



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZMĚNA SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

CHANGE OF COMPANY MANAGEMENT SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Častulíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Michaela Častulíková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Změna systému řízení podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu podniku
Návrh modelu změn podnikového managementu
Ekonomické zhodnocení
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy podnikového managementu navrhnout kroky k jeho změně.

Základní literární prameny:

BLÁŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012. 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: Albatros Media. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na změnový management podle Lewinova modelu, jenž proces změny dělí na tři fáze: rozmrazení, realizace a zamrazení. Ve sledované společnosti Regionální poradenská agentura, s.r.o. bude navržena změna systému řízení, která bude řešena projektem. Tento projekt bude zaměřen na zefektivnění základních manažerských procesů: plánování, organizování, vedení a kontrola. Při zpracování návrhů bude kladen důraz na zvyšující se důležitost oblasti řízení lidských zdrojů.

Abstract

This diploma thesis is focused on change management by Lewin's model, which split the change process into three phases: unfreeze, realization and refreeze. In the monitored company Regionální poradenská agentura, s.r.o. will be proposed change of management system, which will be solved by the project. This project will be aimed at making basic management process more efficient: planning, organization, leading and control. During the drafting will be emphasized importance human resource management.

klíčová slova

změnový management, systém řízení, řízení lidských zdrojů, manažerských proces, Lewinův model.

keywords

change management, management system, human resource management, management process, Lewin's model.

Bibliografická citace

ČASTULÍKOVÁ, Michaela. *Změna systému řízení podniku*. Brno, 2019: Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115069>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne:

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce, prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA, za vedení práce, odborné rady a drahocenný čas. Mé díky patří taktéž rodině, blízkým a přátelům za obrovskou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1. Cíle diplomové práce	11
1.2. Použité metody.....	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1. Strategická analýza prostředí společnosti	13
2.1.1. Analýza vnějšího prostředí	13
2.1.2. Analýza SWOT	14
2.2. Manažerské funkce.....	14
2.2.1. Plánování	15
2.2.2. Organizování.....	16
2.2.3. Vedení.....	19
2.2.4. Kontrolování	20
2.3. Změnový management	22
2.3.1. Poznání potřeby změny.....	23
2.3.2. Začátek procesu změny.....	24
2.3.3. Analýza současného stavu a identifikace budoucího stavu	24
2.3.4. Příprava a plánování implementace změny	25
2.3.5. Implementace změny	26
2.3.6. Vyhodnocení a upevnění	26
2.4. Řízení lidských zdrojů.....	27
2.4.1. Motivace	28
2.4.2. Tvorba motivačního systému a péče o zaměstnance	29
2.5. Výstupy teoretické části	30
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	32
3.1. Představení společnosti	32
3.1.1. Základní informace	32
3.1.2. Charakteristika činnosti	33
3.2. Analýza vnějšího okolí.....	35
3.3. Analýza systému řízení – plánování	37
3.4. Analýza systému řízení – organizování	37

3.4.1.	Analýza organizační struktury	38
3.4.2.	Rozřazení zaměstnanců podle akceptace změny	39
3.5.	Analýza systému řízení – vedení.....	41
3.6.	Analýza systému řízení – kontrola.....	43
3.7.	Řízení lidských zdrojů.....	43
3.7.1.	Analýza spokojenosti zaměstnanců – dotazníkové šetření	44
3.8.	Výstupy analytické části	47
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	48
4.1.	Návrh projektu-harmonogram činností	48
4.2.	První fáze procesu změny-rozmrazení systému	50
4.2.1.	Návrh na motivaci zaměstnanců pro zvýšení akceptace změny	51
4.2.2.	Vlastní návrh-jasně definovat pozice „vedoucí oddělení“	54
4.2.3.	Vlastní návrh-vytvořit novou pozici „personalista“	63
4.3.	Druhá fáze procesu změny-realizace změny	65
4.3.1.	Vlastní návrh-odstranit pozice „hlavní manažer“	66
4.4.	Třetí fáze procesu změny-zmrazení systému	67
4.4.1.	Vlastní návrh-vytvoření systému zpětné vazby	68
4.4.2.	Vlastní návrh-vytvoření systému kontroly	68
4.5.	Vyhodnocení projektu	69
4.5.1.	Ekonomické zhodnocení.....	69
4.5.2.	Neekonomické zhodnocení.....	73
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Nespokojenost zaměstnanců, vysoká fluktuace, rekordně nízká nezaměstnanost, nedostatek pracovníků a další. Tyto a jim podobné výroky jsou v poslední době často diskutovaným tématem v České republice. Mnoho odborníků se domnívá, že je česká ekonomika na svém nejvyšším vrcholu. Díky tomu, že se českým firmám velmi daří investovat do rozšíření svého působení, vzniká mnoho volných pracovních míst.

V České republice je momentálně nejnižší nezaměstnanost, a dokonce v některých krajích hrozí přehřívání ekonomiky. V každém případě to znamená, že kdo chce, práci najde. Mnoho českých firem v tomto období zaznamenalo zvýšenou fluktuaci svých zaměstnanců. Lidé odchází za lepší práci, vyššími platovými ohodnoceními, přívětivějšími pracovními podmínkami atd.

Nejedna společnost si začala uvědomovat, že se situace v oblasti řízení lidských zdrojů výrazně změnila. Dnes již nestačí nespokojenému a demotivovanému zaměstnanci „přidat tisícovku“, a tím vše vyřešit. Personální management, průzkum spokojenosti zaměstnanců, zvyšování benefitů a celkově řízení lidských zdrojů se v poslední době dostalo do popředí. Pokud chce společnost talentované, schopné, zodpovědné a ambiciózní zaměstnance, musí se snažit zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu práce.

Pro mnoho společností je odchod pracovníků velký problém, který si některé firmy mnohdy vůbec neuvědomují. Tím, že odejde stálý a stabilní pracovník, přijde společnost o část svého know-how. Někteří pracovníci jsou v tomto ohledu skutečně nenahraditelní, a tak by si společnosti tyto zaměstnance měly držet.

Dalším problémem, který se váže k odchodu stabilních zaměstnanců, jsou náklady. Udržení si stálých zaměstnanců bývá mnohonásobně nižší, než jsou náklady na „pořízení“ nového pracovníka. Zpravidla trvá velmi dlouho, než se nový zaměstnanec sžije s novou společností, pochopí podnikové procesy, zvykne si na své nové pracovní místo a na své kolegy. Toto seznamování může trvat i půl roku, než je nový pracovník skutečně zaučený a podává standardní výkony.

Problém, který zde byl nastíněn, v minulém roce zažila také vybraná společnost Regionální poradenská agentura, s.r.o. V této firmě byla v poslední době zaznamenána velká fluktuace zaměstnanců, je tedy namístě zvýšit spokojenost pracovníků a zajistit v tomto ohledu stabilitu.

Tato diplomová práce je zaměřena na změnový management podle Lewinova modelu, jenž změnu v podniku definoval pomocí tří fází: rozmrazení, realizace změny a zamrazení systému. Pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost Regionální poradenská agentura, s.r.o., ve které byla provedena analýza současného stavu. Tato analýza je zaměřena na systém řízení, konkrétně na manažerský proces, který je definován čtyřmi základními činnostmi: plánování, organizování, vedení a kontrola.

Poznatky získané analýzou současného stavu slouží jako podklad pro zpracování vlastních návrhů, které budou v průběhu práce podrobně představeny. Vlastní návrhy jsou zaměřeny především na zefektivnění kompletního systému řízení ve sledované společnosti a kladou důraz na důležitost lidského kapitálu ve firmě.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Pro účely této práce byla vybrána společnost s názvem Regionální poradenská agentura s.r.o., která se v posledním roce potýká se zvýšenou fluktuací svých zaměstnanců. Sledovaná společnost se neustále rozrůstá, avšak tomuto růstu neuzpůsobuje své řídicí procesy. Společnost se proto rozhodla změnit svou organizační strukturu a zefektivnit řídicí činnosti.

1.1. Cíle diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh změny systému řízení. Dílčími cíli budou:

- zefektivnění řízení lidských zdrojů,
- návrh na motivaci zaměstnanců pro zvýšení akceptace změny,
- vytvoření systému kontroly.

1.2. Použité metody

Úvodem analytické části budou zmíněny základní údaje sledované společnosti a také bude charakterizována její hlavní činnost. Informace budou získávány pomocí analýzy interních dokumentů a oficiálních webových stránek. Dalším krokem bude analýza vnějšího prostředí společnosti za pomoci analýzy PEST. Tato analýza efektivně charakterizuje především politické a ekonomické prostředí, která sledovanou společnost nejvíce ovlivňují.

Jádrem této části bude interní analýza systému řízení. Pro toto zkoumání bude využit manažerský proces, který se skládá ze čtyř základních manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení a kontrolování. Data potřebná pro tuto analýzu budou získávána analýzou interních podnikových směrnic a také na základě soukromých rozhovorů se zaměstnanci. Velmi klíčovou metodou pro získávání kritických informací bude též pozorování výkonu konkrétních činností.

V rámci analýzy manažerské funkce organizování bude velmi důležitá analýza podnikové organizační struktury a subjektivní rozřazení zaměstnanců podle míry akceptovatelnosti změny. Analýza organizační struktury je velmi důležitá z důvodu identifikace slabých míst, samotná charakteristika podnikové organizační struktury poslouží v návrhové části jako podklad pro vznik vlastních návrhů. Při rozřazování zaměstnanců nejprve vytvoří skupina pracovníků s podobnou povahou práce, a poté budou zvoleny dva stupně: míra spokojenosti ve společnosti a míra osobního ohrožení. Podle těchto dvou stupňů budou jednotlivé skupiny pracovníků posuzovány a identifikováni ti zaměstnanci, kteří mají nízkou akceptovatelnost změny. Právě pro tyto pracovníky budou v návrhové části vytvořena opatření pro zvýšení akceptovatelnosti změny.

Posledním krokem této části je analýza řízení lidských zdrojů. Budou charakterizovány jednotlivé činnosti a procesy za pomoci metody analýzy interních dokumentů a dotazování. Také proběhne dotazníkové šetření, které se zaměří na dvě hlavní oblasti: motivační systém, benefity a strategie, vedení společnosti. Výsledky z dotazníkového šetření napomohou odhalit silné stránky a slabá místa. V závěru analytické části bude vypracována SWOT analýza, která poslouží jako rekapitulace všech získaných poznatků.

Na začátku návrhové části je vypracován harmonogram činností vycházející z Lewinova modelu. Zde jsou tři hlavní milníky – rozmrazení systému, realizace změny a zamrazení systému. V rámci tohoto projektu budou navržena vlastní řešení charakterizovaných problémů v analytické části. Na závěr této části proběhne ekonomické i neekonomické zhodnocení, jehož cílem je zdůraznění důležitosti zvyšování spokojenosti zaměstnanců a neefektivnosti zaškolování nových pracovníků. Také budou popsány dvě situace – společnost se rozhodne navrhované změny zavést a společnost se rozhodne nezavádět žádné změn. V obou případech budou porovnány výhody a nevýhody a charakterizovány důsledky obou stavů.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

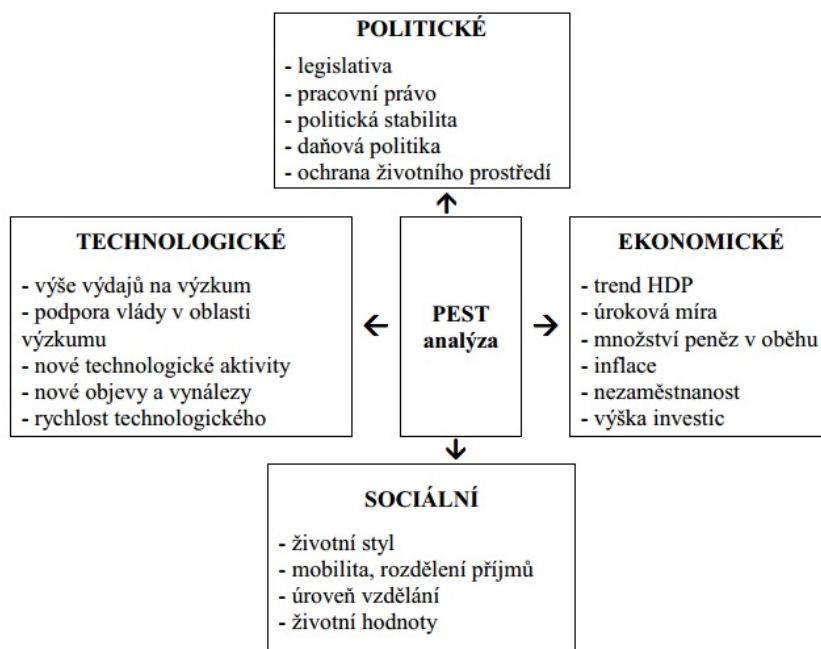
V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy jednotlivých problematik. Nejprve budou vysvětleny strategické analýzy prostředí podniku. Dále proběhne charakteristika základních funkcí managementu. V poslední části budou vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů a změnový management.

2.1. Strategická analýza prostředí společnosti

V následující kapitole bude vysvětlena problematika týkající se prostředí společnosti. Bude zde charakterizována metoda PEST, která sleduje politické, technologické, ekonomické a sociální prostředí podniku.

2.1.1. Analýza vnějšího prostředí

Následující obrázek vysvětluje metodu PEST, která identifikuje vnější faktory ovlivňující podnik.



Obr. 1: Analýza PEST (Šiková, 2014)

2.1.2. Analýza SWOT

V obrázku níže lze nalézt charakteristiku analýzy SWOT, která se zaměřuje na silné i slabé stránky podniku a příležitosti i hrozby.

Interní	S	W
	Strengths	Weaknesses
	silné stránky	slabé stránky
Externí	O	T
	Opportunities	Threats
	příležitosti	Hrozby

Obr. 2: Analýza SWOT (Upraveno dle Echhardtové 2014)

2.2. Manažerské funkce

Již v dávné minulosti vznikla potřeba řízení lidí kvůli složitějším cílům, kterých by jako jednotlivci nedosáhli. V průběhu času se stalo vedení komplikovanější, a tak vznikl jakýsi všeobecný rámec základních funkcí, do kterých se řadí plánování, organizování, vedení a kontrola. Tyto funkce lze v praxi doplňovat o další poznatky a činnosti, které jsou pro danou společnost nepostradatelné (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20-24).

V současné době je pro manažery stále důležitější vytvářet také prostředí, které umožní pracovníkům tvůrčí práci. To je však náročné na čas, znalosti, schopnosti i dovednosti manažerů (Blažek, 2014, s.14).

Existuje mnoho kategorizací a typizací manažerských aktivit. Stejně tak lze dohledat mnoho různých názorů na to, jaké schopnosti a dovednosti by měli manažeři mít. Tyto odlišnosti jsou způsobeny dobou, oborem a strategií každé firmy. I přes všechny tyto různorodosti však zůstává hlavní smysl manažerů stejný: plnit zadané úkoly a dosahovat stanovených cílů (Witzel, 2004, s. 15-30).

2.2.1. Plánování

Plánování předchází všem ostatním funkcím, protože je zde obsaženo vymezení cílů a naznačování cest, kterými má být cílů dosaženo. Při plánování je nutné brát zřetel na zdroje (finanční, personální, technické apod.) a chování konkurence. V organizacích se sestavují různé plány, které na sebe navazují:

- z časového hlediska – strategické, taktické a operativní,
- z věcného hlediska – obchodní, výrobní, personální, technické, investiční aj.,
- z hlediska organizačních úrovní – celopodnikové plány až plány jednotlivých útvarů (Veber, 2005, s. 51-61).

Nejdůležitější činností je stanovení cíle. Bez jasných cílů nelze očekávat vysokou efektivnost a výkonnost od pracovníků. Cíl je ve své podstatě představa budoucího stavu. Při určování cílů plánu je důležité splňovat určité požadavky. Pro efektivní stanovení cílů je velmi používaná metodika SMART:

- S – specifický – co nejvíce úkol specifikovat a odpovídat na otázky: „Co?“, „Proč?“, „Kdo?“ atd.,
- M – měřitelný nebo smysluplný – úkol by měl být zadán tak, aby jej všichni zaměstnanci chápali a aby poznali, že úkol splnili,
- A – adekvátní nebo dosažitelný – při zadávání cíle je nutné vědět, zda je vůbec možné tento cíl splnit,
- R – realistický nebo relativní – je důležité zajistit, aby zadané cíle nebyly protichůdné a navzájem se nevylučovaly,
- T – termínovaný – jednoduchá otázka: „Do kdy má být cíl splněn?“ (Ott, 2011).

Při sestavování plánů je důležité dodržet obecný postup a provést tyto kroky:

- konkretizace záměrů,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů,

- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu (Veber, 2005, s. 56).

Důležitou fází při plánování je rozpočtování a alokování disponibilních zdrojů. Manažeři by při plánování měli předvídat potřeby hlavních zdrojů, například lidé, materiál, energie a peníze. Díky těmto prognózám mohou manažeři vytvářet potřebné zdrojové podmínky a zajistí tím úspěšnou realizaci plánu (Donnelly, 1997, s. 213-214).

2.2.2. Organizování

Organizování patří mezi základní činnosti každého manažera. Organizováním je chápáno vytvoření vnitřní struktury. Tato potřeba vyplývá ze snahy dosáhnout synergického efektu a z omezené schopnosti člověka řídit pouze omezený rozsah podřízených. Základními prvky organizování jsou koordinace, dělba kompetencí, specializace a vytváření útvarů. Organizování v poslední době získalo na důležitosti, jelikož jsou stále častěji kladeny vysoké podmínky na zvyšování produktivity práce, snižování ceny a nákladů. Tento vývoj si vyžádal efektivnější dělbu práce, tedy specializaci pracovníků. Hlavním úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému (Verber, 2000, s. 119-120).

Důležitým rozhodnutím manažera bývá delegování pravomocí, tedy přidělení pravomoci svým podřízeným. Pravomoc představuje právo učinit rozhodnutí bez souhlasu nadřízeného. Delegování pravomocí se týká pouze rozhodování, nikoli práva provádět určité práce. Manažeři musí pečlivě zvažovat, jak velkou pravomoc budou delegovat na své pracovníky (Donnelly, 1997, s. 264).

Dobře provedené delegování může mít řadu přínosů, např. ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností, rozhodnutí je přeneseno do těch míst, kam

přísluší, a na podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv, který vede k rozvoji jejich manažerských schopností. S delegováním jsou však spojeny také negativní důsledky, např. nezaručuje jednotný přístup ve stejných aktivitách, zvyšuje nároky na koordinaci a zvyšuje nároky na počet i kvalifikaci manažerů, na které mají být přeneseny kompetence (Verber, 2000, s. 123).

Typickými výstupy organizování jsou dokumenty, které specifikují organizační strukturu instituce, vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, určují kompetence a stanovují pravomoci a odpovědnosti. K typickým dokumentům patří: organizační řád, podpisový řád, pracovní řád apod. Součástí organizování jsou také činnosti řešící rutinní problémy, kdy je snahou zamezit přijímání opakovaných rozhodování formou vypracování a přijetí jednotných řídicích dokumentů v podobě operativních řídicích aktů. Pro efektivní naplnění cílů jsou v podnicích vytvářeny organizační struktury, které představují v instituci kostru (Verber, 2000, s. 125).

Organizační uspořádání je jedním z nejdůležitějších interních faktorů. Hlavním cílem je především optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky v podniku. Existuje pět základních typů organizačních struktur: liniová struktura, funkcionální, liniově štábní, divizní a maticová (Smejkal, Rais, 2003, s. 33–37).

Nejzákladnější strukturou je **liniová**. Jsou zde jasně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Velkou výhodou je rychlé rozhodování a snadná centralizace pravomocí. Nevýhodou je nemožnost vedoucích pracovníků specializovat se na jeden obor, protože musí mít znalosti ze všech oblastí činnosti firmy. V praxi funguje mnoho různých kombinací ostatních struktur, které čerpají výhody právě z této liniové struktury, ale čistá podoba prakticky neexistuje (Smejkal, Rais, 2003, s. 33-37).

Dalším typem je struktura **funkcionální**. Tato struktura si klade za cíl především odstranit nedostatky liniové struktury. Nejvýznamnější jsou odborné znalosti a schopnosti vedoucích pracovníků. Jeden vedoucí zaměstnanec je nahrazen několika dalšími vedoucími pracovníky a rozhoduje pouze o záležitostech, které spadají do jeho kompetence. Jasná definice odpovědnosti je největší výhodou této struktury. Nevýhody jsou např. vyšší náklady na realizaci, možnost protichůdných příkazů (z důvodu více

nadřazených), vyšší management je zahlcen rutinními úkoly a nevěnuje potřebnou pozornost strategickým problémům (Smejkal, Rais, 2003, s. 33-37).

Spojením předností obou předešlých struktur vznikla třetí struktura: **liniově štábní**. Odborné činnosti ve společnosti jsou zajišťovány tzv. štáby, které jsou podřízeny vyšším útvarům. Tato struktura využívá výhody liniové struktury (jednoduché řízení, jasné odpovědnosti a rychlost rozhodování) a funkcionální (možnosti využití rad a služeb pracovníků štábu) (Smejkal, Rais, 2003, s. 33-37).

Čtvrtým typem je **divizní** organizační struktura. Jednotlivé divize jsou samostatné útvary ve společnosti, které se mohou dělit podle různých kritérií, např. podle druhu výroby nebo služby, geografického umístění, typu zákazníka atd. Každá divize má vlastní finanční, obchodní a technický úsek. Díky tomu, že jsou odborné činnosti rozděleny do jednotlivých divizí, je zajištěno pružné operativní jednání v rámci vlastní výroby a ve vztahu k zákazníkovi. Nevýhody této struktury jsou především v koordinaci výrobních linek, hloubky technické specializace, standardizace a integrace výrobních linek (Smejkal, Rais, 2003, s. 33-37).

Posledním typem je **maticová** organizační struktura. Spojují se zde prvky funkcionální a divizní struktury. Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 188-200) zde vznikají dva útvary:

- funkční úvar - specialisté např. výzkumu, výroby, marketingu atd.,
- cílově orientovaný útvar, jehož trvání je omezeno na dobu vyřízení zadaného úkolu.

V praxi se nejčastěji využívají tzv. **hybridní struktury**. Tímto pojmem se rozumí různé modifikace výše popsaných struktur. Typická pro tyto struktury je neustálá změna, která je vyvolána potřebami organizace. V praxi se častěji využívají jednoduché struktury, které jsou například orientované na výrobky (výrobní struktura). Odborníci však radí snižovat úroveň managementu pro efektivnější řízení napříč celou společností (Smejkal, Rais, 2003, s. 33-37).

2.2.3. Vedení

Pojem **vedení** není v manažerské literatuře jednotně chápán a definován. Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce, kdy vedení spočívá v přesvědčování pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené cíle. Ve své podstatě lze pojem vedení chápat jako ovlivňování a usměrňování pracovníků. Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik a zdůrazňují aspekt dlouhodobé vize. Tradiční řízení je založené na funkcích: plánováním, organizováním, kontrole, a dále na sledování dosažených výsledků, především v krátkodobém pohledu. Naproti tomu jsou přístupy vedení založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace, motivování a inspirování, s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace (Verber, 2000, s. 78).

Smyslem vedení lidí v současnosti je nepodněcovat aktivity a iniciovat tvořivého ducha. Je velmi důležité vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. Náplň funkce vedení, tj. vztah vedoucích pracovníků k výkonným zaměstnancům, se stává obsáhlejší. Značný důraz je kladen na bezvadnost výsledků práce, dodržení stanovených termínů, respektování požadavků hospodárnosti, ale také bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí atd. (Verber, 2000, s. 79).

Manažeři jsou oprávněni ovlivňovat rozhodnutí do té míry, do jaké to organizace připouští. Aby mohl jedinec ovlivňovat, musí být sám ovlivňován. Vedoucí, který se snaží ovlivňovat pomocí donucení či strachu, nakonec musí čelit následkům. Není tím myšleno, že by měl být zbaven práva ukázněvat správným způsobem své podřízené, ale zaměstnanci by se na svého vedoucího měli dívat jako na přístupného, spravedlivého a ohleduplného člověka (Donnelly, 1997, s. 461).

Nositelem řízení je **manažer**, zatímco reprezentantem tvůrčího vedení je **vůdce**. Efektivní manažer se v současné době odvozuje od svého osobního vlivu, který lze určit dvěma atributy: odborná úroveň manažera (znalosti, zkušenosti a dovednosti) a osobnostní úroveň (charismatická osoba, která vystupováním dovede získat důvěru svých podřízených, respekt a uznání). Správný manažer musí především „hledět do

budoucnosti“. Úspěch managementu je stále více spojován s tím, jak vedoucí pracovník dovede zapojit své pracovníky do dění na svěřeném úseku. K tomuto účelu je nabízena celá řada jevových forem, např. zmocňování, koučování, týmová práce atd. Manažer potřebuje právě ty pracovníky, kteří ho budou následovat. Klíčovými aspekty vedení lidí jsou: řídicí hodnoty, povaha úkolů, charakter vedeného týmu a organizační klima.

Podle Smejkal a Raise (2003, s. 37-38) se definují tři základní typy řízení:

- **autoritativní styl řízení** – dominance vedoucích pracovníků, kteří o všem rozhodují, podřízení pracovníci pouze předávají informaci vedoucímu pracovníkovi,
- **demokratický styl řízení** – podřízení se podílejí na rozhodovacím procesu, vedoucí pracovníci často delegují pravomoci, podřízení pracovníci aktivně diskutují a vyjadřují své názory, díky tomu cítí pocit sounáležitosti, osobního zaujetí a vytváří se tvořivá atmosféra,
- **styl řízení „laissez-faire“** – nechat věcem volný průběh, značná volnost všech podřízených, kteří si sami dělí práci a rozhodují; komunikace probíhá pouze mezi jednotlivými členy skupiny, ale nevýhodou je tápání v době, kdy je vedení třeba.

2.2.4. Kontrolování

Kontrolování je využíváno manažery na všech úrovních řízení jako formy zpětné vazby. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Kontrolu lze rozdělit na šest fází:

- **určení předmětu kontroly** - odstranit duplicitní kontroly, úplnou kontrolu nahradit např. namátkovou kontrolou pro snížení kapacitní a časové náročnosti,
- **získání a výběr informací pro kontrolu** – sběr informací lze provádět přímým pozorováním, nebo interaktivní komunikací (primární informace), informace lze

získat také formou hlášení nebo sdělení od podřízených pracovníků (sekundární informace),

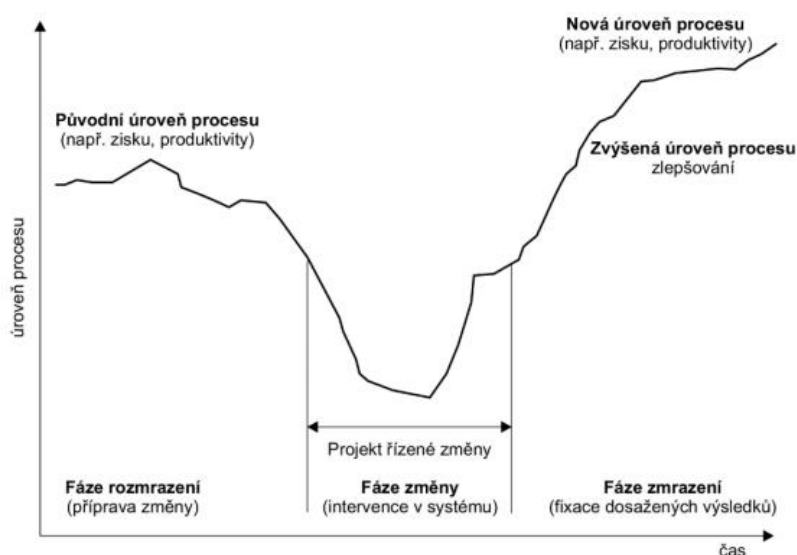
- **ověření správnosti získaných informací** – důležitá fáze, díky které lze předcházet nedostatkům způsobeným nepřesnými informacemi, ověřuje se formální náležitost záznamu, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost atd.,
- **hodnocení kontrolovaných procesů** – tato fáze je jádrem celé kontroly, kde je srovnáván skutečný stav se stanovenými kritérii,
- **závěry a návrhy opatření** – dochází zde k reakci na kontrolní zjištění a závěry mohou být: nebyly zjištěny žádné problémy, byly zjištěny drobné odchylky a musí být provedena korigující opatření, a pokud se realita vyvíjí nežádoucím směrem, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí,
- **zpětná kontrola** – pokud byla navrhována v předchozí fázi nějaká opatření, pomocí této činnosti je důležité zajistit ověření jejich účinnosti (Verber, 2000, s. 93-95).

Pro efektivnější kontrolování lze rozlišit tři základní typy kontroly: preventivní, průběžná a zpětná vazba. **Preventivní kontrola** je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných v organizaci. Pracovníci musí mít fyzické a intelektuální schopnosti, které jsou potřebné pro vykonávání práce. Dále je důležité zajistit dostatečné množství finančních zdrojů (Donnelly, 1997, s. 327-328).

Průběžná kontrola se zabývá probíhajícími operacemi. Hlavním úkolem je zjistit, jestli jsou probíhající úkony v souladu se stanovenými cíli. K tomuto zjištění slouží standardy odvozené od plánovaného průběhu daných aktivit. Nejčastěji se průběžná kontrola praktikuje pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem a zda přinášejí požadované výsledky. **Kontrola zpětnou vazbou** je zaměřena na konečné výsledky. Historické výsledky jsou návodem pro budoucí akce. Pro tento typ kontroly jsou nejčastěji využívány například rozpočty, plánované kalkulace, finanční analýzy, kontroly jakosti nebo hodnocení efektivnosti (Donnelly, 1997, s. 328).

2.3. Změnový management

V dnešní uspěchané době je pro podnik velmi důležité rychle se rozvíjet a reagovat na podněty zvenčí i zevnitř. Změna může být nečekaná nebo plánovaná. Cílem plánované změny je posílení konkurenceschopnosti a udržení životaschopnosti firmy. Proces změny lze graficky znázornit podle obrázku č. 3 (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).



Obr. 3: Fáze procesu změny (upraveno dle Smejka, Rais, 2003, s. 47)

Změnové řízení transformuje a modifikuje organizaci za účelem zachování a zvyšování efektivnosti. Protože jsou manažeři zodpovědní za správné fungování organizace, musí vědět, co způsobuje efektivní výkon ve firmě (znalost silných stránek společnosti). Také musí vědět, zda je výkon nedostatečný, jaké faktory mohou být změněny a jaké kroky mohou provést v případě plánované změny (Haves, 2007, s. 30).

Řízení změny bývá v praxi často méně efektivní, protože se vedoucí pracovníci příliš nezabývají kritickými aspekty v procesu změny. Podle Havesa (2007, s. 82-89) je šest základních kroků, které by se měly při plánování změny dodržet:

- poznání potřeby změny,
- začátek procesu změny,
- analýza současného stavu a identifikace budoucího stavu,

- příprava a plánování implementace změny,
- implementace změny,
- vyhodnocení a upevnění.

2.3.1. Poznání potřeby změny

Potřebu změny mohou vyvolat jak interní, tak externí požadavky. Na začátku každého procesu změny je velmi důležité si uvědomit, zda je změna opravdu nutná či nikoli. Pokud je skutečně nevyhnutelné změnu provést, pak je nezbytné zjistit rozsah potřebné změny. Na zodpovězení těchto otázek poslouží velmi dobře počáteční analýza (Haves, 2007, s. 82-89).

Prvním krokem procesu změny je analýza současného stavu. Výsledkem této analýzy by mělo být rozhodnutí, zda je opravdu nutné změnu provádět. Lze použít tradiční metody analýz, například SLEPT, Porterův model, analýza interních faktorů, finanční analýza a další (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

Během analýzy finančních toků je důležité zjistit údaje o finančním zdraví firmy a rentabilitu. Obě tyto informace budou sloužit k posouzení, zda změnu lze provést ihned, nebo ji raději odsunout na později. Další velmi důležitou analýzou je SWOT, tedy analýza slabin a silných stránek, hrozeb a příležitostí. Tuto analýzu lze propojit společně s analýzou rizik (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

Výsledky všech těchto analýz by měly vést ke třem možným závěrům:

- **stav je vyhovující** – není nutné provádět zásadní změny,
- **stav je uspokojivý** – dílčí problémy lze řešit operativně, ale velké změny není třeba zavádět,
- **stav je nevyhovující** - naplánovat změnu (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

2.3.2. Začátek procesu změny

Před zahájením procesu změny je důležité:

- určit faktory, kterými je změna iniciována,
- určit budoucí stav,
- kategorizace lidí v organizaci – podporující, brzdící, působící proti procesu změny,
- identifikace všech firemních systémů – zásah do řízení lidských zdrojů, informačních toků atd. (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

Na úplném začátku procesu změny by mělo proběhnout oficiální oznámení o zahájení, aby byli všichni zaměstnanci srozuměni se situací a byli dobře informováni. Dále je velmi důležité připravit studii proveditelnosti, popřípadě vypracovat projekt (Haves, 2007, s. 82-89).

2.3.3. Analýza současného stavu a identifikace budoucího stavu

Tyto dvě činnosti musí být prováděny souběžně. Firma by měla vidět pozici, ve které se právě nachází, a zároveň by si měla umět představit budoucí stav podniku. Pokud bude postupovat takto, zmírní tím riziko, že její očekávání a zadané cíle budou nereálné a nedosažitelné. Je velmi důležité zajistit, aby všichni pracovníci organizace byli motivováni přijímat změny a budoucí stav organizace (Haves, 2007, s. 82-89).

Velmi důležité je zajistit u zaměstnanců ochotu akceptovat samotný proces změny. Podle Smejkal a Raise (2003, s. 46-55) existují dva důležité faktory, které ovlivňují pracovníky při přijímání změny: stupeň očekávaného osobního rizika a stupeň nespokojenosti se současným stavem.

Podle tohoto hodnocení lze zaměstnance zařadit do několika skupin. Nejvhodnějším případem je, pokud pracovník není spokojen se současným stavem a zároveň je vystaven malému riziku. Takovýto jedinec bude akceptovat plánovanou změnu a pravděpodobně bude také spolupracovat při její realizaci. Zaměstnanci s průměrnou akceptací budou

ochotni přijímat změnu, ale pravděpodobně budou ve svém jednání pasivní. Nejproblémovější skupinou jsou pracovníci, kteří jsou spokojeni se současným stavem a zároveň může každá změna ohrozit jejich postavení ve společnosti. Tito zaměstnanci budou pasivní a je nutno počítat s tím, že pravděpodobně budou vědomě brzdit, nebo dokonce blokovat celý proces změny (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

Je tedy velmi důležité subjektivně zařadit každého zaměstnance do jednotlivých kategorií. Dále by měla být snaha o minimalizaci problémové skupiny, a to přesouváním pracovníků do oblasti vyšší akceptace. To lze provádět motivováním, odměňováním nebo delegováním pravomocí. Díky těmto činnostem lze snížit riziko neúspěchu celého procesu změny (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

V této fázi procesu změny je velmi důležité tzv. rozmrazení systému. Jedná se především o přesvědčování a motivování pracovníků. To lze zajistit například takto:

- prostřednictvím analýzy procesu získat argumenty, které pracovníky přesvědčí o potřeby změny,
- chápat změnu jako výzvu, aby zaměstnanci hledali nové možnosti zlepšování,
- dostatečně zaměstnance přesvědčit o tom, že úsilí o změnu bude mít význam (Haves, 2007, s. 82-89).

2.3.4. Příprava a plánování implementace změny

Detailní analýza budoucího a současného stavu povede k vytvoření dlouhého seznamu činností, které bude potřeba udělat pro vytvoření návrhu změny. Při vytváření plánu je nutno počítat s časovou i zdrojovou náročností. Implementaci je důležité chápat nejen jako činnost, ale také jako politickou událost. Lidé ve společnosti musí být připraveni změnu přijmout (Haves, 2007, s. 82-89).

Během přípravy na implementaci je podle Smejkal a Raise (2003, s. 46-55) důležitá identifikace intervenčních oblastí, kterými bývají nejčastěji:

- řízení lidských zdrojů,

- organizační struktura,
- technologie,
- informační a materiálové toky,
- hlavní procesy společnosti.

Model plánované změny je často chápán jako projekt. Jednotlivé činnosti na sebe musí navazovat a následovat v přesně stanoveném sledu. Velmi důležité jsou časové, nákladové a zdrojové analýzy, síťové diagramy s důrazem na stanovení kritické cesty, Ganttovy diagramy a další (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

2.3.5. Implementace změny

Vše, co bylo naplánováno, musí být zrealizováno. Pozornost musí být upírána na monitorování a kontrolování. Mnoho odborníků se shoduje, že samotná změna by neměla být chápána jako rovina s cílem na konci. Nejefektivnější je postupné zlepšování, proto by změna měla mít spíše tvar spirály, která neustále stoupá výš. Během implementace je nejdůležitější zpětná vazba, a to k minimalizaci neúspěchu (Haves, 2007, s. 82-89).

2.3.6. Vyhodnocení a upevnění

Posledním krokem při implementaci je vyhodnocení, zda byla změna úspěšně zavedena. Dále nesmí být opomíjeno tzv. zamrazení, které se dá chápat také jako upevnění zavedené změny. Ve společnosti musí být nastaven systém zpětné vazby a odměnový systém, aby byla zajištěna motivace zaměstnanců nevracet se zpět k původnímu stavu (Haves, 2007, s. 82-89).

Zamrazení systému lze chápat jako zakonzervování žádoucího stavu. Na tento proces se často zapomíná. To však může vést k nestabilnímu prostředí, které vytváří tendence vracet se k původnímu stavu, což zvyšuje pravděpodobnost neúspěšnosti implementace změny (Smejkal, Rais, 2003, s. 46-55).

Každá změna je vždy vyvolaná určitými důvody. Po implementaci se firma nachází na nové pozici a podle Smejkal a Raise (2003, s. 46-55) by v této fázi měla nějakou dobu setrvat a profitovat. Další změny by měly být provedeny až po delší době, kdy se opět objeví nové důvody ke změně.

2.4. Řízení lidských zdrojů

„Personální řízení se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“ (Armstrong, 2007)

Pro společnost je životně důležité udržovat si schopné zaměstnance, protože jsou to právě lidé, kteří společnosti přináší konkurenční výhody. Tato činnost je hlavním úkolem personálního managementu. Řízení lidských zdrojů by měla každá společnost integrovat do strategie podniku, a to i v oblasti vrcholového managementu. Odpovědnost za vedení lidí pak přejímají linioví manažeři (Kocianová, 2010, s. 10-50).

Strategický přístup by měl být aplikován ke všem činnostem personálního řízení. Mezi tyto činnosti patří:

- získávání nových zaměstnanců,
- motivace stávajících zaměstnanců,
- vzdělávání,
- kariéra pracovníků,
- stabilizace zaměstnanců,
- odměňování,
- propouštění. (Kocianová, 2010, s. 10-50).

Nejdůležitějším cílem personálního řízení je podpora dosahování strategických cílů organizace tím, že vytváří a uplatňuje strategii lidských zdrojů v souladu se strategií podniku. Řadí se zde také dílčí cíle např. přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na

dosahování vysokého pracovního výkonu; zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí, vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci. V neposlední řadě také uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Dvořáková, 2007, s. 42-65).

Podle Dvořákové (2007, s. 12-45) jsou definovány čtyři hlavní oblasti při řízení pracovního výkonu: strategická komunikace, budování a upevňování pracovních vztahů, rozvoj zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců.

Velmi důležitým aspektem při jakémkoli řízení je komunikace. Dostatečná informovanost zajišťuje, v rámci personálního řízení, správné plnění cílů, vytváří pozitivní vztahy k organizaci a podporuje jistotu a důvěru. Komunikace také vytváří spokojenost a ochotu aktivně přistupovat k plnění pracovních úkolů. Z průzkumů jasně vyplývá, že mezi hlavní faktory, které vyvolávají pracovní nespokojenost, patří nedostatek komunikace a nemožnost vyjádření se k aktuálním otázkám vývoje podniku (Armstrong, 2015, s. 32-36).

2.4.1. Motivace

Motivací bývá soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly člověka usměřující jeho chování. Motivační síly neboli motivy bývají především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Hodnotou každého člověka se myslí význam, který jedinec přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem (Kocianová, 2010, s. 63-74).

Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 143) jsou definovány čtyři základní přístupy k motivaci:

- **motivace ekonomickými potřebami** – nejvyšší plat za nejefektivnější a nejproduktivnější práci,
- **sociální přístup** – uspořádání práce tak, aby vznikla příležitost pro týmovou práci a sociální kontakt,
- **seberealizace** – přizpůsobit pracovní situaci jednotlivci, důraz na vnitřní uspokojení z práce,

- **komplexně osobní přístup k motivaci** – mnoho proměnných, které ovlivňují výkon práce; manažer se musí přizpůsobit podřízeným podle jejich potřeb a motivace.

Podle charakteru působení existují dvě hlavní formy motivace. Jedna z nich je motivace **vnitřní**. Tu tvoří faktory, které si lidé sami vytvářejí. Může to být odpovědnost, autonomie, příležitost rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti, zajímavá práce či příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Většina lidí však potřebuje větší či menší motivaci z vnějšku. Poté se jedná o druhou formu, o motivaci **vnější**. Součástí tohoto druhu motivace jsou odměny, např. zvýšení mzdy, pochvala, ale také tresty, např. disciplinární řízení, odebrání odměny či kritika (Kocianová, 2010, s. 63-74).

2.4.2. Tvorba motivačního systému a péče o zaměstnance

Při tvorbě motivačního systému musí být nejprve proveden průzkum motivační struktury zaměstnanců, jejich motivy k pracovní výkonnosti a spokojenosti. Tento průzkum umožní zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů a odhalí silné i slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky (Armstrong, 2015, s. 46-49).

Podle Armstronga (2015, s. 46-49) může být postup při tvorbě motivačního systému definován například takto:

- analýza stavu a účinnosti základních faktorů motivace, například formou dotazníků či osobních rozhovorů,
- charakteristika motivačního klimatu organizace a specifikace příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti, zjištění vnitřního klimatu v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli,
- stanovení cílů motivačního programu, žádoucí stav a úroveň jednotlivých stránek motivace k práci a postojům pracovníků,
- určení nástrojů, které zabezpečí cíle v oblasti motivace,

- zpracování motivačního systému, kterým bude ucelený koncepční dokument, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za realizaci.

Do oblasti péče o zaměstnance se řadí tzv. sociální rozvoj. Mezi sociální benefity se řadí například:

- příspěvek na závodní stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na ubytování,
- sociální výpomoc,
- příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na dopravu (Armstrong, 2015, s. 63-66).

2.5. Výstupy teoretické části

Cílem teoretické části bylo vysvětlit problematiku, která se týká diplomové práce. Velmi důležitou analýzou, je PEST analýza vnějšího okolí společnosti. Jsou zde popsány a vysvětleny důležité faktory, které ovlivňují fungování firmy. Dále byla popsána analýza SWOT, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza má velmi univerzální použití a pro tuto práci bude důležitá zejména v závěru analytické části.

V další části byl vysvětlen význam manažerského procesu a podrobně popsány základní manažerské funkce. První představuje plánování. Hlavní činností je vytváření cílů, které se dělí podle středisek a času. Maximální konkretizace těchto cílů napomáhá k jejich správné definici. K tomuto účelu slouží metodika SMART. Druhá manažerská funkce je zastoupena organizováním. Zde je hlavní činností tvorba organizační struktury, která odpovídá potřebám společnosti a uzpůsobuje se firemní strategii. Organizační struktura by měla být co nejvíce jednoduchá, aby ji pochopili všichni zaměstnanci. Vedení představuje třetí manažerskou funkci, která definuje 3 základní typy řízení. Vždy by měl být zvolen vhodný typ řízení podle povahy pracovní náplně. Poslední funkce se nazývá

kontrola. Ta se dělí na kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou. Pro zajištění efektivní zpětné vazby musí všechny tyto typy ve společnosti existovat.

Dále byla vysvětlena problematika změnového řízení, ve které jsou popsány tři hlavní fáze. Prvním krokem je fáze rozmrazení, která si klade za cíl připravit všechny zaměstnance na změnu. Další fáze představuje realizace změny, která často bývá řešena projektem. Poslední fáze se nazývá zmrazení systému, ve kterém musí být zajištěno, aby se systém nevracel do původního stavu.

V závěru teoretické části bylo popsáno řízení lidských zdrojů, kterému by každý podnik měl věnovat zvýšenou pozornost. Hlavním cílem je efektivní zajištění důležitých činností, které jsou: získávání nových zaměstnanců, motivace stávajících zaměstnanců, vzdělávání, kariéra pracovníků, stabilizace zaměstnanců, odměňování a propouštění.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V úvodu této části bude nejprve charakterizována vybraná společnost a její činnost. Dále proběhne analýza vnější okolí společnosti za využití analýzy PEST. Další část bude věnována manažerským funkcím plánování, organizování, vedení a kontroly. Velmi důležitou součástí jsou činnosti rozřazení zaměstnanců podle akceptace změny a analýza organizační struktury. Také proběhne charakterizace proces řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti. V závěru vypracovaná SWOT analýza shrne všechny zjištěné poznatky, které budou použity pro vypracování vlastních návrhů.

3.1. Představení společnosti

Pro účely zpracování diplomové práce byla vybrána společnost s názvem Regionální poradenská agentura, s. r. o. Tato společnost sídlí v Brně a zabývá se poskytováním poradenství v oblasti dotací. Ve společnosti pracuje okolo 50 zaměstnanců. Během posledních dvou let byla zaznamenána zvýšená fluktuace zaměstnanců. Na základě tohoto zjištěného problému se sledovaná společnost rozhodla odhalit slabá místa v oblasti systému řízení a řízení lidských zdrojů – a využitím dotazníkového šetření. Toto šetření odhalilo značné nedostatky v oblasti systému řízení.



Obr. 4: Logo společnosti (Regionální poradenská agentura, s.r.o., 2014)

3.1.1. Základní informace

Základní informace o vybrané společnosti lze nalézt v tabulce níže:

Tab. 1: Základní informace o vybrané společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Obchodní firma	Regionální poradenská agentura, s.r.o.
Datum vzniku	7. října 2002
IČO	26298163
Sídlo	Starobrněnská 690/20, Brno 602 00

Společnost má velmi rozsáhlou škálu svých klientů. Jsou to všichni ti, kteří žádají o dotace. Největší skupiny tvoří: města a obce, podnikatelské subjekty, neziskové organizace a školy. Svou činnost zajišťuje za pomoci specializovaných firem:

- RPA Dotace – příprava dotačních žádostí a analýz,
- RPA Tender – organizace veřejných zakázek a řízení projektů,
- RPA Engineering – investiční poradenství v oblasti stavebnictví,
- RPA Projekty – příprava projektové dokumentace, energetické posudky a rozpočty.

Regionální poradenská agentura poskytuje komplexní poradenské služby v oblasti grantů a dotací. Poskytuje služby spojené se získáváním finančních prostředků z dotačních programů, zejména:

- grantové a dotační poradenství,
- veřejné zakázky,
- projekční a inženýrská činnost,
- vzdělávání.

3.1.2. Charakteristika činnosti

Jednou z hlavních činností, kterou zajišťuje především právní oddělení, je organizace **veřejných zakázek**. Subjekty, které hospodaří s veřejnými prostředky, mají povinnost tyto prostředky vydávat efektivně, hospodárně, účelně a musí dodržovat postup stanovený zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Veřejnou zakázkou se rozumí každý výdej peněžních prostředků za provedení stavebních prací, dodávek nebo služeb ze strany externího dodavatele. Výběr dodavatele se provede přesně stanoveným postupem – výběrovým řízením.

Další velmi důležitou činností je **realizační management**, který se velmi liší podle konkrétních operačních programů. V rámci realizačního managementu se zpravidla řeší: zpracování monitorovacích zpráv a žádostí o platbu, kontrola klíčových aktivit a jejich

soulad se schválenou žádostí o dotaci, poradenství v průběhu realizace, kontrola naplnění monitorovacích výstupů a udržitelnost projektu.

Společnost dále řeší odborné poradenství u jednotlivých operačních programů:

- **Životní prostředí (OPŽP)**
 - Tento program zabezpečuje zlepšování kvality vod a snižování rizika povodní, odpady a materiálové toky, ekologické zátěže a rizika, zlepšování kvality ovzduší, ochrana a péče o přírodu a krajinu, energetické úspory.
- **Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK)**
 - V rámci programu podnikání se řeší dotace podnikatelských nemovitostí, dotace na výzkum, vývoj a inovace, ostatní: pořízení strojů, podpora účasti na zahraničních veletrzích, výstavba a modernizace malých vodních elektráren a další.
- **Integrovaný regionální operační program (IROP)**
 - Tento program se dělí na čtyři osy: infrastruktura (rekonstrukce, modernizace a výstavba silnic, obchvatů a silničních sítí), lidé (výstavba, rekonstrukce, rozšíření a vybavení sociálních podniků), instituce (revitalizace vybraných nemovitých národních kulturních památek) a komunitně vedený místní rozvoj.
- **Výzkum, vývoj a vzdělávání (OPVTV)**
 - Jedná se o víceletý tematický program, který řeší zvýšení kvality vzdělávání, zajištění podmínek pro kvalitní výzkum, propojení vzdělávání a výzkumu s trhem práce atd.
- **Zaměstnanost (OPZ)**
 - Tento program je zaměřený na podporu zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, sociálního začleňování a boje s chudobou, zdravotních služeb, modernizaci veřejné správy a veřejných služeb.

3.2. Analýza vnějšího okolí

Pro analýzu vnějšího okolí firmy je použita metoda PEST. Název této metody je složen z počátečních písmen čtyř důležitých faktorů, které ovlivňují fungování firmy. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Nejdůležitějšími faktory jsou ekonomické, jelikož mají největší dopad na přežití podniku.

Politické prostředí

Současná politická situace v České republice je poněkud nejistá. Poslanecká sněmovna při hlasování v lednu 2018 neudělila důvěru menšinové vládě Andreje Babiše, jež pak schválila svou demisi. Prezident Miloš Zeman pověřil Andreje Babiše sestavením nového kabinetu. Celou situaci zhoršuje fakt, že Ústava nestanovuje žádný časový limit, po který může být vláda v demisi. Tato nejistá situace může mít negativní vliv na správné fungování českých podniků.

Firmy jsou výrazně ovlivněny legislativou České republiky i Evropské unie. Nejvýznamnější zákony, kterými se musí sledovaná společnost řídit, jsou: zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a další. Velkou novinkou je, od května 2018, Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, také známé jako GDPR. Toto nařízení posiluje práva lidí, kteří jsou dotčeni zpracováním osobních údajů. Pro společnost to znamená zvýšení administrativní činnosti.

Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory jsou nejdůležitější pro správné fungování firmy. V dnešní době se ekonomika České republiky nachází na svém vrcholu a někteří odborníci se shodují, že zanedlouho přijde úpadek. Momentální situace je však taková, že česká ekonomika stále roste. Míra inflace se pohybuje okolo 2,5 %.

Důležitým ukazatelem je nezaměstnanost, která je v dnešní době velmi nízká. Tento jev je velmi pozitivní pro růst ekonomiky. Na druhou stranu může mít negativní dopad na společnosti, které nemají příliš dobré postavení na trhu práce. Z důvodu nízké

nezaměstnanosti se podniky musí snažit zvýšit svou konkurenceschopnost, aby přilákaly nové, vhodné, zkušené a talentované pracovníky.

Dalším důležitým ukazatelem je úroková míra. V dnešní době je na velmi nízké úrovni, díky tomu společnosti více investují. Pro vybranou společnost, která se zabývá poradenstvím v oblasti dotací, je tento jev velmi přívětivý a otevírá cestu k novým příležitostem na zvýšení svých tržeb.

Sociální prostředí

Pro účely diplomové práce je vhodné sociální prostředí sledovat z pohledu dvou hlavních zákazníků vybrané společnosti - obcí a podnikatelských subjektů.

Díky zlepšující se ekonomické situaci, vyšším mzdám a zvyšování životní úrovně jsou lidé více ochotni utracet své peníze za zážitky a kulturní vyžití. Města a obce si tento fakt dobře uvědomují, proto se snaží opravovat a rozšiřovat divadla, nemocnice, dopravu a další veřejná prostranství. Pro Regionální poradenskou agenturu je to velmi přívětivá situace, protože všechny obce mohou být potencionálními klienty.

Druhou skupinou zákazníků jsou podnikatelské subjekty, kterých v poslední době také přibývá. Díky nižší úrokové míře podnikatelé ochotněji investují a rozšiřují svou činnost. Z tohoto důvodu je velmi vhodné rozšiřovat klientelu o nové zákazníky.

Technologické faktory

Technologický vývoj je v dnešní době velmi rychlý a diktuje směr, kterým se trhy posouvají. Je kladen velký důraz na přizpůsobivost a flexibilitu všech firem. Tempo růstu se neustále zvyšuje a změnový management je velmi důležitý z hlediska udržování konkurenceschopnosti.

3.3. Analýza systému řízení – plánování

Nejzákladnějším úkolem první manažerské funkce plánování je stanovování cílů. Ve sledované společnosti se plánování příliš neřeší. Nejsou zde žádné standardy ani předem nastavené postupy, jak by se mělo plánovat. Není zde žádné dělení plánu, například podle časového měřítka. Pro vyhodnocení své úspěšnosti společnost používá pouze srovnávání určitých výsledků na konci roku.

Hlavním cílem celé organizace je meziroční vzrůst tržeb o 7 %. Za tento cíl je zodpovědný ředitel společnosti. Neexistuje zde žádná průběžná kontrola. Jedinou kontrolou jsou na konci roku roční účetní výkazy, které jsou kladné (společnost dosáhla stanoveného cíle a meziroční obrát se zvýšil o 7 %) nebo negativní (společnost svého cíle nedosáhla). Pokud společnost úspěšně splní svůj cíl, pak není potřeba cokoli dál řešit. Na konci roku, během vánočního večírku, jsou tyto výsledky zmíněny, všichni jsou pochváleni a pokračuje se dál. Pokud společnost svého cíle nedosáhne, zjišťovalo by se, proč. Avšak tento stav již několik let nenastal, a tak tento problém společnost neřeší. Není vypracován ani žádný postup, kdyby plán nebyl splněn.

Pro sledovanou společnost jsou nejdůležitějšími odděleními obchodní a projektové. V rámci obchodního oddělení je také jeden velký roční plán, a to zvýšení uzavřených smluv. Tento cíl však není dostatečně definován. Není stanovené, o kolik by se měl počet uzavřených smluv zvýšit, a dokonce zde není kladen důraz ani na velikost smlouvy (například podle výše odměny, která ze smlouvy vyplývá).

Pro projektové oddělení je cíl definován velmi zjednodušeně: efektivně zpracovat všechny zakázky, které vyplývají z uzavřených smluv. Tento cíl je opět nedostatečně stanoven, protože není jasné, co je myšleno slovem „efektivně“. Po rozhovoru s ředitelem společnosti bylo zjištěno, že je tím myšlena bezchybnost provedených úkonů. Ve společnosti se však chybovost činností nesleduje, a tak není možné efektivně kontrolovat, zda je tento cíl úspěšně naplňován.

3.4. Analýza systému řízení – organizování

Pro úspěšné analyzování této manažerské funkce je důležité definovat povahu práce, která se ve společnosti nejčastěji vykonává. Při pohledu na model procesu „Průchod zakázky“

v příloze č. 4 lze vidět, že jsou zde dvě oddělení, která vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka a tvoří hlavní zisk společnosti. Právě proto jsou tato oddělení považována za nejdůležitější, jedná se o obchodní a projektové oddělení. Povaha práce obchodních zástupců a projektových manažerů je velmi kreativní, a především samostatná. Z tohoto důvodu by zde měla být určitá volnost při koordinaci činností.

Obchodní zástupci mají za cíl uzavřít smlouvu s klientem při osobní schůzce. Jsou zde důležité komunikační schopnosti, teoretické dovednosti, příjemné a profesionální vystupování. Základní pravidla jsou nastavena tak, aby společnost navenek působila jednotně. Je však zachována určitá volnost, aby každý obchodní zástupce mohl dělat to, co mu jde nejlépe.

Velmi podobně jsou organizovány činnosti u projektových manažerů. Jejich hlavní náplní práce je komunikace s klienty, psaní žádostí a kontrola činností v rámci projektových zakázek. Tato pozice vyžaduje kreativní myšlení, samostatné jednání, profesionální vystupování a bezchybné vykonávání práce. Také v této oblasti se společnost snaží vytvářet jednotná pravidla, ale je zde ponechána značná volnost.

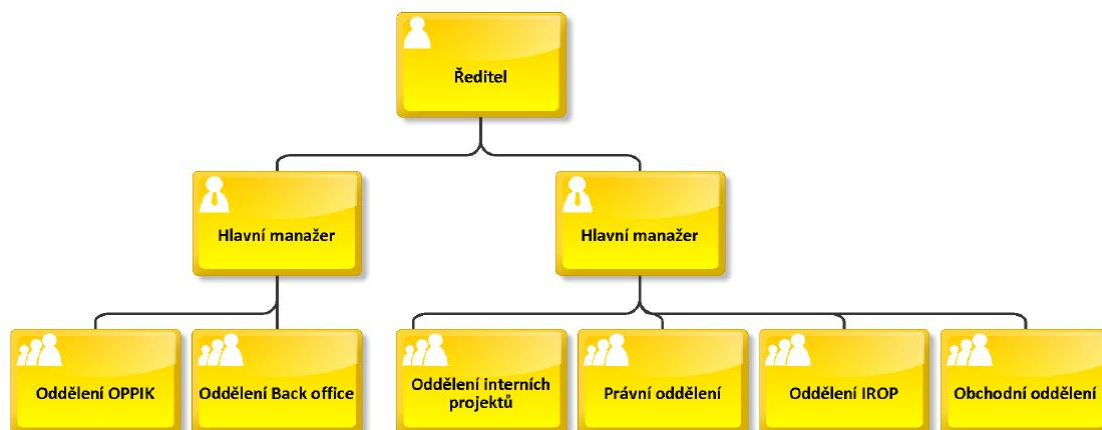
Co se týče ostatních zaměstnanců, koordinování jejich činností není příliš řešeno. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou dále specifikovány v podkapitole níže.

3.4.1. Analýza organizační struktury

Organizační strukturu ve sledované společnosti lze zobrazit dvěma způsoby. První je podle oddělení, na která se společnost dělí. Toto zobrazení firemní struktury je poměrně jednoduché a snadno pochopitelné. Kompletní zobrazení lze najít v příloze číslo 2. Firma disponuje 5 oddělení: **projektové, obchodní, back office, účetní a právní**. Projektové oddělení se dále dělí podle dotačních programů: OPIK, IROP, OPŽP, Interní projekty a školení (zkratky jsou vysvětleny v kapitole 3.1.2. Popis činnosti).

Druhý způsob zobrazení organizační struktury je podle odpovědností vedoucích pracovníků. Nejvýše stojí dva jednatele, kteří mají nejvyšší rozhodovací pravomoc. Druhou nejvýznamnější pozicí ve firmě je ředitel, který má mnoho povinností a velkou rozhodovací moc. Další úrovní managementu jsou dva vedoucí pracovníci, kteří mají na

starosti různá oddělení. Za účelem vysvětlení problematiky je v obrázku níže zobrazena pouze část organizační struktury, avšak v příloze číslo 3 lze najít celé zobrazení.



Obr. 5: Část organizační struktury-pravomoci hlavních manažerů (Zdroj: vlastní zpracování)

Do poslední úrovně lze zařadit vedoucí pracovníci určitých oddělení. V rámci této čtvrté úrovně je poměrně složité určit, kde by měli být zobrazeni. Tito vedoucí pracovníci mají na starosti svá oddělení, ale rozhodovací pravomoc přebírá, ve většině případů, jeden z hlavních manažerů.

Závěrem této analýzy je nepříjemné zjištění, že ve sledované společnosti je úplná absence personálního oddělení. Není zde ani žádná pozice, která by zabezpečovala činnosti týkající se řízení lidských zdrojů. Dalším objeveným faktem je nepřehlednost a nedostatečná definice všech manažerských pozic. Nejsou zde přesně vymezeny pravomoci a odpovědnosti. Tato oblast se jeví jako velmi problémová, činnosti hlavních manažerů budou popsány v další kapitole zabývající se třetí manažerskou funkcí - vedení.

3.4.2. Rozřazení zaměstnanců podle akceptace změny

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změny. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jednou z velmi důležitých činností je subjektivní rozřazení pracovníků do skupin podle dvou aspektů:

- stupeň nespokojenosti se současným stavem v podniku,
- stupeň očekávaného osobního rizika.

V rámci této analýzy byli všichni zaměstnanci rozděleni do skupin podle oddělení. Vznikly tyto skupiny: projektoví manažeři, obchodní zástupci, právníci, účetní, pracovníci back office (asistentky, recepční, uklízečka), manažeři (2 hlavní), ředitel a jednatelé, junioři/praktikanti.

Dalším krokem v této části bylo vytvoření tabulky, která je tvořena 4 sektory. Sektoru I zobrazuje skupiny pracovníků, kteří jsou velmi nespokojení se současnou situací v podniku a zároveň mají nízký stupeň očekávaného osobního rizika. Tento sektor je nejvhodnější, protože je zde velká pravděpodobnost, že zaměstnanci budou akceptovat změny a aktivně jim napomáhat. Nejrizikovější je sektor III. Zobrazuje zaměstnance, kterým situace v podniku vyhovuje a při jakékoli změně budou cítit ohrožení svého postavení. Právě na tento sektor bude kladen největší důraz.

Rozřazení skupin zaměstnanců proběhlo na základě subjektivního rozhodnutí. Byly využity osobní zkušenosti získané během působení ve společnosti a významné jsou také poznatky ze soukromých rozhovorů s pracovníky a manažery.

V následujícím obrázku lze nalézt rozřazení skupin pracovníků podle akceptovatelnosti změny.

Vysoký stupeň nespokojenosti	<i>I.</i> <i>Praktikanti</i> <i>Pracovníci back office</i> <i>Účetní</i> <i>Právníci</i>	<i>II.</i> <i>Projektoví manažeři</i> <i>Hlavní manažeři</i>
Nízký stupeň nespokojenosti	<i>IV.</i> <i>Ředitel a jednatelé</i>	<i>III.</i> <i>Obchodní zástupci</i>
	Nízký stupeň očekávaného osobního rizika	Vysoký stupeň očekávaného osobního

Obr. 6: Rozřazení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

V sektoru I se nachází právníci, účetní, pracovníci back office a praktikanti. Tyto skupiny pracovníků nejsou příliš spokojené se situací v podniku a zároveň se necítí ohroženě při

změně. Lze očekávat, že právě tyto skupiny zaměstnanců budou změny akceptovat a napomáhat jim.

V sektoru II se nachází skupina projektových manažerů, kteří jsou sice nespokojení se situací v podniku, ale zároveň cítí osobní ohrožení. V rámci změnové fáze rozmrazení bude nutné tyto pracovníky motivovat a připravovat, aby se zvýšila jejich ochota akceptovat změny a necítily se příliš ohrožené.

Sektor III bude během řízení změny nejvíce problematický. Jsou to právě obchodní zástupci, kteří jsou velmi spokojeni se situací ve firmě a zároveň se cítí velmi ohrožené při jakékoli změně, která by mohla nastat. Tito pracovníci jsou ve společnosti spokojeni především proto, že mají nejvyšší odměny v podobně peněžního ohodnocení. Podle průzkumu ve společnosti bylo zjištěno, že jejich práce není tak náročná, jako je například práce projektového manažera, zároveň je však mnohem lépe ohodnocena. Lze předpokládat, že tato skupina zaměstnanců bude velmi problémová.

Do IV., tedy posledního, sektoru byli přiřazeni jednatelé a ředitel. Tato skupina nejvyšších pracovníků se necítí nijak ohrožena, protože jim společnost patří a zároveň se jejich spokojenost ve firmě odvíjí o toho, zda podnik tvoří zisk. Lze předpokládat, že při řízení změny nebudou nijak bránit jejímu průběhu, ale také je třeba počítat s tím, že pravděpodobně nebudou nijak aktivněji nápomocní.

Rozřazení pracovníků a zjištění, které skupiny jsou ochotné akceptovat změny a které naopak brzdí proces, bude velmi důležité pro další části diplomové práce. V návrhové části budou pro vznikající problémy navržena vhodná řešení, která vychází z poznatků získaných v rámci této analýzy.

3.5. Analýza systému řízení – vedení

Ve společnosti jsou čtyři úrovně managementu: jednatelé, ředitel, hlavní manažeři a vedoucí pracovníci. Jednatelé mají nejvyšší moc a rozhodují v závažných situacích. Není však nijak definováno, co jsou závažné situace. Jednatelé se často schází s ředitelem, který jim předává informace o současném stavu. Informace dále získávají prostřednictvím asistentek, emailových oběžníků nebo na poradách, které se konají na začátku každého měsíce.

Pozice ředitele je velmi vytížená každodenními úkoly (rozhodování v běžných, rutinních situacích). Ředitel je nucen se každý den scházet se svými podřízenými a řešit běžné problémy. Není zde pak prostor pro zefektivňování systému, kontroly ani změny. Ředitel získává informace, které jsou důležité pro jednatele, a sám rozhoduje, které záležitosti si žádají pozornost jednatelů a které vyřeší sám.

Dalším stupněm managementu jsou hlavní manažeři. Tato pozice není nijak definována a podle průzkumu ve společnosti je takovéto rozdělení velmi zmatečné i pro mnohé zaměstnance. Hlavní manažer má pravomoc rozhodovat o menších záležitostech, avšak musí být o nich informován ředitel. Při pohledu na dva hlavní manažery, by mělo být jasné, jak se bude definovat jejich manažerská činnost, avšak opak je pravdou. Tito manažeři nijak neplánují ani neorganizují práci. Vše se děje tak nějak aby se vše stíhalo a co bude další měsíc, nikoho nezajímá. Samotné vedení a řízení lidských zdrojů zde vůbec nefiguruje. Každý z manažerů dělá jen to, co uzná za vhodné a nutné. Pozici hlavní manažeři je ponechána až přílišná volnost, žádné úkony nejsou předem stanoveny a ve své podstatě zde nejsou ani žádány výsledky. Jejich odměny se neodvíjí od úspěchu firmy, jak tomu běžně bývá.

Poslední úrovní managementu jsou vedoucí pracovníci. Tato pozice se jeví ještě více nesmyslná než pozice hlavních manažerů. Vedoucí pracovníci vůbec neplánují práci, jen ji organizují. Mají jen jeden cíl – aby vše fungovalo. Tím je pochopitelně myšleno, aby byly splněny roční cíle. Vedení ani kontrola není v kompetenci těchto pracovníků, rozhodovat také nemohou. O všem se musí radit s hlavními manažery, kteří se musí radit s ředitelem. Ten pak určuje, jestli je nutné předávat tuto informaci ještě dále jednatelům. Rozhodovací proces ve společnosti je velmi zdoluhavý a nelogický. Vedoucí pracovníci jsou zde pouze pro koordinaci činností a předávání informací výše.

Styl vedení lze definovat výrazem „laissez-faire“ – nechat plynout. Zaměstnanci mají velkou volnost při vykonávání činností, avšak nesmí rozhodovat o důležitých záležitostech a musí o všem informovat vedoucího. I přesto, že ve společnosti převládá tento styl řízení, existují zde čtyři úrovně managementu, a to se jeví velmi nesmyslně.

3.6. Analýza systému řízení – kontrola

Kontrola ve sledované společnosti je rozsáhlá stejně jako plánování. Pokud se plány aktualizují jednou za rok, pak i kontrola těchto plánů probíhá jednou za rok. Kontrola ve společnosti má spíše povahu zpětné vazby, tj. že se kontrolují historická data, která se prostřednictvím účetního oddělení analyzují a vyhodnocují. Řešení konfliktů pak probíhá reaktivně, tj. až se událost stane, tak se nějak vyřeší. Není definovaný postup při objevení nedostatků ani jakým způsobem by se měly implementovat nápravná opatření. Tímto způsobem probíhá kontrola ve sledované společnosti.

3.7. Řízení lidských zdrojů

Sledovaná společnost v průběhu minulého roku zaznamenala zvýšenou fluktuaci. Během jednoho roku odešlo asi 50 % zaměstnanců, mezi kterými byli také loajální kmenoví pracovníci. Tento fakt poukazuje na zvýšenou nespokojenost zaměstnanců ve společnosti, a tak je velmi důležité, aby se společnost začala věnovat právě oblasti řízení lidských zdrojů. Pro začátek bylo ve společnosti provedeno dotazníkové šetření. Výsledky tohoto šetření lze nalézt v další podkapitole.

Samotný proces řízení lidských zdrojů ve společnosti v podstatě neexistuje. Řízení lidských zdrojů v sobě skrývá mnoho úkolů, které je potřeba plnit pro uspokojení potřeb zaměstnanců. Ve sledované společnosti je mnoho manažerských úrovní, ale na žádné z těchto úrovní není vyžadováno efektivní řízení lidského kapitálu.

Nábor nových pracovníků ve společnosti probíhá velmi individuálně. Náборы jsou většinou řešeny hlavními manažery, každý má své vlastní postupy a metody, kterými se řídí. Obdobně probíhá také organizace výběrových řízení. Po přijetí nového zaměstnance by měl proběhnout uvítací proces, který seznámí pracovníka s tím, jak to ve společnosti funguje. Tento proces však neprobíhá, noví zaměstnanci jsou nuceni sami chodit za vedoucími a na všechno se jich ptát.

Další důležitá úloha řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovníků. Ve sledované společnosti tato činnost probíhá pouze za pomoci finančních odměn, a to v podobě odměnových fondů, které se vyplácí jednou za půl roku. Pokud jsou zaměstnanci

nespokojení, je jim přidána odměna. To však často vyvolává pouze další nespokojenosti u ostatních pracovníků.

Další činnosti nejsou nijak řešeny. Jak je vidět z organizační struktury, není zde žádná pozice, která by měla na starosti personální řízení, a ani žádná jiná pozice nemá v popisu práce starat se o řízení lidských zdrojů.

3.7.1. Analýza spokojenosti zaměstnanců – dotazníkové šetření

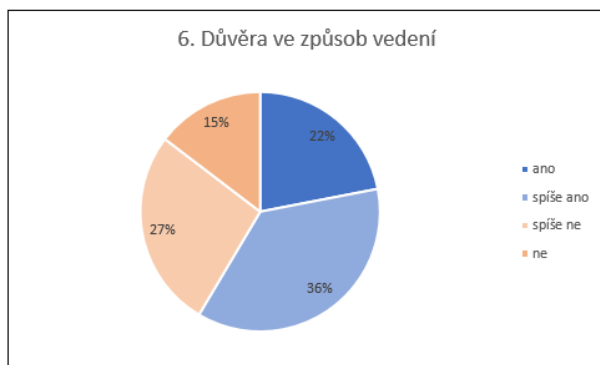
Dotazníkové šetření proběhlo ve dnech 2. – 16. 4. 2018. Dotazníky byly vytištěny a rozdány zaměstnancům ve společnosti. Celkem bylo rozdáno 48 dotazníků a vrátilo se 41. Dotazník nevyplnilo a neodevzdalo 7 respondentů. Během tohoto šetření byly provedeny také neoficiální soukromé rozhovory s většinou pracovníků. Dotazník byl rozdělen na tři části: obecné informace, strategie a vedení společnosti, motivační systém v podniku.

Během soukromých rozhovorů, které probíhaly před dotazníkovým šetřením, bylo zjištěno, že právě oblast **strategie a vedení společnosti** by mohla být problémová. Proto je tato část nejdůležitější a je na ni kladen největší důraz. Cílem dotazníkového šetření bylo odhalení slabých míst ve vedení společnosti. Výsledky z této části budou sloužit jako podklad pro vlastní návrhy. Podstatná zjištění jsou detailněji popsána a znázorněna graficky. Ostatní informace jsou shrnuty.

Velmi dobrých výsledků bylo dosaženo v části **motivační systém**. Je zřejmé, že motivační systém je ve společnosti nastaven vhodně a, i přes drobné nedostatky, efektivně plní svou funkci. Velkou výhodou ve společnosti je povaha práce, která je velmi kreativní, je vyžadována samostatnost, pečlivost a zodpovědnost. Většina zaměstnanců svou práci považuje za příležitost pro osobní rozvoj a postup v kariéře. Právě povaha pracovní náplně sama o sobě slouží jako kladný motiv.

Velmi alarmující bylo zjištění, že ve firmě více než polovina zaměstnanců nepracuje déle než rok. Tento fakt není příliš pozitivní ani pro dotazníkové šetření, protože mnoho respondentů nemá s vybranou společností dostatečné zkušenosti. V každém případě by se firma měla snažit o udržování si zaměstnanců, aby již další neodcházeli.

Na otázku ohledně spokojenosti zaměstnanců odpovědělo asi 75 % pracovníků, že jsou ve společnosti spíše spokojení. Přibližně čtvrtina respondentů se přiznala, že spokojená není. Tato informace je velmi zásadní, protože jedna čtvrtina je 12 zaměstnanců, kteří by v budoucnosti mohli společnost opustit. Pro vybraný podnik by odchod takového počtu zaměstnanců mohl mít katastrofální následky.



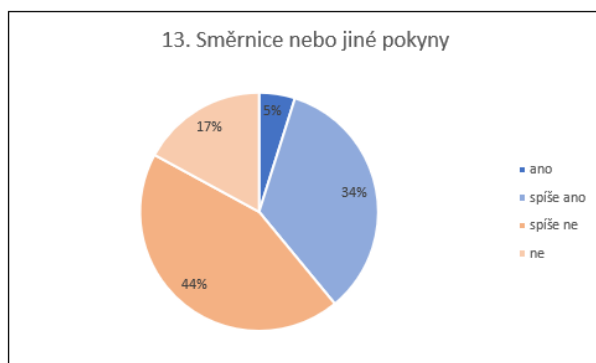
Graf 1: Důvěra ve způsob vedení (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu číslo 1 jde vidět, že důvěra ve vedení společnosti je relativně nízká. Skoro polovina pracovníků spíše nemá důvěru ve vedení. Ze soukromých rozhovorů bylo zjištěno, že lidem velmi vadí lhostejnost a nezájem vedoucích pracovníků. Zde se objevuje jedna ze slabin společnosti, která by rozhodně neměla být brána na lehkou váhu.

Otázka číslo 7 se týkala úvah o odchodu zaměstnanců. Byla doplněna také o otevřenou otázku. Procentuální výsledky nejsou příliš objektivní, protože se ve společnosti nachází mnoho „nováčků“. Avšak je vhodné zmínit, že v otevřených otázkách převažovaly názory, které by se daly shrnout do jedné konkrétní citace: *„Pracuji přesčasy i o víkendech a nikoho nezajímá, co pro firmu dělám. Žádná pochvala ani peněžní ohodnocení.“* Tato oblast je jistě dalším slabým místem, které by se mělo postupně zlepšovat pro zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Další otázky byly zaměřeny na informovanost a znalost organizace. Výsledky byly přímo katastrofální. Co se týče informovanosti o strategii a plánech do budoucna, asi polovina zaměstnanců o nich vůbec nevěděla. Podobně dopadla otázka týkající se znalosti organizační struktury. Je zřejmé, že tuto oblast vedení společnosti v minulosti velmi podcenilo – nepovažovalo ji za důležitou.

Zajímavým zjištěním bylo, že jedna třetina respondentů si není úplně jistá svou náplní práce. Tento fakt je poněkud zarážející, nejspíš by bylo vhodné, aby společnost dbala především na nové pracovníky a řádně je zaškolila. Je velmi pravděpodobné, že tyto výsledky jsou důsledkem odchodů stálých zaměstnanců. Zaškolování nových pracovníků je nyní mnohem náročnější.



Graf 2: Směrnice nebo jiné pokyny (Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci podnikového informačního systému jsou ke stažení směrnice, které byly naposledy aktualizovány v roce 2014 a byly nastaveny na firmu o 15 zaměstnancích. V dnešní době se dá konstatovat, že neexistují žádné podnikové směrnice, které by udávaly nějaký řád nebo pravidla, která by se měla dodržovat.

Absence směrnic či jakýchkoli pravidel se jeví jako největší problém ve vybraném podniku. Není správně stanovena organizační struktura, nejsou definovány odpovědnosti, nejsou jasně popsány náplně práce jednotlivých pozic a také není stanovena žádná kontrola dodržování pravidel. V tomto ohledu firma hodně spoléhá na to, že její zaměstnanci jsou zodpovědní a nezneužívají této „volnosti“.

Zpětná vazba je ve společnosti vnímána poměrně negativně. Zaměstnanci mohou sice komunikovat se svými přímými nadřízenými, ale jejich připomínky nejsou brány vážně – takto situaci popisovalo mnoho pracovníků, se kterými byly provedeny osobní rozhovory. To má za následek, že zaměstnanci nechodí za nadřízenými s dotazy, stížnostmi ani prosbami. Nemožnost svěřit se působí na pracovníky velmi špatným dojmem a také poukazuje na nedostačující komunikaci ve firmě.

3.8. Výstupy analytické části

V následujícím obrázku lze nalézt kompletní SWOT analýzu. Výsledky jsou souhrnem všech zjištěných informací z analytické části.

Silné stránky
kreativní a samostatná práce vhodně nastavený motivační systém zodpovědní a kvalifikovaní zaměstnanci
Slabé stránky
chybějící řízení lidských zdrojů obecně nastavené cíle nedostatečně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti minimální kontrola nedostatečně definované úrovně managementu nízká důvěra zaměstnanců ve vedení nízká informovanost neaktuální směrnice, pravidla, postupy
Příležitosti
výborná ekonomická situace příchod nových klientů neustálý rozvoj
Hrozby
stále se měnící legislativa nízká nezaměstnanost

Obr. 7: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Jde vidět, že sledovaná společnost má mnoho slabých stránek, na které by se měla zaměřit. Většina nedostatků je způsobena nevhodně nastaveným systémem řízení a nedostatečným definováním jednotlivých manažerských pozic. Výsledky z analytické části budou sloužit jako podklad pro vlastní návrhy.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části budou navržena vlastní řešení pro změnu systému řízení ve sledované společnosti. Nejprve bude představen návrh projektu a vysvětleny jeho hlavní fáze. V dalších krocích budou jednotlivé fáze podrobněji charakterizovány a navržena vlastní řešení. Na závěr bude tento projekt ekonomicky zhodnocen a zdůrazněny také neekonomické faktory.

Podkladem pro vlastní návrhy bude SWOT analýza, která byla vypracována na konci analytické části. Pro účely této diplomové práce jsou návrhy zaměřeny výhradně na eliminaci slabých stránek, protože právě ty představují pro sledovanou společnost největší problém.

Slabé stránky
chybějící řízení lidských zdrojů
obecně nastavené cíle
nedostatečně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti
minimální kontrola
nedostatečně definované úrovně managementu
nízká důvěra zaměstnanců ve vedení
nízká informovanost
neaktuální směrnice, pravidla, postupy

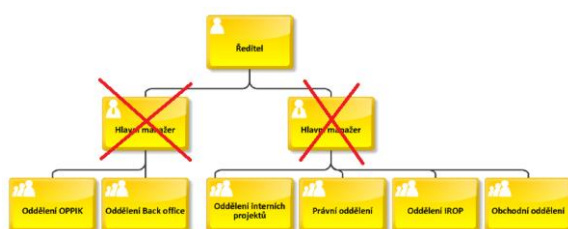
Obr. 8: Slabé stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1. Návrh projektu – harmonogram činností

V příloze č. 5 lze nalézt kompletní harmonogram činností společně s časovou náročností. Podle trojimperativu projektu jsou nejdůležitější tři základní informace: čas, cena a kvalita. Pro navrhovaný projekt je stanovena maximální délka **jednoho roku**. Během tohoto období by měly být provedeny veškeré navrhované činnosti, aby byla zajištěna maximální úspěšnost projektu. Rozpočet projektu je stanoven na **600 000 Kč**, avšak tento faktor je pro společnost nejméně významný. Třetím faktorem je kvalita provedených činností, právě tento aspekt má nejvyšší prioritu.

Z harmonogramu v příloze č. 5 je zřejmé, že navrhovaný projekt se skládá ze tří hlavních fází. Takto rozvržený projekt odpovídá pojetí Lewinova modelu změny. První fází je rozmrazení systému, jež bude zaměřena na motivování zaměstnanců pro zvýšení akceptace nastávajících změn. V této fázi proběhne mnoho porad, jejichž cílem bude maximální informovanost všech zaměstnanců. Informace musí být podávány tak, aby byly srozumitelné, pochopitelné a aby zároveň zdůrazňovaly význam i potřebu změn. Dalším krokem bude dostatečná motivace zaměstnanců pro zvýšení akceptace změn. Především je důležité zacílit ty zaměstnance, kteří byli, dle subjektivního rozdělení, zařazeni do skupin s nízkou akceptací změny. Tato fáze bude ukončena schválením nově vytvořených směrnic.

Druhou fází je samotná realizace změn. V této fázi proběhne hlavní činnost – změna systému řízení. Jak již bylo charakterizováno v analytické části, ve sledované společnosti existují dva manažerské stupně, které nejsou zcela definované, a tak je jejich existence pro většinu zaměstnanců nepochopitelná. Vlastním návrhem je proto odstranění pozice „hlavní manažer“.



Obr. 9: Odstranění pozice "hlavní manažer" (Zdroj: vlastní zpracování)

Důležitým krokem je posílení pravomoci pozice „vedoucí oddělení“. Pro každé oddělení bude vybrán jeden hlavním vedoucí pracovník. Tato pozice bude jasně definována; konkrétně vymezení manažerských funkcí plánování, organizování, vedení a systém kontroly. Vedení společnosti by pak mělo vypadat takto:



Obr. 10: Nově vzniklá organizační struktura managementu (Zdroj: vlastní zpracování)

Dále se vytvoří nová pozice „personální pracovník“, která bude spadat do oddělení back office. Všechny změny budou nejprve definovány během vytváření směrnic v první fázi projektu. Ve druhé fázi projektu proběhne realizace a implementace všech změn. Na konci každé fáze proběhne vyhodnocení a návrhy na zlepšení.

Poslední fází je zamrazení systému. Tato fáze je velmi důležitá, protože si klade za cíl udržet provedené změny a zajistit, že se systém nebude vracet do původního stavu. Pro tyto účely bude navrhnout systém zpětné vazby a systém kontroly, který zajistí hlavní účel této fáze. Fáze zamrazení je časově náročná a běžně se na ni v praxi zapomíná, proto je důležité zajistit kontrolu jako takovou a dále „kontrolu kontrolních činností“. Tedy zkontrolovat, zda pracovník, který provádí kontrolní činnosti, postupuje podle stanovených standardů. Všechny činnosti, které zde byly jen mírně nastíněny, budou v dalších částech podrobně charakterizovány.

4.2. První fáze procesu změny – rozmrazení systému

Tato fáze začíná schůzkou vedení společnosti (ředitel, jednatelé, hlavní manažeři). Úkolem je ujasnit si cíle projektu, a především je důležité informovat hlavní manažery o skutečnosti, že jejich pozice bude odstraněna. Dalším krokem je výběr nových vedoucích pracovníků, kteří povedou svá oddělení podle pravidel, která budou vytvořena. Po vybrání vedoucích pracovníků proběhne porada všech vedoucích pozic, aby byla zajištěna maximální informovanost.

Po zajištění řádné informovanosti managementu firmy je dalším krokem efektivní informovanost všech zaměstnanců. Nejprve proběhne celofiremní porada, na které bude oficiálně oznámeno zahájení projektu, a budou podrobně vysvětleny jednotlivé změny, které v průběhu roku nastanou. Je velmi důležité, aby bylo zajištěno řádné vysvětlení těchto změn a důvody, proč jsou změny nezbytné. V průběhu dalších dnů po celofiremní poradě proběhnou osobní rozhovory se všemi zaměstnanci, a to pro získání důležitých informací přímo od jednotlivých pracovníků. Tyto rozhovory budou mít dvojí význam. V první řadě jde o sběr informací, názorů a případných návrhů na zlepšení. Druhou kritickou informací bude zjištění, kteří zaměstnanci souhlasí s těmito změnami a kteří

změny nechtějí akceptovat. Osobní rozhovory proběhnout se všemi zaměstnanci, avšak nejvyšší důraz bude kladen na kritické skupiny pracovníků (podle subjektivního rozdělení, které bylo vypracováno v analytické části).

Jakmile proběhne identifikace zaměstnanců s nízkou akceptovatelností změny, budou navrhuta a vybrána vhodná řešení pro motivaci těchto pracovníků. Pro účely této práce budou charakterizovány konkrétní skupiny pracovníků a uvedeny problémy, které se s největší pravděpodobností vyskytnou během zavádění těchto změny.

Posledním důležitým krokem v této fázi je tvorba směrnice. Nejprve bude sestaven tým, který směrnice vytvoří. Tým by měl obsahovat zastoupení pracovníky napříč celou firmou. Velmi důležitým krokem bude sběr informací, v rámci kterého proběhne interní analýza pro zjištění konkrétních nedostatků. Velmi cennými informacemi jsou názory zaměstnanců, jež se podaří získat během osobních rozhovorů. Vytvořené směrnice musí zajistit splnění předem stanovených cílů – zajistit, aby směrnice obsahovaly veškeré důležité informace, pravidla, standardy a postupy, které jsou pro sledovanou společnost klíčové. Konkrétně se tvorba směrnic zaměří na aktualizaci stávajících směrnic a jasnou definici nově vzniklých pozic „vedoucí oddělení“ a „personální pracovník“. Tato fáze bude ukončena po schválení nově vzniklých směrnic (oba jednatele a ředitel společnosti).

4.2.1. Návrh na motivaci zaměstnanců pro zvýšení akceptace změny

V rámci efektivní motivace zaměstnanců pro zvýšení akceptace změny je nejvhodnější provést analýzu, jež pomůže zjistit, kteří konkrétní zaměstnanci jsou spokojení či nespokojení, a jak vnímají své osobní ohrožení při realizaci konkrétní změny. Pro účely této práce bude jako podklad použito subjektivní rozdělení zaměstnanců, které bylo charakterizováno v analytické části.

Vysoký stupeň nespokojenosti	I. <i>Praktikanti Pracovníci back office Účetní Právníci</i>	II. <i>Projektoví manažeři Hlavní manažeři</i>
Nízký stupeň nespokojenosti	IV. <i>Ředitel a jednatelé</i>	III. <i>Obchodní zástupci</i>
	Nízký stupeň očekávaného osobního rizika	Vysoký stupeň očekávaného osobního

Obr. 11: Subjektivní rozřazení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Sektor I je nejvhodnější pro realizaci změny, protože jsou zde zaměstnanci nespokojení se situací ve společnosti a zároveň se necítí ohroženi. Podobně je na tom sektor IV.

Problémové jsou sektory II a III, protože se zaměstnanci cítí ohroženi při realizaci změny. Dá se předpokládat, že se nebudou chtít účastnit změny, nebo že budou dokonce tomuto procesu bránit. Právě pro tyto zaměstnance je velmi důležité zvolit vhodnou metodu motivace.

První skupinou, která nesmí být opomenuta, jsou **projektoví manažeři**. Tito zaměstnanci jsou velmi důležití pro společnost, protože se podílejí na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníky. I přestože jsou ve společnosti převážně nespokojení, zároveň se také cítí ohroženi při změnách ve firmě. Důvodem je značná volnost, která momentálně ve společnosti vládne. Někteří zkušení projektoví manažeři vědí, jak to ve společnosti funguje, již znají různé „kličky“ a „figle“, jak si práci zjednodušit, nebo jak obejít některá pravidla, protože neexistuje jejich kontrola. Právě ztráta této volnosti u mnoha pracovníků způsobí nelibost nastávajících změn.

I přestože se tento problém nejeví jako závažný, je důležité si uvědomit, že někteří zaměstnanci jsou již nyní nespokojení, a hrozí zde riziko dalších odchodů. Z tohoto důvodu je velmi důležitá komunikace se zaměstnanci. Neustálé zdůrazňování důležitosti a potřeby těchto změn se musí stát pro vedoucí pracovníky samozřejmostí. Osobní rozhovory se v současnosti s projektovými manažery vedou pouze na vyžádání

pracovníků, nebo pokud je zapotřebí vyřešit vzniklé problémy. Takové jednání by se mělo co nejdříve změnit. Osobní rozhovory se zaměstnanci by se měly konat minimálně jednou za měsíc, aby bylo zajištěno, že zaměstnancův názor bude vyslyšen, a bylo možno předcházet zbytečným odchodům kvalifikovaných pracovníků.

Další velmi důležitou skupinou jsou **obchodní zástupci**. Oproti projektovým manažerům jsou obchodní zástupci poměrně spokojeni se svou prací. Důvodem je značná volnost při výkonu práce, a především vysoké finanční ohodnocení. Při bližší analýze bylo zjištěno, že obchodní zástupci dostávají největší odměny, avšak jejich pracovní výkon není srovnatelný s ostatními pracovníky. Velmi často se stává, že obchodní zástupci neplní řádně své pracovní povinnosti a projektoví manažeři tuto práci pak musí dodělat. I přesto dostane obchodní zástupce celou výši odměny, protože ve společnosti neexistuje systém kontroly, který by tento problém dokázal odhalit.

Je velmi důležité vytvořit takový systém kontroly, který dokáže tyto nejakosti odhalit. Systém by také měl být schopen, do jisté míry, řídit výkonnost obchodních zástupců, aby bylo možné spravedlivé ohodnocení jejich práce. Právě tyto změny budou velmi kritické pro obchodní zástupce, protože tím skončí jejich volnost a budou se muset více snažit, aby dosáhli alespoň takových odměn, které mají nyní.

Řešením této situace může být vytvoření nového systému finančního ohodnocení, které zajistí spravedlivé odměňování. Klíčem úspěchu je vysoká finanční odměna v případě, že daná zakázka bude splněna dle stanovených standardů i kritérií a dosahovat předem požadované kvality. V případě nedodržení těchto pravidel budou odměny nižší. Tento systém podpoří právě ti pracovníci, kteří se chtějí zlepšovat. Na druhou stranu je důležité počítat s odchody některých pracovníků, kteří s tímto systémem nebudou souhlasit. Zaměstnanci, kteří chtějí mnoho peněz za málo práce, společnosti nepřinášejí, ve své podstatě, žádnou hodnotu, a proto je důležité podporovat ty, kteří pracovat chtějí.

Poslední skupinou jsou **hlavní manažeři**. Jedná se o dva pracovníky, kteří velmi dobře znají fungování ve firmě, a tak je velmi důležité zajistit, aby právě tito pracovníci neodcházel. Je zřejmé, že jejich pocit ohrožení bude velmi silný, protože hlavní změnou bude odstranění jejich pozice. Na druhou stranu jsou tito manažeři nespokojeni, protože vnímají více než kdokoli jiný, že odchod kvalitních zaměstnanců je velkým problémem.

Velmi vhodné je těmto manažerům nabídnout pozici vedoucího pracovníka některého z oddělení. Aby byla uznána jejich odbornost a byly využity jejich zkušenosti z praxe, je velmi výhodné zasvětit manažery do plánovaných změn. Právě tito pracovníci mohou velmi napomoci procesu změny a budou také motivováni k tomu, aby změnu akceptovali. Klíčovým faktorem je, aby se manažeři ztotožnili s názorem, že změny jsou nezbytné.

4.2.2. Vlastní návrh – jasně definovat pozici „vedoucí oddělení“

Z výsledků analytické části jasně vyplývá, že systém řízení ve sledované společnosti není dostatečně efektivní, vzniká zde mnoho nedostatků, a především nejsou jasně definované jednotlivé manažerské úrovně. Neexistence pravidel, postupů, standardů a neaktuální směrnice jsou ve sledované společnosti značným problémem. Všem zaměstnancům je ponechána přílišná volnost.

Organizační struktura vybrané společnosti byla charakterizována již v analytické části. Nejvýše jsou postaveni dva jednatelé společnosti. Jejich požadavkem je ponechání si značné rozhodovací pravomoci v závažných situacích, o kterých rozhoduje ředitel. Protože je to právě ředitel, který musí řešit takto důležité úkoly, měla by tato pozice být co nejméně vytížena rutinními úkoly. Právě tyto úkoly by měly být efektivně delegovány na nižší pozice. Zde nastává problém: Na které pozice?

Ve společnosti nejsou jasně definované pozice hlavních manažerů ani vedoucích jednotlivých oddělení. Právě pozice vedoucí oddělení je velmi zmatečná, protože každý takový pracovník chápe svou pozici jinak. Někteří pracovníci jsou velmi ambiciózní, a tak se této pozice ujali velmi svérázně. Pro mnoho podřízených pracovníků jsou tito vedoucí na stejné úrovni jako hlavní manažeři. Jiní vedoucí oddělení neznají své hlavní poslání a nechápou, co mají dělat. Velmi často se proto podřizují hlavním manažerům a nechávají za sebe rozhodovat. V každém případě zde vznikají komplikace a zmatky, které u zaměstnanců budí nedůvěru v systém řízení.

Nabízejí se proto tři možnosti, jak tuto situaci vyřešit:

- ponechat stávající systém řízení a jasně stanovit povinnosti jednotlivých pozic,

- odstranit pozici „vedoucí oddělení“ a jasně definovat pozici „hlavní manažer“,
- odstranit pozici „hlavní manažer“ a jasně definovat pozici „vedoucí oddělení“.

V prvním případě by byla ponechána stávající situace a jasně by se stanovily jednotlivé funkce. Toto samozřejmě je řešením, avšak není možnost tímto způsobem odstranit všechny zásadní nedostatky. Pokud se objeví problém, pak musí jít pracovník za svým vedoucím. Ten se rozhodne, jak moc je tento problém závažný. Pokud určí, že nespadá do jeho kompetencí, půjde za svým nadřízeným „hlavním manažerem“. Ten opět rozhodne, jak moc je tento problém závažný a pokud určí, že nespadá do jeho kompetencí, půjde za ředitelem. Tento proces je velmi zdoluhavý a naprosto zbytečný. Tímto řešením by se pravděpodobně odstranily jen některé nedostatky, avšak mnoho by jich přetrvalo.

Vhodnou možností se jeví odstranit jednu z úrovní; například pozici vedoucí oddělení. Budou tak ponecháni pouze dva hlavní manažeři. Tímto by se odstranilo mnoho dalších nedostatků, avšak je pravděpodobné, že by vznikly nové. Ve sledované společnosti existuje celkem pět oddělení. Oba hlavní manažeři mají na starosti dvě a půl oddělení (projektové oddělení je rozděleno mezi oba manažery). Pokud v jeden čas vznikne několik problémů, které bude manažer řešit nejprve? Jak určí prioritu? Podle oddělení, nebo podle závažnosti? Objevuje se zde mnoho komplikací, které by se v praxi mohly vyskytnout. Hlavním problémem je fakt, že se tento návrh bude s největší pravděpodobností vracet do původního stavu. Hlavní manažeři mají až příliš mnoho práce, kterou budou delegovat. Častým delegováním pravomocí budou vznikat jejich „asistenti“ v rámci oddělení. Ambiciózní a sebevědomí pracovníci by něco takového mohli chápat jako povýšení, pak by vznikaly tendence vracet se do původního stavu.

Nejvhodnějším návrhem se jeví odstranit pozici „hlavní manažer“ a posílit pravomoci pozice „vedoucí oddělení“. Tento návrh bude mít mnoho pozitiv, a především se odstraní všechny nedostatky. Budou jasně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti, každý vedoucí pracovník dostane na starosti jedno oddělení a přímým nadřízeným všech vedoucích pracovníků bude ředitel. Zajistí se efektivnější přenos informací, zrychlí se proces rozhodování a ředitel bude mít možnost efektivnějšího delegování pravomocí. Vznikne tak prostor pro dlouhodobého strategického plánování a zdokonalování procesů ve firmě.

Ve sledované společnosti je celkem pět oddělení:

- **oddělení back office** - stará se o úklid, věcné potřeby zaměstnanců, hlavním cílem je zajistit běžný každodenní provoz,
- **účetní oddělení** – vedení účetnictví pro celou společnost, také zajištění finančního řízení,
- **obchodní oddělení** – velmi důležité pro kontakt s klienty, získávání nových zákazníků a kontraktů, reprezentativní vystupování, profesionální přístup,
- **právní oddělení** – dvojí úloha: interní potřeby a organizace veřejných zakázek,
- **projektové oddělení** – dělí se několik pododdělení podle specializace jednotlivých dotačních programů. Jsou důležité odborné znalosti a komunikace se zákazníky.

Každé oddělení je jiné a pro každé se hodí jiná povaha konkrétního vedoucího. Hlavním cílem jednatelů a ředitele bude vybrat vedoucí pracovníky pro tato oddělení, kteří na jednu stranu disponují odbornými znalostmi a na druhou stranu vhodnými osobnostními charakteristikami. Například vedoucí obchodního oddělení musí reprezentovat společnost, protože se bude velmi často dostávat do kontaktu se zákazníky. Musí umět jednat s lidmi a mít profesionální chování. Vedoucí back office bude pravděpodobně úplný opak. Musí zařídit, aby vše okolo vypadalo uklizeně a reprezentativně, musí také zajišťovat denní potřeby zaměstnanců, celkově by měl mít povahu velmi ochotného a obětavého člověka, který má smysl pro organizaci a pořádek. Vedoucí projektového oddělení by měl mít určité povědomí o každém dotačním programu, aby rozuměl problematice a dokázal efektivně rozhodovat a řídit. Vedoucího právního oddělení musí mít odborné znalosti a smysl pro detaily.

Každý z těchto pracovníků bude mít na starosti jiné oddělení, v rámci kterého jsou zapotřebí jiné znalosti a dovednosti. Avšak manažerský proces musí být jasně definovaný a obecně platný pro všechny vedoucí pracovníky. Je proto velmi důležité zajistit správné fungování každého oddělení jasným definováním těchto pozic a vymezením jejich

povinností. Pro tyto účely poslouží následující návrhy pro jednotlivé manažerské funkce, které obecně platí pro všechny úrovně řízení, napříč všemi obory.

Plánování

Hlavní činností plánování je stanovování cílů. V teoretické části bylo uvedeno, že cíle lze dělit podle tří základních hledisek: časového, věcného a podle organizačních úrovní. Tento návrh je zaměřen na definování pozice „vedoucí oddělení“. Jednotlivá oddělení by měla řešit především operativní a taktické cíle, a dále cíle podle věcného hlediska. V příloze č. 6 lze nalézt kompletní návrh, jak by mohlo vypadat plánování pro všechna oddělení.

Cíl- časové období	Obchodní oddělení
Měsíční cíl	Vyřízení všech nových zakázek
Čtvrtletní cíl	Aktualizace nabídky
Půlroční cíl	Průběžné zlepšování komunikativních schopností
Roční cíl	Zvyšování uzavřených smluv, snižování neúspěchů

Obr. 12: Návrh sestavení plánů pro obchodní oddělení (Zdroj: vlastní zpracování)

V této tabulce lze nalézt příklad plánů, konkrétně pro obchodní oddělení. Je důležité, aby si vedení společnosti určilo, kde vidí dané oddělení např. za tři roky. Jak by oddělení mělo vypadat a jaké by mělo mít výsledky. Pokud si vedení společnosti zodpoví tyto otázky, je mnohem jednodušší stanovovat ostatní cíle. Protože společnost v současné době vše plánuje na jeden rok, pak je i návrh projektu stanoven v časovém měřítku jednoho roku. Vedení společnosti si poté může cíle a plány upravit tak, aby více odpovídaly strategii firmy.

Důležitým krokem je zajistit, aby každé oddělení mělo jasné cíle, které jsou definovány velmi konkrétně – nejlépe podle SMART metodiky. V příloze č. 6 jsou uvedeny obecně

stanovené cíle, jedná se pouze o jakýsi návod, jak by společnost měla začít řešit svou aktuální situaci. V obrázku č. 12 lze vidět plány, které jsou časově rozděleny na: měsíční, čtvrtletní, půlroční a roční. Roční plán by měl jasně vyjadřovat, co má dané oddělení během roku dělat a jakých výsledků by mělo dosáhnout. Například cíl „zvyšování uzavřených smluv“. Podle metodiky SMART by tento cíl měl být definován tak, aby byl: specifikovaný, měřitelný, adekvátní, relativní a časově vymezený. Tento cíl lze tedy více specifikovat například takto:

„Za jeden rok zvýšíme počet středně velkých smluv o 10 oproti tomuto roku.“

Bylo specifikováno, co se má udělat. Cíl je jasně měřitelný, protože víme, kolik smluv musí být uzavřeno na konci roku. Tento cíl je zvládnutelný - pokud se zvýší počet smluv, pak bude muset projektové oddělení zvládnout vyřešit více zakázek, a tím se také zvýší jeho efektivnost. Také je zajištěna relativnost - cíl není protichůdný s žádným jiným cílem ve společnosti. A nakonec je cíl terminovaný – musíme daného cíle dosáhnout do jednoho roku. V rámci tohoto cíle je však důležité definovat rozsah „středně velké smlouvy“. Například sestavit tabulku, ve které bude středně velká smlouva definována jako budoucí odměna po ukončení zakázky v rozsahu 100 000 – 250 000 Kč.

Tímto způsobem by měly být definovány veškeré cíle. Především by se společnost měla zaměřit na to, aby byly cíle měřitelné, jelikož ve sledované společnosti nejsou nijak řešena žádná měřítká. Kontroluje se pouze výše zisku na konci roku a počet uzavřených smluv. Vedení společnosti by mělo, společně s vedoucím daného oddělení, stanovovat konkrétní roční a například i půlroční cíle. Dále by měl mít každý vedoucí povinnost vytvářet drobné měsíční a čtvrtletní cíle, např. pokud společnost začne tyto cíle stanovovat a bude se držet metodiky SMART, je zřejmé, že si vedení společnosti začne uvědomovat, co všechno je zapotřebí k efektivnímu měření výkonnosti a efektivnosti v rámci jednotlivých oddělení.

Organizování

Jak již bylo řečeno výše, vlastním návrhem je odstranění pozice „hlavní manažer“ a posílení pozice „vedoucí oddělení“. Po implementaci těchto změn bude podniková organizační struktura vypadat takto:



Obr. 13: Nově vzniklá struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

Na každé oddělení připadne jeden vedoucí, který zajistí plynulý chodu svého oddělení a plnění zadaných cílů. Přímým nadřízeným těchto vedoucích pracovníků bude ředitel. Vzniklá struktura by měla zajistit zkrácení rozhodovacího procesu a zpřehlednění vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Ve sledované společnosti je nejvíce pracovníků, kteří patří do projektového, nebo obchodního oddělení. Povaha jejich práce je velmi samostatná, zodpovědná, kreativní a vyžaduje smysl pro organizaci práce. Zde je velmi důležitý benevolentnější styl řízení, který zaměstnancům ponechá značnou volnost v jejich práci. Na druhou stranu je velmi důležité zajistit řádnou motivaci, aby pracovníci podávali nejlepší výkony. V praxi se jeví nejúčinněji pravidelná evaluace zaměstnanců.

Nově vzniklá organizační struktura musí být velmi jednoduchá. Všichni pracovníci, kteří spadají do daného oddělení, budou přímými podřízenými daného vedoucího pracovníka. Takto vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti budou snadné na pochopení i zapamatování. Vedoucí pracovník zajistí veškeré činnosti pro plynulý a bezproblémový chodu svého oddělení.

Jednou z důležitých činností bude také delegování pravomocí na podřízené, a to pro dosažení maximální motivace zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, pracovníci ve společnosti jsou velmi samostatní a zodpovědní. Osobní rozvoj je pro mnohé zaměstnance hlavním

důvodem, proč je tato práce tolik baví a naplňuje. Pokud dostanou na starosti důležitý úkol, je velmi pravděpodobné, že se jej zhostí s velkou radostí a ochotou. Pro vedoucí pracovníky jsou taková podřízení velmi důležitá.

Mezi hlavní úkoly vedoucích jednotlivých oddělení by měly patřit činnosti zajišťující stanovování jasně definovaných cílů, běžné každodenní rozhodování, pravidelná motivace a evaluace zaměstnanců, řádná kontrola vykonávaných činností a naplňování cílů. Aby bylo možné zajistit sledování a kontrolu plnění cílů, je nezbytné, aby byly cíle měřitelné. Aby byly cíle měřitelné, musí existovat měřítka v naturálních či finančních jednotkách. Tato měřítka by měla být vytvořena napříč celou společností. Každý vedoucí pracovník by se měl zamyslet nad tím, jak nejlépe měřit výkonnost svých pracovníků a svého oddělení jako celku.

V rámci navrhovaného projektu zajistí projektový tým tvorbu aktuálních směrnic, jejichž součástí bude také pracovní řád, který stanoví základní pravidla platná pro všechny zaměstnance. Po vytvoření těchto dokumentů je dále nezbytné zajistit řádnou informovanost všech pracovníků. Nejlepšími způsoby řádné informovanosti jsou pravidelné porady, vytvoření jednoduché prezentace, umístění důležitých dokumentů na běžně dostupná místa – například na první stránku v podnikovém informačním systému či na nástěnku.

Vedení

V praxi lze nalézt dva přístupy vedení zaměstnanců. Tradiční řízení klade důraz na funkce plánování, organizování a kontrolování. Hlavním posláním je dosahovat příznivých hospodářských výsledků v krátkém časovém období. Druhý přístup je více orientován na zaměstnance a přiklání se k názoru, že jsou to právě zaměstnanci, kteří tvoří jádro a podstatu každé firmy. Z povahy práce, která převažuje ve sledované společnosti, se jeví nejvhodnější právě tento druhý přístup. Orientace na zaměstnance, jejich řádné motivování a péče, jsou klíčovými faktory. Hlavními důvody jsou kreativní povaha práce a obor, ve kterém společnost podniká. Sledovaná společnost nabízí poradenské služby. Nevyrábí žádné produkty, netvoří zásoby, neřeší logistické problémy ani se nezabývá

řízením dodavatelského řetězce. Nejdůležitějším vstupem je zde lidský kapitál. Právě proto je nezbytná péče o pracovníky a vysoký stupeň oblasti řízení lidských zdrojů.

I přes svou důležitost je ve sledované společnosti oblast řízení lidských zdrojů doslova abstraktní pojem, protože zde žádné řízení lidských zdrojů v podstatě neexistuje. Jak již bylo popsáno v analytické části, každý vedoucí pracovník si tuto oblast řešil po svém, a tak nebyly zajištěny všechny důležité činnosti, které do této oblasti spadají.

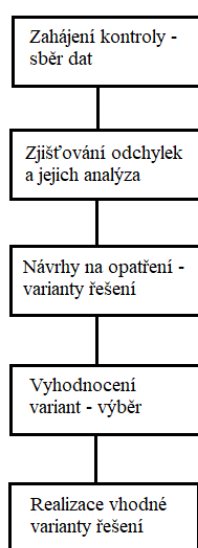
V rámci jasného definování funkce vedení pro pozici „vedoucí oddělení“ je důležité objasnit hlavní činnosti. Jak již bylo zmíněno, povaha práce ve sledované společnosti vyžaduje velmi benevolentní styl řízení. V žádném případě se nehodí autoritativní styl řízení, protože nepodporuje samostatnost, iniciativnost a kreativní tvoření. Jako velmi vhodná se jeví kombinace demokratického stylu a „laissez-faire“. Na jednu stranu by měl mít každý pracovník možnost říct svůj názor a podělit se s ostatními o své poznatky. Na druhou stranu by měl mít každý obchodní zástupce a projektový manažer prostor pro organizaci vlastního času. Avšak vedení společnosti by mělo zajistit jednotné vystupování všech zaměstnanců, aby byla dodržena jednotná image firmy.

Protože jsou zaměstnanci samostatní a je pro ně důležitý osobní rozvoj, je vhodná pravidelná evaluace. Jedná se o systém hodnocení pracovníků, pomocí kterého budou zaměstnanci například každý měsíc zhodnoceni – jejich výkon, silné a slabé stránky, výsledky a neúspěchy. Velmi důležitá je komunikace se zaměstnanci, aby byl zajištěn pocit sounáležitosti. Pracovníci také musí dostatečně chápat strategii a poslání společnosti, musí se s ní ztotožňovat. Takoví zaměstnanci jsou pro společnost klíčoví. Právě tyto zaměstnance musí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení „vychovávat“.

Kontrola

Jedním z největších nedostatků, které byly zjištěny v rámci analýzy současného stavu, byla minimální kontrola. Tento problém je úzce spjat s nedostatečným plánováním a obecně definovanými cíli. Pokud není cíl jasně vymezen, a především pokud není měřitelný, je téměř nemožné jej monitorovat a kontrolovat jeho plnění.

Prvním krokem pro zefektivnění kontroly je tedy správné vymezení cílů, jak bylo popsáno výše v rámci manažerské funkce plánování. Pokud je cíl jasně definován, nejlépe podle metodiky SMART, a jsou vytvořena měřítka, podle kterých lze vyhodnocovat efektivitu a hospodárnost, pak je možné tento cíl kontrolovat. Ve sledované společnosti neexistují žádné postupy kontroly. Tato oblast rozhodně nesmí být opomenuta během aktualizace směrnic v rámci navrhovaného projektu. Proces kontroly by mohl vypadat následovně:



Obr. 14: Návrh – proces kontroly (Zdroj: vlastní zpracování)

Prvním krokem je zahájení kontroly, během které se nejprve sesbírají potřebná data. Protože jsou cíle měřitelné, je zřejmé, která data budou pro kontrolu daného cíle potřebná. Druhým krokem je zjišťování skutečných odchylek ve výsledcích oproti plánu. Tyto odchylky je zapotřebí zanalyzovat a určit jejich příčiny. Tento krok je velmi důležitý, protože je z něj možné získat klíčové informace pro běžný provoz.

Dalším krokem v tomto procesu kontroly je návrh opatření vzniklých odchylek a vytvoření několika variant řešení. Následuje výběr vhodné varianty, která danou odchylku napraví a zajistí, že se již nebude opakovat. V praxi je běžné, že pokud neexistuje žádné opatření, které by zamezilo výskytu těchto odchylek, je vhodné provést rozsáhlou změnu v dané oblasti. Toto je však závažné rozhodnutí, o kterém musí rozhodnout jednatelé společnosti i s ředitelem. Posledním krokem je realizace vybrané varianty řešení.

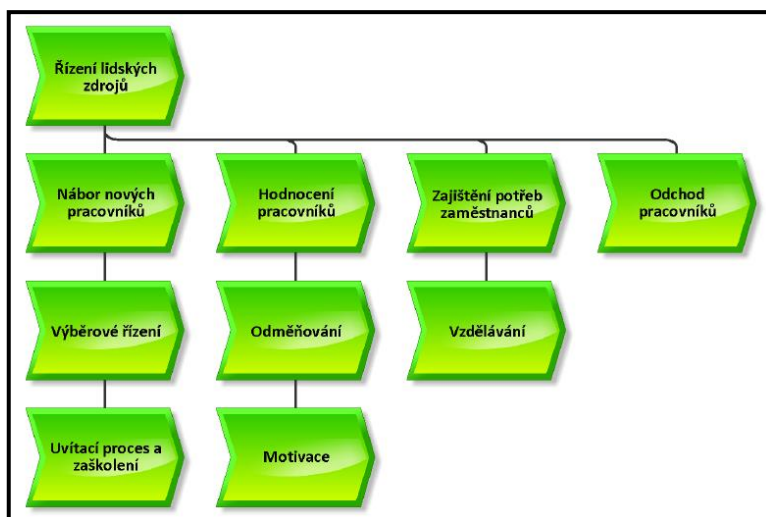
Tento proces by se měl postupně stát běžnou činností vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, aby bylo zajištěno řádné plnění stanovených cílů. Pro běžnou rutinní činnost je také důležité pravidelné kontrolování všech zaměstnanců. K tomuto účelu slouží stanovené úkoly na kratší časové období, například na jeden měsíc. Nejvhodnějším postupem je pravidelné stanovování měsíčních cílů, koordinace jednotlivých činností, vhodná průběžná motivace během plnění cílů, průběžný monitoring, a na závěr kontrola, zda byly zadane cíle skutečně splněny. Tento postup by měl mít každý manažer „vrytý do paměti“ a měl by se podle něj řídit. Aby tomu tak bylo, musí vedení společnosti zajistit řádnou informovanost a vedoucí pracovníky proškolit.

4.2.3. Vlastní návrh – vytvořit novou pozici „personalista“

Ihned v úvodu této práce byla vysvětlena problematika zvoleného tématu a byl kladen důraz na zvyšující se významnost oblasti řízení lidských zdrojů. V rámci analýzy současného stavu sledovaného podniku byla zjištěna úplná absence personálního pracovníka a také bylo zjištěno, že úroveň řízení lidských zdrojů je téměř nulová. Výsledkem nejasného popisu pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků je nedostatečná péče o zaměstnance v současné době.

Ve sledované společnosti probíhá částečná motivace pracovníků pomocí motivačního systému, který poskytuje různé benefity. Neexistuje zde však žádný personální pracovník, který by řádně plnil veškeré důležité činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů.

Vlastním návrhem je proto zavedení nové pozice „personalista“. Tato pozice by měla zajistit všechny důležité činnosti okolo péče o zaměstnance. Mnoho činností by měli zajišťovat samotní vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Pozice „personalista“ bude mít na starost činnosti, které jsou zobrazeny v následujícím obrázku. Jedná se o běžné úkoly v rámci řízení lidských zdrojů, které by každá společnost měla zajistit.



Obr. 15: Činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Lze definovat 4 oblasti řízení lidských zdrojů, které by ve sledované společnosti měly být vyřešeny. Nejprve je oblast **nábor nových pracovníků**. Prvním úkolem nové pozice „personalista“ by mělo být vhodné oslovení potencionálních kandidátů. Jedná se o tvorbu nabídek a jejich uveřejnění na webových stránkách, sociálních sítí a využití dalších možností. Důležitá je také samotná struktura dané nabídky. Její vzhled musí být reprezentativní, profesionální a poutavý.

Dalším úkolem je organizace výběrového řízení. „Personalista“ musí spolupracovat s vedoucím daného oddělení, popřípadě s dalšími zainteresovanými pracovníky. Po výběru nového zaměstnance je důležitý uvítací proces. Nový zaměstnanec by měl být seznámen s fungováním společnosti, měl by mu být představen pracovní řád a vysvětleny základní pravidla. Po tomto uvítacím procesu je nový zaměstnanec předán do daného oddělení, ve kterém proběhne zaškolení na konkrétní pozici. „Personalista“ by měl být schopen připravit všechny důležité dokumenty, které budou potřeba pro vykonání těchto úkolů, a zajistit koordinaci všech činností.

Druhým krokem je **hodnocení pracovníků**, jejich **motivace** a **odměňování**. Tento bod patří do kompetencí vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Personální pracovník by však měl být nápomocný během zajišťování těchto činností, například pokud se vedoucí pracovník rozhodne uskutečnit teambuilding, je povinností personalisty akci zorganizovat.

Velmi důležitou činností bude také zajistit celkovou péči o zaměstnance. O běžné fyziologické potřeby se již nyní stará asistentka společnosti. Personální pracovník by měl mít na starosti především potřeby vzdělávání, popřípadě zajištění dalších požadavků. Personální pracovník se také bude podílet na tvorbě a organizaci porad a školicích dnů.

Toto jsou základní činnosti, které by měly být obsaženy a zvládnuty ve sledované společnosti. Nově vznikající pozici „personalista“ musí zaujmout člověk, který bude vždy pro zaměstnance. Bude ochotně všem naslouchat a rychle a ochotně plnit všechny zadané úkoly a požadavky.

4.3. Druhá fáze procesu změny – realizace změny

První fáze navrhovaného projektu končí odsouhlasením nově vzniklých směrnic a vytvořených postupů, podle kterých se bude sledovaná společnost řídit v průběhu nadcházejícího roku. Ve fázi realizace změny bude prvním krokem výběr nového personálního pracovníka. Protože ve společnosti taková pozice ještě nikdy nebyla zavedena a není zde nijak řešena oblast řízení lidských zdrojů, měl by být přijat personální pracovník s praxí v oboru, aby byl schopný samostatně řešit vznikající problémy.

Dalším krokem bude pokračování v informovanosti všech zaměstnanců. Proběhne celofiremní porada, na které budou oznámeny nové směrnice a velký školicí den. Pokud tento den nebude vyhovovat některých zaměstnancům z pracovních důvodů (např. domluvené schůzky s klienty), proběhne individuální školení v náhradním termínu. Po seznámení všech zaměstnanců s novými předpisy bude následovat školicí den pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, kterým budou představeny nové postupy.

Po školicích dnech bude následovat velmi důležitá část – odstranit pozici „hlavní manažer“ a podpořit pozici „vedoucí oddělení“. Během této části proběhne několik informační porad ohledně předávání úkolů a kompetencí. Zároveň proběhne další školení vedoucích pracovníků, aby skutečně rozuměli své práci a byli ji schopni řádně a svědomitě plnit.

Jakmile budou všichni zaměstnanci dostatečně obeznámeni se změnami a vedoucí pracovníci řádně proškoleni, začne tzv. zkušební doba. Během tohoto období proběhne implementace nových směrnic a postupů do praxe. Nejdůležitější bude monitoring realizací změn a průběžný sběr dat a informací. Velmi důležité budou také názory jednotlivých pracovníků, kterých se změny nejvíce dotknou. Ke konci monitorovacího období proběhne zhodnocení – klíčové informace o tom, které postupy fungovaly nejlépe, a také informace o tom, které změny úplně selhaly. Pro získání maximálního množství informací proběhne porada managementu, a poté celofiremní porada, na které budou všichni vyzváni, aby se podělili o své názory.

Jakmile budou získána všechna důležitá fakta, navrhnou se varianty opatření. Po výběru vhodných variant proběhne jejich implementace. Tato fáze bude ukončena celofiremní poradou, na které proběhne oznámení o výsledcích, kterých bylo doposud dosaženo. Také se představí další postup. Pozor, zde projekt nekončí, i přestože byly změny již implementovány. Nadcházející fáze představuje klíčový bod, který zajistí, že se systém nebude vracet do původního stavu.

4.3.1. Vlastní návrh – odstranit pozici „hlavní manažer“

Tato část realizační fáze bude hlavní a klíčová, protože proběhne největší změna. Nejprve se odstraní pozice „hlavní manažer“. Tato pozice je ve sledované společnosti velmi dlouho a jsou zde určité vazby mezi zaměstnanci, které mohou být během změn problémové. Je na místě počítat s určitým odporem ze strany zaměstnanců. Bude velmi důležitá řádná a vhodná motivace zaměstnanců. Klíčový bod představuje komunikace se všemi zaměstnanci, a to z důvodu zajištění řádné stimulace.

Po odstranění pozice „hlavní manažer“ se upevní kompetence pozice „vedoucí oddělení“. Na každé oddělení připadne jeden vedoucí, který bude mít toto oddělení na starosti. Každý vedoucí pracovník se musí svému oddělení představit – nejlépe uspořádat kratší poradu, na které oznámí změny a přiblíží svým podřízeným, jakým způsobem bude vše probíhat. Směrnice představují nejdůležitější část, protože se jim budou řídit všichni zaměstnanci. Avšak je ponechán prostor pro kreativní nápady jednotlivých vedoucích.

Všechny tyto změny a postupy budou řádně vysvětleny a zaměstnanci budou ujištěni, že z těchto změn nemusí mít strach. Důležitý úkol vedoucích pracovníků představuje komunikace s podřízenými zaměstnanci, aby byli všichni spokojeni a neměli z ničeho obavy.

Protože je velmi složité určit, jak se budou zaměstnanci chovat, je důležité, aby komunikace s nimi byla pravidelná. Vhodně se jeví časté porady, které umožní říct zaměstnancům vlastní názor či návrh na zlepšení. Tyto poznatky musí každý vedoucí brát vážně a každému se věnovat. Je to důležité především proto, aby zaměstnanci neměli pocit, že nejsou bráni vážně, nebo že je jejich názor bezvýznamný. Tato část bude pro vedoucí pracovníky velkou výzvou a vedení společnosti by jim mělo pomáhat a podporovat je.

4.4. Třetí fáze procesu změny-zmrazení systému

Poslední fází je tzv. zmrazení systému. Jedná se především o zajištění systému kontrol a zpětné vazby, aby se systém nevracel do původního stavu. V této části bude systém v režimu „běžný provoz“, ale proběhnou průběžné kontroly, vyhodnocení a návrhy na zlepšení či opatření proti negativním odchylkám od plánu. Během tohoto monitoringu bude postupně zaváděn systém kontroly a zpětné vazby tak, aby se stal běžnou součástí strategie společnosti.

Na závěr této fáze proběhne vyhodnocení celého projektu. Klíčovou informací se stane úspěšnost projektu – zda byly úspěšně implementovány všechny navrhované změny. Dalšími důležitými výstupy z tohoto hodnocení jsou informace týkající se zaměstnanců - konkrétně těch pracovníků, kteří se aktivně podíleli na procesu změny, a ti byli řádně pochváleni a odměněni. Na úplný závěr projektu proběhne sběr všech získaných dat a informací pro zpracování návrhů na opatření, které poslouží budoucím projektům.

Těmito závěry bude ukončen navrhovaný projekt, avšak společnost nesmí zapomenout na proces neustálého rozvoje. Ukončením projektu rozhodně nekončí proces zlepšování a zefektivňování.

4.4.1. Vlastní návrh – vytvoření systému zpětné vazby

Jedním z kroků v poslední fázi navrhovaného projektu je vytvoření systému kontroly. Pro úspěšnost této fáze i celého projektu se podnik nesmí vrátit do původního stavu. Především to znamená, že v každém oddělení bude pouze jeden vedoucí, který se zodpovídá přímo řediteli. Žádné další manažerské úrovně nejsou přípustné. Dalšími cíli tohoto projektu byla řádná motivace zaměstnanců a efektivnější řízení lidských zdrojů za pomoci nově vzniklé pracovní pozice „personalista“.

Pro zajištění řádné motivace zaměstnanců byly identifikovány rizikové skupiny pracovníků, kteří by mohli bránit procesu změny. Je velmi důležité zaměřit se na tyto skupiny, ale zároveň nesmí být opomíjeni ani ostatní zaměstnanci. Pro splnění tohoto cíle je klíčová neustálá komunikace se zaměstnanci. Tento úkol mají na starosti především vedoucí jednotlivých oddělení a personální pracovník.

4.4.2. Vlastní návrh – vytvoření systému kontroly

Představení, jakým způsobem by měla být prováděna kontrola, proběhlo v předchozích kapitolách. Každý vedoucí oddělení musí průběžně kontrolovat plnění zadaných cílů. Je však velmi důležité zajistit tzv. kontrolu managementu - aby všechny činnosti byly prováděny podle stanovených pravidel. Právě vedoucí jednotlivých oddělení mohou být příčinou neúspěchu navrhovaného projektu, protože nebudou dodržovat pravidla a postupy. Hrozí riziko, že si svou práci „ulehčí“ neplněním svých povinností. Zajistit řádnou kontrolu těchto pracovníků je pro úspěšnost procesu změny nezbytné.

Aby mohli být vedoucí pracovníci kontrolováni, musí být stanoveny cíle, kterých budou dosahovat. Nejvhodněji se jeví vytvoření podobného systému, který zde již byl nastíněn. Každý vedoucí pracovník si stanoví roční, půlroční, čtvrtletní a měsíční plány, mezi které bude patřit například řádné vykonávání stanovených postupů a pravidel. Tuto kontrolu by měl provádět samotný ředitel, který je přímým nadřízeným těchto pracovníků. Tuto činnost může samozřejmě delegovat na svou asistentku, popřípadě personálního pracovníka. Sám by se však měl podílet alespoň na ročních a půlročních kontrolách, aby byla posílena jeho autorita a měl větší přehled o tom, co se ve společnosti děje.

4.5. Vyhodnocení projektu

Vyhodnocení navrhovaného projektu je rozděleno na dvě části – ekonomické a neekonomické. V rámci ekonomického zhodnocení bude zdůrazněna důležitost spokojenosti zaměstnanců. Budou vypočteny náklady na nového a stávajícího zaměstnance. Poté proběhne vysvětlení rozpočtu návrhového projektu. V poslední části budou vyzdviženy neekonomické přínosy, které s sebou tento projekt přinese.

4.5.1. Ekonomické zhodnocení

V rámci zhodnocení ekonomických faktorů proběhne nejprve rozbor plánovaného rozpočtu navrhovaného projektu. Jak již bylo řečeno, sledovaná společnost se zabývá poskytováním poradenských služeb. Největším nákladem pro firmu jsou hrubé mzdy a sociální a zdravotní pojištění odváděná zaměstnavatelem za zaměstnance. Po sečtení těchto nákladů lze získat tzv. superhrubou mzdu. Za pomoci této jednotky byl vytvořen celý rozpočet navrhovaného projektu a bude použita ve všech výpočtech.

Pro účely této diplomové práce byla od vedení společnosti získána klíčová informace: **průměrná hodinová superhrubá mzda na jednoho zaměstnance** činí zhruba 240 Kč. Právě s touto částkou je dále počítáno. Také byla získána částka, která představuje průměrnou hodinovou superhrubou mzdu na jednoho vedoucího pracovníka, která činí asi 300 Kč. Dále je důležité zmínit, že celkový počet zaměstnanců ve společnosti je asi 50 a počet oddělení, tedy počet vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, je 5.

V následující tabulce je zobrazen celý rozpočet navrhovaného projektu. Rozpočet je rozdělen do tří částí podle jednotlivých fází projektu.

Tab. 2: Rozpočet projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozpočet projektu	Počet hodin	Hodinová sazba	Celkem
Zahájení projektu - rozmrazení systému			
Celofiremní porady	50	240 Kč	12 000 Kč
Schůzky managementu	10	300 Kč	3 000 Kč
Výběr vedoucích pracovníků	72	240 Kč	17 280 Kč
Rozhovory a motivace pracovníků	150	240 Kč	36 000 Kč
Tvorba směrnic	600	240 Kč	144 000 Kč
Celkem - fáze	882	- Kč	212 280 Kč
Realizační fáze			
Nový personální pracovník	185	240 Kč	44 400 Kč
Celofiremní porady	150	240 Kč	36 000 Kč
Příprava školení	30	240 Kč	7 200 Kč
Školení vedoucích pracovníků	80	300 Kč	24 000 Kč
Porada vedoucích	42	300 Kč	12 600 Kč
Průběžný monitoring a reporting	144	240 Kč	34 560 Kč
Vyhodnocení a návrhy na zlepšení	120	300 Kč	36 000 Kč
Celkem - fáze	751	- Kč	194 760 Kč
Zamrazení systému			
Tvorba systémů kontroly	200	240 Kč	48 000 Kč
Průběžný monitoring a reporting	250	240 Kč	60 000 Kč
Vyhodnocení a návrhy na zlepšení	230	240 Kč	55 200 Kč
Celkem - fáze	680	- Kč	163 200 Kč
Celkem - projekt	2313	- Kč	570 240 Kč

Navrhovaný projekt je zahájen první fází nazvanou **rozmrazení systému**. V této části je nejdůležitější informovanost všech zaměstnanců, výběr nových vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, řádná motivace pracovníků pro zvýšení akceptace změny a vytvoření směrnic. Pro každou činnost byla zjištěna hodinová potřeba. Pro výpočet plánovaných nákladů byla použita průměrná hodinová superhrubá mzda.

Celková hodinová potřeba byla stanovena na 882 hodin a celkové náklady na první fázi jsou 212 280 Kč. Tyto náklady jsou ze všech fází nejvyšší, protože tato fáze je časově náročná na přípravu. Také se jedná o nejdůležitější fázi, ve které musí být neprodleně splněny všechny zadané cíle a úkoly.

Druhá **realizační fáze** začíná schválením směrnic a nově vytvořených postupů. Nejprve je důležité přijmout nového personálního pracovníka, který se bude podílet na tvorbě změn, a bude nápomocný při řešení zadaných úkolů. Tato fáze pokračuje řádným školením všech zaměstnanců. Je velmi důležité, aby každý pracovník chápal potřebu změny a byl obeznámen s novými směrnicemi a postupy. Především musí být kladen důraz na řádné proškolení vedoucích pracovníků, kteří musejí znát nové směrnice a postupy nejlépe, protože právě oni budou kontrolovat jejich dodržování.

Dalším krokem této fáze je průběžný monitoring běžného provozu, a poté jeho vyhodnocení. Celková časová potřeba je 751 hodin a celkové náklady na tuto fázi jsou 194 760 Kč. Také tato fáze je velmi důležitá a časově náročná. Jedná se o zavedení všech navrhovaných změn, a tak musí být dodrženy všechny stanovené úkoly a cíle.

Poslední fází je **zamrazení systému**. Jedná se především o řádnou kontrolu implementovaných změn a je zde kladen zvýšený důraz na proces neustálého zlepšování. Tato fáze již není tak časově náročná jako fáze předešlé, to však její důležitost nesnižuje. Pokud nebudou zadané cíle této fáze splněny, hrozí riziko vracejícího se systému do původního stavu, tím i neúspěšnost projektu.

Celkové náklady na navrhovaný projekt byly vyčísleny na **570 240 Kč**. Toto je částka, která by měla zajistit zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich udržení. Ve společnosti pracuje asi 50 zaměstnanců. Po vydělení celkových nákladů na projekt a počtem zaměstnanců vyjdou náklady na jednoho zaměstnance **11 400 Kč**. Právě tyto náklady musí společnost vynaložit na udržení si jednoho zaměstnance.

Dále proběhne vysvětlení **důležitosti udržení si stávajících zaměstnanců**. Pokud se společnost rozhodne zvyšovat úroveň péče o zaměstnance, přinese to s sebou mnoho neekonomických výhod, které budou popsány níže. V této části je zjištěn ekonomický rozdíl mezi náklady, které musí společnost investovat do nového zaměstnance, a náklady,

kteřé investuje do udržení si stávajícího pracovníka. V následující tabulce lze nalézt tento výpočet.

Tab. 3: Srovnání nákladů na udržení stávajícího pracovníka a zaškolení nového zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Nový zaměstnanec	
Plat	201 000 Kč
Přínosy	175 000 Kč
Zaškolení	43 380 Kč
Nábor	2 400 Kč
Celkem	- 71 780 Kč
Stávající zaměstnanec	
Plat	241 200 Kč
Přínosy	700 000 Kč
Náklady na udržení	11 400 Kč
Celkem	447 400 Kč

Prvním řádkem v obou případech je plat. Když nastupuje nový zaměstnanec, zpravidla dostává nižší plat než zaměstnanec, který je ve firmě již několik let. V tomto případě bylo předpokládáno, že nástupní plat nového pracovníka by odpovídal zhruba 25 000 Kč hrubého měsíčně. V tabulce je tato částka počítána na půl roku (6 měsíců), jsou započítány také sociální a zdravotní náklady. Jedná se tedy o půlroční superhrubou mzdu. U stávajícího zaměstnance, který ve společnosti pracuje minimálně 2 roky, je předpokládáno, že je jeho mzda asi 30 000 Kč hrubého měsíčně.

Další položkou jsou přínosy jednotlivých pracovníků. Zde vzniká největší rozdíl. Ve sledované společnosti je běžné, že každý zaměstnanec během čtvrt roku zvládne vyřídit 2 středně velké zakázky. Průměrný obrat, který z těchto zakázek lze získat, je asi 175 000 Kč. Za půl roku tedy zvládne stávající zaměstnanec splnit 4 středně velké zakázky a získá tak pro firmu obrat asi 700 000 Kč.

Něco takového nový zaměstnanec rozhodně nezvládne. Nejprve proběhne seznámení s pravidly chodu společnosti. Poté musí mít všechny znalosti, které jsou důležité pro řešení zakázek. Zkušenější kolega jej zaučí a vysvětlí mu všechny postupy, které jsou ve

společnosti běžné. Z praxe bylo zjištěno, že nový zaměstnanec během prvního půl roku zvládne samostatně vyřešit průměrně 1 středně velkou zakázku.

Také vedlejší náklady na nového zaměstnance jsou vyšší, protože je nutné počítat se zaškolením. Znamená to, že se novému pracovníkovi musí někdo delší dobu věnovat, než je schopný samostatně plnit úkoly. V tomto případě bylo předpokládáno, že se v prvním měsíci novému zaměstnanci věnuje zkušený kolega minimálně 3 hodiny každý den. Ve druhém měsíci jsou to 2 hodiny každý den, ve třetím až šestém měsíci je to průměrně 1 hodina denně. V takovém případě vychází náklady na zaškolení zhruba na 43 000 Kč během prvního půlroku. Dále je nutné započítat náklady na nábor.

V případě stávajícího zaměstnance je nutno počítat s náklady na jeho udržení. Tato částka byla vypočtena výše. Tyto náklady jsou nezbytné pro udržení si stávajících, loajálních a zkušených pracovníků a přináší s sebou mnoho neekonomické výhody, které budou charakterizovány v další části.

Z celkových výsledků je zřejmé, že v prvním půlroce je nový zaměstnanec ztrátový, protože, jak se říká v praxi, „nedokáže si ani vydělat sám na sebe“. To znamená, že náklady na jeho mzdu jsou vyšší než přínosy, které získá firma z jeho činnosti. K tomu se také váží další problémy, které vznikají tím, že nový zaměstnanec musí být zaškolen zkušeným pracovníkem, který se nemůže plně věnovat své práci.

V tomto ekonomickém zhodnocení byly vypočteny celkové náklady na navrhované změny v částce 570 000 Kč. Tyto změny s sebou přinesou mnoho neekonomických výhod. I tak lze vypočítat úsporu, která vzniká tím, že se společnost bude snažit udržet si své stávající zaměstnance.

4.5.2. Neekonomické zhodnocení

V předchozí kapitole bylo zjištěno, že pokud společnost přijme navrhované změny, zvýší se její náklady na jednoho zaměstnance. Zároveň byla vypočítána úspora, která vznikne při srovnávání nákladů na nového a stávajícího zaměstnance. Touto změnou budou získány nejen úspory vyjádřené ve finančních jednotkách, ale také další faktory

neekonomického charakteru. Na tyto výhody se lze dívat z dvou hledisek: výhody vyplývající z navrhovaného projektu a výhody vyplývající z udržování si stálých zaměstnanců.

Výhody vyplývající z udržování si stálých zaměstnanců
○ zvýšení spokojenosti - snížení fluktuace
○ prohloubení vztahu k firmě
○ ztotožnění se s firemní strategií
○ zvýšení samostatnosti, zodpovědnosti a sounáležitosti
○ zlepšení podnikové kultury
○ zvýšení důvěryhodnosti vedení

Obr. 16: Výhody vyplývající z udržování si stálých zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Největším problémem, který sledovaná společnost v poslední době řeší, je odchod pracovníků. Navrhované změny by měly zvýšit spokojenost pracovníků, a tím snížit jejich fluktuaci. Zvýšení péče o zaměstnance bude mít také kladný dopad na zlepšení podnikové kultury, jelikož se prohloubí vztah mezi pracovníky a firmou. Také by se měla zvýšit důvěryhodnost vedení.

Pokud budou zaměstnanci nápomocí v průběhu realizace změn, je velmi pravděpodobné, že se zvýší jejich samostatnost, odbornost, zodpovědnost a sounáležitost. Lze předpokládat, že se mnozí pracovníci budou více ztotožňovat s firemní strategií. Všechna tato pozitiva by měly mít kladný dopad na celkové fungování společnosti.

Výhody vyplývající z navrhovaného projektu
○ vytvoření fungujícího systému řízení
○ doplnění procesů řízení lidských zdrojů
○ zvýšení informovanosti
○ jasně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti
○ konkretizované cíle a jejich řádná kontrola
○ jasně stanovená pravidla, aktuální směrnice
○ loajální a spokojení pracovníci
○ snížení fluktuace

Obr. 17: Výhody vyplývající z navrhovaného projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče výhod, které vyplývají z navrhovaného projektu, tím největším přínosem je bezesporu fungující systém řízení. V analytické části bylo zjištěno, že ve sledované společnosti systém řízení příliš dobře nefunguje. Po implementaci navrhovaných změn by mělo být jasné, kdo je vedoucí pracovník, jaké má povinnosti, odpovědnosti a pravomoci. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti budou zcela jasně definované, aby je chápali všichni zaměstnanci. Stejně tak budou jasně vymezena pravidla, postupy a aktuální směrnice. Díky maximální informovanosti pracovníků bude všem jasné, jak firma funguje, jaké jsou jejich možnosti a povinnosti.

Vizitkami správně fungujícího systému budou také konkrétně stanovené cíle, u kterých proběhne průběžný monitoring – kontroly v pravidelných intervalech a jejich vyhodnocování. Neoddělitelnou součástí systému řízení je také oblast řízení lidských zdrojů, která se stane velmi důležitou oblastí ve sledované společnosti. Nový personální pracovník, společně s vedoucími jednotlivých oddělení, průběžně zvýší úroveň péče o zaměstnance a tím bude neustále zvyšovat jejich spokojenost a motivaci.

ZÁVĚR

Pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost Regionální poradenská agentura s.r.o., která v posledních letech zaznamenala zvýšenou fluktuaci svých zaměstnanců. Stejně jako mnoho jiných firem musí řešit odchody svých stálých, loajálních a zkušených pracovníků, kteří nejsou spokojeni se stávající situací a přijímají nabídky prací s lepšími podmínkami. Velmi častým pokusem, jak tuto situaci vyřešit, je nabídnout nově příchozím pracovníkům lepší podmínky. Problém nastává v době, kdy tyto „nové podmínky“ jsou lepší, než které mají stávající zaměstnanci. V takovém případě se běžně situace zhorší ještě více.

Ve sledované společnosti proběhla analýza současného stavu, která se zaměřila na podrobné zkoumání systému řízení. Byly zjištěny značné nedostatky, které se odrážely v nespokojenosti zaměstnanců. S využitím SWOT analýzy proběhlo shrnutí všech nedostatků, které posloužily jako podklad pro vypracování vlastních návrhů řešení.

V úvodu návrhové části byl představen harmonogram navrhovaného projektu, v rámci kterého proběhne realizace změny systému řízení. Data důležitá pro vytvoření tohoto návrhu byla získána z analytické části, ve které proběhla analýza současného systému řízení sledované společnosti. Navrhovaný projekt je strukturován podle Lewinova modelu, který proces změny rozděluje do tří částí – rozmrazení systému, realizace změny a zamrazení systému.

V rámci těchto tří fází budou zrealizovány všechny navrhované změny a opatření. Hlavní změnou je odstranění pozice „hlavní manažer“ a posílení pozice „vedoucí oddělení“. Tato změna bude mít za důsledek zjednodušení organizační struktury a jasné definování vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Zefektivní se tím také celý manažerský proces, který obsahuje jednotlivé manažerské funkce – plánování, organizování, vedení a kontrolu.

V závěru návrhové části bylo provedeno zhodnocení celého projektu a proběhl výpočet průměrné částky na udržení jednoho zaměstnance. Byly zdůrazněny neekonomické faktory. Na konkrétním příkladu proběhla demonstrace potřeby udržovat si stálé, loajální zaměstnance a zvyšovat úroveň péče o ně. Byla vypočtena úspora, která vzniká rozdílem mezi náklady, které jsou zapotřebí pro udržení si stálého zaměstnance, a náklady, které vyplývají z „najmutí“ nových pracovníků.

Všechny neekonomické výhody, kterých může být dosaženo navrhovanými změnami, budou mít dlouhodobý charakter. To znamená, že změny nebudou vidět ihned po implementaci, avšak z dlouhodobého hlediska je tento postup nezbytný pro zachování existence sledované společnosti. Pokud nepřestanou stálí a zkušení zaměstnanci, které nahradí noví nezkušení pracovníci, lze předpokládat, že úroveň poskytovaných služeb bude rapidně klesat. S tímto souvisí také riziko ztráty konkurenceschopnosti.

Jak již bylo řečeno, oblast řízení lidských zdrojů má v dnešní době neuvěřitelný význam, je velmi důležité, aby si tento fakt uvědomily veškeré firmy a začaly podle toho jednat. Oproti klasickým nástrojům motivace je mnohem důležitější samotné fungování společnosti. Pokud ve firmě není správně zvládnutý management a všechny jeho funkce, společnost upadne do chaosu. V takovém prostředí nechce nikdo pracovat, a tak jde spokojenost zaměstnanců výrazně klesá. Neustále se měnící situace v oboru je jasným důvodem k nepřetržitému zlepšování podnikových procesů – ke změnám.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, J., CEJTHAMR. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY a spol. Management. 9. vydání. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HAVES, J. The Theory and Practice of Change Management. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-4039-9298-7.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

SMEJKAL, V., RAIS. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0198-7.

VERBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

WITZEL, Morgen. Management: The Basics. Abingdon: Routledge, 2004. ISBN 978-80-4153-2018-4.

Online zdroje:

ECHKHARDTOVÁ, J. SWOT analýza. [Online] 2014. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <<http://www.malamarketingova.cz/swotanalyza.html>>.

OTT, V. Metoda SMART: Jak zadávat úkoly, abyste byli spokojeni s výsledky. [Online] 2011. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <<http://www.mitivsehotovo.cz/2011/08/metoda-smart-jak-zadavat-ukoly-abyste-byli-spokojeni-s-vysledkem/>>.

ŠIKOVÁ, P. Slept (Pest) analýza. [Online] 2014. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <[http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)>.

Interní zdroje:

REGIONÁLNÍ PORADENSKÁ AGENTURA, S.R.O. Podnikové směrnice. Brno: Regionální poradenská agentura, s.r.o., 2014.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Důvěra ve způsob veden (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Graf 2: Směrnice nebo jiné pokyny (Zdroj: vlastní zpracování)	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Analýza PEST (Šiková, 2014).....	13
Obr. 2: Analýza SWOT (Upraveno dle Echkhartová, 2014).....	14
Obr. 3: Fáze procesu změny (upraveno dle Smejka, Rais, 2003, s. 47)	22
Obr. 4: Logo společnosti (Regionální poradenská agentura, s.r.o., 2014).....	32
Obr. 5: Část org. struktury-pravomoci hl. manažerů (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Obr. 6: Rozřazení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Obr. 7: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	47
Obr. 8: Slabé stránky (Zdroj: vlastní zpracování).....	48
Obr. 9: Odstranění pozice "hlavní manažer" (Zdroj: vlastní zpracování)	49
Obr. 10: Nově vzniklá org. struktura managementu (Zdroj: vlastní zpracování).....	49
Obr. 11: Subjektivní rozřazení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)	52
Obr. 12: Návrh sestavení plánů pro obchodní oddělení (Zdroj: vlastní zpracování).....	57
Obr. 13: Nově vzniklá struktura (Zdroj: vlastní zpracování).....	59
Obr. 14: Návrh-proces kontroly (Zdroj: vlastní zpracování)	62
Obr. 15: Činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Obr. 16: Výhody vypl. z udr. si stálých zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)	74
Obr. 17: Výhody vyplývající z navrhovaného projektu (Zdroj: vlastní zpracování).....	75

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní informace o vybrané společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	32
Tab. 2: Rozpočet projektu (Zdroj: vlastní zpracování).....	70
Tab. 3: Srovnání nákl. na udr. stá. prac. a zaš. nového zam. (Zdroj: vlast. zpracování)	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník-spokojenost zaměstnanců

Příloha 2: Organizační struktura podle oddělení

Příloha 3: Organizační struktura podle pravomocí hlavních manažerů

Příloha 4: Model procesu-zpracování zakázky

Příloha 5: Harmonogram projektu – změna systému řízení

Příloha 6: Příklad plánů jednotlivých oddělení

Příloha 1: Dotazník - spokojenost zaměstnanců

Dotazník – spokojenost zaměstnanců ve společnosti Regionální poradenská agentura, s.r.o.

Vážení,

děkuji, že jste souhlasili s vyplněním tohoto dotazníku. Své osobní údaje, prosím, neuvádějte. Dotazník je zcela anonymní. Vaše poznatky a názory budou použity pouze za účelem zpracování seminární práce.

Předem děkuji za Vaše názory a za vyplnění.

Obecné informace

1. Pohlaví

žena muž

2. Věk

do 18 let 18-26 let 27-35 let 36-50 let nad 50 let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Strategie a vedení společnosti

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) 0-3 měsíce
- b) 3-6 měsíců
- c) 6 měsíců – 1 rok
- d) více než 3 roky

5. Pracujete ve společnosti rád/a?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Máte důvěru ve způsobu vedení Vaší společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Uvažoval/a jste někdy o odchodu?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Pokud ano, uveďte důvody.

9. Jste dostatečně informován/a o strategii Vaší firmy a o jejích plánech do budoucna?
ano spíše ano spíše ne ne

10. Jste obeznámen/a s organizační strukturou v podniku?
ano spíše ano spíše ne ne

11. Víte, kdo je Váš přímý nadřízený?
ano spíše ano spíše ne ne

12. Jste zcela obeznámen/a s náplní své práce
ano spíše ano spíše ne ne

13. Jsou ve Vaší firmě podnikové směrnice nebo jiné pokyny?
ano spíše ano spíše ne ne

14. Jste s těmito pokyny dobře seznámen/a?
ano spíše ano spíše ne ne ani nevím, že tu nějaké jsou

15. Je ve Vaší firmě možnost zpětné vazby?
ano spíše ano spíše ne ne

16. Do poručili byste práci v Regionální poradenské agentuře s.r.o. druhým osobám?
ano spíše ano spíše ne ne

Motivační systém a benefity

17. Jste spokojen/a s motivačním systémem ve společnosti?
ano spíše ano spíše ne ne

18. Které benefity, z již nastavených se Vám nejvíce líbí? (Vyberte 3)
a) 25 dní dovolené
b) služební auto
c) teambuildingy
d) služební telefon a mobilní data
e) čerstvé ovoce každé ráno
f) příspěvek na sport (multisportkarta)

19. Které benefity byste chtěl/ přidat?
a) příspěvky na stravování
b) práce z domu
c) větší časová flexibilita
d) další vzdělávání
e) příspěvky na dovolenou
f) příspěvek na dojíždění
g) příspěvek na relaxaci
h) další

20. Jak hodnotíte následující aspekty OBECNĚ

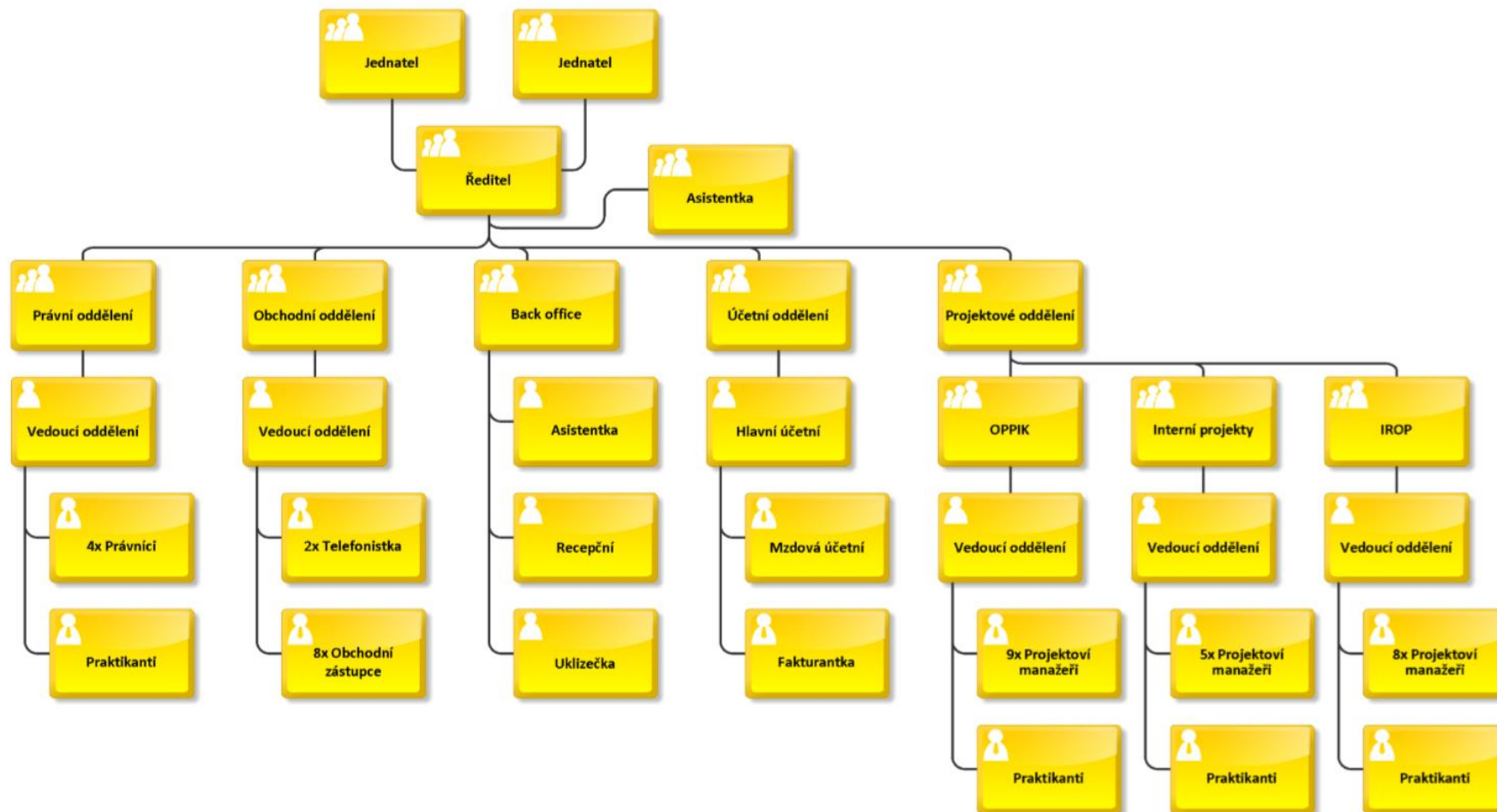
zajímavost práce	1	2	3	4	5
jednání s respektem	1	2	3	4	5
možnosti povýšení	1	2	3	4	5
dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
platové ohodnocení	1	2	3	4	5
zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5

21. Máte pocit, že Vás Váš přímý nadřízený dostatečně motivuje?
ano spíše ano spíše ne ne

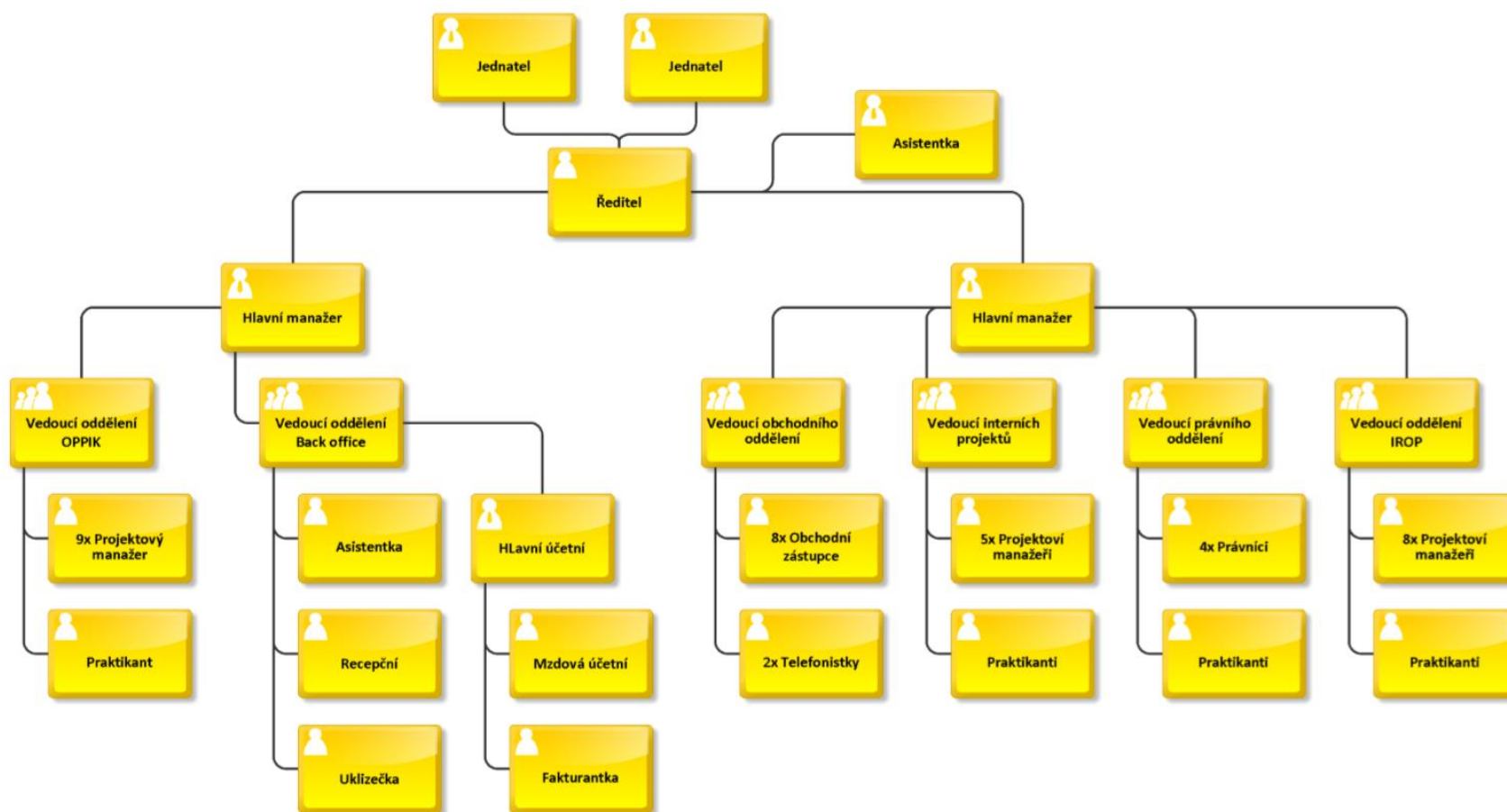
22. Vzhledem k náročnosti a pracovní náplni jste spokojen/a s výší své mzdy?
ano spíše ano spíše ne ne

Děkuji za Váš čas a přeji příjemný zbytek dne...

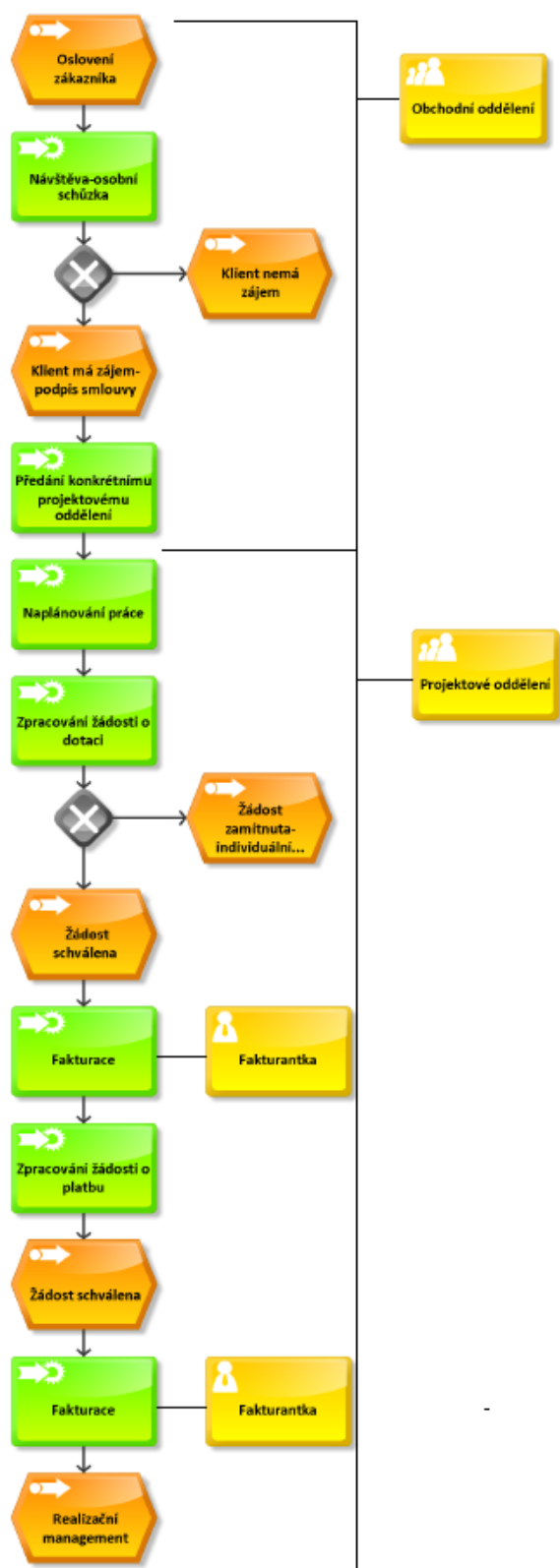
Příloha 1: Organizační struktura podle oddělení



Příloha 2: Organizační struktura podle pravomocí hlavních manažerů



Příloha 3: Model procesu-zpracování zakázky



Příloha 4: Harmonogram projektu – změna systému řízení

Činnosti	Začátek	Konec	Počet dnů
Zahájení projektu-rozmrazení systému	07.01.2019	07.01.2019	0
Schůzka s hlavními manažery	07.01.2019	08.01.2019	1
Nominace vedoucích pracovníků	08.01.2019	16.01.2019	8
Schůzka s vybranými vedoucími pracovníky	16.01.2019	17.01.2019	1
Porada managementu firmy (i jednatele)	17.01.2019	18.01.2019	1
Celofiremní porada -oficiální oznámení	18.01.2019	19.01.2019	1
Rozhovory s pracovníky - sběr názorů	19.01.2019	22.01.2019	3
Volba vhodných motivačních prostředků	22.01.2019	27.01.2019	5
Aplikace těchto prostředků	27.01.2019	28.01.2019	1
Sestavení týmu, který bude tvořit směrnice	28.01.2019	31.01.2019	3
Sběr dat - podrobná interní analýza	31.01.2019	03.02.2019	3
Vytvoření standardů a směrnic	03.02.2019	05.03.2019	30
Realizace změny	05.03.2019	05.03.2019	0
Nábor a zaškolení nového personálního pracovníka	05.03.2019	06.03.2019	1
Celofiremní porada - oznámení nových směrnic	06.03.2019	07.03.2019	1
Příprava školení - obecné seznámení se se směrnicí	07.03.2019	10.03.2019	3
Školící den	10.03.2019	11.03.2019	1
Příprava školení vedoucích pracovníků	11.03.2019	16.03.2019	5
Školící den	16.03.2019	17.03.2019	1
Odstranění pozice "hlavní manažer"	17.03.2019	27.03.2019	10
Porada vedoucích - seznámení se se standardy	27.03.2019	28.03.2019	1
Školící den - znalostní testy nových standardů	28.03.2019	29.03.2019	1
Zkušební doba - průběžný monitoring	29.03.2019	28.05.2019	60
Porada vedoucích - zhodnocení zkušební doby	28.05.2019	29.05.2019	1
Vyhodnocení porady	29.05.2019	01.06.2019	3
Návrhy na opatření	01.06.2019	03.06.2019	2
Implementace opatření	03.06.2019	06.06.2019	3
Celofiremní porada - oznámení výsledků	06.06.2019	07.06.2019	1
Zamrazení systému	07.06.2019	07.06.2019	0
Vytvoření systému kontrol	07.06.2019	30.06.2019	23
Běžný provoz	30.06.2019	29.08.2019	60
Vyhodnocení systému kontrol	29.08.2019	02.09.2019	4
Návrhy pro zlepšení	02.09.2019	05.09.2019	3
Implementace návrhů	05.09.2019	08.09.2019	3
Běžný provoz	08.09.2019	07.11.2019	60
Analýza projektových dat	07.11.2019	12.11.2019	5
Vyhodnocení celého projektu	12.11.2019	22.11.2019	10
Návrh na opatření (pro budoucí projekty)	22.11.2019	12.12.2019	20
Proces neustálé zlepšování	12.12.2019	12.12.2019	0

Příloha 5: Příklad plánů jednotlivých oddělení

Oddělení	Back office	Právní oddělení	Projektové oddělení	Účetní oddělení	Obchodní oddělení
Měsíční cíl	Vyřídít všechny požadavky zaměstnanců	Vyřešit všechny interní požadavky	Zpracování aktuálních zakázek	Řádně zpracované mzdy a DPH	Vyřízení všechno nových zakázek
Čtvrtletní cíl	Udržovat pořádek - kontrola	Zhodnocení pracovních výkonů	Zhodnocení pracovních výkonů	Finanční analýza - průběžná kontrola činnosti firmy	Aktualizace nabídky
Půlroční cíl	Provést velký úklid	Udržovat pořádek a systém v právních dokumentech	Kontrola všech dosavadních smluv-přerozdělení práce	Udržovat pořádek v dokumentech	Průběžné zlepšování komunikativních schopností
Roční cíl	Neustálé zlepšování a zrychlování činnosti	Efektivnější zpracování zakázek, vyšší odbornost	Zvyšování efektivity práce - zvyšování odbornosti	Snižování chyb - zefektivňování práce	Zvyšování uzavřených smluv, snižování neúspěchů