

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

František Mecer

Návrh inovací a změn v přístupu k zákazníkům a řízení lidských zdrojů ve firmě OKIN GROUP a.s.

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

František Mecer

Desing innovations and changes in access to customers and
human resources management in the company OKIN GROUP

Prague 2012

The bacheleor Thesis Work Supervisor:
Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.4.2012

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Prof. Ing. Zdeňkovi Častorálovi, DrSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl ke zpracování této bakalářské práce

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou změn a inovací v přístupu k zákazníkům a řízení lidských zdrojů ve firmě OKIN GROUP. Cílem práce je analyzovat potřebu změn a zformulovat návrhy změn a inovací na základě současných potřeb. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, prostředí změn, charakter změn, strategický charakter změn a odpor ke změnám. V praktické části je popis současného stavu řešeného problému. Na základě analýzy potřeb změn a inovací ve firmě OKIN GROUP jsou v závěrečné kapitole navrženy konkrétní změny.

Klíčové pojmy

Inovace, konkurenceschopnost, krizový management, management změn, rozsah a procesy změn, řízení změn, změna.

Annotation

This thesis deals with change and innovation in the approach to customers and human resources management in the company OKIN GROUP. The aim is to analyze the need for change and to formulate proposals for change and innovation, based on current needs. In the theoretical section describes the basic concepts, the environment changes, the character changes, strategic nature of change and resistance to change. In the practical part describes the current state of the problem. Based on the analysis needs change and innovation in the company OKIN GROUP is in the final chapter proposed specific changes

Key words

Innovation, competitiveness, crisis management, change management, scope and change processes, change management, change.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. Teoretická část.....	9
1.1 Změna.....	9
1.1.1 Vnější a vnitřní prostředí změn.....	9
1.1.2 Rozdělení změn podle Častorála.....	10
1.2 Management změn.....	13
1.3 Proces změny.....	14
1.4 Realizační fáze změn.....	15
1.5 Odpor ke změnám.....	16
1.5.1 Příčiny odporu ke změnám podle Častorála	17
1.5.2 Překonávání odporu ke změnám	18
1.5.3 Časté omyly při implementaci změn.....	19
1.6 Shrnutí.....	20
2.PRAKTICKÁ ČÁST.....	20
2.1 Cíl výzkumu.....	21
2.2 Formulace výzkumných otázek.....	21
2.3 Použité metody výzkumu.....	22
2.3.1 Pozorování.....	22
2.3.2 Analýza dokumentů.....	23
2.3.3 Osobní rozhovor.....	24
2.3.4 SWOT analýza.....	26
2.4 Charakteristika zkoumaného vzorku.....	26
2.5 Sběr a zpracování údajů.....	27
2.6 Interpretace údajů.....	29
2.7 Návrhy změn a inovací.....	37
2.7.1 Vytvoření produktové nabídky.....	37
2.7.2 Proškolení nových specialistů.....	37
2.7.3 Akvizice specializované firmy.....	37
2.7.4 Sjednotit řízení zakázek.....	37
2.7.5 Centrální plánování.....	37
2.7.6 Zvýšení technických znalostí.....	38
ZÁVĚR.....	39
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	43
SEZNAM PŘÍLOH.....	44

ÚVOD

Prostředí neustále se měnícího trhu a neustále se měnících produktů je schopno zlomit jakoukoliv podnikatelskou organizaci, jestliže tato organizace není připravena na změnu.¹ Současný management je neustále pod tlakem změn vnějšího i vnitřního prostředí, které vytváří předpoklady pro úspěšnost nebo neúspěšnost firem. Problematika změn a inovací je klíčovou otázkou pro udržení konkurence schopnosti podniku v současných ekonomických podmínkách, kdy četnost změn vnějšího i vnitřního prostředí má vzrůstající tendenci. Cílem práce je analyzovat potřebu změn a inovací ve firmě OKIN GROUP a.s. a zformulovat návrhy změn a inovací na základě současných potřeb organizace. Analýza by měla odpovědět na otázku, jaké změny musí firma udělat, aby zefektivnila svoji činnost v přístupu k zákazníkům a k řízení lidských zdrojů. Měnící se okolí firmy si vynucuje stále pružnější organizace, které jsou schopné pohotově reagovat na situaci na trhu a rychle vyvíjet a zavádět nové výrobky a služby. Klíčovou roli v procesu nepřetržité adaptace firmy, hrají lidé, kteří jsou nejdůležitějším činitelem v procesu změn. Manažer dnes není správcem zdrojů, ale je hybnou silou, která ve firmě věci mění. Pro manažery nesmí být změna hrozbou, ale východiskem pro rozvoj nových příležitostí.²

Práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části je charakterizován současný stav v oblasti změn a inovací. Jsou zde vymezeny základní pojmy a interpretována teoretická a odborná východiska na základě analýzy a rešerše odborné literatury.

Druhá část práce popisuje postup při zkoumání procesů a souvislostí ve firmě OKIN GROUP a.s. Pro zkoumání potřeb organizace byla použita analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Pro porovnání zjištěných potřeb organizace se současným stavem byla zvolena metoda pozorování, rozhovor se zaměstnanci a analýza podnikové dokumentace. Na základě vyhodnocení získaných dat byly zformulovány návrhy změn a inovací.

¹ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str.122.

² ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, str. 9.

1. Teoretická část

1.1. Změna

Každý, kdo je nebo byl aktivní zaměstnanec má vlastní zkušenost se změnami, které jeho firma zaváděla. Změny mohou být různého charakteru. Například změna pracovních postupů, změna organizační struktury, snižování počtu pracovníků nebo zavádění nového výrobku. Každá změna má různý vliv na skupiny pracovníků nebo jednotlivce. Každý jednatel reaguje různě na změny, které se ho týkají. Lidskou přirozeností je se změnám bránit, proto musí být stanoveny postupy, které proces zavedení změn usnadňují. Podmínky pro uskutečnění změny jsou u každé firmy individuální, protože jsou ovlivněny vnějším a vnitřním prostředím dané firmy. Organizační změna je tedy výsledkem vlivu vnějších a vnitřních sil.

Samotný pojem „změna“ je charakterizován odklonem od stávajícího stavu a vztahů mezi prvky a systémy sledovaných objektů.³

Jiný autor definuje změnu jako proces pohybu od současného stavu přes přechodný stav k budoucímu stavu.⁴

1.1.1 Vnější a vnitřní prostředí změn

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.⁵ Vnitřní prostředí firmy tvoří materiální, finanční a lidské zdroje. Do těchto zdrojů patří: management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a managementem ovlivňovány.⁶ Z obrázku 1 je patrný vztah mezi vnitřním a vnějším prostředím firmy.

³ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, str. 13.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 130

⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str.82

⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str.88

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str.82

1.1.2 Rozdělení změn podle Častorála⁷

Podle časového průběhu::

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

Podle charakteru projevu:

- neplánované (havárie, úpadek dodavatele, úpadek odběratele)
- plánované (inovace, nové technologie, strategie a taktika)

⁷ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, str. 24.

Podle charakteru změny:

- kvantitativní (změna množství produktů)
- kvalitativní (inovace výrobku, služby)

Podle reakce na změnu:

- pasivní
- aktivní

Armstrong uvádí sedm typů změn: postupná, transformační, strategická, organizační, změna systémů a procesů, změna kultury a změna chování⁸.

Postupná změna je stupňovitá změna. Uskutečňuje se v malých krocích. K postupné změně dochází na operativní úrovni a nikoliv na strategické úrovni. Je to uplatňování soustavného, krok za krokem jdoucího přístupu ke zlepšování způsobu, jímž chce organizace uskutečňovat věci. Lze tak vyzkoušet a prověřit inovace a lidé, jichž se týkají, se mohou postupně propracovávat k novým procesům, systémům a procedurám, aniž by byli šokováni a vyváděni z míry náhlou, nečekanou a dramatickou změnou.

Transformační změna je proces zajišťující, aby organizace mohla vytvářet a realizovat programy hlavních změn, které zabezpečí, že bude strategicky reagovat na nové požadavky a trvale efektivně fungovat v dynamickém prostředí, ve kterém působí. Aktivita transformace organizace se mohou týkat radikálních změn struktury, kultury a procesů v organizaci. K tomu může dojít v reakci na konkurenční tlaky, fúze, investice, změny technologie, výrobních linek, trhů, pokusy o snížení nákladů, snížení počtu pracovních míst a pracovníků nebo o zabezpečení potřebné práce z vnějších zdrojů. Transformační změna znamená, že se plánuje a realizuje významné a dalekosáhlé zvelebení podnikových struktur a procesů na úrovni celé organizace. Tato změna není postupná, ani transakční.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str.122.

Strategická změna se týká obecných, dlouhodobých a celopodnikových záležitostí. Je o cestě k budoucímu stavu, který byl definován v podobě strategické vize a strategického rámce. Bude se týkat účelu a poslání organizace, její podnikatelské filozofie takových věcí, jako je růst, kvalita, inovace a hodnoty týkající se lidí (pracovníků a zákazníků) a použité technologie. Tato obecná definice vede ke specifikacím konkurenceschopnosti a strategických cílů, vztahujících se k získání a udržení konkurenční výhody a vývoje na trhu výrobků. Tyto cíle jsou podporovány politikou, týkající se marketingu, prodeje, služby zákazníkům, vývoje výrobku a vytváření procesů a řízení lidských zdrojů. Ke strategické změně dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím i v kontextu s vnitřními zdroji, schopnostmi, kulturou, strukturou a systémy organizace. Úspěšná realizace změny vyžaduje, aby ve fázi formulování a plánování změny došlo k důkladné analýze a pochopení těchto faktorů.

Organizační změna se týká toho, jak je organizace strukturována a jak v hrubých rysech funguje. Programy organizačních změn se týkají záležitostí centralizace a decentralizace, toho, jak by měly být tyto činnosti přidělovány různým částem organizace a jak by měly být řízeny, kontrolovány, koordinovány a propojeny. Týkají se i toho, jak by měla organizace fungovat. To může znamenat pokusit se uvolnit způsoby uskutečňování věcí, aby se zajistila větší flexibilita systému, která by organizaci umožnila reagovat a adaptovat se na změny.

Změna systémů a procesů ovlivňuje operace a činnosti a má vliv na pracovní podmínky a postupy v celé organizaci i v její části. Dochází k ní, když se změní metody činnosti, zavede se nová technika a technologie nebo když dojde k úpravě existující technologie. Změny systémů a procesů ovlivňují každodenní životy lidí v organizaci. Ovlivňují práci, kterou vykonávají, to, jak ji mají vykonávat a jak se s nimi zachází. Jejich bezprostřední dopad může tedy být stejně velký, jako v případě strategické nebo organizační změny, a musí se s nimi zacházet stejně opatrně a pečlivě.

Změna kultury, jejím cílem je změnit existující kulturu organizace. Kultura organizace neboli podniková kultura představuje systém hodnot (co je v chování organizace i jednotlivců považováno za důležité) a přijatých způsobů chování (norem), které silně ovlivňují to „jak to tady chodí“. Je to založeno na dobře usazených a

ustálených přesvědčeních a předpokladech. Kultura organizace má značný význam, protože vytváří smysl identity a jednoty účelu, smysl existence členů organizace, napomáhá vytváření oddanosti, pocitu závazku a pomáhá zformovat chování, protože poskytuje vodítko pro to, co se očekává. Může pracovat ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá k vysokému výkonu. Hluboko zakořeněnou kulturu může být obtížné změnit. Změna kultury znamená vytvoření vhodnější soustavy hodnot, které ovlivňují chování a zajišťují, že lidé „žijí hodnotami“. Problém spočívá v tom, že může existovat značný rozdíl mezi hodnotami vyznávanými organizací a způsoby, jak se tyto hodnoty uplatňují nebo neuplatňují. Má se za to, že program závažnější změny kultury by neměl být příliš ambiciózní.

Změna chování se skládá z kroků podněcujících lidi k tomu, aby byli efektivnější, a to pomocí formování nebo úprav způsobů, jakými vykonávají svou práci. Organizace jsou závislé na tom, zda se lidé chovají tak, aby to přispívalo k vysokému výkonu a podpoře základních hodnot. Musejí respektovat to, že lidé při práci mají často určitou volnost v tom, jak budou vykonávat svou práci a jaké množství úsilí, péče, inovací a produktivního chování vynaloží. Očekávání týkající se chování mohou být definována v podobě soustavy hodnot. Je také možné vytvořit systémy schopností, které budou definovat požadavky na chování. Změny chování lze dosáhnout tím, že zapojíme lidi do stanovování cílů, poskytneme jim více odpovědnosti a pravomocí k řízení jejich práce jako jedinců nebo týmů (posilování pravomocí) a nabídneme jim odměny jasně provázané s úspěšností v dosahování dohodnutých cílů.

1.2 Management změn

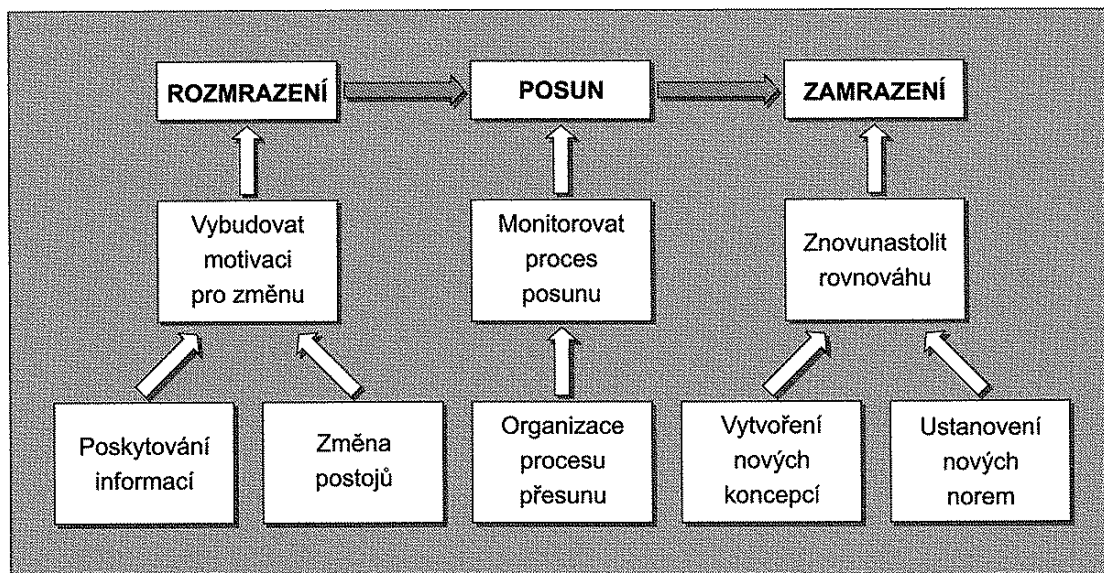
Management změn můžeme chápat jako specifický management integrující v sobě dvě složky: pasivní připravenost na změny a aktivní schopnost iniciovat změny.⁹

⁹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, str. 13.

1.3 Proces změny

Aby se manažeři naučili reagovat na vnější a vnitřní síly působící na změny, potřebují znát kroky procesu změn, příčiny, proč se lidé změnám brání, a techniky, kterými se odpor vůči změnám může překonat. Prvním, kdo identifikoval kroky procesu změn, byl Kurt Lewin a Edgar Schein, kteří vypracovali model procesu změny známý jako Lewin-Scheinův model, identifikovali tyto tři základní kroky procesu změny: *rozmrazení, posun a zamrazení*.¹⁰

Obrázek 2: Lewin-Scheinův model procesu změny



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, str. 253.

V prvním kroku většina lidí shledává obtížným měnit své po dlouhé době už ustálené postoje a chování a jejich změnu odmítá. Tento odpor může být podle Lewina překonán *rozmrazením* jejich postoje nebo chování tím, že se potřeba změny udělá tak zřejmou, že ji člověk bude ochoten akceptovat.

Ve druhém kroku, *posunu*, jednotlivci akceptují a přejímají ty změny v postojích a chování, které jsou nezbytné.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, str. 252.

Třetí krok, opětne *zamrazení*, nastává, když změněné postoje a chování jsou organizací podporovány a posilovány. Výsledkem je, že nové postoje a chování se stávají v organizaci běžnými.¹¹

1.4 Realizační fáze změn

Pro úspěšné přijetí změn doporučuje Kotter¹² provést určité kroky v následujícím pořadí:

- vyvolání vědomí naléhavosti,
- sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny,
- vytvoření vize a strategie,
- komunikace vize,
- delegování v širokém měřítku,
- vytváření krátkodobých vítězství,
- využití výsledků a podpora dalších změn,
- zakotvení nových přístupů do firemní kultury.

Lojda¹³ také popisuje průběh realizace změn v několika fázích. Jednotlivým fázím lze přiřadit pocity a také potřeby lidí zahrnutých do změny.

- pocit nevyhnutelnosti změny
- startování změny,

¹¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, str. 253.

¹² KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, str. 29.

¹³ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, str. 147.

- protitlak setrvačnosti,
- vytvoření tlaku,
- orientace na řešení,
- dílčí úspěchy,
- organizace změnu přijímá.

Pro zvýšení motivace je dobré rozdělit realizaci změny na kratší úseky s měřitelnými výstupy a ukončení každé dílčí části zdůraznit a ocenit. Dosažené úspěchy zafixovat do organizačního řádu nebo jiných dokumentů tak, aby nabyly trvalou platnost. Tak se z nich stanou základní stavební kameny požadované změny.¹⁴

1.5 Odpor ke změnám

Lidé se brání změně, protože v ní spatřují ohrožení svého ustáleného a důvěrně známého pracovního života. Zvykli si na rutinu a určité způsoby chování a možná pochybují o svých schopnostech vyrovnat se s novými požadavky. Změnu vidí jako ohrožení důvěrně známých způsobů chování. Možná se domnívají, že změna ovlivní jejich postavení, jistoty nebo výdělků.¹⁵

Odpor k plánovaným změnám se může projevovat jak u zaměstnanců, tak u manažerů na různých úrovních řízení. S ním je nutné počítat a včas plánovat opatření, jak jej minimalizovat nebo zcela vyloučit. K tomu je potřebné analyzovat potenciální dopady změny a to až do úrovně pracovních míst. Můžeme tak zjistit, které změny budou mít všeobecnou podporu, případně podporu jednotlivých skupin nebo jednotlivců. Každá změna musí být dokonale připravena a projednána s těmi, na které bude mít dopad.¹⁶

¹⁴ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, str. 146.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 158.

¹⁶ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, str. 29-30.

V pořadí největších překážek proti realizaci změn v organizacích představuje odpor pracovníků ke změně absolutně největší překážku. Teprve na dalších místech v pořadí se objevuje vliv špatné organizační kultury, nedostatky v komunikaci, neschopnost dotahovat změny do konce, nekompatibilita změny se strategií organizace nebo nedostatky v práci manažerů. Z toho vyplývá, že realizace změny závisí na lidech a manažeři by měli jejich pohnutkám a motivům rozumět, aby je mohli překonávat. Odpor ke změně se neprojeví naráz, ale začíná postupně tichým odmítáním. Překážkou může být i špatná zkušenost z předchozí změny. Často se stává, že pracovníci nedůvěřují osobě, která změnu prosazuje.¹⁷

1.5.1 Příčiny odporu ke změnám podle Častorála¹⁸

- neinformovanost o charakteru změn,
- neznalost přínosu změn,
- obavy z nového (nedůvěra),
- ekonomické obavy (očekávání ztrát),
- setrvačnost a pohodlnost
- strach ze sociální nejistoty,
- obavy z narušení kolektivu a vztahů na pracovišti,
- nejistota ve schopnosti adaptovat se na nové podmínky,
- obavy ze ztráty postavení a kvalifikace.

¹⁷ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, str. 150.

¹⁸ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, str. 29-30.

Lojda¹⁹ popisuje příčiny odporu ke změnám takto:

- ztráta jistoty, protože mají dělat něco, co nejsou zvyklí dělat,
- pocit ztráty nad tím, čeho se vzdávají, vítězství nad pocitem toho, co získají,
- pocit osamění, protože si neuvědomují, že ostatní jsou na tom stejně,
- pocit mnoha změn, aniž by si uvědomili, že změn zase není tolik,
- pocit nepřipravenosti na změnu, protože s ní do poslední chvíle nepočítali,
- pocit nedostatku zdrojů na zvládnutí změny, protože nevěří v její zajištění,
- nedůvěra ve schopnosti manažerů změnu řídit.

1.5.2 Překonávání odporu ke změnám

Pokud známe příčinu odporu ke změnám, pomůže nám to zvolit techniku, která nám pomůže změnu překonat. Podle Bělohlávka²⁰ můžeme využít následující strategie:

Osvěta a komunikace, častokrát nemají lidé dostatek informací, aby správně pochopili změnu, a vnímají proto nepřiměřeně její vliv na ně. Vysvětlení potřeby a logiky změny je efektivní technikou redukce odporu vůči změně.

Participace a zapojení, manažeři mohou překonat odpor ke změně tím, že pracovníky zapojí do přípravy a implementace změny. Pomáhá to odstranit nejistotu a nedorozumění.

Usnadnění a podpora, podpora v podobě výcvikových programů, volna v přechodném období apod. rovněž efektivně redukuje odpor.

¹⁹ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, str. 150.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, str. 256.

Vyjednávání a dohoda, častokrát musí manažeři vyjednávat se silnými individualitami nebo útvary, které požadují za akceptaci změny více zdrojů, protože se obávají omezení svého vlivu.

Manipulace a kooptace, manažeři mohou rovněž zvolit strategii skryté manipulace s jednotlivci nebo selektivním užíváním informací. Potenciální odpůrce mohou rovněž dosadit na významná místa v procesu změny.

Explicitní a implicitní donucení, pokud manažeři usilující o změnu mají nad jejími odpůrci výhodu moci, mohou podporu této změně vyžadovat pod pohrůžkou ztráty peněz nebo pozice. Tato strategie má zpravidla za následek ještě větší odpor v budoucnu. Je proto vhodná jen tehdy, pokud se změna musí uskutečnit rychle a není možnost použít jiné techniky.

Za účelem překonání odporu ke změně je třeba posoudit pravděpodobný dopad změny a míru, v jaké by se mohl objevit odpor, u koho a proč. Zapojení do procesu změny poskytuje lidem možnost nastolit a vyřešit své obavy a předložit návrhy o podobě změny a o tom, jak by se měla uskutečňovat. Cílem je, aby lidé přijali změnu za svou. Plány komunikace v souvislosti se změnou by se měly zaměřit na zmírnění zbytečných obav.²¹

1.5.3 Časté omyly při implementaci změn²²

Řada manažerů se domnívá, že změna, kterou prosazují, je jediné možné řešení problému. Vždy existují i jiné možnosti, jak věci realizovat. Je proto třeba být otevřený novým nápadům a věnovat dostatek času naslouchání připomínek a nových námětů.

Chybou bývá i přesvědčení, že konflikty a obrana vůči změně jsou projevem slabosti manažera a že projevem správně prováděné realizace změny je její bezkonfliktní průběh. Opak je pravdou. Nesouhlasné argumenty a konflikty bývají pro proces změny významné, protože napomáhají odstranění budoucích problémů, a jsou

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 167.

²² LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, str. 152.

tedy v procesu implementace změny pozitivním faktorem, který kvalitě konečného stavu, jehož chceme dosáhnout, prospívá.

Dalším omylem je to, že změna se nemusí provádět pod tlakem. Překážek pro zavedení změny je vždy dost a jejich překonávání se neobejde bez trvalého působení manažera. Tlak můžeme vytvářet pouze za předpokladu, že vnímáme své spolupracovníky jako partnery a dovolíme jim obranu.

Většina změn, které realizujeme, vytváří dojem, že na jejich zavedení bylo včera už pozdě. To vede k neadekvátnímu tlaku na proces změny a spolupracovníky. Je třeba respektovat, že změny nejsou pouze technickými opatřeními, ale že měníme instituci nebo její smysl. Příprava inovací vyšších řádů vyžaduje několik let. Horizont tří až pěti let je při jejich plánování namístě.

Chybným očekáváním je také představa, že změníme všechny lidi naráz. Skupinové i individuální chování má dlouhou setrvačnost a je třeba s tím počítat. Setrvačnost v chování, reakce na ni a způsob vypořádání se s ní by měly být součástí plánu na řízení změny.

1.6 Shrnutí

Po prostudování literatury, která řeší problematiku změn, je jasné, že nejdůležitějším článkem při zavádění změn jsou lidé. Dalším neméně důležitým článkem je detailně připravený plán změny, který postihuje všechny možné scénáře a rizika, které mohou nastat při zavádění změny. Jako třetí pilíř změny je osoba samotného manažera, který musí být nejen dobře teoreticky připraven, ale musí mít celou řadu praktických zkušeností a sociálních dovedností, aby byl schopen dovést změnu do úspěšného konce. Bohužel skutečnost není ideální, a proto je při zavádění změn vždy co řešit.

2.PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jestli organizace potřebuje provést změny v oblasti přístupu k zákazníkům a lidským zdrojům. Aby bylo možno odpovědět na tuto otázku, byly zformulovány dílčí otázky, na které je třeba v průběhu výzkumu odpovědět k naplnění cíle praktické části. V praktické části bylo pro zkoumání využito následujících výzkumných metod. Pozorování, tato metoda byla použita pro porovnání zjištěných potřeb se současným stavem. Analýza podnikových dokumentů, z této analýzy by mělo vyplynout, jak jsou ve firmě řízeny procesy, tedy celkové nastavení fungování firmy po formální stránce, která bude konfrontována se zjištěnými nedostatky při analýze silných a slabých stránek. Informací z osobního rozhovoru bylo využito částečně pro stanovení silných a slabých stránek firmy, a pro porovnání skutečného stavu se s formálně prezentovaným firmou. Zpracováním dat pomocí SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky firmy a na základě těchto zjištění byly zformulovány návrhy možných změn a inovací.

2.2 Formulace výzkumných otázek

K dosažení cíle práce je nutné v průběhu výzkumu najít odpovědi na tyto dílčí otázky:

1. Jaké jsou potřeby společnosti v oblasti přístupu k zákazníkům a k řízení lidských zdrojů?
2. Jaký je současný stav v oblasti přístupu k zákazníkům a k řízení lidských zdrojů?
3. Jakým způsobem lze dosáhnout změny v oblasti přístupu k zákazníkům a k řízení lidských zdrojů?

2.3 Použité metody výzkumu

2.3.1. Pozorování²³

Pozorování je velmi starou výzkumnou metodou. Pozorování chování lidí v přirozených podmínkách, které není ničím dalším ovlivňováno, má velkou přednost v tom, že je nejbližší realitě. Problém je však spojen s tím, že ve výzkumech je nutné se dozvědět mnohem více, než je možné odpozorovat. Pozorovatelné chování tvoří jen malou část toho, co lze nebo je nutné zjistit. Pozorování má preferenci před všemi ostatními technikami empirického výzkumu, pokud je zkoumaný problém pozorovatelný. Pozorování můžeme dělit podle různých hledisek:

- **pozorování bez intervence** do pozorované situace se během pozorování nezasahuje,
- **pozorování s intervencí**, jde o pozorování, kde jsou pozorovány reakce na záměrně změněné podmínky,
- **zúčastněné pozorování**, pozorovatel je součástí pozorované situace
- **nezúčastněné pozorování**, pozorovatel není součástí pozorované situace je mimo ni,
- **zjevné pozorování**, lidé jsou seznámeni s tím, že je někdo nebo něco pozoruje (u tohoto případu je nutné počítat s menší nebo větší úpravou chování),
- **skryté pozorování**, je z výzkumného hlediska cennější, ale naráží na problém etický, v situacích, kde člověk kameru nebo pozorovatele nečeká, je vždy problémem k zamyšlení, zda se pozorováním příliš nenarušuje soukromí pozorovaných lidí,
- **osobní pozorování**, pozorovatel zaznamenává skutečnosti osobně, je zatíženo slabostmi lidského faktoru, člověk může něco přehlédnout, chybně zaznamenat nebo významově zkreslit, chyby v osobním pozorování lze snížit zvýšením počtu pozorovatelů,

²³ SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 122.

- **pozorování pomocí záznamové techniky**, videozáznam, technika je omezena úhlem záběru, světelnými podmínkami a omezenými možnostmi zachytit širší kontext situace, pokud dojde při pozorování k něčemu nepředvídanému.

2.3.2. Analýza dokumentů²⁴

Pod pojmem dokument se rozumí předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informace. Způsobů jakými se v současné době uchovávají informace, je celá řada. Od rukou psaného dokumentu, přes tištěný až po různé elektronické nosiče. Základní dělení dokumentů:

- **Primární dokumenty** jsou doklady „z první ruky“, to jsou například úřední záznamy, oficiální protokoly, údaje o množství výrobků vyrobených za směnu, údaje o tržbách, údaje o výdajích. Úplné primární dokumenty jsou nejcennějším materiálem pro analýzu
- **Sekundární dokumenty** jsou ty, které vznikají zpracováním dat primárních dokumentů. Zpracování, kterým prošly, může mít negativní vliv na věrohodnost dokladu.

Vlastní analýza se pak opírá především o správné porozumění analyzovaným dokumentům. Jako vodítko pro takové porozumění slouží základní otázky, na které by si měl výzkumný pracovník odpovědět:

- Kdo je autorem dokumentu?
- Z jaké doby dokument pochází
- Co je obsahem dokumentu?
- Co dokument představuje?
- S jakými souvislostmi se pojí?

²⁴ SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 130.

- Jak je dokument úplný a věrohodný?
- Jaké závěry lze udělat o faktech obsažených v dokumentu?

Vedle těchto základních otázek, se při analýze dokumentů doplňují neméně významné otázky, které jsou speciální a týkají se právě toho kterého výzkumného úkolu. Člověk je tvor chybující, a protože dokumenty jsou produktem člověka, mohou v nich být nejen viditelné chyby a nepřesnosti, ale i skrytá zkreslení vyplývající z toho, že v dokumentu není nikdy zachyceno vše, ale jen část reality, která prošla výběrem. Pokud dokáže výzkumník rozpoznat, že některá data chybějí, je možné je doplnit z jiných zdrojů.

2.3.3. Osobní rozhovor²⁵

Při osobním rozhovoru jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v myslí dotazovaného, jako jeho vzpomínka, zkušenost, znalost, očekávání a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti doprovázejí. Osobní dotazování bývá ovlivněno:

- předmětem dotazování a vztahem obou účastníků k tomuto předmětu,
- scénářem rozhovoru, podle kterého je rozhovor veden, uplatňují se zde obsah a formulace otázek, jejich návaznost a pořadí,
- prostředím, kde probíhá, na rušném nebo nerušeném místě, prostředí, které je svázáno s obsahem dotazování,
- osobností dotazovaného a tazatele a jejich interakcí.

Při přípravě scénáře nebo formuláře dotazníku pro rozhovor je třeba mít na zřeteli nejen výzkumná hlediska, ale i skutečnost, jak bude dotazování působit na respondenta. Je třeba připravit dotazování svědomím toho, že na začátku rozhovoru respondent pociťuje určité napětí, neboť kladení otázek se v jeho zkušenostech často spojuje

²⁵ SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 82.

s převážně nepříjemnou zkouškovou situací. Proto začátek rozhovoru a jeho další rozvíjení musí být přirozené a nenásilné. Po úvodním seznámení respondenta s tématem rozhovoru a jeho smyslem proto následují jednoduché a snadno zodpověditelné otázky, aby se hned v úvodu rozptýlilo případné napětí.

Sestavení dobrého dotazníku je náročnou odbornou činností, která vyžaduje velkou představivost a intuici. Ani zkušení odborníci v této oblasti nedokážou vytvořit dotazník, ve kterém by později, při zpracování a interpretaci výsledků, nenašli nějakou chybu. Chyby je možné minimalizovat dodržováním následujících zásad:²⁶

- otázky musí být co nejjednodušší, jasné a srozumitelné, bez používání cizích slov a odborných výrazů, pokud není dotazník určen odborníkům,
- otázky nesmějí být sugestivní, tak aby už předem navozovaly odpověď, musí nechat dotazovanému naprostou svobodu volby odpovědi,
- formulace otázky nesmí umožňovat několikerý výklad, musí být jednoznačné
- otázky nesmějí být příliš dlouhé, aby je respondent dokázal udržet v paměti
- u uzavřených otázek mají mít varianty odpovědí stejnou úroveň obecnosti
- problém, ke kterému je dotaz pokládán, musí být v otázce přesně časově a místně vymezen
- všechny neznámé a nejasné skutečnosti je nutno v otázce přesně vysvětlit všem respondentům stejně
- u každé otázky musí mít respondent pocit, že je důležitá vzhledem k tématu šetření
- všechny otázky musí být sociálně přijatelné, nesmějí se nevhodně dotýkat ani osoby respondenta, tazatele a ani společnosti, ve které oba žijí.
- Je nutné se vyvarovat toho, aby měl respondent pocit, že je zkoušen

²⁶ SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 91.

2.3.4. SWOT analýza²⁷

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza je složena původně ze dvou analýz, analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak z makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu). Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána například (dotazováním, brainstormingu, diskuse) je přisouzena váha (1-5), a kritéria jsou pak dále vyhodnocována. Takto firma získá přehled o svých silných a slabých stránkách. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní.

2.4. Charakteristika zkoumaného vzorku

Společnost OKIN GROUP je poskytovatelem podpůrných služeb pro podniky. Na českém trhu působí od roku 1993 a v současné době zaměstnává přes 1500 zaměstnanců. Pro účely této práce byla vybrána skupina zaměstnanců, kteří přímo zajišťují technickou zprávu budov. Jedná se o liniové a střední manažery, kteří jsou denně v přímém kontaktu se zákazníkem, aby zajistili jeho požadavky. Tato skupina lidí byla vybrána proto, že má dostatečné informace o požadavcích zákazníka a zároveň využívá pro naplnění cílů své práce veškeré útvary firmy, od personálního oddělení, přes obchod, nákup, účtárnu, informační technologie. Celkově bylo zkoumáno 86 respondentů.

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 103.

2.5 Sběr a zpracování údajů

Pro získání většího počtu informací a stanovení kritérií do SWOT analýzy byla zvolena metoda osobního rozhovoru. Informace získané v osobním rozhovoru byly dále použity k porovnání zjištěných potřeb organizace v oblasti přístupu k zákazníkům a lidským zdrojům se skutečným stavem. V rámci přípravné fáze byl zpracován scénář pro vedení osobního rozhovoru (příloha A) a dotazník (příloha B).

Při pravidelných poradách byli respondenti seznámeni s tématem a smyslem výzkumu, a zároveň byli požádáni o spolupráci. Rozhodnutí jestli se výzkumu zúčastní, bylo jejich svobodnou volbou. Osobní pohovory probíhaly po individuální dohodě. Většina pohovorů byla mimo sídlo firmy, jednalo se zhruba o dvě třetiny celkového počtu. Průměrná délka pohovoru byla dvacet pět minut, nejdelší pohovor trval hodinu a nejkratší patnáct minut. Informace z pohovoru byly zaznamenány do dotazníku. Záznam informací prováděl tazatel. Každá otázka, byla respondentovi přečtena a jeho odpověď byla zaznamenána do dotazníku. Odpovědi z dotazníků byly zaevidovány do tabulky a vyhodnoceny. Z otázek, které se týkaly silných a slabých stránek firmy byly odpovědi použity pro další zpracování ve SWOT analýze. Kritériem pro zařazení do SWOT analýzy bylo poměrné zastoupení z celkového počtu odpovědí.

Ostatní odpovědi z dotazníku byly vyhodnoceny samostatně nebo byly použity pro porovnání zjištěných potřeb se skutečným stavem.

Analýza dokumentace. Firma má zaveden a certifikován integrovaný systém managementu kvality, environmentu, BOZP a bezpečnosti informací. Z toho vyplývá, že o věrohodnosti a rozsahu zpracování dokumentace by nemělo být pochyb, protože firma je pravidelně kontrolována nezávislými orgány. Veškerá dokumentace je uložena na Intranetu a je dostupná všem pracovníkům firmy, kteří dokumentaci potřebují. V dokumentaci jsou popsány hlavní i podpůrné procesy a veškeré činnosti firmy do nejmenších detailů. Výsledek z analýzy dokumentace byl použit pro konfrontaci se skutečně zjištěným stavem. V praxi to znamená, že bylo posouzeno, jestli se to, co je psáno, také ve skutečnosti provádí.

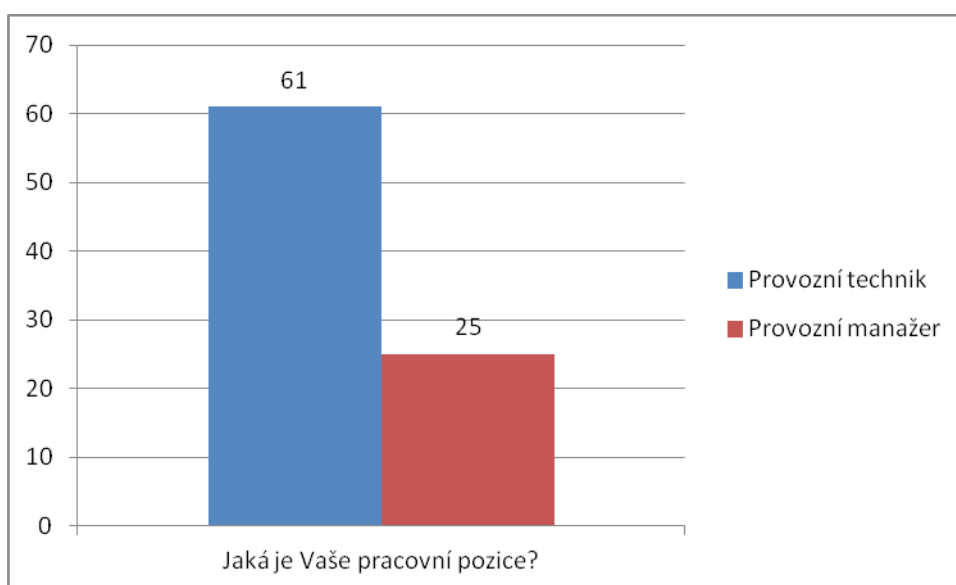
Metoda pozorování se prolínala prakticky celým výzkumem, protože tuto metodu bylo možno uplatnit jak při osobním rozhovoru, tak při analýze dokumentace nebo při sledování vzájemných interakcí mezi spolupracovníky ve firmě nebo se zákazníky. Pozorování probíhalo po dobu jednoho roku, což je dostatečně dlouhá doba na to, aby se v závěrech výzkumu co nejvíce eliminovaly náhodné vlivy.

Pro stanovení kritérií silných a slabých stránek do SWOT analýzy bylo použito dat z dotazníku, který byl vyplněn při osobním pohovoru. Kritériem pro zařazení do analýzy bylo poměrné zastoupení z celkového počtu odpovědí. Na vyhodnocení analýzy SWOT byla připravena tabulka (tabulka 1), do které byly postupně zapsány silné stránky firmy, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každému kritériu byla v tabulce přiřazena hodnota podle spokojenosti s daným kritériem. U silných stránek a příležitostí byla použita škála od 1 do 5. Číslo 5 znamenalo nejvyšší spokojenost, číslo 1 znamenalo nejmenší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby byla použita škála záporných hodnot od -5 do -1. V tomto případě je hodnota -5 největší nespokojenost a hodnota -1 nejmenší nespokojenost. Položka, která má hodnocení 5, je z našeho pohledu dokonalá a není třeba na ní nic měnit. Na druhé straně položka, která má hodnocení 1 je důvodem k zamyšlení co se s ní dá dělat, aby se zlepšila. Pro rozlišení důležitosti položek v dané kategorii byla doplněna ke každé položce váha. Pro správné vyhodnocení bylo potřeba dodržet pravidlo, že součet vah v dané kategorii musí být roven hodnotě 1. Jestliže je položce přiřazena hodnota váhy 0,9 znamená to, že tato položka má velkou důležitost v dané kategorii. Vynásobením hodnot ve sloupci hodnocení a váhy, dostaneme součin (sloupec D), jehož výsledek nám určí, které kritérium je v dané kategorii nejlépe hodnoceno a které nejhůře. Dalším krokem byl součet výsledných hodnot ve sloupci D, u kategorií silných a slabých stránek. Tím jsme získali přehled o stavu interní části SWOT analýzy. Stejným postupem jsme se dostali ke stavu externí části analýzy, sečtením výsledných hodnot ve sloupci D u kategorie příležitostí a hrozeb. Jako konečný krok byla provedena bilance SWOT analýzy, sečtením výsledků interní a externí části.

2.6 Interpretace údajů

Pro účely této práce byl zkoumaný vzorek vybrán z provozních techniků a provozních manažerů. Celkově se osobního rozhovoru zúčastnilo 86 techniků. Provozních techniků bylo 61 a provozních manažerů 25. Což je zřejmé z odpovědí na otázku č. 1.

Graf 1: odpověď na otázku č. 1

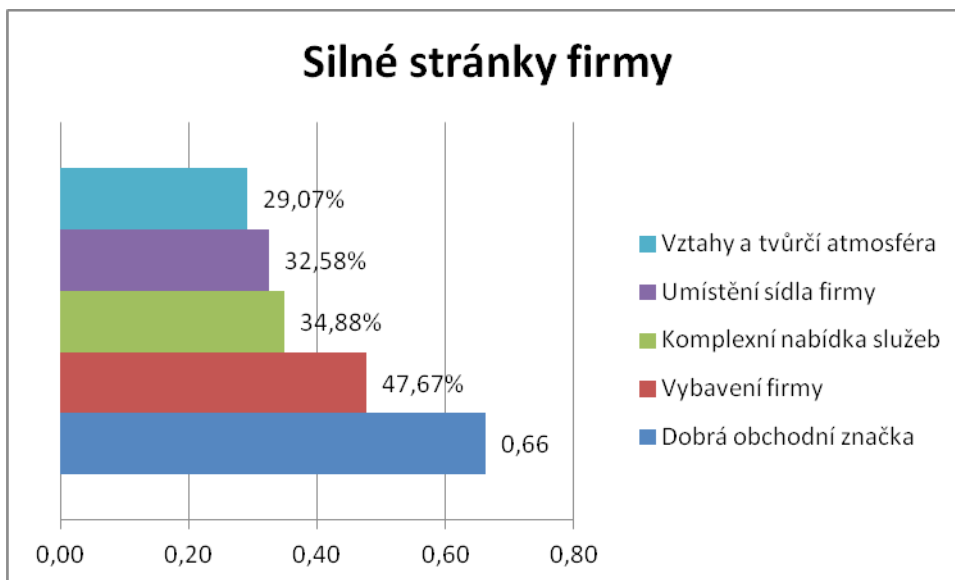


Zdroj: vlastní zpracování dle odpovědí z dotazníku

Při průběhu rozhovorů, které se uskutečnily v prostoru firmy, byla patrná na respondentech větší nervozita. Z jejich chování bylo vidět, že mají na spěch a nesoustředí se na otázky. Naopak rozhovory mimo firmu, byly nenucené a bylo znát uvolnění. Nervozita byla pravděpodobně způsobena přítomností na půdě zaměstnavatele a možná i tíhou odpovědnosti, protože mohli mít pocit, že dělají něco, co se dělat nemá. Možná jim rozhovor připadal jako stěžování si na zaměstnavatele.

Pro větší zajištění objektivitu při stanovování kritérií do SWOT analýzy byly odpovědi na otázky č. 7 a č. 8 zpracovány do tabulky, a pět odpovědí, které byly nejvíce poměrně zastoupeny, bylo zařazeno do SWOT analýzy. Nejvíce respondentů považuje za nejsilnější stránku firmy dobrou obchodní značku (66,28%), dále vybavení firmy (47,67%), komplexní nabídku služeb (34,88%), umístění sídla firmy (32,58%) a vztahy na pracovišti (29,07%). Ostatní silné stránky vyjmenované respondenty, které se pohybovaly pod hranicí pěti procent, nebyly dále zpracovány.

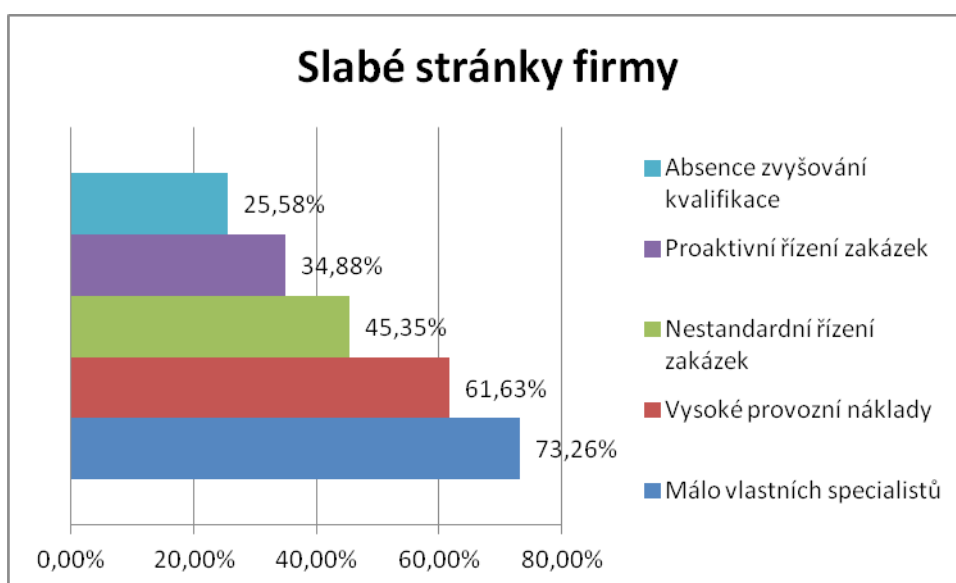
Graf 2: Silné stránky firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle odpovědí z dotazníku

U slabých stránek firmy považuje nejvíce respondentů za největší problém nedostatek vlastních specialistů, tento názor má (73,26%), dále vysoké provozní náklady (61,63%), nestandardní řízení zakázek (45,35%), proaktivní řízení zakázek (34,88%) a absence zvyšování kvalifikace (25,58%). Ostatní slabé stránky vyjmenované respondenty, které se pohybovaly pod hranicí deseti procent, nebyly dále zpracovány.

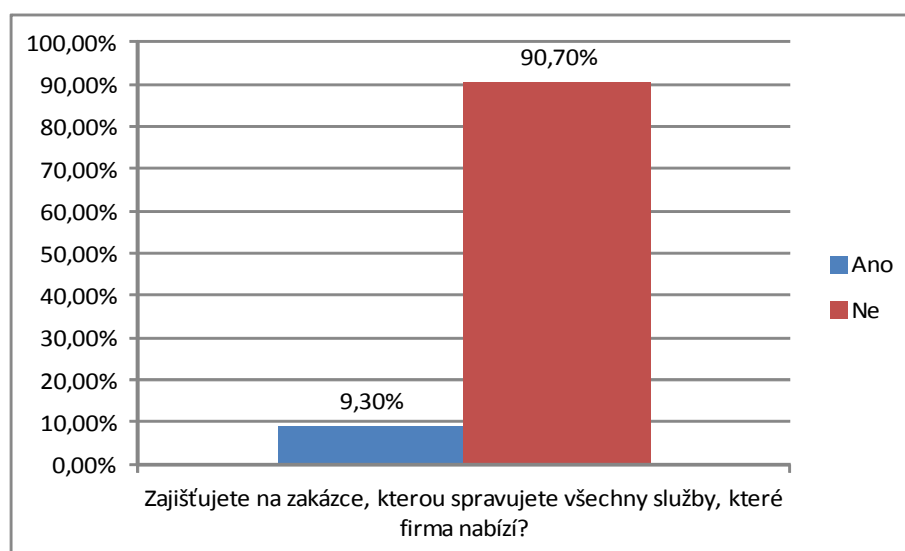
Graf 3: Slabé stránky firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle odpovědí z dotazníku

Zajištění všech služeb na zakázce se ukázalo, jako jeden z větších problémů se kterým se firma potýká. Jestliže skoro 91% techniků nezajišťuje na zakázce všechny služby, bylo by dobré se tímto problémem zabývat do větších detailů a zjistit, proč tomu tak je. Určité procento budou zakázky, kde to není možné vzhledem k velikosti zakázky a rozsahu práce na ní. Další možnost je, že zákazník nechce další služby a pak je nutné zjistit, jaký k tomu má důvod. Jsou to finance nebo zajišťuje tuto službu vlastními lidmi, nebo nemá zájem využít rozšíření služeb, protože jeho záměry jsou jiné.

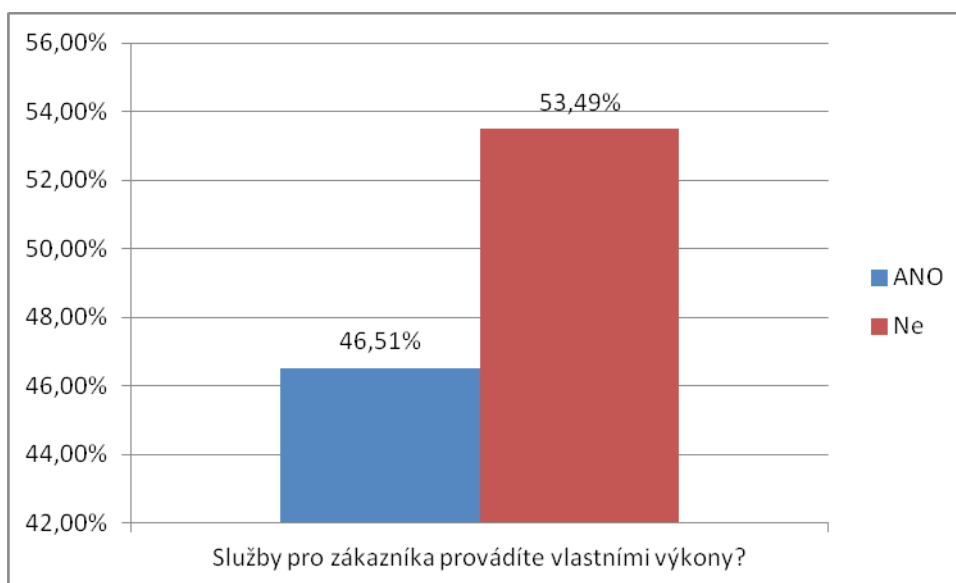
Graf 4: odpověď na otázku č. 3



Zdroj: vlastní zpracování dle odpovědí z dotazníku

Otázka zajišťování služeb na zakázkách vlastními výkony je také oblast k zamyšlení. Vždy je pro firmu lepší pokud zůstanou výnosy z provedené práce ve firmě. Je proto třeba zvážit, které činnosti jsou pro firmu přínosem a které je lepší zajistit dodavatelsky.

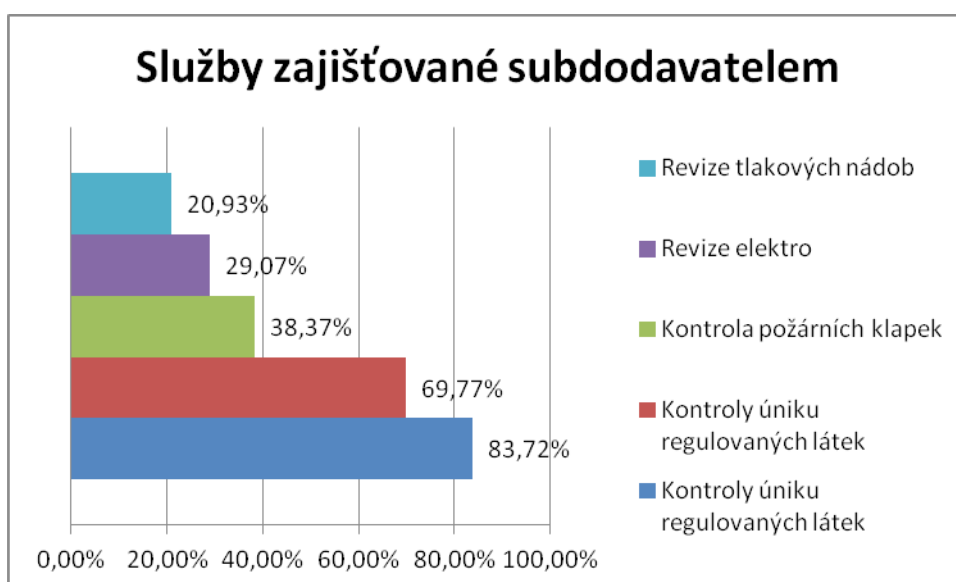
Graf 5: odpověď na otázku č. 4



Zdroj: vlastní zpracování dle odpovědí z dotazníku

Zajímavý pohled na zajišťování činností u zakázek ukazují odpovědi na otázku č. 5. Na tuto otázku bylo získáno velké množství podkladů, ale vzhledem k rozsahu práce a pro dosažení cíle této práce postačí prvních pět nejvíce frekventovaných. Firma disponuje servisním střediskem, kde jsou zastoupeny všechny profese, které je třeba pro zajištění technické zprávy budov. Jeho kapacita je však v době pravidelných servisů nebo větších havárií nedostačující a je několikanásobně překročena. Technici na zakázkách pak musí zajišťovat služby subdodavatelem. Největším problémem v této oblasti jsou technologie chladu. To se potvrdilo v průběhu pozorování práce na zakázkách, a také při dotazování v rámci osobních pohovorů.

Graf : odpověď na otázku č. 5



Zdroj: vlastní zpracování dle odpovědí z dotazníku

Z výsledků SWOT analýzy jednoznačně vyplývá, že firma změny potřebuje. Jako první by měla firma řešit nedostatek specialistů. Profese specialistů, kterých má firma největší nedostatek jsou uvedeny v Grafu 5.

Nestandardní vedení zakázek je způsobeno různorodostí zákazníků od logistických center, přes bankovní domy po řízení továren. V této oblasti není lehké nastavit standardizaci procesů, ale dají se zde najít prvky, které jsou společné pro všechny zakázky bez ohledu na zákazníka. Tyto styčné body je třeba systematicky využít.

Absence zvyšování kvalifikace je problém, který se projevil při aplikaci všech metod výzkumu. Ve SWOT analýze byl tento problém respondenty umístěn na třetí místo slabých stránek firmy. Při analýze dokumentace bylo zjištěno, že podniková směrnice na provádění personálních činností je poměrně podrobně zpracována, ale plány osobního rozvoje jsou zde zmíněny jen okrajově. Porovnáním skutečného stavu se zjištěným stavem bylo patrné, že prakticky žádné komplexní programy osobního rozvoje neprobíhají. Jedinou výjimkou je výuka cizích jazyků. Firma sama v této oblasti žádné zjevné aktivity neprovádí.

Vysoké provozní náklady jsou pravděpodobně způsobeny dle výsledků z výzkumu nejednotností řízení zakázek. Při řízení zakázek je hodně činností, které by bylo možno řídit centrálně a systematicky, což by mělo v konečném důsledku vést k úsporám.

Výsledky uvedené v této kapitole jsou pouze orientační a mohou být zatíženy chybou, která může být způsobena zkušeností pozorovatele, nesprávným výběrem výzkumné metody a její aplikací nebo nesprávnou interpretací získaných dat.

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnocení	D
dobrá obchodní značka	0,30	4	1,2
komplexní nabídka služeb	0,20	4	0,8
vybavení	0,25	3	0,75
umístění sídla firmy	0,15	4	0,6
vztahy a tvůrčí atmosféra	0,10	3	0,3
součet	1,00		3,65

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	D
nestandardní řízení zakázek	0,30	-4	-1,2
málo vlastních specialistů	0,40	-5	-2
absence zvyšování kvalifikace	0,10	-3	-0,3
vysoké provozní náklady	0,10	-2	-0,2
proaktivní řízení zakázek	0,10	-2	-0,2
součet	1,00		-3,9

Příležitosti	Váha	Hodnocení	D
rozšíření služeb stávajícím zákazníkům	0,30	5	1,50
získání nových zákazníků	0,10	2	0,20
akvizice specializovaných firem	0,20	3	0,60
akvizice specialistů	0,30	4	1,20
tlak na diverzifikaci produktů	0,10	2	0,20
součet	1,00		3,70

Hrozby	Váha	Hodnocení	D
vstup na trh nadnárodních společností	0,20	-4	-0,80
zvyšování kompetencí konkurence	0,30	-3	-0,90
snižování marží, tlak na efektivitu nákladů	0,30	-3	-0,90
změny v preferencích zákazníka	0,10	-1	-0,10
daňové zatížení nebo jiná regulační opatření	0,10	-2	-0,20
součet	1,00		-2,90

Bilance	váha
Interní	-0,25
Externí	0,80

2.7 Návrhy změn a inovací

2.7.1 Vytvoření produktové nabídky

Pro zákazníky vytvořit podklady, které budou jasně deklarovat jaké služby je firma schopna zajistit. Z dokumentu musí být jasné, které služby si zákazník nakupuje v současnosti, a které si k tomu může ještě dokoupit. Aby měl zákazník z čeho vybírat vytvořit dvě až tři odlišné řady, které se budou lišit kvalitou a rozsahem. Nabídku předkládat nejen novým zákazníkům, ale i stávajícím. Firmě to může přinést rozšíření služeb u stávajících zákazníků.

2.7.2 Proškolení nových specialistů

Provést nábor nových vhodných kandidátů pro servisní středisko, kteří budou zaškoleni v rámci potřeb firmy. Možným způsobem je také akvizice specialistů.

2.7.3 Akvizice specializované firmy

Akvizice specializované firmy podnikající například v oblasti klimatizací by mohla přinést firmě nejen vyřešení vlastní situace, ale i možnost podnikání v nové oblasti. Snížení závislosti na dodavatelích. Zvýšení konkurenceschopnosti.

2.7.4 Sjednocení řízení zakázek

Identifikovat a popsat klíčové procesy ovlivňující výkonnost zakázek. Tyto procesy standardizovat na všech zakázkách. Očekávaný přínos, snížení pracnosti, možnost přenosu know-how, zlepšení služeb zákazníkům a zlepšení řízení zakázek.

2.7.5 Centrální plánování

Zavést centrální plánování pro všechny zakázky, profylaxe technologií, revizní činnosti a určité druhy servisních zásahů. Očekávaný přínos snížení nákladů na tyto činnosti a lepší řízení zakázek.

2.7.6 Zvýšení technických znalostí

Identifikovat a analyzovat potřeby rozvoje zaměstnanců. Na základě této analýzy stanovit cíle rozvoje, které musí být naplněny. Dále stanovit náplně a formy rozvoje zaměstnance a časový plán rozvoje. Očekávaný přínos zvýšení technických kompetencí zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

ZÁVĚR

Řízení změn je proces, který by měl nastat ještě v době, kdy jsme nedošli do fáze, kdy už nic nefunguje. Změny by měly přicházet v okamžiku, kdy potřebujeme v organizace něco změnit nebo přicházíme s úplně novým systémem, který přispěje k efektivnějšímu řešení a lepším výsledkům. Změny jsou úzce spjaty s problematikou řízení lidí a jejich zapojení do procesu. Změn nemůžeme dosáhnout, pokud se nezmění systém vzdělávání a sebevzdělávání. Změny ve firmě by měly probíhat, prakticky neustále, protože je to schopnost reagovat na neustále se měnící požadavky.

Cílem práce bylo analyzovat potřebu změn a inovací ve firmě OKIN GROUP a na základě současných potřeb zformulovat návrhy změn a inovací, které by firma měla provést. Pro dosažení cíle práce byly zformulovány dílčí otázky.

Ke zjištění odpovědi na první otázku: *Jaké jsou potřeby v oblasti přístupu k zákazníkům a k řízení lidských zdrojů?*, byla zpracována SWOT analýza jejíž výsledky nám ukázaly slabá místa firmy, které je nutno řešit. Firma potřebuje mít k dispozici dostatečné množství specialistů, kteří zajistí požadavky zákazníka. Je nutné standardizovat řízení zakázek, očekávaným přínosem této změny by mělo být snížení nákladů, zlepšení služeb zákazníkovi a snížení pracnosti řízení zakázek. Firma by měla zlepšit svůj přístup k řízení lidských zdrojů v oblasti vzdělávání.

Na druhou otázku: *Jaký je současný stav v oblasti přístupu k zákazníkům a k řízení lidských zdrojů?*, jsme získali odpovědi částečně při osobním rozhovoru, z analýzy dokumentů a pozorováním. Firma má po formální stránce velmi dobře zpracované procesy. Bohužel v praxi se některé postupy nedodržují. Prakticky neexistuje plán osobního rozvoje zaměstnanců. Firma se potýká s problémem nesystémového řízení zakázek a vysoké nákladovosti.

Na třetí dílčí otázku: *Jakým způsobem je možno dosáhnout změny v oblasti přístupu k zákazníkům a k řízení lidských zdrojů?*, byly částečně dány odpovědi v kapitole Interpretace údajů. Konkrétní návrhy změn jsou uvedeny v kapitole Návrhy změn a inovací. Obecně je nutné, aby se firma více zaměřila na systémové řízení zakázek, snížení nákladů a změnila přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

Celkový cíl práce byl splněn. Bylo zjištěno, že firma potřebuje změny a inovace nejen v oblasti přístupu k zákazníkům a řízení lidských zdrojů, ale prakticky ve všech oblastech jejího působení. Na základě získaných údajů byly zformulovány návrhy změn a inovací. Problematika změn je živým organizmem a je potřebné ho neustále systémově zkoumat.²⁸

²⁸ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, str. 9.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, 216 s. ISBN 978-808-6723-945.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-726-1015-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4.
- TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy

Seznam tabulek

TABULKA 1: SWOT ANALÝZA

Seznam grafů

GRAF 1: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č.1

GRAF 2: SILNÉ STRÁNKY FIRMY

GRAF 3: SLABÉ STRÁNKY FIRMY

GRAF 4: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č.3

GRAF 5: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č.4

GRAF 6: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č.5

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – scénář osobního rozhovoru.....	I
Příloha B – dotazník k osobnímu rozhovoru.....	II

PŘÍLOHY

Příloha A – scénář osobního rozhovoru

Úvod rozhovoru

- pozdrav a seznámení s respondentem
- seznámit respondenta s tématem rozhovoru a jeho smyslem
- snažit se navodit přátelskou atmosféru, případně nezačínat hned s dotazováním, ale nechat respondenta volně diskutovat
- snažit se, aby byl pro respondenta rozhovor zajímavý a byl ochotný odpovídat
- všechny otázky, pokud nebudou respondentovi jasné vysvětlit
- pokusit se při rozhovoru využít také výzkumnou metodu pozorování, udělat si poznámky tak, aby to nenarušilo průběh rozhovoru
- co nejméně respondenta ovlivňovat, úplně vyloučit to nejde
- po dokončení rozhovoru a zaznamenání odpovědí do dotazníku, nespíchat na ukončení rozhovoru a případně podle situace pokračovat v neformální konverzaci
- poděkování a rozloučení

Příloha B – dotazník k osobnímu rozhovoru

- 1. Jaká je Vaše pracovní pozice?**
 - Provozní technik
 - Provozní manažer

- 2. Jak dlouho jste zaměstnán u firmy**
 - do jednoho roku
 - do pěti let
 - více jak pět let

- 3. Zajišťujete na zakázce, kterou spravujete všechny služby, které firma nabízí?**
 - ano
 - ne

- 4. Služby pro zákazníka provádíte vlastními výkony?**
 - ano
 - ne

- 5. Můžete vyjmenovat služby, které zajišťujete subdodavatelem?**

- 6. Co je důvodem k zajišťování služby subdodavatelem?**
 - cena
 - termín
 - jiné

- 7. Co považujete za silnou stránku společnosti OKIN?**

- 8. Co považujete za slabou stránku společnosti OKIN?**

- 9. Máte pro svou práci dostatečné vybavení?**
 - ano
 - ne

- 10. Organizuje firma akce na zvyšování kvalifikace?**
 - ano
 - ne
 - nevím

- 11. Máte dostatečné informace o dění ve firmě?**
 - ano
 - ne

- 12. Pokud firma provádí změny, které se Vás týkají, jsou s Vámi konzultovány?**
 - ano
 - ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: František Mecel

Obor: MS-ŘLZ

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Návrh inovací a změn v přístupu k zákazníkům a řízení lidských zdrojů ve firmě OKIN GROUP a.s.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 32

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů české literatury a pramenů: 8

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc