



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeský univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Téze bakalářské práce

Řízení změn ve vybrané organizaci

Vypracovala: František Bednář

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

České Budějovice 2023

1. Anotace

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit prostředí ve vybrané organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení současného stavu. První částí je teoretická, která popisuje jednotlivé teorie řízení změn a strukturu firmy. Druhá část je praktická, kde je zkoumaná vybraná organizace, její charakteristika a zhodnocení současného stavu s navržením možným změn. Zhodnocení současného stavu je pomocí SWOT analýzy, na kterou byla data získána řízenými rozhovory se zaměstnanci společnosti a pozorováním. Následně byl realizován kvantitativní výzkum, který měl za úkol potvrdit nebo vyvrátit výzkumné předpoklady. Poslední část se zabývá navržením změn s implementací do organizace a navržením školení pro ředitele výroby, aby se zlepšila jeho znalost řízení změn. Tato práce by mohla být užitečná pro zkoumanou společnost, stejně jako pro studenty, kteří se zajímají o tento obor.

Klíčová slova: management, dotazník, řízený rozhovor, změna, organizace, change management

2. Úvod

V bakalářské práci "Řízení změn ve vybrané organizaci" zkoumám organizaci zabývající se výborovou a renovací výtahů se sídlem v Jihočeském kraji. Cílem je zhodnotit současný stav řízení změn organizace navrhnout zlepšení na případné zlepšení. V praktické části využívám rozhovory se zaměstnanci a pozorování k vyhodnocení současného stavu organizace. Dále jsou stanoveny výzkumné předpoklady, které jsou potvrzeny či vyvráceny pomocí kvantitativního výzkumu, který je veden formou dotazníkového šetření. Teoretická část se zabývá teoriemi v oblasti řízení změn a řízení odporu, který změny mohou vyvolat.

3. Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit řízení změn ve vybrané organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení současného stavu. Tomu dopomáhají dílčí cíle, mezi které patří například sestavení SWOT analýz a matice, určení výzkumných předpokladů, určení klíčových oblastí pro změnu nebo navržení změn a jejich implementace.

4. Metodika

Prvním bodem je studium odborné literatury zaměřené na řízení změn, kde zkoumám a popisuji nejpoužívanější teorie v této oblasti.

Následně jsem zpracoval charakteristiku organizace z webových stránek, rozhovoru s ředitelem výroby a pozorováním.

Použité informace jsem zpracoval a vyhodnotil z nich SWOT analýzu, ze které následně pomocí párového porovnání vznikla SWOT matice s určenou strategií pro organizaci. 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.

Posléze se sestavily výzkumné předpoklady, které se potvrdily pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 1050 respondentů.

Po domluvě s ředitelem výroby byly určeny dva okruhy, které potřebovaly zlepšení, a pro ty byly navrženy změny i s jejich implementacemi.

5. Výsledky a závěry

Z rozhovorů se zaměstnanci společnosti a z pozorování byla sestavena SWOT matice, která je zobrazena na obrázku č. 1, kde se zvolily faktory v jednotlivých sektorech. Jednotlivé faktory byly popsány detailněji s jejich odůvodněním.

Obrázek 1 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
OPPORTUNITIES (příležitosti) 13. Reklama 14. Využití dotací 15. Pronikání na místní trh 16. Využití sociálních sítí k náboru 17. Hledání nových odběratelů	THREATS (hrozby) 18. Krize 19. Odchod zaměstnanců do zahraničí nebo ke konkurenci 20. Ztráta odběratelů kvůli opožděným dodávkám

Zdroj: zpracováno podle získaných údajů

Dále pomocí párového srovnání byly určeny pořadí s váhami všech kritérií, které můžeme vidět na obrázku č. 2.

Obrázek 2 Váha a pořadí jednotlivých kritérií

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se určily hlavní sektory, které jsou zobrazena na obrázku č. 3.

Obrázek 3 Výsledky sektorů SWOT

Silné stránky (S)	22,6%
Slabé stránky (W)	38,4%
Příležitosti (O)	33,2%
Hrozby (T)	5,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z kvalitativního výzkumu vyšla strategie WO tedy strategie „hledání“, která spočívá v popisování postupů a popisů opatření, které povedou k postupnému odstranění slabých stránek.

Dále byly určeny výzkumné předpoklady:

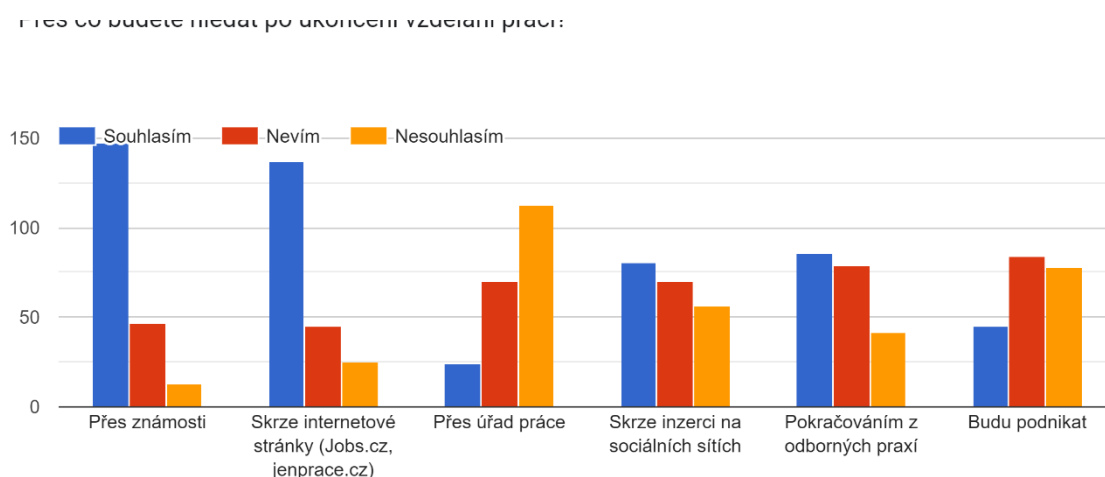
- Hledání nových zaměstnanců ve společnosti se v současné době provádí neefektivním způsobem.

- Společnost musí využívat různé formy hledání zaměstnanců podle targetingu.
- Variabilní složka mzdy je spíše vítaným aspektem mzdy.

Tyto předpoklady byly testovány pomocí dotazníku. Zúčastněných respondentů bylo celkem 1050. Zásadní otázky pro potvrzení byly:

1. Přes jaký kanál se budete snažit hledat práci po ukončení zaměstnání?

Graf 1 Metody vyhledávání zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 1 můžeme vidět, že nejmenší počet respondentů bude hledat budoucí práci skrze úřad práce, kde v současné době čerpá zkoumaná firma většinu nových zaměstnanců. Výzkumný předpoklad „Hledání nových zaměstnanců ve společnosti se v současné době provádí neefektivním způsobem.“ byl **potvrzen**.

2. Co je pro Vás nejdůležitější při výběru práce?

Na grafech č. 2 a č.3 můžeme vidět rozdílné pohledy studentů, kteří ještě neprošli zaměstnáním na plná úvazek, a pohledy zaměstnanců. Z rozdílných odpovědí můžeme říci, že pokud společnost bude chtít zaměstnávat studenty ihned po ukončení studia je potřeba tomu přizpůsobit i svou inzerci. V současné době společnosti využívá omezené možnosti oslovování potencionálních zaměstnanců, a to především úřad práce a agentury. Výzkumný předpoklad „Společnost musí využívat různé formy hledání zaměstnanců podle targetingu.“ byl **potvrzen**.

Graf č. 2 *Aspekty studenti*



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 *Aspekty zaměstnanci*

Co je pro Vás nejdůležitější při výběru práce?



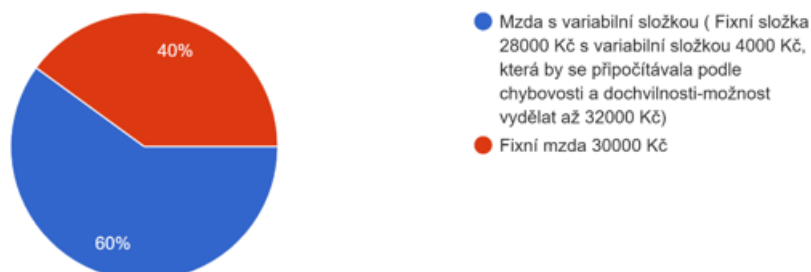
Zdroj: vlastní zpracování

3. Uvítal byste variabilní složku mzdy?

Jak je vidět na grafu č. 4 60 % respondentů by uvítalo mzdu, kde kromě fixní mzdy by se pracovalo s variabilní složkou, který by odrážela zručnost a dochvilnost zaměstnance.

Graf č. 4 *Pohled na variabilní složku*

Jaká z následujících možností by pro Vás byla atraktivnější?
1 050 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Díky tomuto výsledku byl i poslední výzkumný předpoklad **potvrzen**.

NÁVRHY NA ZMĚNY

Celkově byly vypracovány dva návrhy na změnu a jeden návrh na školení v oblasti change managementu.

První byl v oblasti náboru nových zaměstnanců. Pro tento problém jsem navrhl implementaci pomocí kombinace Lewinova modelu a Kotterova osmikrokového modelu změn. Tento problém se týká pouze ředitele výroby a majitele firmy, kteří si uvědomují, že firma v současnosti nevyužívá moderních nástrojů pro získání pracovních sil. Navrhují, aby ředitel výroby vyvolal u majitele vědomí naléhavosti s argumenty, které ukážou, že je potřeba více se zaměřit na oblast náboru. Zde může pomoci ukázáním dotazníku, který zobrazuje pohled respondentů na jednotlivé náborové kanály. Ředitel by poté měl vytvořit vizi a strategii ke zlepšení situace, ukázat nové možnosti náboru přes sociální sítě, cílenou reklamu nebo inzertní stránky. Výdaje spojené s těmito prostředky by představil spolu s náklady za přesčasy a zaměstnávání nekvalifikovaných zaměstnanců. Po implementaci změn by výsledky byly monitorovány a majitel by měl být motivován k dalším změnám vedoucím ke zlepšení chodu firmy.

Druhým bylo zavedení nového mzdového systému. K implementaci této změny jsem navrhl postupovat podle teorie ADKAR. Zde by se jednalo o možnost získat dalších 5 % ke mzdě za splnění tabulkových podmínek. 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. V dalším kroku by bylo potřeba zvýšit touhu po změně a zdůrazňovat její přínosy a vytvořit společnou vizi do budoucnosti. Pokud by některý ze zaměstnanců měl problém se znalostmi, jak správně využít změnu bylo by mu vše vysvětleno, aby pochopil důvod změny. V dalším kroku by zaměstnanci byli provedeni, jak osvojit schopnosti, aby využily změny naplno a uplatnily její znalost v praxi. 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 zálibě ve starých metodách managementu a přechodu na modernější přístupy.

Dále bylo řediteli výroby doporučeno školení v oblasti change managementu, kde je možnost získat i certifikát z této oblasti. Ředitel výroby by dojížděl na školení a v tomto případě by to organizaci vyšlo na 11 542 Kč.

6. Závěr

Téma bakalářské práce bylo zaměřeno na řízení změn v konkrétní organizaci, kterou autor dobře znal díky své předchozí práci v této firmě a zprostředkování dat od rodinného příslušníka. Cílem práce bylo zhodnotit současné prostředí organizace a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení. V práci byly využity teoretické zdroje týkající se problematiky řízení změn a klasifikace firem dle uspořádání, ale také kvalitativní a kvantitativní výzkum formou řízených rozhovorů, pozorování a dotazníků.

Na základě výsledků výzkumu byly určeny oblasti, kde by byla potřeba změna a navrženy konkrétní změny spolu s implementačním plánem. Práce také zahrnovala charakteristiku organizace, její historii a současné zaměření. Celkově se práce zaměřila na konkrétní aplikaci teoretických poznatků a metod v praxi na určitém podniku a identifikaci současného stavu change managementu.