

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení změn ve vybrané organizaci

Vypracoval: František Bednář

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D..

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: František BEDNÁŘ
Osobní číslo: E20282
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Řízení změn ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit řízení změn ve vybrané organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení změn, dotazníkové šetření, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

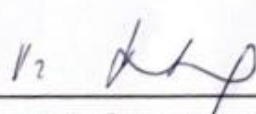
Seznam doporučené literatury:

- Kubičková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada
Machan, R. (2013). *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
Řehoř, P. (2016). *Řízení změn*. České Budějovice: EF JU.
Toman, M. (2005). *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing.
Veber, J. a kol. (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press.

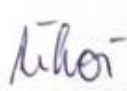
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


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

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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 dne 4. dubna 2023

František Bednář

Poděkování

Touto cestou bych moc rád poděkoval vedoucímu své práce panu doc. Ing. Petrovi Řehořovi, Ph.D. za pomoc, připomínky a cenné rady při zpracovávání práce. Moc bych také rád poděkoval všem zaměstnancům společnosti za spolupráci při odpovídání na otázky.

Dále bych také rád poděkoval respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V neposlední řadě děkuji také rodině za trpělivost a pevné nervy.

Obsah

1	ÚVOD	3
2	TEORETICKÁ ČÁST	4
2.1	ŘÍZENÍ ZMĚN	4
2.1.1	Change management	4
2.2	ZMĚNA	5
2.2.1	Cíle změny	6
2.2.2	Iniciátory změny	6
2.3	STRUKTURA ŘÍZENÍ ZMĚN	7
2.4	MODELÝ ŘÍZENÍ ZMĚN.....	8
2.4.1	Lewinův model řízení změn	8
2.4.2	Kotterův osmikrokový model změny	9
2.4.3	Model ADKAR	11
2.4.4	McKinseyho model 7S	12
2.4.5	Rezistence management	14
3	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	16
3.1	CÍLE PRÁCE	16
3.2	METODICKÝ POSTUP	16
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	19
4.1	HISTORIE ORGANIZACE	19
4.2	SOUČASNOST.....	20
4.3	PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	20
4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	21
5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	23
5.1	SBĚR DAT ZE SPOLEČNOSTI	23
5.1.1	Vyhodnocení sesbíraných dat.....	23
5.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI	24
5.2.1	Jednotlivé faktory podle zařazení	25
5.2.2	Metoda párového srovnání	30
5.3	VYHODNOCENÍ SWOT MATICE.....	31

5.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	32
5.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	32
5.4.2	Studenti.....	33
5.5	OVĚŘENÍ VÝZKUMNÉHO PŘEDPOKLADU	38
6	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN.....	39
6.1	POSTUP PŘI REALIZACI ZMĚN.....	40
6.1.1	Nábor nových zaměstnanců.....	40
6.1.2	Nový mzdový systém	42
6.2	ŠKOLENÍ.....	43
6.3	DŮLEŽITOST EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ZMĚN	44
7	ZÁVĚR	45
	I. SUMMARY.....	46
	II. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	47
	III. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT.....	50
	IV. SEZNAM PŘÍLOH	51
	V. PŘÍLOHY.....	52

1 Úvod

Řízení změn se stává stále důležitější pro organizace v dnešním rychle se měnícím světě. Vlivem technologického pokroku, globalizace, změn legislativy a změn v chování zákazníků se organizace často musí přizpůsobovat novým podmínkám a přijímat nové strategie, procesy a systémy. Nicméně, mnoho změn selhává kvůli neefektivnímu řízení a nedostatečnému zapojení zaměstnanců. Tato práce by mohla být užitečná pro zkoumanou společnost nebo pro manažery, kteří se zabývají řízením změn, stejně jako pro studenty, kteří se zajímají o tento obor.

Práce bude zaměřena na strojírenskou firmu v Jihočeském kraji, která se zabývá především výrobou a renovací kovových výtahů.

V teoretické části bakalářské práce se bude uvádět pohled na řízení změn. Společně s ním zde budou uvedeny nejpoužívanější teorie, jak změnu řídit, aby směřovala k rozvoji společnosti a nesetkala se s odporem od zaměstnanců nebo jiných zainteresovaných stran společnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je charakteristika vybrané organizace se zhodnocením jejího současného stavu za pomoci analýz a návrh změn s jejich implementací. Potřebná data na analýzy budou sesbírána kvalitativním výzkumem. Pomocí SWOT matice a párového porovnání se určí nejdůležitější faktory, kde je potřeba provést změny. Poté se sestaví výzkumné předpoklady, které budou zkoumány za pomoci kvantitativního výzkumu.

2 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce se věnuje shrnutí základních poznatků z dostupné literatury.

2.1 Řízení změn

Říká se, že jedinou konstantou je změna. To je nepochybné a stále více pravdivé pro svět podniků – a tedy i pro jednotlivé společnosti platí, že se mění. Buzzwords, které mohou zdůraznit všudypřítomnost změn obklopujících společnosti, patří sem klimatické změny, globalizace a především digitalizace. Proto je sotva překvapivé, že manažerská praxe a její akademické vzdělávání se stále více zabývají těmito otázkami. Pro speciální management se ustálil termín Change management neboli management změn, který obsahuje techniky potřebné k řízení těchto procesů spojených se změnami (Lauer, 2010).

2.1.1 Change management

Řízení změn znamená plánovat, iniciovat, realizovat, řídit a nakonec stabilizovat procesy změn. na podnikové i osobní úrovni. Změna může zahrnovat tak rozmanité problémy, jako jsou např. strategické směřování nebo programy osobního rozvoje zaměstnanců. Změna je neustálé přizpůsobování podnikových strategií a struktur měnícím se vnějším podmínkám. Změna dnes není výjimečnou situací, ale trvale probíhajícím procesem. Řízení změn zahrnuje obojí, revoluční jednorázové projekty i evoluční transformace.

Stanovování potřeby změny je také nedílnou součástí řízení změn. Mohli bychom konstatovat, že se jedná o první část v rámci procesu řízení změn. Prvním problémem je zjištění, jaká změna je nutná pro organizaci nebo její část. Na tomto úkolu se podílejí všichni zaměstnanci, ale rozhodující úloha připadá na management, převážně pak vrcholový, protože se může jednat o významné změny strategických záměrů firmy (Veber, 2009).

Podle Častorála (2010) řízení změn sestává ze dvou částí. První je pasivní připravenost na změnu a druhou je aktivní schopnost změnu vyvolat. Všeobecně vzato se řízení změn týká čtyř zásadních okruhů:

- Zapojení lidí do procesu změny
- Vzdělání a procesní rozvoj
- Komunikace a sdílení informací
- Design práce

2.2 Změna

Změnou lze pozorovat, jak v běžném životě, tak v životě organizace. Pro účel práce je zde změna pojímána v kontextu organizace a firemního prostředí.

Každá společnost je vystavena vlivu podnětů, které přicházejí z několika směrů. A z těchto důvodů přicházejí změny. Těmito směry mohou být.

1. Strategické řízení (vlastníci nebo management)
2. Obchodní vztahy (zákazníci, dodavatelé)
3. Daná situace (legislativa, ekonomika, globalizace, politika)
4. Trendy (Technologie, ekologie)
5. Vnitřní prostředí (zaměstnanci)

Změna může být buď nenadálá nebo plánovaná. Definic změn dokážeme najít nespočet. Podle jedné definice, organizační změna zahrnuje přechod od známého k známému, od relativní jistoty k relativní nejistotě. Z jiného pohledu se dá změna definovat jako rozdíl kvality, stavu nebo tvaru v průběhu času v organizaci. Další definice uvádí, že změna je označována jako činnost, která probíhá v období menší a větší nestability, kdy je neklid systému pudovou reakcí na měnící se prostředí (Ramanathan & kol., 2009).

Pro lepší náhled jsou zde uvedeny i další definice změn:

- Změnu můžeme definovat jako situaci, kdy se organizace rozhodne změnit současný způsob podnikatelské činnosti na nový styl nebo model, aby se vyrovnala s rychlými změnami v podnikatelském světě, přičemž je třeba mít na paměti faktor dosažení maximálního zisku. Změna může být ve struktuře organizace, zaměstnanců organizace, technologie podnikatelského záměru, výrobní techniky, administrativy nebo změny řízení, management změn má za úkol odlišit organizaci, když se nový stav stal více úspěšným (Hashim, 2013).
- Podstata změny spočívá v transformaci z výchozího stavu do stavu cílového pro zlepšení postavení firmy na trhu a tato péče o rozvoj podnikání musí být nepřetržitá (Vodáček & Vodáčková, 2001).
- Změna je rozdíl mezi cílovým stavem a výchozím stavem. Proces změny je způsob, jak se dostaneme do cíle. Změna je základním rysem života společnosti. Dnešní organizace musí být schopny reagovat na rychlé změny ve svém okolí. To vše vede k důrazu na řízení v měnícím se prostředí (ČAS, 2020).

- Změnu lze obecně charakterizovat jako přechod jakéhokoli objektu z jedné formy do druhé (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2008).
- Změna je vlastně odchylka od předpokládaného stavu nebo postupu. Změna vzniká v důsledku nejistoty nebo omezené míry možných znalostí o budoucnosti v době, kdy se tvoří záměry řízení (např. plány, předpovědi, výhledy). Tato odchylka může být kladná (vedoucí ke zlepšení očekávaných výsledků, příznivá změna) nebo negativní (vedoucí ke zhoršení očekávaných výsledků, nepříznivá změna) (Pugh & Mayle, 2009).

Z výše zmíněných definic lze říct, že změna představuje posun z určitého současného stavu organizace na budoucí stav, který je požadovaný a měl by být i lepší. Z určitého pohledu by se o změně mělo jednat jako o průběžné transformaci procesu určitých parametrů v něco nového.

2.2.1 Cíle změny

Každá společnost, která následuje svůj zásadní cíl a to dosažení zisku, se musí adaptovat na aktuální situaci okolo sebe. Aby byla organizace konkurenceschopná, bude muset v této souvislosti v budoucnu provést určité nezbytné změny. Cílem je zachování stabilní, výkonné a prosperující společnosti (Kubíčková & Rais, 2012, Drdla & Rais, 2001).

2.2.2 Iniciátory změny

Iniciátory změny v change managementu se často dělí do dvou kategorií: interní a externí. Interní iniciátory se týkají faktorů uvnitř organizace, zatímco externí se týkají faktorů vnějšího prostředí.

Interní iniciátory:

- Organizační restrukturalizace
- Strategická změna a inovace
- Technologická inovace a integrace
- Změna vedení a kultury

Externí iniciátory:

- Ekonomické a politické změny
- Globalizace
- Změny v konkurenci
- Regulace a zákony (Cameron & Green, 2019, Kotter, 2012).

2.3 Struktura řízení změn

Řízení změn je zásadní proces, kterým organizace procházejí, aby se přizpůsobily novým okolnostem nebo využily nových příležitostí. Tento proces zahrnuje plánování, provádění a monitorování změn v organizaci. Jedná se o širokou oblast, která zahrnuje širokou škálu činností a strategií, včetně komunikace, školení, vedení a řízení odporu. Níže jsou roze-psány body, které je nutné dodržovat.

Modely řízení změn: Existuje několik modelů řízení změn, které mohou organizace po-užívat k řízení procesu změn. Patří mezi ně Lewinův model řízení změn, Kotterův model 8 kroků změny a model ADKAR. Každý z těchto modelů poskytuje jiný přístup k řízení změn a může být použit k tomu, aby pomohl organizacím efektivně plánovat a provádět změny (Cameron & Green, 2019).

Komunikace: Komunikace je klíčovým aspektem řízení změn. Efektivní komunikace pomáhá udržet všechny informované a zapojené do celého procesu změny a může pomoci minimalizovat odpor vůči změně. Organizace mohou využívat různé komunikační strate-gie, včetně informačních bulletinů, setkání na radnici a průzkumů mezi zaměstnanci, aby zaměstnance informovaly a zapojily (Brocke & Rosemann, 2014).

Řízení zainteresovaných stran: Důležitým aspektem řízení změn je identifikace a řízení očekávání a obav zainteresovaných stran, včetně zaměstnanců, zákazníků a dalších klíč-ových skupin. Pochopením potřeb a obav zúčastněných stran mohou organizace vyvi-nout strategie, které pomohou minimalizovat odpor a maximalizovat přínosy změny.

Rezistence management: Změna může být pro některé jednotlivce a skupiny obtížná a je důležité předvídat a zvládat odpor vůči změně. Organizace mohou využívat různé stra-terie, jako je komunikace, školení a pobídky, aby pomohly zaměstnancům přizpůsobit se změnám a minimalizovat odpor.

Management: Silné a efektivní vedení je nezbytné pro řízení procesu změn a zajištění jeho úspěšnosti. Vedoucí pracovníci hrají zásadní roli při sdělování vize a cílů změny a při poskytování podpory a zdrojů, které zaměstnanci potřebují k přizpůsobení se změnám (Cameron & Green, 2019).

Školení a rozvoj: Změny často vyžadují, aby se zaměstnanci naučili novým dovednostem a procesům, a poskytnutí příležitostí ke školení a rozvoji jim může pomoci tento přechod podpořit. Organizace mohou využívat různé strategie školení a rozvoje, například školení

na pracovišti, mentoring a e-learning, aby pomohly zaměstnancům získat dovednosti, které potřebují k přizpůsobení se změnám (Noe, 2010).

Měření a hodnocení: Měření výsledků změn a vyhodnocování úspěšnosti procesu řízení změn je důležitým aspektem neustálého zlepšování. Organizace mohou k vyhodnocování úspěšnosti změn a identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit, používat různé metriky, jako je spokojenost zaměstnanců, produktivita a spokojenost zákazníků (Cameron & Green, 2019).

Řízení změn je nezbytným procesem pro organizace, které se chtějí přizpůsobit novým okolnostem a využít nových příležitostí. Tento proces zahrnuje plánování, provádění a monitorování změn v organizaci. Zahrnuje širokou škálu činností a strategií, včetně komunikace, školení, vedení a řízení odporu. Pochopením klíčových konceptů a strategií řízení změn mohou organizace vypracovat účinné plány řízení změn, které jim pomohou minimalizovat odpor a maximalizovat přínosy změn.

2.4 Modely řízení změn

Modely řízení změn jsou modely nebo přístupy, které mohou organizace používat k řízení procesu změn. Mezi nejčastěji používané modely řízení změn patří: Lewinův model řízení změn, Kotterův osmikrokový model změny, Model ADKAR, McKinseyho model 7S (Pryor, Taneja, Humphreys, Anderson & Singleton, 2008).

2.4.1 Lewinův model řízení změn

Model řízení změn Kurta Lewina je jedním z nejpoužívanějších modelů řízení změn v organizacích jeho grafické zpracování můžeme vidět na obrázku č 1. Vyvinul ho sociální psycholog Kurt Lewin v 50. letech 20. století a je známý také jako model "rozmrazení-změna-zmrazení".

Lewinův model řízení změn se skládá ze tří fází:

Rozmrazení: Tato fáze je prvním krokem Lewinova modelu řízení změn a zahrnuje přípravu jednotlivců a organizací na změnu. Tato fáze zahrnuje zvýšení povědomí o potřebě změny a je důležité získat pro změnu podporu vysvětlením důvodů a řešením případných obav nebo odporu.

Změna: V této fázi se změna skutečně realizuje. Tato fáze zahrnuje plánování změny, její realizaci a monitorování jejího průběhu, aby se zajistilo, že probíhá podle očekávání.

Zmrazení: Poslední fází Lewinova modelu řízení změn je fáze opětovného zmrazení, která zahrnuje konsolidaci změny a její trvalé začlenění do kultury a fungování organizace. Tato fáze zahrnuje začlenění změny do procesů, zásad a postupů organizace a zajištění toho, aby zaměstnanci byli vyškoleni a vybaveni pro práci v novém prostředí.

Lewinův model řízení změn je hojně využíván pro svou jednoduchost a proto, že poskytuje jasný a srozumitelný rámec, kterým se organizace mohou při zavádění změn řídit. Model je také flexibilní a lze jej přizpůsobit různým typům iniciativ změn a různým organizačním kontextům. Tři fáze modelu navíc poskytují jasný plán pro řízení změn, který může organizacím pomoci efektivněji plánovat a provádět změny (Sarayreh, Khudair, & Barakat, 2013).

Obrázek 1 *Lewinův model*



Zdroj: Düren, (2013)

2.4.2 Kotterův osmikrokový model změny

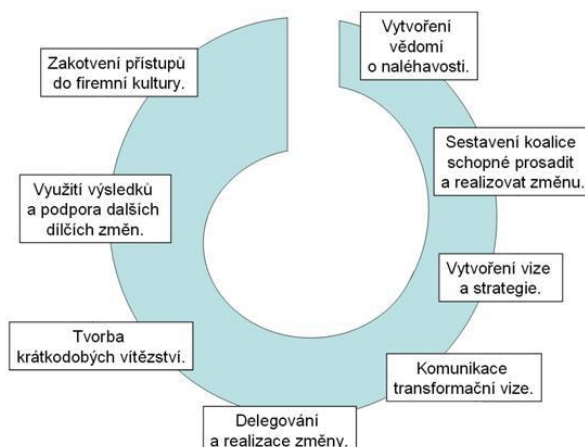
Kotterův model 8 kroků změny je rámec řízení změn, který vyvinul John Kotter, profesor Harvard Business School, aby pomohl organizacím efektivně zavádět změny. Model popisuje osm kroků, na obrázku č.2 vidíme grafické znázornění, kterými se organizace mohou řídit, aby úspěšně realizovaly iniciativy změn. Tyto kroky jsou následující:

1. Vytvoření pocitu naléhavosti: Organizace musí vytvořit pocit naléhavosti potřeby změny. To může zahrnovat sdělení důvodů pro změnu, zdůraznění potenciálních přínosů a řešení všech okamžitých problémů, které je třeba vyřešit.
2. Vytvořit silnou koalici: Organizace musí vytvořit koalici jednotlivců a skupin, kteří změnu podporují. Tato koalice může zahrnovat zaměstnance, manažery, zúčastněné strany a další klíčové skupiny.

3. Vytvořte vizi změny: Organizace si musí vytvořit jasnou vizi změny, kterou chtějí realizovat. Tato vize by měla být inspirativní a motivující a měla by poskytnout plán pro iniciativu změny.
4. Komunikace vizi: Organizace musí efektivně sdělit vizi změny zaměstnancům, zúčastněným stranám a dalším klíčovým skupinám. Komunikace by měla být transparentní, častá a odpovídat potřebám jednotlivých skupin.
5. Umožněte ostatním jednat podle vize: Organizace musí jednotlivce a skupiny zmocnit k tomu, aby podle vize jednali. To může zahrnovat poskytování zdrojů, odstraňování překážek a delegování pravomocí.
6. Vytvářejte krátkodobá vítězství: Organizace musí vytvářet krátkodobé úspěchy, které pomohou vybudovat hybnou sílu pro iniciativu změny. Tato vítězství mohou mít podobu malých, postupných zlepšení nebo větších, transformačních změn.
7. Konsolidace úspěchů a vytváření dalších změn: Organizace musí konsolidovat výsledky krátkodobých úspěchů a pokračovat v zavádění změn. To může zahrnovat zdokonalení iniciativy změny, odstranění překážek a řešení všech problémů, které se objeví.
8. Zakotvit nové přístupy v kultuře organizace: Organizace musí zajistit, aby se nové přístupy staly trvalou součástí kultury organizace. To může zahrnovat zakotvení změny do zásad, postupů a systémů organizace a zajištění toho, aby zaměstnanci byli vyškoleni a vybaveni pro práci v novém prostředí.

Kotterův model změny v 8 krocích poskytuje plán, kterým se organizace mohou řídit při zavádění iniciativ změn. Tento model je široce používán a prokázal svou účinnost při pomoci organizacím úspěšně zavádět změny. Stejně jako všechny modely řízení změn však není univerzálním řešením a organizace by si jej měly přizpůsobit svým specifickým potřebám a okolnostem (Laig, & Abocejo, 2021).

Obrázek 2 Kotterův osmikrokový model



Zdroj: IT Solution, 2013

2.4.3 Model ADKAR

Model ADKAR je model řízení změn zaměřený na cíle, který byl navržen tak, aby pomohl jednotlivcům a organizacím efektivně řídit změny. Model vychází z myšlenky, že změna je proces, kterým jednotlivci procházejí, a uznává, že jednotlivci mohou mít v různých fázích procesu změny různé potřeby a požadavky.

Pět prvků modelu ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability a Reinforcement) poskytuje jednotlivcům a organizacím plán, kterým se mohou řídit při zavádění změn. Jednotlivé kroky modelu ADKAR jsou následující:

Uvědomění (Awareness): V této fázi si jednotlivci uvědomují potřebu změny a možné důsledky toho, že se nezmění. To zahrnuje sdělení důvodů pro změnu, přínosů změny a možných dopadů jejího neprovedení.

Touha (Desire): V této fázi jsou jednotlivci motivováni k podpoře změny vytvořením touhy po změně. To zahrnuje zdůraznění přínosů změny a vytvoření společné vize budoucnosti.

Znalosti (Knowledge): V této fázi jsou jednotlivci vybaveni znalostmi a dovednostmi, které potřebují k podpoře změny. To zahrnuje poskytování školení, vzdělávání a podpory, které jednotlivcům pomohou pochopit, jak získané znalosti použít.

Schopnosti (Ability): V této fázi si jednotlivci osvojují schopnost uplatňovat získané znalosti a dovednosti. To zahrnuje poskytování praktických zkušeností a koučování, které pomáhají jednotlivcům uplatnit znalosti v praxi.

Posílení (Reinforcement): V této fázi jsou jednotlivci posilováni ve svém novém chování a je jim poskytována trvalá podpora a uznání. Patří sem vytváření kultury neustálého zlepšování a oceňování jednotlivců, kteří si změnu úspěšně osvojili.

Model ADKAR je navržen tak, aby byl flexibilní a přizpůsobitelný různým typům změn, a lze jej použít pro různé iniciativy změn, včetně technologických změn, organizačních změn a zlepšování procesů. Model je v organizacích široce používán a prokázal svou účinnost při pomoci jednotlivcům i organizacím úspěšně zvládnout změnu (Wong et al., 2019).

Obrázek 3 Grafické znázornění modelu ADKAR



Zdroj: Scherer, M. (2022)

2.4.4 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7s (zobrazený na obrázku číslo 4) je model řízení vyvinutý globální poradenskou společností McKinsey & Company, který pomáhá organizacím sladit všechny prvky jejich organizace tak, aby podporovaly efektivní změny. Sedm prvků modelu McKinsey 7s je následujících:

Strategie: Strategie je v modelu chápána jako soubor opatření, která firma plánuje v reakci na změny ve svém vnějším prostředí nebo je předvídá. Takový soubor opatření by měl firmě umožnit obhájit nebo zlepšit její konkurenční postavení tím, že bude svým zákazníkům poskytovat jedinečnou hodnotu.

Struktura: V McKinseyho modelu se tvrdí, že kritickým úkolem souvisejícím se strukturou je schopnost zaměřit se na ty dimenze nebo konstrukční parametry, které jsou v současné době důležité pro vývoj korporace, a být připraven změnit zaměření, jakmile se kritické dimenze změní. Jedním z těchto rozměrů jsou kritéria, která se dodržují při seskupování jednotek. Mělo by být založeno na funkčním, odvětvovém, klientském nebo

geografickém základě (nebo na jejich kombinaci). Další parametry návrhu se týkají míry formalizace chování v určité jednotce, míry decentralizace rozhodování nebo míry, do jaké potřebujeme horizontální koordinační mechanismy mezi jednotkami.

Systém: Pod pojmem systémy McKinsey and Company rozumí postupy, formální i neformální, které zajišťují fungování organizace. Je důležité pochopit nejen formální postupy, ale také to, jak organizace skutečně funguje: taková skutečná práce je často závislá spíše na neformálních než formálních systémech.

Schopnosti: Vzhledem ke zvolené strategii je tento prvek umožňuje korporaci realisticky zhodnotit své schopnosti s ohledem na kritické faktory úspěchu. faktorů, které charakterizují její podnikání. Jeden z konkrétních problémů může být ve skutečnosti vyselektování starých schopností, které mohou představovat významnou překážku pro nezbytné změny, jež by mohly bránit rozvoji potřebných nových dovedností.

Spolupracovníci: V McKinseyho modelu je personál považován za něco, co přesahuje klasické rozdělení na "tvrdé" a "tvrdé". otázkami (mzdové tabulky a systémy hodnocení) a na "měkké" (morálka, přístup a motivace). Rámec počítá s lidmi jako se souborem. zdroje, o které je třeba pečovat, rozvíjet je, střežit a rozdělovat. Úloha vrcholového vedení vrcholových manažerů při zajišťování toho, aby firma přitahovala mladých talentovaných vedoucích pracovníků a nabízí je, od jejich prvního zaměstnání pečlivě připravenou kariéru. kariérní dráhu založenou na podstatném přínosu k rozvoji podniku, je v tomto případě velmi důležitá zdůrazněno.

Styl: Ačkoli je často podceňován, styl řízení, a zejména styl generálního ředitele, je důležitým faktorem, který rozhoduje o tom, co je strategicky možné pro společnost. Na jakým činností se generální ředitel věnuje převážně čas? Jsou vrcholoví manažeři využíváni k mikromanagementu, nebo naopak jsou spíše odděleni od provozu? Plánují pečlivě dopředu, nebo jsou reaktivní a zaměřují se pouze na naléhavé záležitosti? Jsou orientováni na trh? Cítí se dobře při přijímání nezbytných rizika?

Sdílené hodnoty: Jádrem modelu jsou nadřazené cíle a sdílené hodnoty, kolem kterých se organizace točí. Tyto hodnoty definují klíčová přesvědčení a snahy organizace a tvoří jádro její firemní kultury. Korporace, které potřebují změnit své hodnoty, se snaží projít dramatickou transformací, která zahrnuje zásadní přehodnocení všech aspektů činnosti. Někdy jsou takové změny zaváděny jako reengineeringové projekty. Hlavním důvodem vysoké míry neúspěšnosti těchto projektů je jejich nedostatečná úspěšnost při zavádění

nových sdílených hodnot, které by skutečně dokázaly přijmout radikální změny potřebné k dosažení dramatických cílů stanovených v takových programech.

McKinseyho model 7s poskytuje organizacím rámec pro pochopení vzájemné provázanosti těchto sedmi prvků a jejich sladění za účelem podpory efektivní změny. Posouzením a řešením každého ze sedmi prvků mohou organizace identifikovat silné oblasti a oblasti, které je třeba zlepšit, a provést změny na podporu svých dlouhodobých cílů a záměrů. McKinseyho model 7s je v organizacích široce používán a je považován za cenný nástroj pro řízení změn a zlepšování výkonnosti organizace (Channon & Caldart, 2015).

Obrázek 4 McKinseyho model 7s



Zdroj: Channon & Caldart (2015)

2.4.5 Rezistence management

Odpor vůči změnám je běžným jevem, se kterým se organizace při zavádění změn setkávají. Odpor vůči změnám může mít mnoho podob, včetně pasivního odporu, aktivního odporu a sabotáže. Může vznikat z různých zdrojů, včetně zaměstnanců, manažerů, zainteresovaných stran a kultury samotné organizace.

Zvládání odporu je kritickým aspektem řízení změn, protože může mít významný dopad na úspěch iniciativy změny. Řízení odporu zahrnuje identifikaci, pochopení a řízení odporu vůči změně s cílem minimalizovat jeho dopad a zvýšit šance na úspěch.

Existuje několik strategií, které mohou organizace použít k řízení odporu vůči změnám, např:

Komunikace: Efektivní komunikace je pro zvládnání odporu vůči změně klíčová. Organizace musí zajistit, aby zaměstnanci a další zainteresované strany pochopily důvody změny a její přínosy. Pravidelná a transparentní komunikace může pomoci vybudovat důvěru a řešit obavy, které mohou být příčinou odporu.

Zapojení zaměstnanců: Zapojení zaměstnanců do procesu změny může pomoci snížit odpor a získat pro změnu podporu. Organizace mohou zaměstnance zapojit do plánování a realizace změny a mohou jim poskytnout školení a podporu, která jim pomůže přizpůsobit se novému prostředí.

Řešení hlavní příčiny odporu: Je důležité pochopit základní příčinu odporu, aby bylo možné ji účinně zvládnout. To může zahrnovat identifikaci a řešení obav zaměstnanců, řešení konfliktů se zúčastněnými stranami nebo řešení kulturních problémů v organizaci.

Poskytování podpory a zdrojů: Poskytnutí podpory a zdrojů, které zaměstnanci potřebují k přizpůsobení se změně, může pomoci snížit odpor. To může zahrnovat poskytování školení, koučování a mentoringu nebo poskytování zdrojů, které zaměstnancům pomohou zvládnout přechod.

Řízení tempa změn: Příliš rychlé zavádění změn může vyvolat odpor a zvýšit pravděpodobnost neúspěchu. Organizace by měly pečlivě řídit tempo změn a zavádět změny tak, aby se zaměstnanci mohli přizpůsobit a adaptovat na nové prostředí (Waddell & Sohal, 1998).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit řízení změn ve vybrané organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení současného stavu.

Dílčí cíle práce:

1. Sestavení, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou a seznámení se s jednotlivými teoriemi řízení změn.
2. Charakteristika organizace.
3. Realizace kvalitativního výzkumu pomocí pozorování a řízených rozhovorů s manažerem a vybranými zaměstnanci společnosti.
4. Sestavení SWOT analýzy.
5. Realizace kvantitativního výzkumu, který je zaměřen na výzkumné předpoklady, které vychází ze řízených rozhovorů, formou dotazníkového šetření zaměřeného na určité faktory.
6. Určení klíčových oblastí pro změnu.
7. Navržení změn a jejich implementace.

3.2 Metodický postup

Bakalářská práce se zabývá vybranou společností zabývající se opláštěním všech druhů výtahů a jejich renovací. Společnost na žádost ředitele výroby nebude jmenována. Jednotlivé části jsou rozebrány v následujících odstavcích.

1. Studium odborné literatury zaměřené za řízení změn

Základem vypracování bylo studium odborné literatury na téma řízení změn. Potřebná literatura byla získána z velké části z internetových zdrojů, které poskytují online články nebo vědeckou literaturu. Zbytek byl dohledán v Jihočeské vědecké knihovně. Tato část byla zpracována v období října až listopadu 2022.

2. Charakteristika organizace a jejího současného stavu

Informace pro zpracování charakteristiky a minulosti společnosti byly získány z webových stránek a z rozhovoru s ředitelem výroby, který nebude jmenován stejně jako ostatní zaměstnanci. Kvůli situaci, ve které se nachází firma, budou veškerá jména ponechána anonymně. Informace byly dále použity na zpracování analýzy prostředí společnosti.

3. Získání a zpracování dat a jejich výklad

Pro posouzení současného stavu podniku byl proveden řízený rozhovor s ředitelem výroby, který je taktéž zástupce jednatele, a s dalšími zaměstnanci podniku. Všechny rozhovory byly provedeny v pracovní přestávce v prostorách společnosti. Rozhovory byly provedeny v rámci 4 dní, kdy byl s každým ze zaměstnanců proveden jeden za den. Každý ze zkoumaných zaměstnanců měl stejné úvodní otázky následované rozdílnými otázkami podle toho, jakou práci zaměstnanec vykonává. Ředitel výroby měl nejobsáhlejší rozhovor, ve kterém mu bylo kladeno 23 otázek. Přepis jednotlivých rozhovorů je uveden v přílohách I až IV. Odpovědi ze všech rozhovorů byly zapisovány formou vět nebo bodů. Následně byly odpovědi přepsány do vět v programu Microsoft Word. Díky domluvě s výrobním ředitelem byla také možnost pozorovat zaměstnance při práci a sledovat libovolně dlouho chod firmy. Celkově pozorování zabralo 10 hodin.

Data získána z těchto rozhovorů a pozorováním chodu společnosti byly sepsány do SWOT analýzy. SWOT faktory byly zpracovány pomocí párového porovnání a přepracovány v programu Microsoft Excel. Analýza SWOT je podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) nejjednodušší metodou pro určení silných a slabých stránek společnosti a také příležitostí a hrozeb. Tato analýza často slouží jako výchozí bod i závěr sekundárních analýz. Příležitosti a rizika vycházejí z vnějšího prostředí, zatímco vnitřní prostředí podniku má silné stránky a slabé stránky. Ze SWOT analýzy byly vybrány dva návrhy na změny. Těmto změnám se věnoval dále dotazník, který měl potvrdit dané návrhy, jak na to např. nahlíží veřejnost, zda by byl o ně zájem. Tento dotazník byl vytvořen pomocí Google Forms. Celkem se dotazníkového šetření

v únoru 2023 zúčastnilo 1050 respondentů. V dotazníku bylo uvedeno celkově 16 otázek, které byly rozděleny do sekcí, které se následně zobrazovaly podle předešlých odpovědí. Přepis dotazníku je k nalezení v příloze V.

4. Určení oblastí změn a navržení změn a jejich implementace

Výsledky z předchozích výzkumů a šetření poslouží jako podklad pro návrh na oblasti změny. Z důvodu stavu, ve kterém se společnost nachází, byly po domluvě s vedoucím práce určeny dva návrhy, kterými se zabývá celkové doporučení na změny a jejím zařazení do oběhu. K tomuto byly využity znalosti načerpány v teoretické části.

4 Charakteristika vybrané organizace

Pro vypracování praktické části byla vybrána firma z mého okolí, kterou velmi dobře znám díky osobní zkušenosti. Společnost je po domluvě s ředitelem výroby ponechána v anonymitě a pro účely práce bude nazývána dále jen Svýtahy s.r.o., stejně tak budou pracovníci ponecháni v anonymitě a jména mohou být pozměněna.

4.1 Historie organizace

Svýtahy s.r.o. byla založena v roce 1995 ve Vídni a od té doby si vybudovala pevnou pozici na trhu v oblasti výroby opláštění pro různé typy výtahů. Společnost pracuje na jednosměnný provoz. Sídlo měla sice ve Vídni, ale výroba probíhala v Čechách. Zaměřuje se na výrobu ocelových a prosklených opláštění, která nabízí širokou škálu možností pro různé prostředí a architektonické styly. Díky svému strategickému umístění na hranicích s Rakouskem se Svýtahy s.r.o. zaměřila především na export svých výrobků do Rakouska. Toto umístění jí umožňuje rychle a efektivně dodávat své produkty do sousední země, čímž získává konkurenční výhodu na trhu. Společnost od svého vzniku patří stále stejné rodině Pobočků. Založil ji Jiří Poboček, který odkoupil po revoluci továrnu za kovovýrobu, kterou postupem let specializoval na výrobu opláštění výtahů. V této době již pracoval jeho syn Pavel Poboček jako architekt a konstruktér. Za vedení Jiřího Pobočka firma rostla a začala spolupracovat s největšími distributory ve svém odvětví, pro které zprostředkovávala výrobu na zakázky. Postupem času se společnost úplně oprostila od hledání vlastních zakázek a soustředila se pouze na vylepšování vztahů s největšími rakouskými firmami. Tyto spolupráce rozšířila v roce 2004, kdy došlo k transformování firmy na dvě samostatné.

Svýtahy s.r.o., která se specializuje na technickou dokumentaci a výrobu.

Metallbau Poboček Jiří, která se specializuje na montáž a zaměřování výtahů.

Společnost Svýtahy s.r.o. na rozdíl od Svýtahy montuj s.r.o. změnila své sídlo, které se přesunulo z Vídně do místa výroby a jeho kanceláří. Taktéž společnost Svýtahy s.r.o. přешla z minulého majitele Jiřího Pobočka na současného majitele Pavla Pobočka, který řídí obě společnosti z Vídně. Obě společnosti spolupracují velice úzce, kde valná většina zakázek je mezi nimi sdílena. Největší krizí si firma prošla v roce 2019, kde kvůli omezením

spojených s koronavirem nebyla několik týdnů schopna odesílat zakázky přes hranice a docházelo tak k celkovému zpoždění u zakázek a následné penalizaci.

4.2 Současnost

V současné době se společnost snaží i kvůli předešlé zkušenosti zaměřovat více i na domácí trh, ale spíše v oblasti zámečnickiny a výroby zábradlí než ve svém hlavním zaměření. Společnost je dobře vybavena pro výrobu výtahů. Postupem let nashromáždila stroje v řádkách desítek milionů korun. Ve společnosti začali pracovat i synové současného majitele Pavla Pobočka, kteří pracují na dálku z Vídně a jsou zaměstnáni v obou společnostech zároveň. Společnost je díky vybavenosti a obětavosti pracovníků schopna řešit objednávky v řádu dnů, kde na ní obracení velcí distributoři, pokud nastal u jiného dodavatele problém. Toto samozřejmě je lépe placené, ale podepisuje se to na celkové náladě k majiteli.

4.3 Prostředí společnosti

V následujících odstavcích jsou rozebrány nejdůležitější faktory prostředí společnosti.

Konkurence

V současné době se podle dostupných informací ze serveru firmy.cz nachází 6 společností v Jihočeském kraji, které se zabývají výrobou a servisem výtahů. Společnost OTIS a.s. a KONE a.s. jsou partnery se zkoumanou společností Svýtahy s.r.o. a spolupracují s ní na jejich zakázkách. Zbýlé společnosti se zabývají spíše prodejem a servisem v Čechách.

Lidské zdroje

Společnost má v současné době 15 zaměstnanců což je nedostatečný stav. Z toho pouze 9 zaměstnanců pracuje přímo ve výrobní části. Zbytek zaměstnanců jsou na vedoucích pozicích nebo v kanceláři ve Vídni. Pro pracovníky ve výrobě společnost poskytuje kromě mzdy, která činí v hrubém přibližně 35 000, také bonusy:

- Příspěvek na Doplňkové penzijní spoření
- Stravenky
- Firemní večírky 2x do roka
- Příplatek na benzín
- 13. plat

Společnost hledá většinu svých zaměstnanců přes úřad práce či agenturu.

Mzda

Průměrná měsíční hrubá mzda v Jihočeském kraji podle Českého Statistického Úřadu činila v roce 2022 dosáhla 35 628 Kč. Ve strojírenském odvětví celorepublikově byl průměr 35 643 Kč. Z těchto dat vyplývá, že se tato firma ve větším měřítku řadí do průměru. Jiný pohled na to může dát například průměrná mzda v nabízených pracích v nejbližším okolí společnosti. Zde podle serveru kurzy.cz se k datu 15.3.2023 nachází celkem 25 pracovních pozic s nabízenou hrubou mzdou od 21 700 Kč do 24 500 Kč. Největším konkurentem je však společnost Magna Cartech spol. s r.o., která nabízí v průměru 33 500 Kč, ale ta se již nenachází přímo v městě, kde má sídlo zpracovávaná společnost. Pro některé představuje doprava do práce velkou překážku, ale Magna Cartech spol. s r.o. nabízí svozy autobusem na každou svou směnu z předem uvedených míst. Další možností je práce v Rakousku, ale zde zaměstnanec musí ovládat základy jazyka.

Umístění

Společnost se nachází přímo na hranicích s Rakouskem, což jí umožňuje relativně elasticky jednat se svými zákazníky ve Vídni, kam exportuje až 95 % svých výrobků. Pro majitele firmy, je to z pohledu nákladů na mzdy a materiál ideální stav vůči nákladům, které by musel vynaložit ve vlastní zemi. Dalším zásadním plusem jsou dodavatelé materiálu. Společnost, která dodává sklo a zrcadla na výplň výtahů sídlí necelých 23 kilometrů od sídla Svýtahy s.r.o., další společnost, která ale dodává kovy, je vzdálená 35 kilometrů.

4.4 Organizační struktura

Obrázek č.5 ukazuje organizační strukturu společnosti. Jedná se o liniovou organizační strukturu.

Výhody liniové organizační struktury:

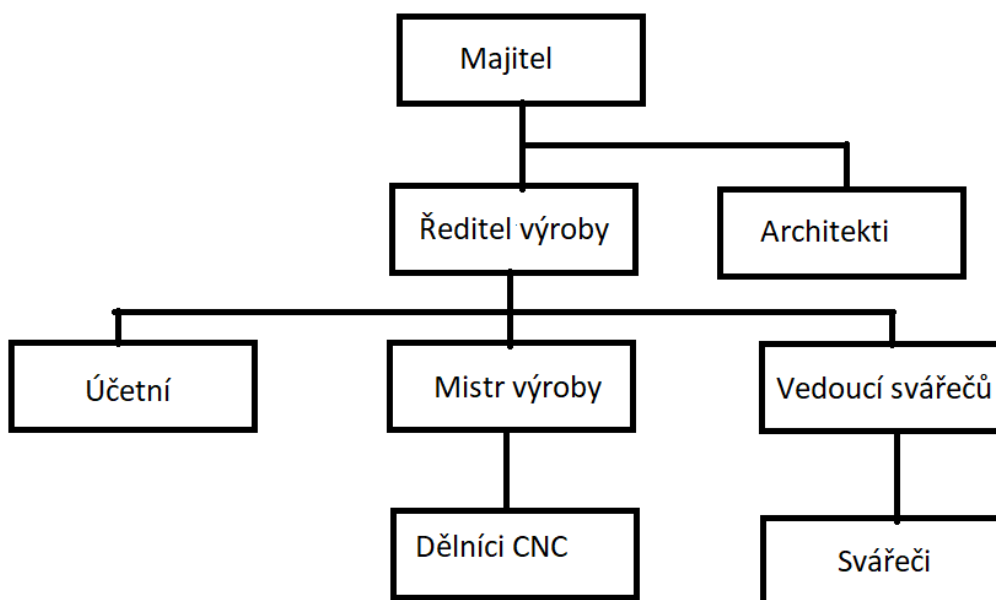
1. Jednoduchost a snadná implementace: Liniová struktura je jednoduchá a snadno pochopitelná, což usnadňuje její implementaci ve firmách.
2. Rychlé rozhodování: Díky jasnému hierarchickému uspořádání je rozhodování rychlejší, neboť každý zaměstnanec ví, komu se má obrátit.
3. Vyšší zodpovědnost: Každý vedoucí má jasně definovanou zodpovědnost za své podřízené, což vede k vyšší úrovni zodpovědnosti a kontrolního mechanismu.

4. Silné vztahy mezi vedoucími a podřízenými: Liniová struktura posiluje vztahy mezi vedoucími a podřízenými, což může vést k lepší motivaci a loajalitě zaměstnanců.

Nevýhody liniové organizační struktury:

1. Omezená flexibilita: Liniová struktura může být příliš rigidní, což může bránit inovacím a přizpůsobení se změnám v podnikání.
2. Omezená komunikace: Tato struktura podporuje vertikální komunikaci, což může omezit šanci na spolupráci a efektivní sdílení informací mezi různými odděleními nebo týmy.
3. Nadměrná závislost na vedoucích: Liniová struktura může vést k přílišné závislosti na vedoucích, což může způsobit problémy, pokud dojde k jejich absenci nebo nekompetentnosti.
4. Riziko vyhoření a stresu: Vzhledem k velké zodpovědnosti vedoucích může liniová struktura zvýšit riziko vyhoření a stresu pro ně.

Obrázek 5 *Organizační struktura společnosti*



Zdroj: zpracováno dle údajů z firmy

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Sběr dat ze společnosti

Faktory pro pozdější analýzu byly získány pomocí řízených rozhovorů a pozorováním. Řízené rozhovory byly vedeny celkově se 4 pracovníky: účetní, mistrem výroby, svářečem a ředitelem výroby. Rozhovory jsou uvedeny v přílohách I, II, III a IV. Tito pracovníci byli vybráni, aby se mohl najít pohled na fungování společnosti napříč různými pracovními pozicemi. Dalším zdrojem informací o společnosti bylo pozorování, kde jsem měl možnost několik dní ve společnosti pozorovat její chod a jak vše funguje. Z těchto dvou technik jsem sebral data a ty jsem využil v analýze SWOT.

5.1.1 Vyhodnocení sesbíraných dat

Z rozhovorů vyplývá současný nepříliš příznivý stav firmy. Postavení zaměstnanců ve výrobě jak k vedení firmy v Rakousku, tak k druhé části společnosti, není příliš dobré a panují zde spíše záporné pocity. Na rozdíl mezi samotnými zaměstnanci i ředitelem výroby jsou vztahy na velice dobré úrovni.

Současný change management

Řízení jakýchkoliv změn probíhá chaoticky, bez jakéhokoliv zapojení zainteresovaných stran. Vedení ve Vídni rozhoduje čistě na zásadě svého úsudku. Ředitel výroby taktéž nemá s řízením změn zkušenosti, pouze pokud přijde nějaká změna, snaží se vysvětlit, co nového přinese pro zaměstnance. O změnách většího rozsahu rozhoduje pouze vedení ve Vídni. Proto mohou být změny často špatně pochopeny a může dojít k jejich odmítnutí ze strany zaměstnanců. Operativní změny, které jsou ve firmě potřeba, se implementují bez procesů, které popisují teorie change managementu. Poslední zásadní změna, která se nedostala dobrému přijetí, bylo zrušení smlouvy s externím dopravcem. V současné době musí některý ze zaměstnanců jezdit dvakrát týdně do Vídně a zpět. Tato absence jednoho ze zaměstnanců bývá občas kritická. Tato změna se potýkala s velkou rezistencí ze strany zaměstnanců. Jedná se o jediný případ, kdy byla kvůli nějaké změně podána výpověď ze strany zaměstnance. V minulém roce proběhla změna, kdy se začalo ve velké míře spolupracovat s firmou Schindler, kde došlo ke změně komunikace a metody výroby. Tato změna nebyla nějak komunikována s pracovníky ve výrobě, některé její aspekty byly řešeny s ředitelem výroby. V současné době je zde stále špatná komunikace z důvodu nekompatibilitnosti programů a způsobu měření, které používá firma Schindler.

Nábor nových zaměstnanců

V současné době probíhá hlavně přes úřad práce a přes agenturní zaměstnance. Tato situace pro firmu není ucházející. Pokud je ve firmě potřeba nového zaměstnance, tak se spoléhá pouze na tyto dva komunikační kanály, které jsou mnohdy pomalé. Dalším problémem je kvalita zaměstnanců z úřadu práce a agentury. V posledních několika letech zde zůstalo na práci necelých 25 % nabytých zaměstnanců. To znamená, že tři ze čtyř nových zaměstnanců nebylo dostatečně kvalifikovaných nebo pečlivých na spolupráci. Jednalo se hlavně o ukončování již ve zkušební době. Dalším problémem je nákladovost agenturních zaměstnanců. Pokud se některý osvědčí a společnost si ho od agentury chce odkoupit, znamená to pro firmu náklad v přibližné výši 50 000 Kč.

Špatné vztahy s vedením ve Vídni

Všichni zaměstnanci v rozhovorech uvedli nespokojenost s majitelem a druhou stranou firmy. Tento fenomén byl i vidět, když měl majitel osobně přijet. V tu chvíli se z pohodové atmosféry panující ve výrobě stala nervózní a špatná atmosféra. Bylo řečeno, že tento efekt vždy provází návštěvu pana majitele. Podle popisu je jeho přístup a styl vedení velice špatný až arogantní. Dochází k situacím, kdy chce po svých zaměstnancích takřka nemožné úkoly, jejichž obtížnost je způsobena chaotickým vedením ze strany majitele. V tyto okamžiky se mnohonásobně zvýší stres na pracovišti a dochází k občasným chybám, které jsou trestány nadávkami ze strany majitele.

Odměňování

Dalším z hodně probíraných témat byl systém odměňování. Od ředitele a účetní zde byly zmíněny problémy s dochvilností některých zaměstnanců. O tomto jsem se potvrdil sám, když někteří odcházeli bez odůvodnění domů před koncem směny. Dalším problémem zmíněný v rozhovorech byla občasná zbytečná chybovost. Ze strany zaměstnanců bylo slyšet, že nejsou úplně spokojeni, že pokud se snaží, tak mají stejnou výplatu jako někdo, kdo chodí později a dělá chyby. Tento problém by v budoucnosti mohl přinést špatnou atmosféru na pracoviště.

5.2 SWOT analýza společnosti

Faktory SWOT analýzy (zobrazeny na obrázku č. 6) byly určeny na základě dostupných informací z pozorování a z rozhovoru s ředitelem výroby a ostatními zaměstnanci.

Obrázek 6 SWOT matice

STRENGTHS (silné stránky) 1. Kvalita produktů 2. Strategické umístění 3. Malá místní konkurence 4. Stálost odběratelů 5. Výrobní vybavení 6. Výrobní potenciál	WEAKNESSES (slabé stránky) 7. Špatné plánování výroby 8. Špatné vztahy s vedením 9. Zastaralé metody managementu 10. Zastaralé metody odměňování 11. Nedostatek zaměstnanců 12. Absence work–life balance 13. Řízení změn
OPPORTUNITIES (příležitosti) 14. Reklama 15. Využití dotací 16. Pronikání na místní trh 17. Využití sociálních sítí k náboru 18. Hledání nových odběratelů 19. Školení	THREATS (hrozby) 20. Krize 21. Odchod zaměstnanců do zahraničí nebo ke konkurenci 22. Ztráta odběratelů kvůli opožděným dodávkám

Zdroj: zpracováno podle získaných údajů

5.2.1 Jednotlivé faktory podle zařazení

Silné stránky

- **Kvalita produktů**

Společnost klade velký důraz na dodávání produktů nejvyšší kvality svým zákazníkům. Toho dosahuje prostřednictvím pečlivého výběru materiálů, použitím moderních a pokrokových technologií a řízením kvality v průběhu celého výrobního procesu. Vysoká kvalita produktů zajišťuje, že zákazníci dostanou výrobky, které splňují nejen jejich očekávání, ale i přísné normy a požadavky daného odvětví. Díky tomu si společnost udržuje svou pověst a získává konkurenční výhodu na trhu.

- **Strategické umístění**

Vzhledem ke svému strategickému umístění na hranicích s Rakouskem se B.i.t s.r.o. zaměřuje zejména na export svých výtahů do Rakouska. Toto umístění jí umožňuje rychle a efektivně dodávat své produkty do sousední země a získávat tak konkurenční výhodu na trhu. Společnost úspěšně navázala dlouhodobé obchodní vztahy s rakouskými klienty, kteří oceňují její kvalitní produkty a služby.

- **Malá místní konkurence**

Firma působí v regionu, kde je konkurence v jejím odvětví poměrně nízká, což jí umožňuje zaujmout dominantní postavení na místním trhu. Tato situace jí poskytuje příležitost k lepšímu prosazování svých produktů a služeb, snazšímu získávání nových zákazníků a rychlejšímu růstu. Malá konkurence také umožňuje firmě snáze reagovat na potřeby zákazníků a přizpůsobovat se měnícím se tržním podmínkám. Malá konkurence je v oblastech zaměstnavatelů v přilehlém okolí sídla společnosti.

- **Stálost odběratelů**

Společnost si během let vybudovala silné a trvalé vztahy se svými zákazníky, což zajišťuje stálost odběratelů a předvídatelnost příjmů. Díky spokojenosti zákazníků a jejich loajalitě si firma udržuje dlouhodobou spolupráci, která přináší oboustranné výhody.

- **Výrobní vybavení**

Výrobní vybavení společnosti zahrnuje širokou škálu strojů a zařízení, které pokrývají všechny aspekty výrobního procesu. Toto zahrnuje stroje na řezání, obrábění, svařování, montáž a další činnosti, které jsou nezbytné pro výrobu kvalitních produktů. Výrobní zařízení je navrženo tak, aby minimalizovalo chyby a zajišťovalo, že výsledné produkty splňují nejprísnejší normy a požadavky. Dobré výrobní vybavení společnosti také umožňuje flexibilitu ve výrobě a přizpůsobení se měnícím se požadavkům zákazníků. S moderním vybavením a školeným personálem je firma schopna rychle reagovat na nové objednávky, upravit výrobní plány a zavést inovace, které přinášejí konkurenční výhodu na trhu.

- **Výrobní potenciál**

Společnost má vysoký výrobní potenciál díky vybavení a současné ochotě zaměstnanců předávat znalosti případným novým kolegům.

Slabé stránky

- **Špatné plánování výroby**

Z rozhovorů vyplynulo, že společnost má špatné plánování výroby, kdy dochází ke zmatečnému jednání ze strany vedení z Vídně. Špatné plánování výroby může mít negativní dopad na celkovou efektivitu a konkurenceschopnost společnosti. Následující aspekty špatného plánování výroby mohou vést k různým problémům a nákladům:

- i. Neschopnost splnit termíny dodání: Nedostatečné plánování může vést k zpoždění ve výrobě, což způsobuje, že společnost nedokáže dodržet termíny dodání pro své zákazníky. To může vést k nespokojenosti zákazníků, ztrátě důvěry a v konečném důsledku ke ztrátě obchodních příležitostí.
- ii. Zvýšené náklady na výrobu: Špatné plánování může vést k neefektivnímu využití zdrojů, jako jsou materiály, energie, pracovní síla nebo výrobní kapacita. To zvyšuje náklady na výrobu a snižuje ziskovost společnosti.
- iii. Přeplnění nebo nedostatečné využití skladových prostor: Nedostatečné plánování skladování může vést k přeplnění skladů hotových výrobků nebo nedostatečnému využití skladových prostor. To může způsobit zvýšení nákladů na skladování a zhoršení pracovních podmínek ve skladech.
- iv. Ztráta konkurenční výhody: Špatné plánování výroby může způsobit, že společnost nebude schopna rychle reagovat na změny tržních podmínek nebo inovovat nové produkty. To může vést ke ztrátě konkurenční výhody a oslabení pozice společnosti na trhu.

- **Špatné vztahy s vedením**

Všichni z dotazovaných zaměstnanců společnosti uvedli v nějaké míře nespokojenost vůči vedení, které sídlí ve Vídni. Tento faktor nepřispívá k dobré náladě na pracovišti a může se podepsat a efektivitě zaměstnanců a následné kvalitě produktů.

- **Zastaralé metody managementu**

V současné době vedení celkově používá zastaralé metody, které jsou neaktuální a vůči modernějším méně účinné.

- **Zastaralé metody odměňování**

V současné době je ve společnosti zavedena pouze fixní hodinová mzda. Tento systém se vyznačuje tím, že všichni zaměstnanci na stejné pozici či úrovni dostávají stejnou mzdu bez ohledu na jejich zkušenosti, dovednosti nebo výkonnost. Dále tento systém odměňuje zaměstnance na základě odpracovaných hodin, bez ohledu na kvalitu nebo množství vykonané práce. Tento přístup může vést k nedostatečné motivaci zaměstnanců ke zlepšování svých schopností a výkonnosti.

- **Nedostatek zaměstnanců**

Aby společnost fungovala využila jejího potenciálu potřebuje na každé pracovní pozici zaměstnance, který odpovídá svými schopnostmi náplni práce. Pracovníků díky současné situaci na trhu práce dostatek, ale společnost neefektivně oslovuje potenciální zaměstnance.

- **Absence work – life balance**

Ve firmě vedení kvůli svému nasazení neví, co znamená work – life balance. Majitel společnosti nedbá na osobní život svých zaměstnanců a je mu úplně lhostejno, že svým jednáním působí zaměstnancům osobní problémy, které se po čase podepisují i na pracovním životě.

- **Řízení změn**

Řízení jakýchkoliv změn probíhá chaoticky, bez jakéhokoliv zapojení zainteresovaných stran. Vedení ve Vídni rozhoduje čistě na zásadě svého úsudku. Ředitel výroby taktéž nemá s řízením změn jakoukoliv zkušenost. Proto mohou být změny často špatně pochopeny a může dojít k jejich odmítnutí ze strany zaměstnanců.

Příležitosti

- **Reklama**

V současné době společnost nevyužívá žádnou firmu reklamy. Spíše než propagace firemních produktů a služeb, by se mohla zaměřit na propagaci kvůli shánění nových kvalifikovaných zaměstnanců.

- **Využití dotací**

V posledních několika letech se několikrát firmě vyskytla možnost využití dotací její rozvoj. Bohužel se kvůli laxnímu přístupu nedostala ani k jedné z nich, protože majitel chtěl ušetřit na projektovém manažerovi a všechny úkony delegoval na ředitele výroby. V budoucnu se jistě ukážou další příležitosti na modernizaci firmy.

- **Pronikání na místní trh**

V současném stavu se firma zaměřuje hlavně na export do zahraničí. Pokud by se firmě podařilo sehnat nové zaměstnance a využít její výrobní potenciál, mohla by se taktéž zaměřit na trh v České republice, který by se díky vysokému know-how mohl stát velkou příležitostí pro generování zisků.

- **Využití sociálních sítí k náboru**

V současné době nemá společnost zřízenou žádnou sociální síť. Zřízení by mohlo pomoci hledat nové zaměstnance, kde by společnost mohla zveřejňovat nejen volné pozice, ale mohla by zaujmout případné zájemce fotkami nebo videi, které by ukazovali výrobky a proces jejich výroby, který je podle zaměstnanců zajímavý a záživný.

- **Hledání nových odběratelů**

V současné době se společnost spoléhá na své vztahy s velkými distributory v odvětví, s kterými si vybudovala dobré vztahy již ze začátku své existence. To ji na jednu stranu přináší spoustu zakázek, ale na stranu druhou se na ně musí spoléhat, protože většina zakázek je právě pro ně a společnost postrádá jakékoliv vlastní velké zakázky. Díky vybavení společnosti by nebylo složité zprostředkovat zakázku od jejího počátku až do zdárného konce.

- **Školení**

Díky dostupnosti různých školení zaměřených na měkké dovednosti a řízení změn, by se ve firmě po jejich absolvování, mohla zvýšit kvalita pracovního prostředí a change managementu.

Hrozby

- **Krize**

Covid-19 krize ukázala, že firma není připravena čelit náhlé krizi. Při uzavření hranic firma nemohla exportovat a dostala se do problémů, které naštěstí díky spolupráci vyřešila. V současné chvíli by se firma měla připravit na probíhající celosvětovou krizi, což se do určité míry snaží, ale pokud přijde horší ekonomická situace a pozastavení staveb i v Rakousku, tak firma nemá nalezené žádné alternativy.

- **Odchod zaměstnanců do zahraničí nebo ke konkurenci**

Jedinou nevýhodou umístění na hranicích je, že někteří zaměstnanci po získání zkušeností odcházejí do Rakouska, kde za stejně odvedenou práci dostávají zapláceno 1,5 až 2krát takovou mzdu. Firma by se, pokud by nezměnila svojí vnitřní politiku, mohla dostat to existenční krize z důvodu nedostatku personálu.

- **Ztráta odběratelů kvůli opožděným dodávkám**

Trendem posledních několika let je ve společnosti zprostředkovávání expresních zakázek, které bývají více placené, ale kvůli nim pak dochází ke zmatku a případnému opoždění objednaných dodávek. Pokud by se toto opakovalo, tak spolupracující firmy by mohly přestat se společností Svýtahy s.r.o. spolupracovat, což by nejspíše znamenalo v současné době úplný zánik.

5.2.2 Metoda párového srovnání

Pomocí metody párového srovnání, která lze vidět na obrázku č.7, která spočívá v systému porovnávání jednotlivých kritérií mezi sebou podle jejich důležitosti, kde důležitější dostane hlas, se seřadily jednotlivá kritéria do pořadí podle jejich důležitosti. Četnosti jednotlivých faktorů se sečetly a daly dohromady jejich celkové zastoupení (obrázek č.8).

Obrázek 7 *Váha a pořadí kritérií*

Č.kritéria	Zvoleno	Četnost v %	Pořadí	Zařazení
1	13	5,6%	8	S
2	15	6,5%	4	S
3	3	1,3%	20	S
4	9	3,9%	12	S
5	8	3,5%	16	S
6	6	2,6%	19	S
7	19	8,2%	1	W
8	11	4,8%	9	W
9	11	4,8%	9	W
10	14	6,1%	7	W
11	17	7,4%	2	W
12	2	0,9%	22	W
13	15	6,5%	4	W
14	8	3,5%	16	O
15	16	6,9%	3	O
16	9	3,9%	12	O
17	15	6,5%	4	O
18	9	3,9%	12	O
19	11	4,8%	9	O
20	9	3,9%	12	T
21	8	3,5%	16	T
22	3	1,3%	20	T

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8 *Výsledky faktorů SWOT*

Silné stránky (S)	23,4%
Slabé stránky (W)	38,5%
Příležitosti (O)	29,4%
Hrozby (T)	8,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Vyhodnocení SWOT matice

Dle SWOT analýzy, která je zobrazena na obrázku č. 9, vyšla strategie „hledání“, tedy strategie, kde převažují slabé stránky a příležitosti. V této situaci se popisují postupy a opatření, která povedou k postupnému odstranění slabých stránek.

Obrázek 9 *SWOT matice*

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO strategie "Využití"	WO Strategie "Hledání"
Ohrožení	ST strategie "Konfrontace"	WT strategie "Vyhýbání"

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rolínek a kol. (2003)

U zvolené organizace tato strategie znamená zaměření se na redukci slabých míst, která se nacházejí převážně v managementu. Nejprve by se organizace měla soustředit na menší změny, které by pro firmu nepředstavovaly takové velké překážky a nepotřebují takové zapojení všech zainteresovaných stran. Po odstranění by měly převládnout příležitosti a silné stránky. Současně s tím by firma měla využívat své příležitosti, protože některé povedou k odstranění slabých stránek a k rozvinutí společnosti.

5.4 Dotazníkové šetření

S vedoucím práce byla učiněna dohoda, že s ohledem na rozsah práce budou rozebrány pouze dvě změny. První z nich je změna mzdového systému a druhým změna nábory nových zaměstnanců. K tomuto byl také směřován kvantitativní výzkum.

Data pro praktickou část byla taktéž získána pomocí kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření, celý dotazník je vidět v příloze IV. Dotazník sloužil zejména pro ověření výzkumných předpokladů, které byly tři:

- Hledání nových zaměstnanců ve společnosti se v současné době provádí neefektivním způsobem.
- Společnost musí využívat různé formy hledání zaměstnanců podle targetingu.
- Variabilní složka mzdy je spíše vítaným aspektem mzdy.

Dotazník byl vytvořen pomocí rozhraní Google forms. Následně byl sdílen přes sociální síť, na skupinách zabývajících se strojírenstvím, středních školách a mezi spoluobčany. Celkem se dotazníku zúčastnilo 1050 respondentů. Díky povaze dotazníku byly otázky uzavřené nebo polouzavřené s přednastavenými volbami.

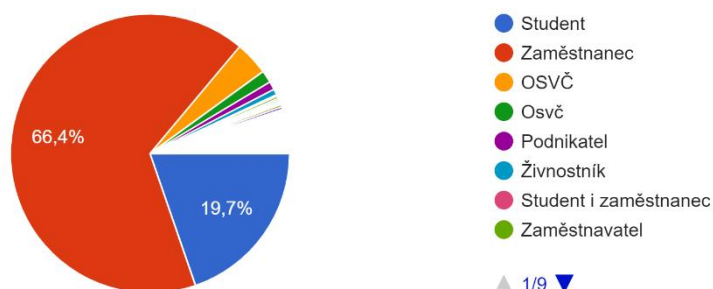
5.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První sekci byly otázky spíše identifikační, abych mohl v dalších částech pracovat pouze s částí respondentů. Zde se rozdělili respondenti do tří částí: studenti (celkem 207 respondentů tzv. 19,7 %), zaměstnanci (celkem 697 respondentů tzn. 66,4 %) a ostatní (celkem 146 respondentů tzn. 13,9 %), nejčastější odpovědí v kolonce ostatní byla odpověď OSVČ, která byla následována rodičovskou dovolenou. Rozdělení můžeme vidět na grafu č. 1. Těmto skupinám byly dále zobrazovány různé otázky, pomocí kterých se dospělo k vyhodnocení výzkumných předpokladů.

Graf č. 1 Rozdělení do zkoumaných skupin

Jsem

1 050 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

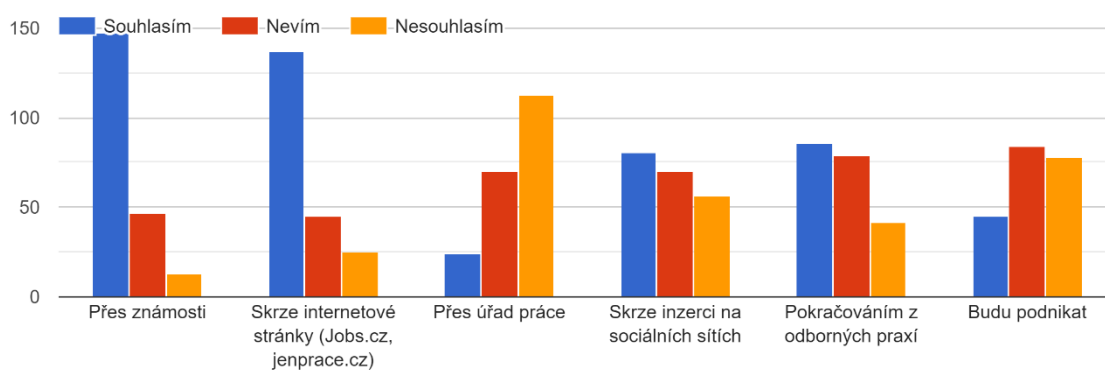
5.4.2 Studenti

Hledání práce studenty

Na grafu číslo dvě můžeme vidět, přes co se budou snažit studenti hledat po ukončení vzdělávání své budoucí zaměstnání. Vidíme, že převládají známosti a internetové stránky, nejméně pak úřad práce.

Graf č. 2 Metody vyhledávání práci

Přes co budete hledat po ukončení vzdělání práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

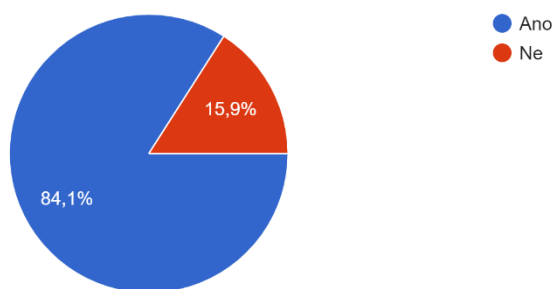
Práce mimo studované téma

Dle dotazníkového šetření vyplývá, že 84,1 % studentů by se nebránilo práci mimo studované odvětví (graf č. 3), kde hlavními důvody změny zaměření, které lze vidět na grafu č.4, jsou finanční ohodnocení, dostupnost práce na trhu a náplň práce. Tento dotaz byl položen z důvodu dostupnosti technicky zaměřených škol v nejbližším okolí společnosti. Vyplývá z něj, že se společnost může zaměřit při získávání mladých zaměstnanců, na školy netechnického zaměření, jako například střední zemědělské školy.

Graf č. 3 *Práce mimo studované zaměření*

Pokud by se objevila nabídka práce mimo studované zaměření, byl by jste ochoten přijmout pracovní nabídku?

207 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 *Důvody změny zaměření*

Pokud jste odpověděl v předchozí otázce ANO, co by pro Vás byl důvod této změny.

182 odpovědí



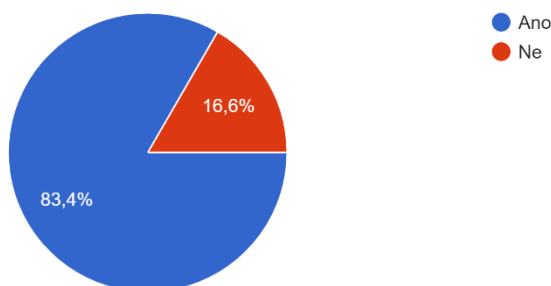
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci

Zde byl kladen apel hlavně na to, jaké benefity lidé, kteří již jsou v zaměstnaneckém poměru, berou jako důležité, a zda by byli respondenti ochotni změnit své zaměření, pokud by společnost proplatila školení a rekvalifikace na danou pozici. Z grafu níže vyplývá, že 83,4 % respondentů by byli ochotni změnit zaměření své současné práce.

Graf č. 5 *Ochota změnit zaměření*

Pokud by byla společnost ochotna zaplatit za školení, byli by jste ochotní změnit zaměření práce?
697 odpovědí



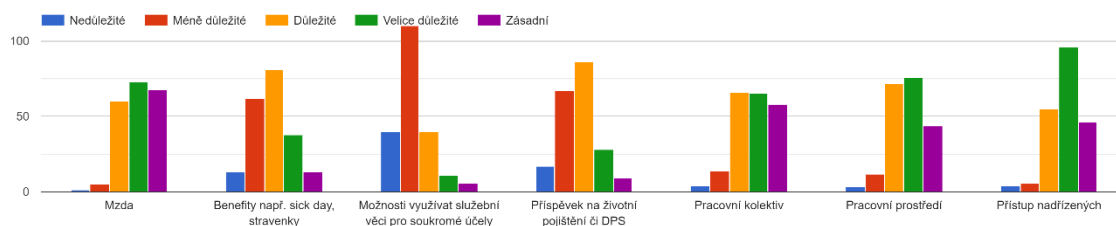
Zdroj: vlastní zpracování

Společné otázky

Aspekty výběru práce

Skupinám studentů a zaměstnanců byla položena stejná otázka, co shledávají nejdůležitější při výběru svého budoucího povolání. Z grafů níže můžeme vidět, že u obou zkoumaných skupin první místo obsadila mzda, která je pro obě skupiny velice důležitým aspektem při vybírání zaměstnání. Pak můžeme vidět, že pro studenty velkou roli hraje přístup nadřízených a celkové mezilidské a pracovní prostředí. Největšího rozdílu si můžeme všimnout, že oproti lidem, kteří již jsou v pracovním poměru, si studenti uvědomují benefity příspěvků na životní pojištění nebo na doplňkové penzijní spoření. Tento výsledek ukazuje na relativně dobrou finanční gramotnost studentů.

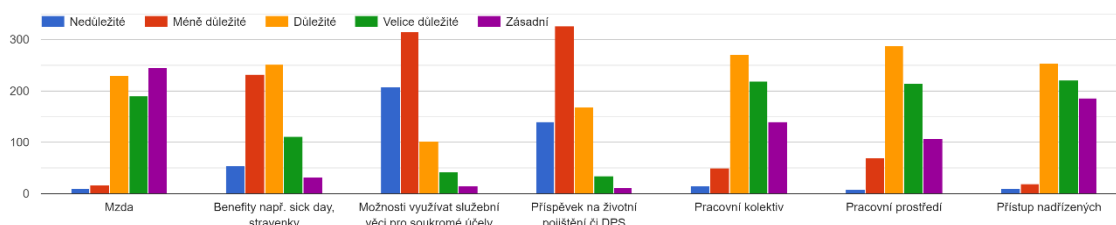
Graf č. 6 *Aspekty studenti*



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 7 *Aspekty zaměstnanci*

Co je pro Vás nejdůležitější při výběru práce?



Zdroj: vlastní zpracování

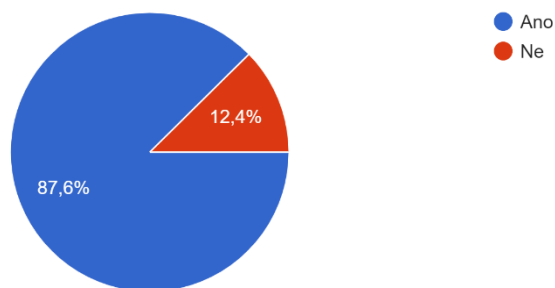
Pohled na variabilní mzdu

Poslední sekce byla určena pro všechny respondenty a zkoumala jejich pohled na variabilní složku mzdy. Zde odpovědělo 87,6 % respondentů (lze vidět na grafu č. 8), že pojem variabilní složka mzdy znají, ale pouze 65,8 % se s ním setkalo (lze vidět na grafu č. 9), což znamená, že 21,8 % z dotazovaných ví co tento pojem znamená, ale v praxi se s ním ještě nesetkali. Respondentům, kteří neznají variabilní složku mzdy, to bylo vysvětleno.

Graf č. 8 Povědomí variabilní složky

Víte, co je variabilní složka mzdy?

1 050 odpovědí

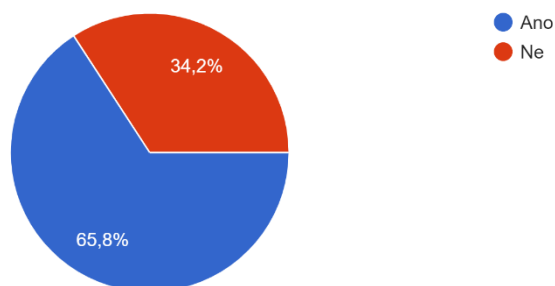


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 Vlastní zkušenost s variabilní složkou

Setkal jste se někdy s variabilní složkou mzdy?

1 050 odpovědí



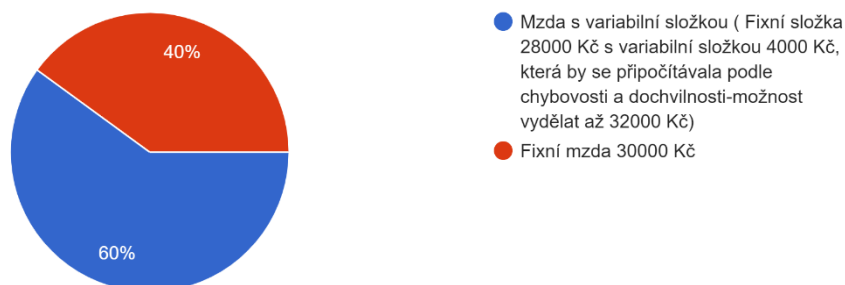
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka byla zaměřena na pohled na variabilní složku. V této otázce odpovědělo 60 % dotazovaných že by variabilní složku mzdy oproti čistě fixní mzdě uvítali.

Graf č. 10 *Pohled na variabilní složku*

Jaká z následujících možností by pro Vás byla atraktivnější?

1 050 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Ověření výzkumného předpokladu

- První výzkumný předpoklad, Hledání nových zaměstnanců ve společnosti se v současné době provádí neefektivním způsobem, **potvrzuji**. K ověření toho předpokladu došlo při porovnání současných způsobů získávání nových zaměstnanců a daty, které vyplynuly z dotazníkového šetření, kde se většina respondentů spoléhá na nalezení práce skrze známosti a inzerci na pracovních portálech.
- Druhý výzkumný předpoklad, Společnost musí využívat různé formy hledání zaměstnanců podle targetingu, **potvrzuji**. K ověření toho předpokladu došlo při porovnání odpovědí respondentů zaměstnaných a studujících se současnou strategií nabírání nových zaměstnanců. Vyšlo najevo, že pokud chce společnost lépe cílit na jednotlivé skupiny musí uvádět jiná data a přizpůsobit inzerci.
- Poslední výzkumný předpoklad, Variabilní složka mzdy je spíše vítaným aspektem mzdy, **potvrzuji**. Z 1050 respondentů odpovědělo celkem 630, že se jim líbí více mzda s variabilní složkou.

6 Diskuze a návrh změn

Dle SWOT analýzy vyšla strategie hledání. Tato strategie říká, že společnost by měla popsat postupy a opatření, které povedou k postupnému odstranění slabých stránek. Po jejich odstranění by ve společnosti měly začít přebývat její silné stránky. Z rozhovorů vyplynulo, že společnost se moc nesnaží realizovat změny, ale i přes to je díky svým silným stránkám stále konkurenceschopná

Na základě výsledků analýz se společnost nenachází v dobrém stavu. Bylo by potřeba mnoho velkých změn hned v několika oblastech. Mezi hlavní oblasti, ve kterých by byla zapotřebí změna patří:

- Management – V současné době se používají zastaralé metody, které již nejsou aktuální a jsou neefektivní. Na zaměstnance se přenáší stres a chaos ze strany majitele. Řešením by mohlo být absolvování kurzů nebo přijmutí nového zaměstnance, na kterého by se některé z úkolů delegovaly.
- Odměňování – Využití efektivnějšího způsobu odměňování s variabilní složkou. Návrh je popsán v kapitole níže.
- Nábor nových zaměstnanců – Využití nových cest k hledání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Návrh je popsán v kapitole níže.
- Využívání dotací – Nejlepší cestou, jak efektivně využívat dotace by bylo zaměstnání projektového manažera, který by sestavoval žádosti o dotace. V současné době toto obstarává ředitel výroby, který nemá kvalifikaci ani čas na úkony spojené se získáváním dotací.
- Plánování výroby – V současném neorganizovaném zasílání zásilek vzniká mnoho chyb. Zavedením nějakého jednoznačného systému řízení výroby, by mohlo pomoci tento problém eliminovat.

S ohledem na rozsah bakalářské práce, je možné zaměřit se pouze na některé z daných problémů. Pro další zpracování byly vybrány dle domluvy s ředitelem výroby tyto návrhy na změny: odměňování a nábor nových zaměstnanců.

Další doporučení, které vyplývá z rozhovoru s ředitelem výroby, je absolvování kurzu zaměřeného na řízení změn. V současné době ředitel výroby nemá žádné, nebo minimální znalosti v oblasti řízení změn.

6.1 Postup při realizaci změn

Podle SWOT analýzy má společnost realizovat strategie hledání. Tato strategie říká, že společnost by měla popsat postupy a opatření, které povedou k postupnému odstranění slabých stránek. Proto jsem vybral dvě oblasti, po kterých by se mělo zlepšit prostředí ve firmě. Do procesů změny budou zapojeni zaměstnanci, kterých se daná změna týká. Budou využity různé metody pro přijímání změn pracovníky a jejich kombinace, podle nejlepšího uvážení. Veškeré metody jsou v souladu s teorií, která je rozebrána v teoretické části.

6.1.1 Nábor nových zaměstnanců

Tento problém se týká pouze ředitele výroby a majitele firmy. V současné době firma nevyužívá žádný z moderních prostředků pro získání pracovní síly. Tento problém si spíše uvědomuje ředitel výroby. Pro tento problém navrhuji implementaci pomocí kombinace Lewinova modelu a Kotterova osmikrokového modelu změn.

1. Navrhuji, aby ředitel výroby vyvolal vědomí naléhavosti u pana majitele s řádnými argumenty, kde by bylo vidět, že je potřeba více zapracovat na změně v oblasti náboru. Pro tento účel může posloužit i vytvořený dotazník, kde je názorně vidět pohled respondentů na jednotlivé náborové kanály. Po vyvolání potřeby by měl ředitel přijít a vytvořit vizi a strategii, která by pomohla ke zlepšení současného stavu. Zde by ukázal nové možnosti náboru, přes sociální sítě, skrze cílenou reklamu, nebo na inzertních stránkách. Další možnosti, kde čerpat nové zaměstnance by bylo přes známosti, kde by na doporučení současných zaměstnanců, byl přijat zájemce o zaměstnání. Zde pokud by vydržel nový zaměstnanec dobu delší než půl roku a osvědčil se, dostal by zaměstnanec, který ho doporučil, peněžní odměnu. To vše by bylo komunikováno se zaměstnanci na poradách. Tento krok obsahuje fázi rozmrazení, která vychází z Lewinova modelu, a první čtyři kroky, které popisuje Kotter.
2. Výdaje spojené se všemi prostředky by představil ve spojení s výdaji, které jsou v současné době za potřebí kvůli placení přesčasů, zaměstnávání nekvalifikovaných zaměstnanců, a poukázal by na výhodnost nových metod. V tomto kroku by také došlo k samotné realizaci navržené změny. Zde jsou spojeny další dva kroky podle Kottera s druhou Lewinovou fází.

3. Po uskutečnění změny budou výsledky monitorovány. Po představení výsledků by majitel mohl být motivován přinášet další změny, které by vedly ke zlepšení chodu firmy. Poslední krok vyplývá z Lewinova zmrazení a Kotterových posledních dvou kroků.

K podpoření této změny jsem si připravil i podobu inzerátu, který by mohl být propagován na místo, které se právě hledá. Jedná se o inzerát na pozici svářeče nebo zámečníka (na obrázku č.10), který by měl posloužit k opoutání pozornosti hlavně potenciální zaměstnance z řad zkušených pracovníků. Tento inzerát by byl umístěn na webové stránky organizace, ale především na inzertní stránky, které se zabývají nabídkou prací. V neposlední řadě by byl umístěn na sociální síť společnosti.

Obrázek 10 Návrh na inzerát



SVÁŘEČ / ZÁMEČNÍK

📍 Stará Žeč

💰 30 000 - 40 000 Kč

Zaujala Vás tato pozice?
Ozvěte se nám:

✉️

Hledáme posilu do uceleného pracovního kolektivu, tak neváhej.

+420 726 589 789
prace@BPbednar.cz

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Nový mzdový systém

Návrh nového mzdového systému by zahrnoval využití variabilní složky mzdy za účelem zefektivnění odvedené práce. Byl by založen na dvou faktorech, při kterých by zaměstnanec mohl získat až 5 % mzdy navíc. Prvním faktorem by byla docházka, která by byla řízena pomocí tabulky. Pokud by zaměstnanec chodil v čas do práce a všechny pracovní dny, mohl by dosáhnout na 2,5 % ze mzdy. Pokud by měl plánovaného zubaře nebo další neodkladné záležitosti, mohl by si tento deficit nahradit. Taktéž by byl vybaven 24 hodinami ročně, které by mohl uplatnit, pokud by nesplňoval tabulkovou normu na určité procento. Druhým faktorem by byla chybovost způsobená samotným zaměstnancem. Ta by taktéž byla vedena podle tabulky, která by se skládala z procent vyrobených zmetků. V tomto kritériu by zaměstnanec mohl dosáhnout na dalších 2,5 % k základu mzdy.

Na obrázku číslo 11 lze vidět návrh tabulky variabilní složky, která by byla připočítávána k základu mzdy na základě chybnosti zaměstnance. Obrázek číslo 12 zobrazuje bonus ke mzdě podle procentuální docházky.

Obrázek 12 *Znázornění bonusu chybnosti*

Chybovost	Bonus ke mzdě
98 % až 100 %	2,50%
95 % až 97 %	1,50%
93 % až 94,9 %	1,50%

Obrázek 11 *Znázornění bonusu docházky*

Docházka	Bonus ke mzdě
97 % až 100 %	2,50%
95 % až 96,9 %	1,50%
90 % až 94,9 %	1,50%

K implementaci této změny navrhuji postupovat podle teorie ADKAR následujícím způsobem:

1. Uvědomění – Zde by bylo potřeba zaujmout veškeré zainteresované strany, a vyvolat u nich uvědomění formou sdělení důvody pro změnu, přínosu změny a možných dopadů jejího neprovedení.
2. Touha – V dalším kroku by bylo potřeba zvýšit touhu po změně a zdůrazňovat její přínosy a vytvořit společnou vizi do budoucnosti.
3. Znalosti – Pokud by některý ze zaměstnanců měl problém se znalostmi, jak správně využít změnu bylo by mu vše vysvětleno, aby pochopil důvod změny.
4. Schopnosti – V dalším kroku by zaměstnanci byli provedeni, jak osvojit schopnosti, aby využili změny naplno a uplatnili její znalost v praxi.
5. Posílení – V posledním kroku by došlo k posílení v jejich novém chování a byla by jim poskytována trvalá podpora při splňování kritérií změny. Pomocí těchto

změn by se mohla vytvořit kultura neustálého zlepšování a oceňování jednotlivců, kteří změnu úspěšně zvládli.

Tyto výsledky by byly po čase představeny majiteli, kde by mohlo dojít k prolomení záliby ve starých metodách managementu a přechodu na modernější přístupy.

Na obrázku č.13 lze vidět jaký náklad by pro společnost představovalo placení variabilní složky. Vychází se ze předpokladu, že by se chybnost nedostala pod 98 % a docházka by byla minimálně 97 %, kde by všichni zaměstnanci měli nárok na největší přírážku ke mzdě. Taktéž se vychází z předpokladu, že chybnost podle odpovědi účetní přijde firmu na 300 000 ročně. Tato informace se nachází v příloze číslo II. Pokud by došlo k zavedení změny, ušetřilo by se 105 000 Kč.

Obrázek 13 Náklady na variabilní složku

	Současnost	Návrh
Základní mzda	35 000,00 Kč	35 000,00 Kč
Po přičtení var.složky (počítán s max. VS)	Neexistuje var. Složka	36 750,00 Kč
Celkem ročně pro 9 zaměstnanců	3 780 000,00 Kč	3 969 000,00 Kč
Náklady navíc (při 0% chybovosti)	189 000,00 Kč	
Podnik ušetří	105 000,00 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Školení

V rámci školení by ředitel výroby získal vědomosti a schopnosti, jak správně vést změnu, aby byla přijata všemi ze zainteresovaných stran. K tomuto bych doporučil dvoudenní školení od společnosti ICG-Capability s.r.o. Toto školení trvá dva dny a odehrává se v centru společnosti v Praze. Školení bylo vybráno z důvodu referencí, které se nalézají na jejich internetových stránkách. Ze školení by si ředitel výroby měl odvést tyto zásadní dovednosti:

- Iniciovat a implementovat změny v organizaci tak, aby při jejich zavádění byla zajištěna maximální míra podpory.
- Poznávat typické reakce na změnu, jak se na ně připravit, případně jak čelit rezistenci.
- Umět aplikovat nástroje, zajišťující úspěšný průběh a to workshopové, individuální a nově i digitální (virtuální).

- Připravit komunikační plán pro zaměstnance i management.
- Být leaderem – zjistit současnou situaci přijetí změny v týmu i u stakeholderů
- Kombinovat projektové techniky s řízením změn.

Školení je zakončeno krátkým testem a je zde možnost získat mezinárodní certifikát Change Practitioner, pokud se splní praktická část, která bude poskytnuta po složení testu.

Cena celého kurzu i s učebními materiály čítá 8 000 Kč + DPH / osobu (9 680 Kč vč. 21% DPH), je zde zahrnuto i občerstvení v době průběhu (ICG Integrated Consulting Group, 2023). Toto školení bylo navrženo již při vypracovávání práce a ředitel výroby uvedl, že pokud by školení podstoupil, chtěl by dojíždět každý den. V tomto případě by cena za palivo vyšla na dalších 1862 Kč. Vycházím z předpokladu, že by cesta za dva dny byla celkově 700 kilometrů, průměrná spotřeba 7 litrů benzínu na 100 kilometrů a cena paliva 38 korun.

6.3 Důležitost efektivního řízení změn

Efektivní řízení změn je zásadní, protože napomáhá k úspěšnému provedení plánovaných, zavedených a trvalých změn, které vedou k dosažení konkrétních cílů a výsledků. Pomáhá také rozpoznat a vyřešit odpor zaměstnanců vůči změnám, což zvyšuje pravděpodobnost jejich úspěšného provedení. Tento přístup podporuje zapojení zaměstnanců a jejich podporu procesu změn, což vede k lepšímu pochopení a přijetí změn. Efektivní řízení změn navíc umožňuje organizacím efektivněji alokovat zdroje a energii na významné úkoly, čímž se snižuje plýtvání časem a náklady.

7 Závěr

Tématem bakalářské práce bylo řízení změn ve vybrané organizaci. Vybral jsem si společnost, která mi byla blízká díky zastoupení rodinného příslušníka, který mi mohl zprostředkovat data k výzkumu. Taktéž jsem ve firmě rok pracoval a díky tomu osobně znám většinu jejich zaměstnanců.

Hlavním cílem bylo zhodnotit prostředí ve vybrané organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení současného stavu. Mezi dílčí cíle patřilo sestavení odborné literatury zabývající se problematikou řízení změn, dále charakteristika organizace s její historií, realizace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, potvrzení výzkumných předpokladů, určení klíčových oblastí pro změnu a navržení změn a jejich implementace.

V teoretické části mé bakalářské byla proveden rozbor teorií zabývajících se problematikou řízení změn a jejími překážkami. Dále zde byla část vysvětlující rozložení firem dle uspořádání. Bylo čerpáno jak z českých, tak zahraničních zdrojů, které převládali, díky jejich aktuálnosti na řešené téma.

Část bakalářské práce je také věnována metodickému postupu, stanovení hlavního cíle a dílčích cílů. Zde byly taktéž stanoveny výzkumné předpoklady.

V poslední teoretické části jsem se zabýval charakteristikou vybrané organizace, zhodnocením jejího současného stavu, diskuzí nad ním a návrhem změn. V charakteristice je rozebrána historie firmy, její současnost a zaměření.

K zhodnocení současného stavu byl použit kvalitativní výzkum formou řízených rozhovorů s pracovníky a formou pozorování. Z tohoto výzkumu se sestavila SWOT analýza, ke které byla vypočtena pomocí párového porovnání ideální strategie, kterou by se měla firma řídit. Pro potvrzení nebo vyvrácení výzkumných předpokladů byl použit kvantitativní výzkum, který se realizoval pomocí dotazníku. Podle výsledků byly stanoveny oblasti, ve kterých by byla potřeba změna. Podle domluvy s vedoucím práce se kvůli rozsahu bakalářské práce v poslední části práce zabývám dvěma návrhy. Prvním z nich je inovace v oblasti získávání nových zaměstnanců a druhý spočívá ve změně mzdového systému. Tyto návrhy byly zpracovány do výsledné podoby, kde byl ukázán i návrh na implementaci do společnosti, který byl diskutován a předložen řediteli výroby vybrané organizace.

I. Summary

The topic of the bachelor thesis was Change Management in a selected organisation. I chose a company that was close to me due to the representation of a family member who could provide me with data for my research. I also worked in the company for a year and as a result I personally know most of their employees.

The main objective was to assess the environment in the selected organization and suggest possible measures to improve the current state. The sub-objectives included compiling a professional literature dealing with change management issues, characterizing the organization with its history, conducting qualitative and quantitative research, confirming the research assumptions, identifying key areas for change, and proposing changes and their implementation.

In the theoretical part of my bachelor's thesis, the theories dealing with change management and its obstacles were analyzed. There was also a section explaining the distribution of firms according to organization. It was drawn from both Czech and foreign sources, which were predominant, due to their relevance to the topic at hand.

A part of the bachelor thesis is also devoted to the methodological procedure, setting the main objective and sub-objectives. Here, the research assumptions were also established.

In the last theoretical part, I have dealt with the characteristics of the selected organization, evaluation of its current state, discussion over it and proposal of changes. The characterization discusses the history of the company, its present and its focus.

Qualitative research in the form of guided interviews with employees and observation were used to assess the current state. From this research a SWOT analysis was compiled to which the ideal strategy that the firm should follow was calculated by using pairwise comparison. Quantitative research was used to confirm or refute the research assumptions, which was carried out using a questionnaire. According to the results, the areas in which change would be needed were determined. As agreed with the supervisor, due to the scope of the bachelor thesis, the last part of the thesis deals with two markets. These suggestions were developed into a final form where the proposal for implementation in the company was also shown.

Key words: management, questionnaire, interview, change, organization, change management

II. Seznam použité literatury

1. Blažek, L. (2011). *Management-Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing as. ISBN 978-80-247-3275-6
2. Brocke, J. V., & Rosemann, M. (Eds.). (2014). *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems (2nd ed.)*. Springer.
3. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page.
4. Český statistický úřad. (2023). Dostupný z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>
5. Český statistický úřad. (2023). *Mzdy za 1. až 3. čtvrtletí 2022 vzrostly v Jihočeském kraji meziročně o 1 675 Kč*. Dostupný z <https://www.czso.cz/csu/x/mzdy-za-1-az-3-ctvrtleti-2022-vzrostly-v-jihoceskem-kraji-mezirocne-o-1-675-kc>
6. Drdla, M. & Rais, K. (2001). *Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press.
7. Düren, P. (2013). *Leadership in academic and public libraries: a time of change*. Chandos. ISBN 978-184-3346-906
8. Hashim, M. (2013). *Change management*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 685. <https://doi.org/10.6007/IJAR-BSS/v3-i7/92>
9. Hiatt, J. (1994). *Prosci*. Dostupné z <https://www.prosci.com/>
10. Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.
11. ICG Integrated Consulting Group. (2023). *Řízení změn - Change Management*. Získáno z <https://www.integratedconsulting.cz/skoleni/rizeni-zmen/rizeni-zmen-change-management/>
12. IT Solution. (2013). *Kotterův model*. Dostupné z <http://www.itsolution.cz/kotteruv-model.a18.html>
13. Kanter, R. M. (2003). *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Free Press.
14. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

15. Kovář, F.& Hrazdilová Bočková, K. (2008). *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
16. Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
17. Kubíčková, L.& Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
18. Kurzycz. (2023). *Práce Nová Bystřice - nabídka práce, průměrné platy, mzdy*. Dostupný z <https://prace.kurzy.cz/nova-bystrice/mapa>
19. Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-Step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50.
20. Lauer, T. (2010). *Change management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
21. *Obecná metodika pro řízení změn* (Change management). (2020). Retrieved December 7, 2022, from https://www.koncepcebim.cz/uploads/inq/files/CAS-P02-C0004-E3-R01_015_Obecn%C3%A1%20metodika%20pro%20%C5%99%C3%AD-zen%C3%AD%20zm%C4%9Bn%20%28Change%20management%29.pdf
22. Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
23. PRYOR, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D., & Singleton, L. (2008). *Challenges facing change management theories and research*. *Delhi business review*, 9(1), 1-20.
24. Pugh, D. S.& Mayle, D. (2009). *Change management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
25. Ramanathan, T. R., Akram, S., Bouguettaya, A.& Papazoglou, M. (2009). *The role of organisational change management in offshore outsourcing of information technology services: qualitative case studies from a multinational pharmaceutical company*. Boca Raton, Fla: Dissertation.com.
26. Recklies, O. (2001). *Managing change: definition and phases in change processes*. *Recklies Management Project GmbH*, August, <http://www.themanager.org>.
27. Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.

28. Scherer, M. (2022). *Grafické znázornění modelu ADKAR [Obrázek 3]*. Business Management Daily. <https://www.businessmanagementdaily.com/68279/understanding-the-adkar-change-management-model/>
29. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
30. Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2001). *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.
31. Waddel, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.
32. Wong, Q., Lacombe, M., Keller, R., Joyce, T., & O'Malley, K. (2019). *Leading change with ADKAR*. *Nursing management*, 50(4), 28-35.

III. Seznam obrázků, grafů, tabulek a schémat

Obrázek 1 Lewinův model.....	9
Obrázek 2 Kotterův osmikrokový model.....	11
Obrázek 3 Grafické znázornění modelu ADKAR	12
Obrázek 4 McKinseyho model 7s.....	14
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti	22
Obrázek 6 SWOT matice	25
Obrázek 7 Váha a pořadí kritérií.....	30
Obrázek 8 Výsledky faktorů SWOT.....	31
Obrázek 9 SWOT matice	31
Obrázek 10 Návrh na inzerát	41
Obrázek 11 Znázornění bonusu docházky	42
Obrázek 12 Znázornění bonusu chybnosti.....	42
Obrázek 13 Náklady na variabilní složku.....	43
Obrázek 14 Sekce pro zaměstnance.....	60
Obrázek 15 Variabilní složka mzdy.....	61
Graf č. 1 Rozdělení do zkoumaných skupin	33
Graf č. 2 Metody vyhledávání práci	33
Graf č. 3 Práce mimo studované zaměření	34
Graf č. 4 Důvody změny zaměření	34
Graf č. 5 Ochota změnit zaměření	35
Graf č. 6 Aspekty studenti	36
Graf č. 7 Aspekty zaměstnanci	36
Graf č. 8 Povědomí variabilní složky	37
Graf č. 9 Vlastní zkušenost s variabilní složkou.....	37
Graf č. 10 Pohled na variabilní složku.....	38

IV. Seznam příloh

- I. Řízený rozhovor s ředitelem výroby
- II. Řízený rozhovor s účetní ze společnosti
- III. Řízený rozhovor s mistrem výroby
- IV. Řízený rozhovor se svářečem
- V. Vzor dotazníku

V. Přílohy

i. Řízený rozhovor s ředitelem výroby

Jak dlouho v organizaci pracujete a jakou pozici zastáváte?

Zastávám pozici ředitele výroby a pracuji zde od roku 1996.

Co obnáší vaše pozice ve firmě?

Moje pozice ve firmě obnáší řízení výroby, kreslení výkresů i jednání s dodavateli a odběrateli, plánování práce a shánění zaměstnanců. Vlastně obnáší veškeré starosti o chod firmy.

Víte, co znamená pojem change management.

Vím, ale v praxi jsem se s tím nesetkal.

Jak často dochází ve firmě ke změnám?

K jakýmkoliv změnám moc často nedochází, pouze v minulém roce přišla podstatná změna v oblasti výroby.

Jste flexibilní, co se týče změn?

Spíše vůbec neflexibilní na změny. Jsme rozmanitý v oblasti výroby.

Jaká byla poslední změna ve firmě?

Změna oblasti ve výrobě a zaměření se spíše na zprostředkování výroby pro velké distributory v odvětví. Předchozí byla postavena hala na materiál. Díky tomu, že jsme velice flexibilní v oblasti výroby a dokáže vyrobit během krátké chvíli velice různorodé zboží.

Jaká změna byla nejobtížnější a důvod?

Přechod na novou metodu výroby pro nového partnera. Je špatná domluva mezi firmou Schindler a firmou Svátahy s.r.o.

Měla nějaká změna pozitivní dopad a popřípadě jaký?

Změna, která měla pozitivní dopad, byla užší spolupráce s firmou Schindler. Díky velkým zakázkám, které jsou pro státní sektor, je možné zavést v některých částech výroby sériovou výrobu.

Měla nějaká změna negativní dopad a popřípadě jaký?

Nejhorší změna byla zrušení spolupráce s dopravci. V současné době musí některý ze zaměstnanců dopravovat zpracovaný materiál dvakrát týdně do Vídně. Kvůli tomuto se zvyšuje nedostatek zaměstnanců na pracovišti.

Rozhodují o změnách i zaměstnanci nebo pouze vedení společnosti?

O změnách rozhoduje pouze vedení firmy.

Jaké metody využíváte, aby zaměstnanci změny přijímali lépe?

Nejčastěji se snažím dopodrobna změnu popsat a představit, co změna přinese pozitivního.

Stalo se někdy, že zaměstnanec změnu odmítl? Jak byste popřípadě tento problém řešil?

Ano. Po zrušení spolupráce s přepravci museli začít zaměstnanci osobně jezdit do Vídně. Jednomu z nich se tato skutečnost nelíbila, a ani po diskuzi nechtěl názor změnit, tak mu byla podána výpověď.

K návrhům změn dochází spíše ze strany zaměstnanců nebo vedení?

K návrhům větších změn dochází ze strany vedení. Ale operativní změny si navrhuji zaměstnanci.

Uvítáte, pokud někdo ze zaměstnanců přijde s vlastním nápadem, který by pomohl zlepšení firmy? Je tento nápad popřípadě vítán?

Ano, nápady jsou z mé strany vždy vítány, ale horší je prosadit danou změnu u majitele, kde se střetává s nulovou odezvou.

Setkal jste se někdy s takovou nevolí zaměstnanců ke změně, aby nemohla být realizována?

S takovou nevolí jsem se ve své kariéře nesetkal.

Po zavedení změny sledujete, zda jaké měla výsledky?

Po zavedení změny výsledky změny sleduje spíše pan majitel. Poslední dobou ale mohu i já hodnotit jednotlivé změny.

Kde získáváte prostředky na změny?

Z vlastních zdrojů společnosti.

Jaké máte vztahy se zaměstnanci?

Na pracovišti mezi námi převládají dobré vztahy jako soukromé osoby. Mezi lidmi ve výrobě působí dobrá atmosféra, která je však ničena vedením z Vídně.

Snažíte se s nimi vést rozhovory i mimo témata práce?

Normálně se bavíme i mimo pracovní téma.

Kde si myslíte, že se nachází silné stránky firmy?

Rychlá a pružná výroba. Variabilita výroby a možnost vyrobit takřka cokoliv podle přání zákazníka v co nejkratších termínech.

Kde si myslíte, že se nacházejí slabé stránky firmy?

Občas panuje zmatek. Majitel firmy nepřemýšlí nad plynulostí výroby a dochází tak ke stresujícím situacím ve výrobě. Absence work life balance, majitel nedbá na osobní život svých zaměstnanců a na jejich psychický zdravotní stav spojený s velkým stresem.

Myslíte, že nynější krize je velké ohrožení nebo spíše příležitost?

Spíše ohrožení kvůli zvyšujícím se cenám hutního materiálu a energií. Dále kvůli úbytku investorů, kteří by byli ochotni v současné nelehké době investovat do renovace výtahů a stavby nových.

ii. Řízený rozhovor s účetní ze společnosti

Jak dlouho zde pracujete a jakou pozici zastáváte v této firmě?

Pracuji zde od roku 1998 jako účetní.

Jak byste popsala vaši pozici ve společnosti?

Účtování zakázek, objednávání materiálu, účtování faktur a jejich proplácení, výpočet mezd

Jaký máte pocit z práce a vedení ve firmě?

Zmatečný a chaotický, komunikace ve firmě ze strany pana majitele hodně vážne.

Víte díky vaší pozici ve firmě, kolik se ročně spotřebuje peněz kvůli chybám zaměstnanců ve výrobě?

Bohužel nevím přesně ale za posledních několik let firma přišla v průměru o 300 000 korun ročně, čistě kvůli chybám

Jste spíše spokojená nebo nespokojená v práci celkově?

Je to zde jak na houpačce, jednou je to nahoře a jednou dole.

Co se Vám na práci líbí?

Vzdálenost od mého domu, mohu tedy chodit pěšky. Dále například chození výplaty včas nebo občasná veselá atmosféra.

Co se vám na práci nelíbí?

Je to zde kvůli vzrůstajícímu tlaku pana majitele psychicky náročné. Dále to nikdo pořádně nemá zodpovědnost za své chyby.

Pamatujete si na nějakou poslední změnu ve firmě?

Poslední velkou změnou bylo plošné přidání 9 % všem zaměstnancům ze začátku roku. Předtím si pamatuji postavení nové haly na skladování materiálu, ale ta se moc nevyužívá.

Jaké změny byste uvítala ve společnosti?

Chtěla bych aby se vedení chovalo lépe a tím se zlepšily mezilidské vztahy celkově. Dále taktéž aby si vypomáhali více mezi jednotlivými odděleními. Dále bych uvítala nějakou změnu ve výplatách. Jako poslední asi lepší nabírání nových spolupracovníků, protože v současné době vždy hledáme hrozně dlouho zájemce, který by splňoval naše očekávání.

Jste spokojená se systémem odměňování ve firmě?

Jak jsem již řekla, uvítala bych aby si všichni nesli nějakou zodpovědnost za odvedenou práci. Takže bych uvítala, kdyby se tu nějak dokázalo šáhnout na peníze, ale přímo ubírat na výplatách.

iii. Řízený rozhovor s mistrem výroby

Jak dlouho zde pracujete a jakou pozici zastáváte v této firmě?

5 let, mistr výroby

Jak byste popsala vaši pozici ve společnosti?

Většinou se zabývám těmito věcmi: kreslení, rozdělování práce, kontrola práce, příprav zakázek na výrobu, technická dokumentace, kontrola práce, expediční záležitosti.

Jaký máte pocit z práce a vedení ve firmě?

Relativně dobrý pocit mám, je zde různorodost práce, ale nemají systém, fungují zmateně na zakázkách, peníze jsou přes expresní zakázky, vedení neví, co obnáší výroba a jaké úkony výroba obnáší. Pošlou zakázku, která musí být hotová například do několika dní,

ale nedbá na pracovníky a ostatní zakázky. Vedení posílá náčrty technických výkresů, v kterých se vyzná jenom ředitel výroby a nikdo jiný a je jim to jedno.

Víte, jaké jsou vztahy na pracovišti mezi jednotlivými pracovníky?

Dobrá, všechno funguje v klidu, dokážou se na většině věcí domluvit. Horší to je ve vztazích vůči vedení.

Jste spíše spokojený nebo nespokojený v práci celkově?

S prací spokojen, ale nespokojený se systémem zadávání práce.

Co se Vám na práci líbí?

Náplň, různorodost, vedoucí pozice, možnost rozhodování a větší odpovědnost.

Co se vám na práci nelíbí?

Neexistuje systém zadávání práce a organizace ze strany Vídeňského vedení. Stává se, že je naloženo připraveno na export a zavolá vedení, že musí být něco jiného a kolegové musí všechno překládat a připravit jinou objednávku. Nízká efektivita práce. Špatný heslo majitele „pod stresem se nejrychleji dělá.“

Pamatujete si na nějakou poslední změnu ve firmě?

Změna dopravce. Přidání v době krize. Ale od vedoucího výroby se proslýchalo, že bude možná velká investice o renovaci dílny, ale nic se nestalo.

Jaké změny byste uvítala ve společnosti?

Mzdový systém jiný bych uvítal. Jiné vedení nebo jiný přístup vedení k zaměstnancům by byly super věc. Změna haly a renovace procesů by nebyla ke škodě.

Jste spokojená se systémem odměňování ve firmě?

Nejsem, odměňování je zastaralé, rád bych nějaký modernější přístup.

iv. Rozhovor se svářečem

Jak dlouho zde pracujete a jakou pozici zastáváte v této firmě?

Ve firmě pracuji 11 let jako svářeč.

Jak byste popsala vaši pozici ve společnosti?

Sváření na různých strojích, příprava nakládky a výstupní kontrola.

Jaký máte pocit z práce a vedení ve firmě?

Práce mě celkově baví, ale přístup pana majitele se mi zdá poněkud zvláštní.

Jak vnímáte příchod nových spolupracovníků?

Většina nových kolegů to moc dlouho kvůli své kvalifikaci nebo kvůli přístupu vedení. Pokud ale zapadnou do kolektivu, tak tu většinou zůstanou dlouho.

Jste spíše spokojený nebo nespokojený v práci celkově?

S prací z větší části spokojený, ale se zadáváním práce a chováním majitele spokojen nejsem.

Co se Vám na práci líbí?

Náplň, různorodost vzdálenost od místa bydliště.

Co se vám na práci nelíbí?

Nízká organizovanost, chaotické výkresy.

Pamatujete si na nějakou poslední změnu ve firmě?

Změna dopravce. Přidání v době krize. Postavení nové haly a prý je teď v jednání malý jeřáb na svařovnu, ale to nikdo přesně neví.

Jaké změny byste uvítala ve společnosti?

Uvítal bych novou halu nebo celkovou renovaci současné.

Jste spokojená se systémem odměňování ve firmě?

Pro mě je současný mzdový systém dostačující.

v. Vzor dotazníku

Výběr práce a pohled na variabilní složku mzdy

Dobrý den,

jmenuji se František Bednář a jsem studentem ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma řízení změn ve firmě. Chtěl bych Vás tímto poprosit o vyplnění dotazníku zaměřující se na výběr práce a pohled na variabilní složku mzdy. Mockrát děkuji. Dotazník nezabere více než pár minut a jeho výsledky budou sloužit pouze ke studijním účelům.

Jsem

- ☐ Student
- ☐ Zaměstnanec
- ☐ Jiné

Moje pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Uveďte prosím nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Střední škola s maturitou

- Střední odborné učiliště
- Vysokoškolské

Uveďte prosím, do jaké věkové kategorie patříte

- Od 15 do 19
- Od 20 do 26
- Od 27 do 35
- Od 36 do 55
- Starší 56 let

Obrázek 12 Sekce pro studenty

Tato sekce je pro studenty

Co je pro Vás nejdůležitější při výběru práce? *

	Nedůležité	Méně důležité	Důležité	Velice důležité	Zásadní
Mzda	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní prostředí	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na životní pojištění či DPS	☐	☐	☐	☐	☐
Přístup nadřízených	☐	☐	☐	☐	☐
Benefity např. sick day, stravenky	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní kolektiv	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosti využívat služební věci pro soukromé účely	☐	☐	☐	☐	☐

Přes co budete hledat po ukončení vzdělání práci? *

Souhlasíte s níže že budete spoléhat na uvedené možnosti?

	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím
Přes známosti	☐	☐	☐
Skrze internetové stránky (Jobs.cz, jenprace.cz)	☐	☐	☐
Přes úřad práce	☐	☐	☐
Skrze inzerci na sociálních sítích	☐	☐	☐
Pokračováním z odborných praxí	☐	☐	☐
Budu podnikat	☐	☐	☐

Pokud by se objevila nabídka práce mimo studované zaměření, byl by jste ochoten přijmout pracovní nabídku? *

☐ Ano
 ☐ Ne

Pokud jste odpověděl v předchozí otázce ANO, co by pro Vás byl důvod této změny.

☐ Finanční ohodnocení
☐ Dostupnost práce (na trhu práce)
☐ Vzdálenost od místa bydliště
☐ Jiné: _____

Zpět
Další

Vymazat formulář

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. [Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Zásady ochrany](#)

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 14 Sekce pro zaměstnance

Tato sekce je pro zaměstnance

Co je pro Vás nejdůležitější při výběru práce?

	Nedůležité	Méně důležité	Důležité	Velice důležité	Zásadní
Příspěvek na životní pojištění či DPS	☐	☐	☐	☐	☐
Benefity např. sick day, stravenky	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní prostředí	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosti využívat služební věci pro soukromé účely	☐	☐	☐	☐	☐
Přístup nadřízených	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní kolektiv	☐	☐	☐	☐	☐
Mzda	☐	☐	☐	☐	☐

Pokud by byla společnost ochotna zaplatit za školení, byli by jste ochotní změnit zaměření práce?

☐ Ano

☐ Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15 *Variabilní složka mzdy*

Pohled na mzdu s variabilní složkou

Víte, co je variabilní složka mzdy? *

(Variabilní složka mzdy je součástí celkového příjmu zaměstnance, která se mění v závislosti na výkonu, produktivitě nebo dosažení stanovených cílů.)

☐ Ano

☐ Ne

Setkal jste se někdy s variabilní složkou mzdy? *

☐ Ano

☐ Ne

Jaká z následujících možností by pro Vás byla atraktivnější? *

Vyberte prosím jednu z možností, která z vašeho pohledu lepší)

☐ Mzda s variabilní složkou (Fixní složka 28000 Kč s variabilní složkou 4000 Kč, která by se připočítávala podle chybovosti a dochvilnosti-možnost vydělat až 32000 Kč)

☐ Fixní mzda 30000 Kč

Mnohokrát děkuji za vyplnění dotazníku.

Zdroj: vlastní zpracování