované 1
- b. Neplánované 2
- c. Velké 6
- d. Malé 3
- e. Změny ve struktuře 5
- f. Změny v technologiích 4

4. Jste flexibilní v zavádění změn?

- a. Ano
- b. Ne

- 5. Jaká změna byla pro firmu nejobtížnější a proč?**
- 6. Jaká změna měla pozitivní výsledek a jaký?**
- 7. Která změna měla naopak negativní výsledek a proč?.**
- 8. Největší změna ve Vaší firmě, její důvody a důsledky?**
- 9. Jakým způsobem zavádíte změny ve výrobě (postup)?**
- 10. Jakým způsobem zavádíte změny v administrativě?**
- 11. V čem vidíte největší nevýhodu týkající se změn v odvětví, ve kterém se Vaše firma pohybuje?**
- 12. Kdo rozhoduje o změnách, které budete realizovat?**
 - a. Pouze vedení firmy
 - b. Vedení firmy a zaměstnanci, kterých se změna týká –
 - c. Vedení firmy a všichni zaměstnanci
- 13. Pokud o změnách rozhodují i zaměstnanci, jakým způsobem jsou zapojeni do implementace změn?**
- 14. Jaké metody používáte, aby zaměstnanci změny lépe přijímali?**
 - a. Vzdělávání a komunikace
 - b. Informovanost zaměstnanců
 - c. Zapojení těch, kterých se změna týká
 - d. Demonstrace zájmu o podřízené, naslouchání
 - e. Vyjednávání a dohody
- 15. Jak řešíte problém se zaměstnancem, který se nechce přizpůsobit změně a odmítá ji?**
- 16. Jaký je podle vás důvod, že lidé nemají rádi změny?**
- 17. K návrhům na změnu dochází spíše ze strany vedení, nebo ze strany zaměstnanců?**
 - a. Spíše ze strany vedení
 - b. Spíše ze strany zaměstnanců
 - c. Návrhy jsou vyrovnané
- 18. Uvítáte, když některý ze zaměstnanců přijde s novým nápadem, který pomůže k rozvoji firmy?**
- 19. Pokud ano a nápad je realizován s úspěchem, čeká zaměstnance odměna?**
- 20. Znáte dobře své zaměstnance a umíte předpokládat jejich reakci na změnu?**

21. Setkal jste se s tak velkým odporem ke změně, že daná změna nemohla být zrealizovaná?
22. Která změna byla pro Vás jako jednatele společnosti nejobtížnější?
23. Najdete si čas, abyste zašli za zaměstnanci, popovídali si s nimi, jak se jim daří? Aby viděli Váš zájem.
24. Jakým způsobem sledujete vývoj nových technologií?
25. Jakým způsobem přenášíte informace ve společnosti?
26. Pokud chcete realizovat inovaci produktu, tak:
- Máte vlastní výzkum a vývoj
 - Imitujete spíše úspěšné řešení konkurence
27. Po realizaci změny sledujete její výsledky:
- Ano
 - Ne
28. Pokud sledujete výsledky změn a zjistíte, že změna nepřinesla očekávaný užitek, jak postupujete?
29. Jak tvoříte zdroje potřebné k inovacím, nákupu nových strojů, technologií?
30. Co by se podle Vás mělo v podniku v budoucnu změnit? Jaké změny byste chtěli zavést?
31. Jak by tato změna měla probíhat? Kroky

Příloha 8 - STEP analýza, význam faktorů

Název faktoru	Hodnocení významnosti faktoru	Dopad faktoru na společnost	Zařazení faktoru
Demografické trendy	méně významný	dlouhodobý	S
Trend celoživotního vzdělávání	významný	dlouhodobý	S
Vládní výdaje na výzkum a vývoj	méně významný	střednědobý	T
Míra zastarávání technologií	významný	střednědobý	T
Inflace	méně významný	dlouhodobý	E
Růst cen pohonných hmot	méně významný	střednědobý	E
Zaměstnanost v odvětví	méně významný	střednědobý	E
Mzdy v odvětví	významný	dlouhodobý	E
Daň z příjmů PO	významný	dlouhodobý	P
Legislativní změny	spíše nevýznamný	dlouhodobý	P

Zdroj: zpracováno autorkou

Příloha 9 – Inzerát

Pracovník/pracovnice logistiky – Hostětice

Místo výkonu práce:	Hostětice (u Telče)
Druh úvazku:	plný úvazek
Obor činnosti:	logistika, strojírenství
Profese:	pracovník logistiky
Odměna za práci:	30 000 Kč za měsíc (po zapracování prémie)
Minimální dosažené vzdělání:	středoškolské s maturitou v oboru strojírenství

Požadujeme:

- perfektní znalost ve strojírenských výkresech, prokázání znalostí součástí přijímacího pohovoru
- znalost práce s PC, používání internetu
- dobré komunikační schopnosti a seriózní vystupování
- umění rychlého rozhodování, znalost organizace výroby a vedení

Nabízíme:

- dobré platové ohodnocení
- zaměstnanecké výhody
- solidní jednání a dobrý pracovní kolektiv

Příloha 10 - Dotazník spokojenosti zákazníka

Dotazník spokojenosti zákazníka							
Firma:							
Stupeň: 1- dobrý, 2 – střední, 3 – špatný, N - nevím							
Jak hodnotíte?	Stupeň				Otázka	Ano	Ne
	1	2	3	N			
Obecná pověst naší společnosti					Předpokládáte dodávky od naší firmy i v budoucnu?		
Vztah našich pracovníků k zákazníkovi					Odebíráte stejné výrobky od jiných dodavatelů? Z důvodu: <ul style="list-style-type: none"> - cenových - jakostních - kapacitních - platebních - plnění smluv - vzdálenosti - pružnosti - jiných 		
Možnosti uspokojení Vašich požadavků					Očekáváte rozšíření dodávaného <ul style="list-style-type: none"> - sortimentu - množství 		
Rychlost reakce na požadavek					Jste spokojeni s úrovní obchodního jednání		
- Administrativní					Očekáváte osobní návštěvu pracovníků v oblasti <ul style="list-style-type: none"> - jakosti - obchodu - technologie - managementu 		
- Faktickou (dodání)							
Kvalita dodávaných výrobků							
Poskytované platební podmínky							
Dodržování termínů dodávek							
Přístup k řešení reklamací							
Přístup k řešení stížností							
Dosažitelnost inform. o našich možnostech výroby							

Zdroj: zpracováno autorkou

Příloha 11 - EXTE SPOJ s.r.o. Hostětice



Zdroj: exte.cz

Příloha 12 - Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně 2015



Zdroj: exte.cz