

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Hanušová

**Řízení změn a efektivity práce manažerů ve vybraném
podniku**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016–2019

BACHELOR THESIS

Veronika Hanušová

**Change Management and Work Efficiency of Managers in
the Chosen Company**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, s nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Veronika Hanušová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji především své vedoucí bakalářské práce Ing. Veronice Svatošové, Ph.D., za cenné rady a náměty. Děkuji také respondentům za ochotnou spolupráci při výzkumu. V neposlední řadě chci poděkovat svým kolegům a vedoucím Aničce s Romanem za jejich podporu a pomoc po celý čas mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce ve své teoretické části vysvětluje základní pojmy a principy v oblasti managementu, řízení lidských zdrojů, managementu změn a managementu znalostí. Zvláště se soustřeďuje na řízení změn a efektivitu práce manažerů i lidí v organizaci. Druhá praktická část této práce analyzuje současný stav ve vybraném podniku. Pomocí dotazníkového šetření, který byl připraven formou kvantitativního výzkumu, a doplněn o výzkumné otázky a hypotézy, vyhodnocuje slabé a silné stránky společnosti. Následně je navrženo vhodné doporučení pro podnik, které by měl aplikovat v praxi a tím eliminovat jeho nedostatky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Delegace, efektivita, management, osobnost manažera, řízení lidí, změna, znalosti.

ANNOTATION

The theoretical section of the bachelor thesis explains basic concepts and principles in the management area, human resources management, change control management and knowledge management. In particular, it focuses on management of changes and work efficiency of managers and workers in the organization. The second practical part of this thesis analyzes current state of the chosen business. The strengths and weaknesses of the company are evaluated from the survey research prepared in a form of quantitative research and from the added research questions and hypotheses. Afterwards the appropriate solutions are suggested to the company and should be put in practice to eliminate the deficiencies.

KEY WORDS

Delegation, efficiency, human resources, change, knowledge, management, personality of the manager.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 MANAGEMENT.....	9
1.1.1 ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	9
1.1.2 OSOBNOST MANAŽERA	12
1.2 MANAGEMENT ZMĚN	15
1.2.1 ŘÍZENÍ ZMĚN	16
1.2.2 PROCES ZMĚN	19
1.2.3 PŘEKÁŽKY V REALIZACI ZMĚN	21
1.2.4 AKCEPTACE ZMĚN A ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO ZMĚNY	23
1.2.5 PROČ BÝT EFEKTIVNÍ.....	24
1.3 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT	27
1.3.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU ZNALOSTÍ	27
1.3.2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	28
1.3.3 NÁSTROJE A METODY PRO SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI.....	29
1.4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	31
2 PRAKTICKÁ ČÁST	33
2.1 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO PROSTŘEDÍ VYBRANÉHO PODNIKU	33
2.2 CÍLE PRÁCE.....	37
2.2.1 CÍL VÝZKUMU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	37
2.2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	37
2.2.3 HYPOTÉZY.....	38
2.2.4 VÝZKUMNÝ VZOREK	38
2.2.5 VÝZKUMNÁ METODIKA	38
2.2.6 ČASOVÁ ORGANIZACE VÝZKUMU	39
2.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	40
2.3.1 VYHODNOCENÍ ZAZNAMENANÉ V GRAFECH.....	40
2.3.2 VYHODNOCENÍ ZAZNAMENANÉ V TABULCE.....	64
2.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE.....	68
2.4.1 VYHODNOCENÍ OBECNÝCH INFORMACÍ	68

2.4.2	ZAJÍMAVÉ SOUVISLOSTI ODPOVĚDÍ RESPONDETŮ NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	69
2.4.3	SHRNUTÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	80
2.4.4	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ A DOPORUČENÍ.....	81
ZÁVĚR		84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		86
SEZNAM ZKRATEK		88
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		89
PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK.....		92
SEZNAM PŘÍLOH.....		96

ÚVOD

Žijeme v době, kdy každým dnem dochází k novým objevům, zásadním změnám v principech a postupech a neustálému se vyvíjejícímu prostředí. Rychlost těchto změn se stále navyšuje a je tedy nutné, aby podniky na ni včasně reagovaly a využily efektivního přístupu, za účelem udržení se na trhu, být i nadále konkurenceschopní a úspěšní.

Skutečností, že daná problematika ohrožuje i podnik, ve kterém autorka pracuje, bylo zvoleno právě toto téma. Existuje řada návrhů, jak danou situaci řešit. Právě proto autorka vyhodnocuje problém řízení změn a efektivity práce jako inspirativní, přínosný a příležitosti pro její firmu, ke zlepšení stávající situace.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout nejvhodnější princip pro řízení změn a efektivity práce manažerů ve vybraném podniku.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část je členěna do tří kapitol a shrnuje poznatky čerpané z odborné literatury. Každá kapitola obsahuje základní informační charakteristiku představované oblasti.

Druhá praktická část této práce analyzuje současný stav řízení změn a efektivity práce ve vybraném podniku. Na základě této analýzy je navrženo vhodné doporučení pro podnik, k odstranění jejích nedostatků. Návrh vychází z dotazníkového šetření, který byl připraven formou kvantitativního výzkumu. Vyhodnocením dotazníku jsou odhaleny slabé a silné stránky firmy. Následně jsou ověřeny výzkumné otázky a hypotézy jednotlivých oblastí firmy a zpracované doporučení vhodného opatření pro eliminaci zjištěných nedostatků.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 MANAGEMENT

Tato kapitola je zaměřena na obecnou charakteristiku pojmu management. Cílem je vysvětlit, čím se obor zabývá a kdo do něj spadá. Objasnit základní náplň práce, funkce a činnosti, které obnáší práce v managementu a popsat charakter osobnosti jedince, který ji vykonává.

Obrázek 1: Základní směry managementu



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

1.1.1 ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Management – doslovný anglický překlad slova management znamená řídit, aneb strategicky cílený proces řízení podniku. Ten se skládá z pěti základních směrů: manažerská funkce, lidé manažeři, vědní obor, studijní obor a umění managementu.¹

¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s 51. ISBN 978-80-86723-76-1.

Řídit, ve smyslu vést podnik a jeho procesy, produkty a zejména lidi, je hlavním úkolem manažera za účelem úspěšného naplnění cílů organizace.²

Manažerská funkce – je charakterizována jako základní manažerská úloha, která popisuje obsah a náplň práce manažera se záměrem efektivního vykonávání a dosažení cílů organizace. Manažerské činnosti jsou rozděleny na druhy a fáze, které jsou mezi sebou vzájemně provázány.³

Druhy manažerských funkcí:

- *Plánování* – je proces zaměřený na stanovení cílů organizace a postupů k jejich dosažení. Vymezuje záměr, kterého chce firma dosáhnout, v jaké úrovni požadované kvality a časové lhůtě. Úkolem personálního plánování je, aby organizace měla dostatečné množství pracovní síly ve správný čas a na správném místě.
- *Organizování* – zahrnuje rozdělení dělby práce mezi zaměstnance, delegaci činností a zodpovědnosti. Představuje uspořádání rozsahu práce, procesů a zejména proaktivní organizování náplně zaměstnání lidí.⁴
- *Řízení lidských zdrojů* – je jedna z hlavních úloh manažera. Lidské zdroje jsou lidé, respektive zaměstnanci. Jsou tou nejcennější a nejdůležitější složkou organizace pro dosažení strategických cílů. Na tuto složku by se nemělo zapomínat. Musí se neustále rozvíjet, učit se a pečovat o ni. Řízení lidských zdrojů je logicky promyšlený strategický přístup k vedení lidí. Nejvyužívanější jsou dvě metody přístupu řízení, které se nazývají tvrdá a měkká podoba. Tyto podoby je vhodné vzájemně kombinovat. Manažer, který má na starosti určitou oblast, nese odpovědnost za své zaměstnance a jejich odvedenou práci.⁵ Řízení

² MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3.vyd. Praha: Grada, 2015, s. 174. ISBN 978-80-247-4221-2.

³ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 73–77. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 87. ISBN 80-7261-033-3.

⁵ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 27, 92. ISBN 978-80-86723-76-1.

lidských zdrojů s sebou nese úlohy, mezi které patří výběr pracovníků, rozmisťování, hodnocení, vedení a motivování lidí.⁶

- *Kontrola* – vyhodnocuje dosažené výsledky plánovaných cílů s reálnými a zjišťuje míru jejich odklonu. Kontrola je zpětnou vazbou pro manažera, k zajištění případných náprav.

Fáze manažerských funkcí

- *Analýza* – zajišťuje rozbor počátečního stavu situace, zkoumá procesy, navazuje na ni rozhodování a implementace. Jejím cílem je efektivní a účelné naplnění manažerských funkcí.
- *Rozhodování* – součástí rozhodovacího procesu je vyhodnocení volby z přístupných variant. Výsledek rozhodnutí má vliv na celkovou efektivitu řízení organizace.
- *Implementace* – dochází k prosazení a realizaci vyhodnocené změny. Je poslední úlohou manažerských funkcí a též nejnáročnějším úkolem na její organizování a zavádění do procesu. Mohou se objevit negativní postoje a reakce. Cílem je vždy úspěšná implementace daného úkolu.⁷

Lidé manažeři – pozice manažera se dělí do tří základních úrovní podle výše postavení v organizační struktuře a odpovědných pravomocí. Tato osoba disponuje svými znalostmi, dovednostmi, kompetencemi a talentem. Pozice manažera je charakteristická svou rolí a úlohou v organizaci, podílí se na jejím řízení jako celku nebo určité skupiny.

Rozdělení výše postavení pozice manažera

- *vrcholový manažer (top management)* – řídí odpovědnost na úrovni celé organizace,
- *střední manažer (middle management)* – řídí odpovědnost za větší organizační oblast organizace,

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 92. ISBN 80-247-0469-2.

⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 101–130. ISBN 978-80-86723-76-1.

- *liniový manažer (line management)* – řídí odpovědnost na úrovni malé organizační oblasti.⁸

Vědní obor – postupem času jím byl management společností akceptován. Má svou terminologii, metodiku a předmět zkoumání.

Studijní obor – management lze v současné době studovat, je vyučován na středních a zejména vysokých školách. Má stanovenou metodiku pro výukový profil, učební plán a program vzdělávání.

Umění managementu – znamená ovládat, znát a rozumět manažerské úloze, kterou si dlouhodobým získáváním zkušeností, učením se a sbíráním znalostí jedinec osvojil. Dokáže se orientovat v řízení lidských zdrojů, motivovat lidi a dosáhnout cílů organizace. Nejen firma a okolí se stále mění, ale i pozice manažera se neustále rozvíjí, a proto je důležité se aktivně učit novým věcem, a reagovat na požadavky okolí.⁹

1.1.2 OSOBNOST MANAŽERA

Moderní a úspěšný manažer, který je respektován svými lidmi, musí odpovědně a iniciativně reagovat na požadavky okolí, motivovat, hodnotit a získat si svou autoritu. Dokáže skvěle komunikovat, argumentovat a spolupracovat v týmu. Využívá svou energii a předává ji všem ve svém okolí. Zvládá konstruktivně přistupovat k problémům. Váží si názorů ostatních lidí a naslouchá jim. Změna je pro manažera šancí za efektivitou, a proto je ochotný kvůli ní riskovat. Neustále hledá možnosti pro zlepšení a stanovuje si plány do budoucna.¹⁰

⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 75. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 52–53. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹⁰ HABERLEITNER, E., E. DEISTLER a R. UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 19. ISBN 978-80-247-2654-0.

Kniha Tajemství úspěšného vedení lidí popisuje nejvhodnější metody pro manažery. Autorka práce vytvořila souhrn obecných zásad z celé knihy, které jsou uvedeny níže, a kterými by se měl každý manažer řídit.¹¹

- | | | |
|---------------------------------|--|--|
| ✓ Vést k samostatnosti | ✓ Stanovení priorit | ✓ Učit se z chyb |
| ✓ Jasně definovat úkoly | ✓ Vyhýbat se frázím | ✓ Umět změnit názor |
| ✓ Delegovat úkoly | ✓ Komunikovat | ✓ Předvídat |
| ✓ Mít vizi a té se držet | ✓ Povzbuzovat | ✓ Nenařizovat |
| ✓ Dát prostor
pracovníkům | ✓ Nést odpovědnost | ✓ Být klidný |
| ✓ Motivovat pracovníky | ✓ Umožnit prostor pro
nápady pracovníků | ✓ Být oporou |
| ✓ Spravedlivě řídit | ✓ Vžít se do svých
pracovníků | ✓ Myslet na zdraví své a
svých lidí |
| ✓ Být trpělivý | ✓ Vnímát emoce | ✓ Sledovat okolí |
| ✓ Být upřímný | ✓ Dodržet své slovo | ✓ Mít koníčky mimo
práci |
| ✓ Vážít si názorů
pracovníků | ✓ Jít příkladem | ✓ Umět si odpočinout |
| ✓ Důvěřuj, ale prověřuj | ✓ Důslednost | |
| ✓ Aktivní přístup | ✓ Povzbuzovat | |

KOMPETENCE MANAŽERA

Schopnosti – vyznačují vrozené vlohy jedince, které poukazují na to, co dokáže.¹² Přípravenost na určitou činnost vznikne tehdy, když daný jedinec získá potřebné vzdělání a informace.

Znalosti – nejsou vrozené, lze je získat v průběhu života pomocí vzdělávání. Znalosti jsou informace získané studiem odborné literatury, z přednášek nebo vyprávění. Drží se v teoretické rovině dat.

¹¹ GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.

¹² HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011, s. 160. ISBN 978-80-247-3037-0.

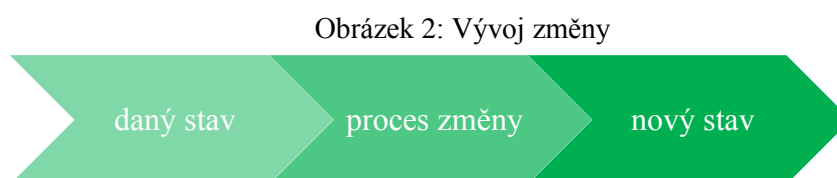
Dovednosti – jedná se o získané schopnosti v průběhu života prostřednictvím cvičení. Pomocí správného uchopení a praxí lze získat dovednost ve vyjednávání s lidmi, v komunikaci, vedení porad, delegování úkolů a další.

Zkušenosti – nejsou vrozené, získávají se pomocí prožitých událostí a praktických zážitků. Zejména díky těmto prožitkům se lze uplatnit v oblasti řízení a vedení lidí.¹³

¹³ KOŠŤAN, P., F. BĚLOHLÁVEK a O. ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006, s. 44. ISBN 80-251-0396-x.

1.2 MANAGEMENT ZMĚN

Hlavním cílem této kapitoly je vysvětlení významu managementu změn. Definuje pojem změna. Uvádí, koho se týká a jaký je její účel. Dále je sděleno základní poučení významu řízení změn a vysvětleno proč, je důležité se jim v organizaci nevyhýbat a proaktivně je vyhledávat. Následně je v této kapitole podrobněji rozebrán postup řízení změn a její implementace do procesu. Jsou vyjmenovány možné nežádoucí následky procesu, které mohou nastat při realizaci změn. Posledním cílem této kapitoly je vysvětlení pojmu efektivita a proč by firmě měla být efektivní.



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Změna – je odchylkou neboli reakcí na určitý podnět, kdy dochází k sestrojení něčemu novému za určitým strategickým cílem. Změna je buď kladná, nebo záporná.¹⁴ Lze ji chápat dvěma způsoby. Prvním způsobem je možné jí přijmout jako zlo a zabývat se s ní až tehdy, kdy je to nezbytně nutné. Naopak ve druhém případě jí lze uchopit jako příležitost a věnovat se jí proaktivně.¹⁵

Inovace – je komplexní proces řízení změny od nápadu až po realizaci. Inovace sama o sobě není vždy realizovatelná z určitých důvodů, mezi které patří například technické, praktické či jiné bariéry. Výsledkem inovace je vylepšení, přináší nové myšlenky, lepší procesy, služby nebo výrobky.

Invence – není totéž jako inovace nebo změna. Invence je určitý druh změny, který je nový z globálního pohledu. Jedná se o absolutní novinku, zatímco změna je pouze relativní novinkou.¹⁶

¹⁴ ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 13. ISBN 978-80-86723-94-5.

¹⁵ TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 19. ISBN 80-86851-13-3.

¹⁶ SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-010-5.

Riziko – je nejistá odchylka, možné ztráty k dosažení cíle. Jedná se o pravděpodobnost nežádoucích možností, které mohou nastat na základě potencionální události, ale i jako následek určité situace.¹⁷

Hrozba – má nežádoucí vliv na bezpečnost a může způsobit újmu. Ukázkou hrozby mohou například být přírodní katastrofy, u kterých též předem nevíme, kdy nastanou.¹⁸

*„Pokud věříte, že něco dokážete, dokážete to!
A pokud věříte, že to nedokážete, máte pravdu!“*

Mary Kay Ash

1.2.1 ŘÍZENÍ ZMĚN

Řízení změn – z anglického překladu Change management patří k jedné ze základních úloh manažera a k největší problematice celé organizace. Cílem změny je prosadit se v rychle se měnícím okolí, zajistit si nadále konkurenceschopnost, efektivitu a životaschopnost organizace. Změna neznamena pouze hrozbu, před kterou je důležité se ubránit, ale zejména **příležitost** pro firmu a její zaměstnance. Manažerskou úlohou je zajistit úspěšnou a efektivní změnu.¹⁹

Management změn se v dnešní době stal jednou z nejdůležitějších a vysoce preferovaných úloh pro úspěšné řízení podniku. Pro naplnění cíle a realizace navrhované změny je podstatné si stanovit odpovědnou osobu, která ji dovede dokonce.²⁰

Jak se udržet v sedle a nevypadnout z kola? Na tuto otázku je odpověď jednoduchá. Hlavními aspekty v procesu řízení změn jsou **lidské zdroje, prevence, rozhled, reakce, předvídatelnost a akce**. Úkolem organizace je kvalitně rozvíjet potenciál lidí a efektivně jej vyžívat. Dále se soustředit záměrně a v předstihu na preventivní změny a

¹⁷ ČASTORÁL, Z. *Management rizik v současných podmínkách*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 19. ISBN 978-80-7452-132-4.

¹⁸ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-3051-6.

¹⁹ KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012, s. 15-16. ISBN 978-80-247-4564-0.

²⁰ SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 43. ISBN 978-80-7452-010-5.

v zájmu vyrovnanosti s rozvojem podnikatelského prostředí se rozvíjet. Aby se firma dokázala udržet, je zásadní sledovat a reagovat na prostředí, ve kterém se nachází, předvídat budoucí změny, trendy ve vývoji a nezamrznout na jednom zaběhnutém tradičním bodě. Už dnes je správné pracovat na tom, co přinese zítřek! Jestliže nejsou tyto podmínky splněny, firma inklinuje ke ztrátě být konkurenceschopná, prosperující a přichází o umístění pozice na trhu. V důsledku těchto vzniklých příčin může dojít k tzv. (tak zvanému) krizovému řízení.

Faktory z vnější strany, které mohou ohrozit firmu a odrazit se na její prosperitě, jsou ekonomické, sociální, politické, poptávka trhu, nová technologie, konkurence, zásobování trhu a další. Neřízenými faktory jsou přírodní katastrofy (povodně, tornáda, zemětřesení apod. (a podobně)). Úspěšná a zdravá firma si je vědoma veškerých aspektů, které ji ohrožují a mohou ji zabránit v jejím provozu, dokonce i ve vlastní existenci.

Dá se na změny připravit? Reagovat na změnu znamená akceptovat nový celosvětový pohled na podnikání. Hlavními přínosy je učení se, rozvoj znalostí, dodržování etiky, morálky, poctivosti a motivace k seberealizaci. Důležité je osvojení schopností rychle reagovat na změny vnější i vnitřní, přijít s novou inovací, být flexibilní a využívat veškerých příležitostí. Na změnu se dá připravit, ba přímo je to nutností. K dosažení úspěšné změny, je zapotřebí usilovat o dodržení určitých pravidel a přiblížit se požadavkům okolí.

Nejcennějším zdrojem v procesu řízení změn jsou lidé. Pro organizaci jsou správně motivovaní a energetizovaní zaměstnanci, vlastníci znalosti, dovednosti a sounáležitost s cíli organizace „solí nad zlatem“. Spokojený zaměstnanec odvádí skvělé výsledky pracovního výkonu a díky tomu budou dosaženy cíle organizace. Znalosti, které přináší do firmy, je zapotřebí si jich vážit, respektovat je, rozvíjet je dál a efektivně uplatňovat.²¹

²¹ BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 144. ISBN 978-80-87197-03-5.

Otázky, kterými si lze odpovědět na potřebu změny ve firmě.

- *Proč je činnost prováděna právě tímto způsobem a ne jiným?*
- *Jak změřit úspěšnost prováděné činnosti?*
- *Jaké jsou výsledky hodnocení úspěšnosti činnosti?*
- *Kdy byly naposledy postupy činností ověřeny?*
- *Kdo z konkurence dosahuje lepších výsledků?*
- *Jakým způsobem konkurence dosahuje lepších výsledků?*
- *Kde se provádí výzkumy a rozvoj dané činnosti?*²²

Změny rozdělujeme na plánované a neplánované. Stejně tak jako v životě, jednoduše si změna přijde a je jen na nás, jak se s ní popereme. Úkolem manažera je převzít nad ní kontrolu a řízení. Eventuálně je vhodné být připraven předem, mít stanovený plán a reakci.

„Příklad autorky práce předpokládané hrozby: Máte e-shop a vypadne vám síť. Nejdou spustit webové stránky a nefunguje program objednávek. Jak byste se měli v tuto chvíli zachovat? Situaci bylo možné předvídat předem, že jednou může nastat, a proto je vhodné mít již pevně daný standardní postup, jak v tomto případě postupovat. Například být domluvený s partnerským IT technikem, který po krátkém telefonátu ihned přijede a situaci co nejdříve vyřeší.“

*Bez cíle nejsou změny. V situaci, kdy je žádoucí provést nutná opatření, je nezbytné si jako první uvědomit, jaký je cíl. Je nutné stanovit si účel změny, na kterém se bude pracovat a pomocí kterého bude úspěšně dosaženo předpokládaného cíle. Pokud není stanovený cíl, není možné uskutečnit relevantní, efektivní a úspěšnou změnu čehokoli!*²³

„Příklad autorky práce stanoveného cíle změny: Manažer obdrží z vedení nový tržní plán na další období o 15% vyšší než předchozí, kterého chce firma dosáhnout. Úlohou manažera je rozhodnout se, jaké kroky a zaopatření podstoupí proto, aby byly cíle naplněny. Jednou z možných variant je, že se rozhodne zvednout každému z pracovníků

²² ADAIR, J. E. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa, 2004, s. 64. ISBN 80-86851-04-4.

²³ KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012, s. 18–19. ISBN 978-80-247-4564-0.

měsíční plány, popřípadě přijme další nové zaměstnance, nebo se zamyslí nad novou strategií získání nových klientů a tím i tržeb. Toto rozhodnutí je již na něm. Úkolem manažera je reagovat na nynější cíl a vhodně zvolit strategický plán k jeho úspěšnému dosažení.“

1.2.2 PROCES ZMĚN

Proces změn reflektuje přeměnu určitého stavu na stav nový. Úlohou managementu je rychle reagovat na vyvolaný impuls, stanovit si plán a cíl. V průběhu procesu změny je důležitá kontrola a případná reakce na zjištěné odchylky a odhalené nedostatky od požadovaného cíle. Změnou ve firmě se rozumí dílčí úloha procesu v rámci jednotlivých oddělení, nebo celková reorganizace podniku.²⁴ Kniha, Řízení rizik ve firmách a jiných, rozděluje proces změny do tří základních fází, které probíhají paralelně a jsou mezi sebou navzájem propojeny.

Obrázek 3: Proces změny



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

²⁴ SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 45. ISBN 978-80-7452-010-5.

Tři fáze procesu změny

- 1 *Analýza* – je první fází v procesu změn, kdy dochází ke zhodnocení skutečného stavu v danou chvíli. Zkoumá obecné okolí a faktory prostředí, s nimiž se firma potýká. Těmi například jsou podněty ekonomické, politické, sociální situace, legislativa a její dodržování, technologický rozvoj apod. Dále analýza vyhodnocuje oborové okolí firmy – konkurence, síla zákazníků, dodavatelů apod. V neposlední řadě zkoumá interní činitele firmy – organizační struktura, finanční situace, komunikační vazby, lidské zdroje, produkty a další. Cílem analýzy je vyhodnocení zjištěných nedostatků a hrozeb pro firmu a rozhodnutí, jakým směrem se bude změna ubírat.
- 2 *Plánování* – je druhou fází procesu změn. Vyhodnocení slabých a silných stránek analyzované hrozby. Je určen cíl nejefektivnější změny a vytvořen strategický plán implementace do procesu.
- 3 *Realizace* – je poslední ze tří, fází procesu změn. Dochází k naplnění strategických plánů a implementace změny do procesu. Zaměstnanci jsou konfrontováni a informováni o nových plánech organizace především pomocí komunikačních sítí, osobním rozhovorem, prezentací, kdy je snaha o co nejúspěšnější a nejefektivnější realizaci změny v daném čase. V konečné fázi realizace dochází k vyhodnocení a porovnání dosažených výsledků se stanovenými plány. V případě zjištěných nedostatků je nezbytné stanovit potencionální zaopatření k dosažení úspěšného cíle.²⁵

Podobným přístupem je rozdělen proces změny i v knize, *Tvořivé myšlení a inovace*, kde ovšem autorka knihy hlouběji definuje proces do devíti základních kroků, kterými by si měla změna projít.

Základní kroky procesu změny

- 1 *Identifikace* – určuje podstatné první kroky, analyzuje potřebné změny, vyhodnocuje jejich naléhavost a důležitosti pro organizaci.

²⁵ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 77–80. ISBN 978-80-247-3051-6.

- 2 *Analýza situace* – v této fázi dochází k rozhodnutí, zda bude vyhodnocená kompetentní změna realizována či nikoliv.
- 3 *Agent změny* – je povoláná osoba, která je realizátorem procesu a podporována sponzorem změny. Úkolem této osoby je poznání všech lidí podílejících se na dané akci.
- 4 *Vymezení oblasti změny* – dochází k definování konkrétní oblasti problému, který bude cílem k jeho vyřešení (například: konkrétní oddělení organizace).
- 5 *Rozhodnutí o realizaci* – je součástí procesu, kdy dochází ke konkrétnímu výběru největšího problému. Realizaci většinou schvaluje vrcholový management organizace.
- 6 *Plán změny* – je vypracován přesný plán a postup realizace změny do procesu. Jeho součástí je přesné stanovení časových limitů.
- 7 *Realizace změny* – postupuje podle plánů. Důležité je správné načasování za účelem nejefektivnější účinnosti a celkového výsledku, ke splnění stanoveného cíle.
- 8 *Ukotvení změny* – dochází ke stabilizaci změny (zamrznutí) v požadovaném stavu.
- 9 *Hodnocení výsledků* – je porovnání předchozího stavu s plány a skutečnými výsledky. Pokud jsou zjištěny nedostatky a odchylky, nebyl cíl úspěšně vykonán a měla by být provedena jeho náprava.²⁶

1.2.3 PŘEKÁŽKY V REALIZACI ZMĚN

Žádná změna se neobejde bez odporu. Kniha, Management změny, popisuje nejčastější překážky, ke kterým může v procesu řízení změn dojít, a které mohou ohrozit její realizaci.

Příklady překážek:

- odpor ze strany zaměstnanců,
- nedokončení realizace změny do konce,
- nevhodná komunikace a plán,

²⁶ SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 48–49. ISBN 978-80-7452-010-5.

- špatná firemní kultura,
- nedostačující dovednosti a schopnosti,
- nesouhlas se změnou vedoucími pracovníky.²⁷

Proč chovají zaměstnanci odpor ke změnám? V knize, Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, je popsáno 10 nejčastějších důvodů, které jsou níže uvedeny, proč zaměstnanci pocítují odpor a brání se před zavedením nových změn.

- 1 *Strach z neznáma* – zaměstnanci jsou zvyklí na dosavadní postupy a stav. Věří, že fungují a vidí v nich svoji jistotu. Jsou slepí k čemukoli novému, brání se a bojí se. Nevěří jí a chtějí zůstat při starém zajištěném režimu, který již mají vyzkoušený a doposud jim přinášel ovoce.
- 2 *Konec stereotypu a zvyků* – zaměstnanci 20 let chodili do práce na osmou hodinu ráno, tak proč by to nyní mělo být až v devět hodin? Byli zvyklí na své postupy, vyhovovaly jim a naučili se je stereotypně plnit.
- 3 *Pocit manipulace* – lidé nemají rádi, když jsou obcházeni a jsou jim nařízena nová pravidla. Kladným přístupem je zapojit pracovníky do procesu řízení změn a uznání jejich vlastních návrhů. Nemají poté pocit, že je s nimi manipulováno.
- 4 *Špatná informovanost* – zle pochopený či špatně vysvětlený princip a smysl účelu změny zavíní její neúspěch již v počátku. Lidé jí nebudou věřit, chápat a ani podporovat. Je zapotřebí zaměstnance řádně s cílem seznámit, motivovat je a podpořit je v jejich sounáležitosti.
- 5 *Strach ze selhání* – zaměstnanci se bojí, že neobstojí v nových podmínkách a nebudou je umět dostatečně uchopit (například nová IT technologie).
- 6 *Osobní výhody a nevýhody* – pracovníci si zjišťují, co jim osobně změna přinese a nezajímají se o zisky a ztráty firmy.
- 7 *Spokojenost se současným stavem* – lidé jsou zvyklí a spokojeni se současným stavem, nevidí důvod pro změnu a raději dají výpověď, než aby se přizpůsobili.

²⁷ RUSSELL-JONES, N. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí : analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Praha: Portál, 2006, s. 43. ISBN 80-7367-142-5.

- 8 *Nerespektování vedoucího* – zaměstnanci často přikládají důvod změny osobě, která jim ji sděluje. Pokud není daná osoba pracovníky respektována, nebude uznána ani nová změna.
- 9 *Se změnou přijde více práce a starostí* – lidé se bojí, že se změnou jim přibudou i nové povinnosti a starosti. Už od prvopočátku uvažují negativně.
- 10 *Tradice a setrvačnost firemní kultury* – pracovníci se neradi přizpůsobují novým věcem i při vědomí, že jejich činnost je zbytečná a neefektivní. Mají zakotvené své postupy a ty nebudou za žádnou cenu měnit.

1.2.4 AKCEPTACE ZMĚN A ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO ZMĚNY

Jak si zajistit akceptaci změny a předejít jejímu odporu ze strany zaměstnanců? Ke vzniku odporu při řízení změn dochází pravidelně a je více než vhodné, se jako manažer změn na tuto situaci předem připravit, postupovat strategicky a eliminovat co nejvíce hrozeb. Cílem není přesvědčit všechny na svou stranu ale zejména ty, kteří mají neformální autoritu, stojí vysoko, lidé si jich váží, respektují je a mají schopnost pozitivního vlivu.

Existují osvědčené metody pro zajištění kladné akceptace změny ze strany zaměstnanců a těmi jsou informovanost, komunikace, konzultace, vyjednávání, participace a aktivní zapojení lidí do změny.²⁸ Nejúčinnější a nejdoporučovanější metodou je **aktivní zapojení zaměstnanců do změny**. Toho lze docílit například prostřednictvím **kreativních technik a her** (brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy bisociace, synektika, myšlenkové klobouky a další.) Aby byla splněna podmínka pro kreativní techniku, je nutné se oprostít od rutiny a dát prostor inovačnímu a konvenčnímu myšlení.²⁹

²⁸ KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012, s. 65–70. ISBN 978-80-247-4564-0.

²⁹ NÖLLKE, M. *Naučte se myslet kreativně: kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1519-8.

1.2.5 PROČ BÝT EFEKTIVNÍ

Efektivita – představuje poměr nákladů oproti ziskům. Cílem efektivit je za co nejnižší náklady získat nejvyšší zisk. Snažit se být, alespoň v porovnání s konkurencí lepší, nebo na stejné úrovni. Klíčovým procesem pro efektivitu je správné organizování a řízení procesů. Mnoho z nich se v organizaci opakuje a jejich zlepšení je pro ni přínosem.

Být efektivní znamená mnohem více získat a méně ztratit. Správným nastavením systémů se minimalizují náklady. Úlohou každého manažera je docílit efektivní práce lidí, nastavení procesů a dílčích činností podniku. Za dosažením cíle být úspěšnou firmou, je vysoká efektivnost a s tím i související řízení změn. Úkolem managementu je pomocí změny dosáhnout lepších a efektivnějších výsledků lidí a firmy jako celku.³⁰

Účinnost – je termín, který se zaměřuje na provedení úkolu správnou cestou s použitím správných metod a postupů. Účelem je využití co nejmenší energie. Vyhodnocuje, jak dobře byl úkol splněn.³¹

Delegování jako cesta k efektivitě – cílem každého manažera je být efektivní a mít tým spolehlivých lidí, kterým může věřit, spolehnout se na ně a předat jim pravomoci určitých úloh. Pomocí delegování práce manažer úspěšně naplňuje svou roli vedení lidí a prostřednictvím toho i dosažení cílů organizace. Je nezbytně důležité, aby manažer ovládal schopnost „*delegovat správným lidem, ve správný čas a správným způsobem.*“ Ne všichni manažeři jsou schopni podstatu tohoto úkolu náležitě uchopit a využít.³² Základní úlohou manažera je dosažení svých cílů prostřednictvím vykonané práce svých lidí. Delegování lze využít jako nástroj k motivování, rozvíjení pracovníků a k aktivní komunikaci s podřízenými.

³⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada, 2018, s. 34. ISBN 978-80-271-0629-5.

³¹ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 36. ISBN 80-86419-35-5.

³² GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada, 2014, s. 11. ISBN 978-80-247-5337-9.

Hlavní cíle delegování

- efektivní využití času,
- nárůst efektivity práce,
- rozvoj schopností,
- spoluodpovědnost,
- důvěra,
- hodnocení a kontrola podřízených,
- zisk,
- stabilita,
- konkurenceschopnost,
- zpětná vazba,
- rozvoj firmy.³³

Při delegování úkolů je důležité správné rozhodnutí, co je vhodné k delegování, a co ne. Martin Cipro ve své knize popisuje níže uvedené základní body, které jsou pro delegaci vhodné.

- úkoly pro jednotlivce,
- úkoly, které manažera nebaví, ale jiné ano,
- úkoly jednoduché a rutinní,
- úkoly, které může někdo plnit lépe, ekonomičtěji, a je na ně odborník,
- úkoly s nižší odpovědností, opakující se tendencí a s vymezenými mantinely v rozhodování,
- úkoly vhodné pro rozvoj a procvičení schopností podřízených,
- úkoly, které zpestří pracovní náplň a rutinu podřízeného,
- úkoly, na které nemá manažer čas,
- úkoly, u kterých není zapotřebí, aby je dělal sám manažer,
- úkoly, díky kterým podřízený získá širší pohled na výsledky své práce s cíli organizace.

³³ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009, s. 12–15. ISBN 978-80-247-2945-9.

Proces Delegování – manažerskou úlohou je dohled nad prací svých lidí. Při rozdělování úloh a pravomocí postupovat podle určitých pravidel. Je zapotřebí stanovit si cíle delegovaných odpovědností, termíny pro splnění úkolů, rozhodnutí výběru vhodného pracovníka se správnými schopnostmi, vymezení rozsahu delegovaných pravomocí, motivovat pracovníka a kontrolovat výstupy.³⁴

³⁴ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009, s. 60–65. ISBN 978-80-247-2945-9.

1.3 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT

Cílem poslední kapitoly teoretické části práce je informovat o znalostním managementu. Vysvětluje důležité pojmy z tématu a představuje myšlenku organizace založené na znalostním kapitálu. Stručně definuje systém učící se organizace a metody pro sdílení znalostí napříč celým podnikem.

1.3.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU ZNALOSTÍ

Data – jsou zaznamenané výsledky z procesů, projevů, pozorování činností a systémů. Vyjádřeny jsou symboly, čísla, písmeny, znaky apod.

Informace – je interpretace zpracovaných dat a porozumění vztahu mezi daty.

Znalosti – jsou informace převedené do využitelné podoby a jsou podkladem k rozhodování. Implicitní znalosti vázané na subjekt se dají získat praktickou zkušeností a mají intuitivní povahu. Explicitní znalosti jsou věcné, dají se sdílet, přenášet a ukládat. Tacitní neboli tiché znalosti jsou implicitní znalosti, které nelze formalizovat. Znalost je informace získaná a zpracovaná tak, aby mohla být použita pro adekvátní řešení problému.³⁵

Úspěšná firma je řízena schopností rozvíjet se, reagovat na své okolí a učit se novému.³⁶ znalostí je založen na aktivním sdílení, využívání a rozmnožování znalostí. Zahrnuje veškeré vědomosti, dovednosti a znalosti všech lidí.³⁷ „*Smyslem managementu znalostí je, aby správní lidé disponovali ve správný čas a na správném místě správnými znalostmi.*“³⁸ Prostřednictvím řízení znalostí lze dosáhnout výrazné efektivity bez velkých investic. Znalostní management zahrnuje veškerá data, informace a znalosti

³⁵ ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, s. 9, 98. ISBN 978-80-86754-99-4.

³⁶ BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 32. ISBN 978-80-87197-03-5.

³⁷ ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 98. ISBN 978-80-86723-94-5.

³⁸ BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 21. ISBN 978-80-87197-03-5.

organizace a lidí, se kterými dále pracuje. Pomocí správně využitelných znalostí lze nastavit za účelem efektivity systém učící se organizace.³⁹ Přínosem znalostního managementu je celkové navýšení výkonnosti, zisku, maximalizace tržeb, snížení nákladů, nové postupy práce a nové příležitosti na trhu práce. Dochází ke zlepšení znalostí všech lidí, kooperace a organizace práce, rozšíření praktik, zlepšení integrace nových zaměstnanců, proaktivního přístupu a připravenosti.⁴⁰

1.3.2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Je nový směr v řízení firmy, který dokáže rychle reagovat na změny a týmovou práci pomocí neustálého poznávání a učení se novým trendům. Vyznačuje se obecnými dispozicemi systémového myšlení, respektive komplexním přístupem. Je charakteristický osobním mistrovstvím v prohlubování představ, odbornými dovednostmi, rozvojem a vytrvalostí. Společně sdílí vize a učí se týmovému myšlení. Změny, kterým musí podnik díky dynamickému a rychle se měnícímu prostředí čelit, umožňuje systém učící se organizace, je zvládnout, přežít a efektivněji posunout kupředu.

Klíčovým bodem v roli řízení změn v podniku, jsou její lidé, kteří jsou konateli potřebných změn. V tomto případě jsou klasické postupy strategického plánování v podmínkách nepřetržitých a globálních změn příliš pomalé. Cílem znalostních lidí je **delegace pravomocí** na ně samotné a tím vytvoření nových příležitostí.⁴¹

Lidé jako zdroj znalostí – firmy nedostatečně využívají předpokladů svých zaměstnanců a nechávají jejich kreativitu utlumenou místo toho, aby ji povzbudili a využili. Jedinec, který je dostatečně uplatňován, a má možnost vlastního vyjádření, má ve výsledku mnohem větší šanci pro splnění cílů, seberealizaci, naplnění smyslu svého života a tzv. indexu štěstí. Tento jedinec pro podnik přináší perspektivu, uplatnění

³⁹ BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 21, 32. ISBN 978-80-87197-03-5.

⁴⁰ BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007, s. 81. ISBN 978-80-247-1978-8.

⁴¹ KOŠŤAN, P., F. BĚLOHLÁVEK a O. ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006, s. 34. ISBN 80-251-0396-x.

požadavků, vytváření nových možností a rozvoje. Mají perfektní pracovní výsledky, znají důležité informace, disponují velkým potenciálem, jsou hůře nahraditelní a jsou vhodným objektem pro konkurenci. **Pracovat s těmito lidmi znamená chápat každého z nich, jako jedinečnou a nenahraditelnou osobu vlastníci určité předpoklady, které jsou neocenitelným ziskem pro organizaci.** Každý jedinec je v něčem dobrý a je důležité rozvíjet jeho schopnost a co nejlépe ji využít.⁴²

1.3.3 NÁSTROJE A METODY PRO SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI

Sebehodnocení – je založeno na spojení lidí, kteří mají znalosti s těmi, co se chtějí učit. Skupina si ujasní priority a vybere správné osoby, se kterými budou znalosti sdílet, nebo od kterých se bude učit. Každý jedinec může přispět svými znalosti, nebo naopak získat nové.

Učit se před – cílem je získat od lidí, kteří již podobnou akci realizovali, zpětnou vazbu a varování před chybami, tak aby nebyly podruhé opakovány. Pomocí poučení se z chyb ostatních, dosáhnout svých vlastních lepších výsledků.

Učit se během – zpětné hodnocení neboli reflexe, díky kterým se lze poučit v průběhu úkolu a aplikovat získané znalosti do dalšího kroku.

Učit se po – dokončený úkol by měl být s lidmi, kteří se na něm podíleli, ohodnocen a zkritizován. Pomocí shrnutí kladných a záporných stránek, se lidé ponaučí do příště a budou vědět, co mají udělat jinak a lépe.

Správní lidé – znamená vědět, koho se v organizaci zeptat, kdo má již dané znalosti v oboru a může pomoci s určitým problémem.

Pracovní síť a komunity – lidé, kteří společně pracují na daném úkolu, mají většinou vytvořený společný komunikační kanál (chat). V něm si společně sdílí postupy, rady a nápady na právě prováděném úkolu. Cílem komunikační sítě je, si

⁴² BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 44. ISBN 978-80-87197-03-5.

předávat informace, spojit lidi a přimět je pracovat v týmu, za účelem sdílení znalostí a zkušeností při plnění společného úkolu.

Zachycení a sdílení postupů – je vhodné najít si způsob, jak zachytit a uchovat nové poznatky, postupy, metody a nápady do budoucna. Díky tomu se budou dále šířit organizací, dokud se z nich nestanou běžné a již zavedené postupy.⁴³

⁴³ COLLISON, Ch. a G. PARCELL. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno: Computer Press, 2005, s. 14–15. ISBN 80-251-0760-4.

1.4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

V této kapitole jsou shrnuty zjištěné poznatky z literárních rešerší teoretické části práce a jejich provázanost s výzkumem vybrané firmy v praktické části práce.

Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol. První z nich je zaměřena na komplexní pojem management a čím se tento obor zabývá. Je definována základní náplň práce a charakterizována osobnost manažera. Druhý úsek vysvětluje význam oboru managementu změn pro organizaci. Popisuje proces řízení změn a uvádí problémy, které mohou při jeho realizaci nastat. Ke konci této části je stručně definován pojem efektivita a význam její úlohy, kterou v oboru zastává. Třetí kapitola popisuje znalostní management, systém učící se organizace a podstatu sdílení informací a znalostí napříč celou firmou.

Management je cílený strategický proces řízení celého společnosti a lidí v ní. Manažer je zprostředkovatelem mezi vedením lidí a splněním cílů organizace. Dnešní rychle se měnící doba, nové trendy, technologie a podnikatelské prostředí si vyžadují proaktivní reakci tak, aby firma mohla prosperovat i nadále. Pro úspěšného manažera je změna výzvou a šancí pro efektivní splnění cílů. Zdařilé zavedení změny do procesu představuje pro firmu především příležitost.

Nejdůležitější pro manažera je si uvědomit, že nejcennějším zdrojem firmy jsou lidé. Ti jsou konateli veškerého dění. Prostřednictvím správně vedených, motivovaných, angažovaných a energetizovaných zaměstnanců dokáže firma úspěšně dosáhnout svého cíle. Každý z nich by měl být chápan jako jedinečná a nenahraditelná osobnost, která vlastní určité předpoklady a je neocenitelným ziskem pro organizaci. Za pomoci společného úsilí a vize dokáže firma efektivně reagovat na požadavky změn a snadno je realizovat.

Pokud se firma naučí vzájemně mezi sebou sdílet veškeré informace, znalosti lidí a akceptovat nové myšlení, dokáže mnohem rychleji a snadněji naplnit svůj cíl. Znalostní organizace představuje nový směr za účelem efektivního výkonu práce všech lidí v podniku.

Praktická část práce navazuje na získané informace z části teoretické a aplikuje je na vybraný podnik. Pomocí výzkumného dotazníku jsou zjištěny slabé a silné stránky organizace. Cílem práce je autorský návrh a doporučení pro firmu, jak eliminovat zjištěné nedostatky a k tomu využít znalosti z odborné literatury.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce navazuje na zjištěné informace z odborné literatury, které byly získány při zpracování teoretické části práce. V této oblasti je popsána obecná charakteristika vybraného podniku z historického hlediska až po současnost. Na základě doložených obecných informací o firmě a poznatků z teoretické části je vymezen cíl práce, jsou sestaveny hypotézy a průzkumové dotazníkové šetření. Následně jsou získané výsledky interpretovány a vyjádřeny grafickým znázorněním. Na konci práce představuje autorka vlastní návrh pro eliminaci vyhodnocených nedostatků firmy za účelem efektivního výkonu manažerů a tím i jejich lidí.

2.1 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO PROSTŘEDÍ VYBRANÉHO PODNIKU

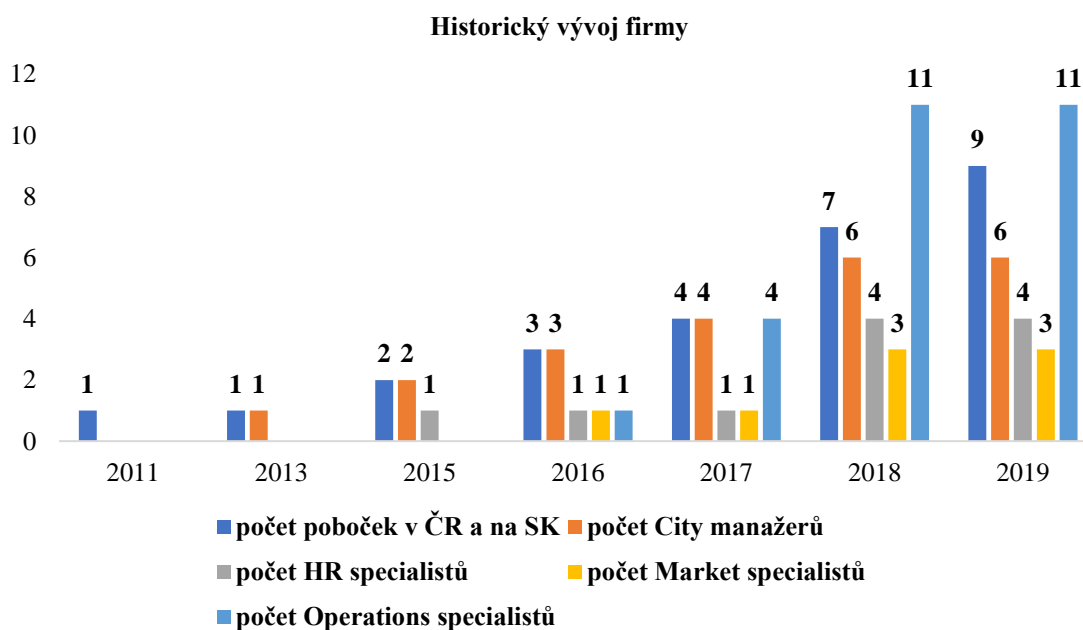
Vybraná firma vznikla v roce 2011 ve městě České Budějovice. Hlavní činností byl úklid společných prostor bytových i nebytových domů a úklid domácností. Byla založena dvěma jednateli Romanem a Honzou, kteří byli absolventy vysoké školy. V této branži viděli velký potenciál a rozhodli se toho využít. Než dokázali zajistit vhodné a kvalitní uklízečky, pro které by měli dostatečné množství práce, prováděli úklid svépomocí a vyzkoušeli si tuto práci na vlastní kůži. Tento proces se stal tradicí a každý nově přijatý člen do týmu, i vedoucích pozic, si musel projít touto zkouškou. Díky tomu si uvědomí, co vlastně koncové služby obnáší. V roce 2013 přijali na svou budějovickou pobočku vedoucí Radku, která dostala město na starost. Honza s Romanem na ni dohlíželi a pustili se do strategického plánu expanze firmy do dalších měst.

V roce 2015 se rozhodli o první expanzi firmy a to do města Prahy. V tomto roce nastoupila do společnosti autorka práce a spolu s ní i její kolegyně Anička. Měly na starost hledání vhodných úklidových pracovníků a nových klientů. Tehdy vznikla první myšlenka držet se pouze jedné činnosti a to úklidu společných prostor bytových domů. Byla zrušena služba úklidu domácností, kanceláří a podobné prostory. Moto firmy zní:

„Děláme jednu věc, zato pořádně.“ S kolegyní Aničkou a dalšími dvěma pomocnicemi vlastními silami vyhledávaly kontakty na zákazníky ve veřejných databázích a roznášely jim osobně dopisy s nabídkou. Když je zákazník oslovil s poptávkou o službu, chodily si dům prohlédnout osobně a vytvořily jim cenovou nabídku na míru. Po podpisu smlouvy jim přidělily pracovníka na úklid a staraly se, aby vše správně fungovalo a klient byl se službou spokojený.

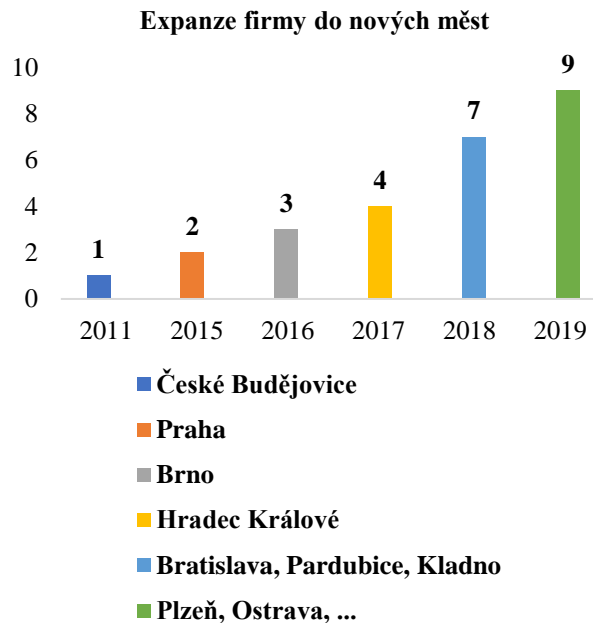
Dnes, v roce 2019, firma již stojí na úplně jiném žebříčku. Dokázala razantně navýšit obrát tržeb, kdy vzrostla z desítek tisíc na desítky milionů korun svého obrátu za rok. Změnila se organizační struktura a firemní kultura podniku. Z vnějšího pohledu na firmu si především nelze nevšimnou působnosti v řadě nových městech, v celé České republice i na Slovensku.

Graf 1: Historický vývoj firmy v čase



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 2: Schéma expanze firmy do nových měst



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Z vlastních zkušeností autorky práce lze vyjmenovat, co všechno se ve firmě změnilo od roku 2015 dodnes. Autorka si osobně prošla všemi vývojovými etapami a měla možnost podílet se na plánování hlavních cílů a realizaci změn. Organizace rychle rostla a bylo zapotřebí vytvořit nové pozice ve vedení a rozšířit tak celou organizační strukturu společnosti. S sebou to přineslo řadu změn jak procesních, organizačních, taktéž systémových. Bylo nezbytné naučit se novým věcem a postupům. Efektivně reagovat na požadavky rychle rostoucí a prosperující firmy.

CHARAKTERISTIKA POZIC V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE

Expansion manager (vrcholový management) – jeho úkolem je řídit a nést odpovědnost za všechna města z jedné centrální pobočky. Dohlíží na práci City manažerů. Úkoluje je, kontroluje a stanovuje s nimi společně plány na nové období. Je plně zodpovědný za svou práci a svých podřízených jednateli společnosti.

City manager (střední management) – řídí chod a nese odpovědnost za svou pobočku, popřípadě pobočky, své podřízené a jejich vykonanou práci. Zodpovídá se

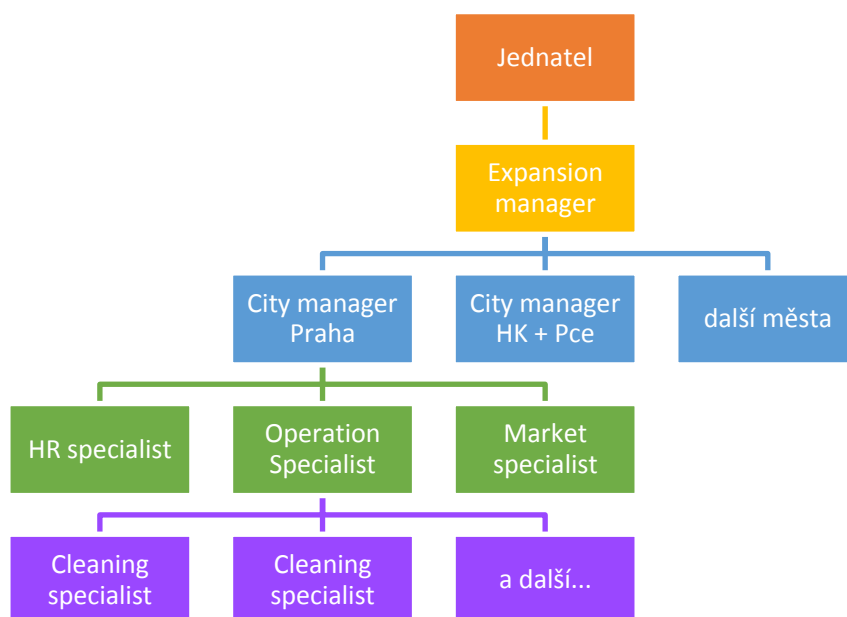
Expansion manažerovi. Autorka této práce je ve firmě na pozici City manažera a má na starost dvě pobočky měst Hradec Králové a Pardubice.

HR specialist (liniový management) – má na starost nábor nových pracovníků na úklid společných prostor. Provádí jejich zaškolení a uvedení do procesu. Zodpovídá se za svou práci City manažerovi.

Market specialist (liniový management) – jeho starostí je zejména obchod. Zajištění nových zakázek, analýza konkurence trhu a vystavení nabídek zákazníkům. Jeho vedoucím je City manager.

Operations specialist (liniový management) – dohlíží na provoz, kontroluje poskytované služby a práci pracovníků na úklid. Řeší spokojenost zákazníků a zodpovídá se City manažerovi.

Obrázek 4: Organizační struktura vybraného podniku



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

2.2 CÍLE PRÁCE

2.2.1 CÍL VÝZKUMU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je navrhnout, na základě zjištěných poznatků z teoretické části práce a vyhodnocených výsledků z empirické části, nejvhodnější princip pro řízení změn a efektivitu práce manažerů ve vybraném podniku.

2.2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem průzkumného dotazníkového šetření je potvrzení poznatků z teoretické části práce aplikované na vybraný podnik. Výsledky výzkumu vyhodnocují silné a slabé stránky vybraného podniku a mají za úkol konkrétně se soustředit na vyhodnocení těchto cílů:

- Zjistit, zda jsou sdíleny všeobecné cíle a strategické plány organizace, znalosti a informace se všemi pracovníky.
- Zjistit, zda se všichni pracovníci mohou podílet na stanovení všeobecných cílů a strategických plánů organizace a též úkolů kladených na ně samotné.
- Zjistit, zda se všichni pracovníci mohou podílet na řízení změn v organizaci, chápou cíle změn a zvládají je včas realizovat a používat.
- Zjistit, zda je na všechny pracovníky delegována samostatná odpovědnost za práci.
- Zjistit, zda jsou všichni pracovníci podporováni ve vzájemné spolupráci a sdílení informací napříč celou organizací.

2.2.3 HYPOTÉZY

Na základě stanovených cílů výzkumných otázek byly zformulovány následující hypotézy.

H1: Je předpokládáno, že firma sdílí všeobecné cíle a strategické plány, znalosti a informace napříč celou organizací mezi všemi pracovníky, kteří se mohou podílet na jejich plánování.

H2: Je předpokládáno, že je po každém pracovníkovi vyžadována samostatnost a odpovědnost pracovního výkonu.

H3: Je předpokládáno, že firma má nastavené procesy tak, aby zvládla rychle a efektivně reagovat na změny.

2.2.4 VÝZKUMNÝ VZOREK

Pro vyhodnocení dotazníku bylo osloveno 24 respondentů ve vybrané firmě, kteří jsou na pozicích City manager, HR specialist, Market specialist a Operations specialist. Dotazník jim byl zaslán elektronickou formou a odpovědi byly anonymní.

2.2.5 VÝZKUMNÁ METODIKA

Metodou pro ověření skutečného stavu ve vybrané firmě byl zvolen kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zpracován na základě zjištěných informací z teoretické části práce a zvoleného cíle práce. Prostřednictvím dotazníku byly zjištěny problematické oblasti, ověřeny hypotézy a naplněn cíl práce autorským návrhem vyhodnoceného problému.

Dotazník se skládá ze dvou částí. První část slouží pro posouzení obecných informací – pohlaví, věk, vzdělání, pozice ve firmě a doba spolupráce s firmou. Tato zjištěná data jsou nadále zohledněna při vyhodnocování jednotlivých předem stanovených výzkumných otázek.

Hodnotící škála odpovědí v dotazníku se skládá ze čtyřbodového systému (kromě doplňujících otázek, kde respondenti vybírali pouze jednu z definovaných možností, popřípadě lineárně vyhodnotili data dle stupnice). Záměrně byl použit pouze čtyřbodový bodový výběr odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne a ne), aby se předešlo nejednoznačné odpovědi nevim.

- *Ano* – respondent s odpovědí absolutně souhlasí
- *Spíše ano* – respondent s odpovědí spíše souhlasí
- *Spíše ne* – respondent s odpovědí spíše nesouhlasí
- *Ne* – respondent s odpovědí absolutně nesouhlasí

2.2.6 ČASOVÁ ORGANIZACE VÝZKUMU

Dotazník byl respondentům zaslán elektronickou podobou pomocí aplikace dotazníkového formuláře od firmy Google. Na vyhodnocení dotazníku měli respondenti stanovený časový limit 48 hodin, který všichni splnili.

2.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

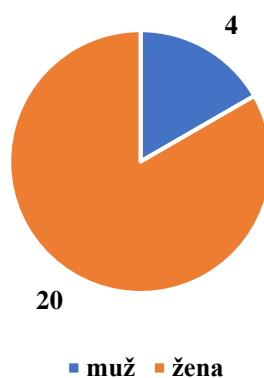
V následující kapitole jsou podrobně vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Ke každé výzkumné otázce byly vypracovány grafy, které znázorňují odpovědi respondentů. První grafické znázornění vyhodnocuje odpovědi všech respondentů. Druhé grafické schéma ilustruje odpovědi podle pozice respondentů ve firmě.

2.3.1 VYHODNOCENÍ ZAZNAMENANÉ V GRAFECH

Otázka č. (číslo) 1: Jste muž nebo žena?

Graf 3: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 1

Vyhodnocení počtu mužů a žen ve firmě.

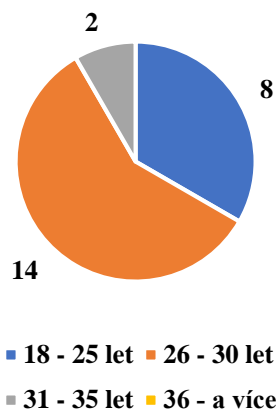


Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Otázka č.2: Kolik Vám je let?

Graf 4: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 2

Vyhodnocení věkové struktury respondentů.

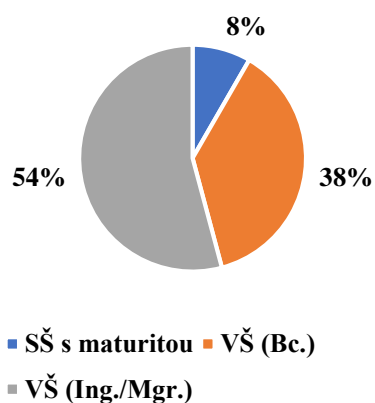


Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Graf 5: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 3

Vyhodnocení nejvýše ukončeného vzdělání respondentů.

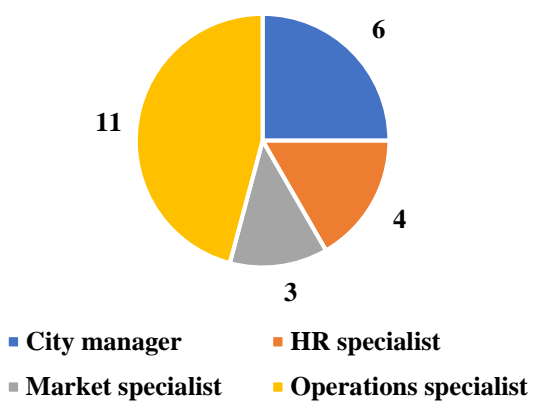


Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Otázka č.4: Jaká je Vaše pozice ve firmě?

Graf 6: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 4

Vyhodnocení pozice respondentů ve firmě.

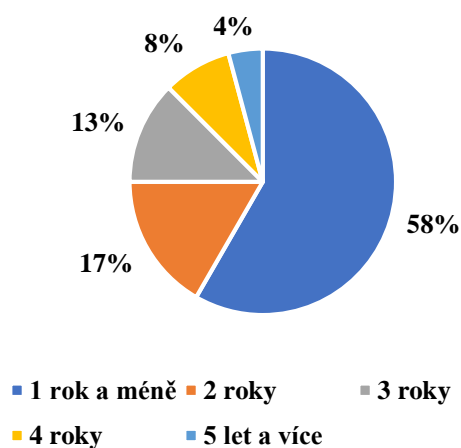


Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Otázka č.5: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Graf 7: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 5

Vyhodnocení počtu let spolupráce respondentů ve firmě.

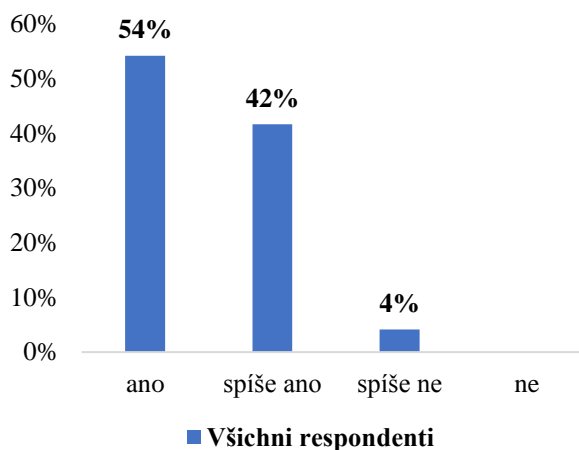


Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Otázka č.6: Zhodnoťte, zda jste si vědom/a všeobecných cílů a strategických plánů organizace?

Graf 8: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 6

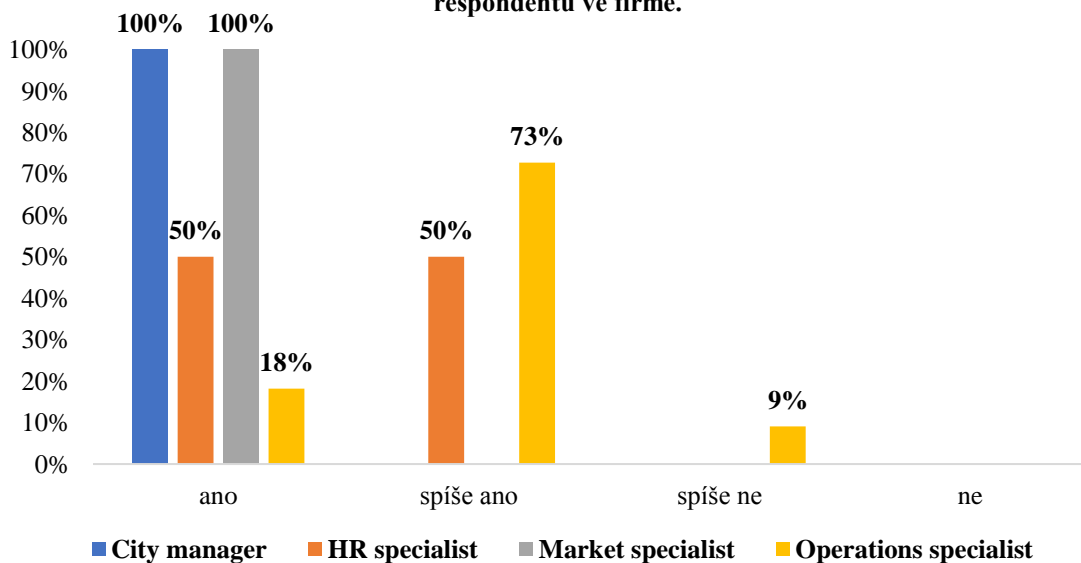
Vyhodnocení informovanosti lidí s plány a cíli organizace.



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 9: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 6

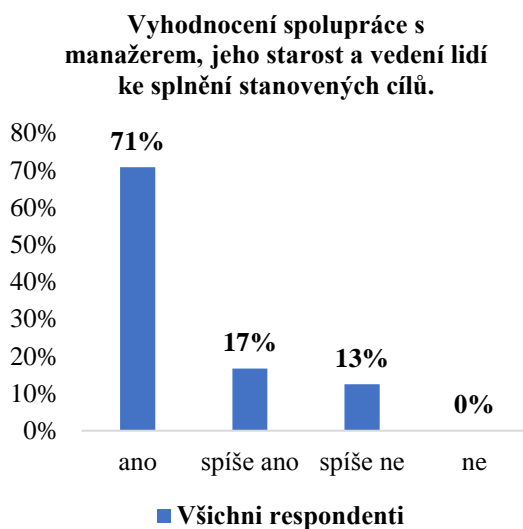
Vyhodnocení informovanosti lidí s plány a cíli organizace vzhledem k pozici respondentů ve firmě.



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

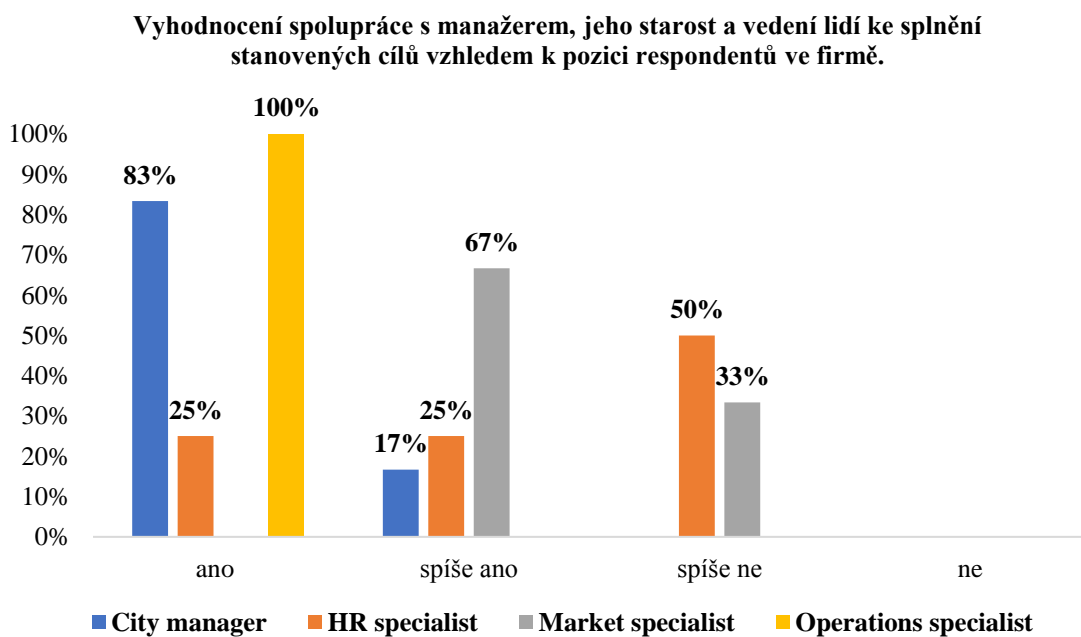
Otázka č.7: Zhodnoťte spolupráci s manažerem, zda se stará a vede Vás k dosažení stanovených cílů?

Graf 10: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 7



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 11: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 7



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

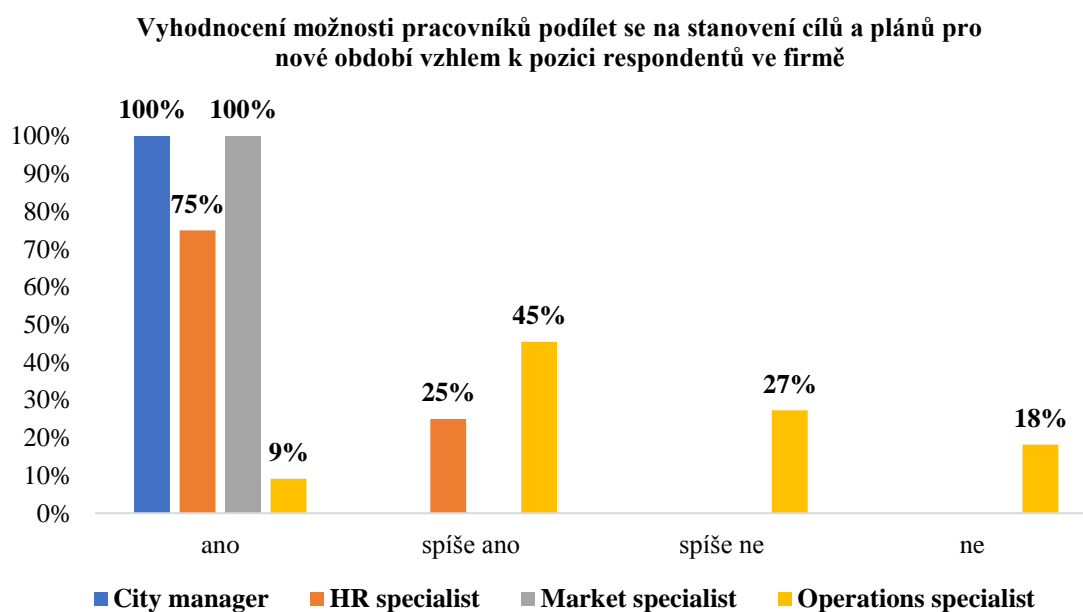
Otázka č.8: Zhodnoťte, zda máte možnost podílet se na stanovení cílů a plánů na nové období?

Graf 12: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 8



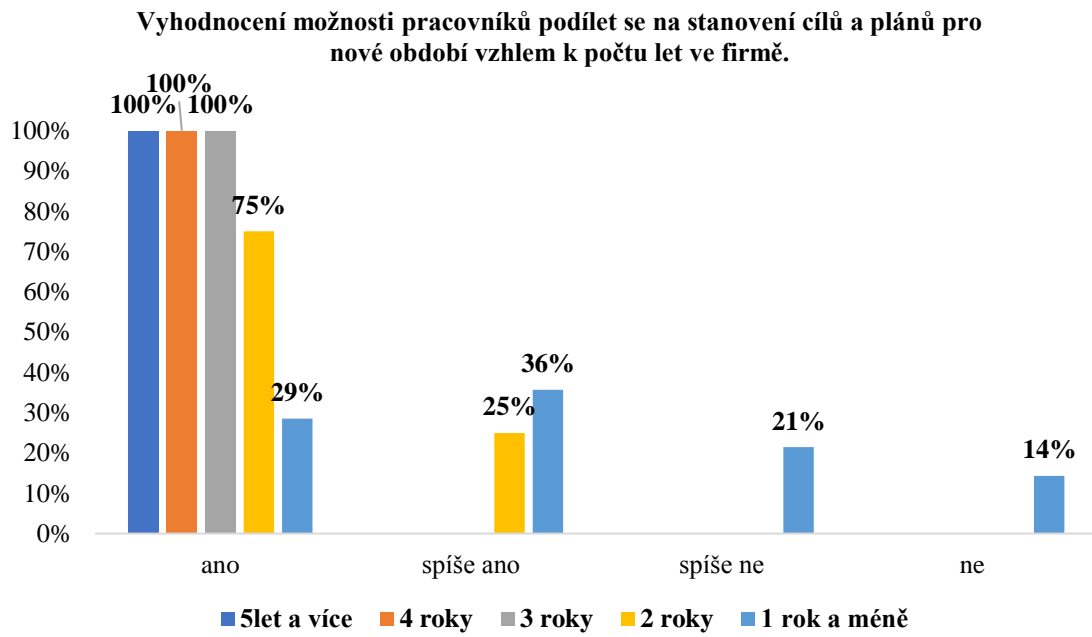
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 13: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 8



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

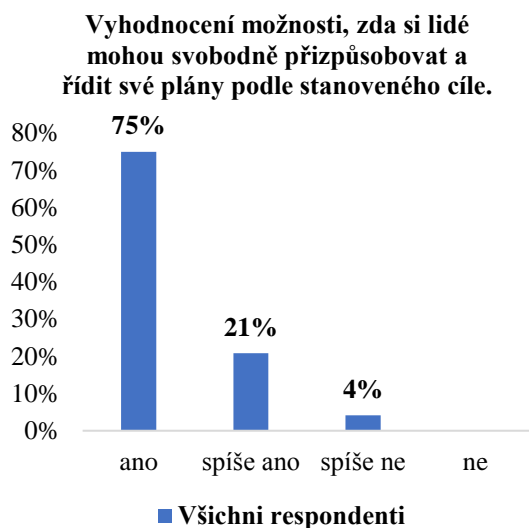
Graf 14: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 8



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

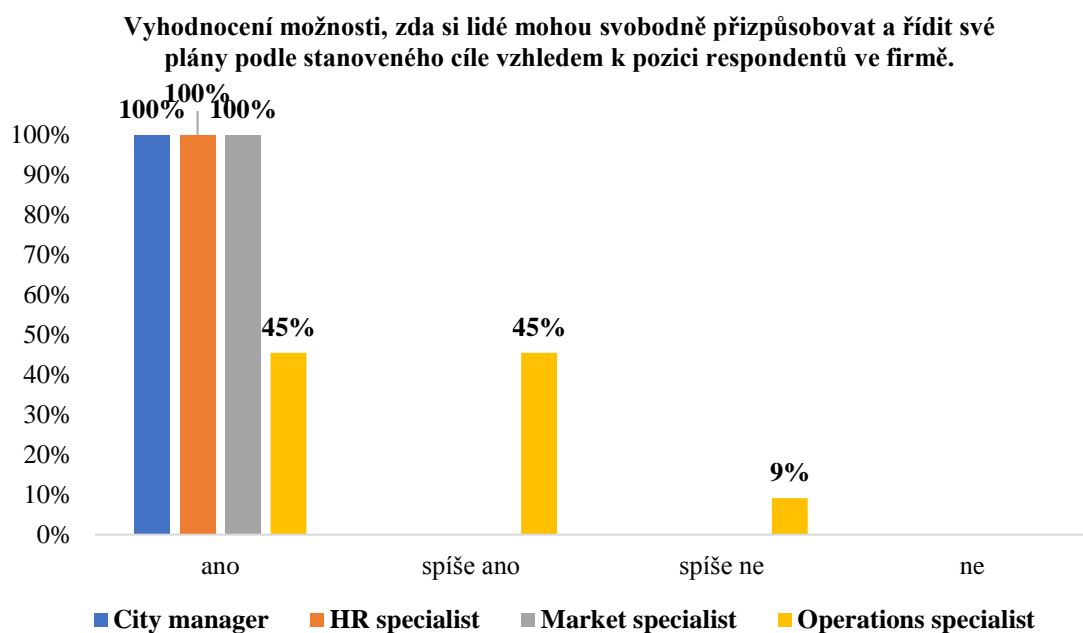
Otázka č.9: Zhodnoťte, zda máte možnost svobodně se rozhodovat, jak budete na úkolu pracovat a jak dosáhnete stanoveného cíle?

Graf 15: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 9



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

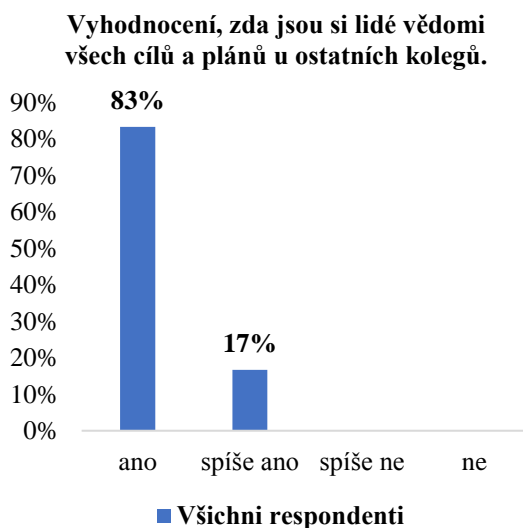
Graf 16: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 9



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

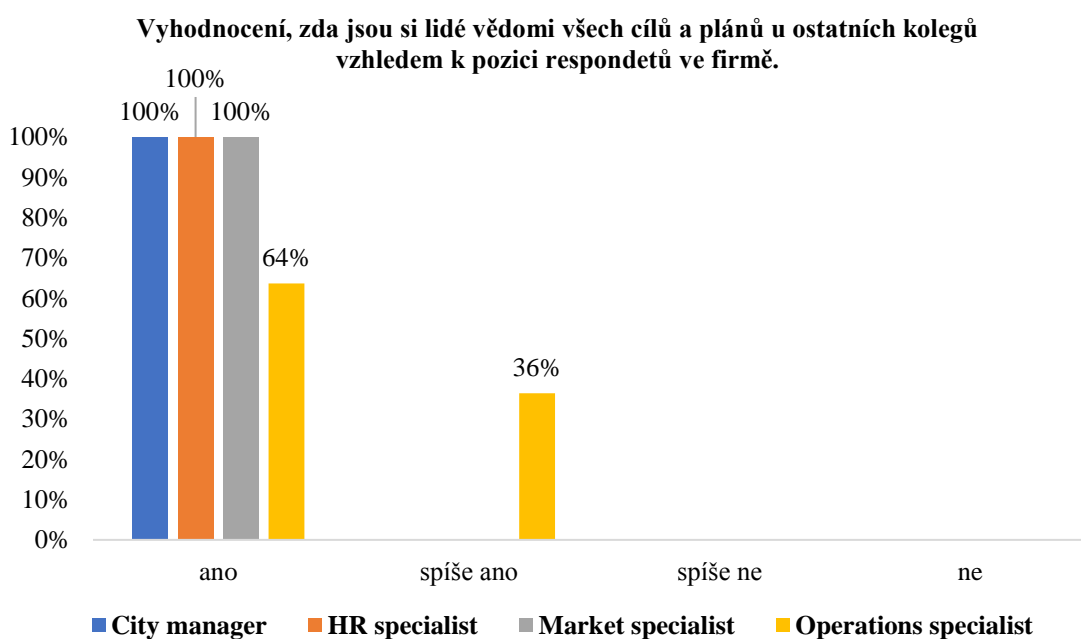
Otázka č.10: Zhodnoťte, zda znáte plány svých ostatních kolegů na nové období, jejich výsledky odvedeného výkonu a splnění stanovených cílů (měsíční porady, reporty)?

Graf 17: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 10



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

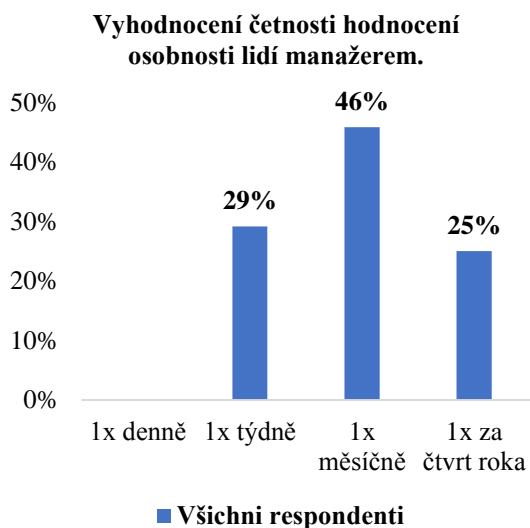
Graf 18: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 10



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

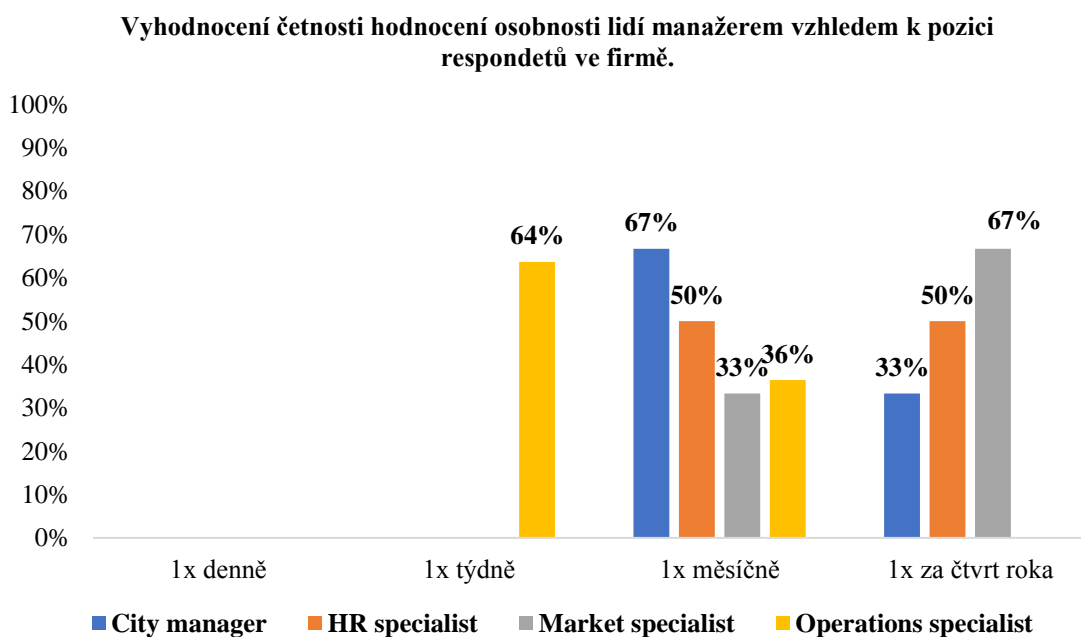
Otázka č.11: Zhodnoťte, jak často Vás manažer hodnotí jako osobnost (motivace, osobní cíle, seberealizace apod.)?

Graf 19: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 11



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

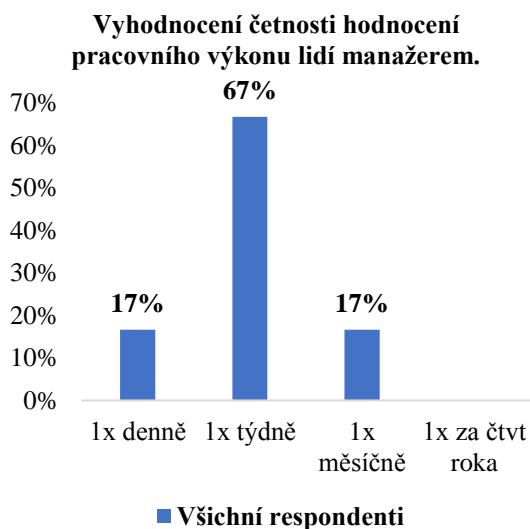
Graf 20: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 11



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

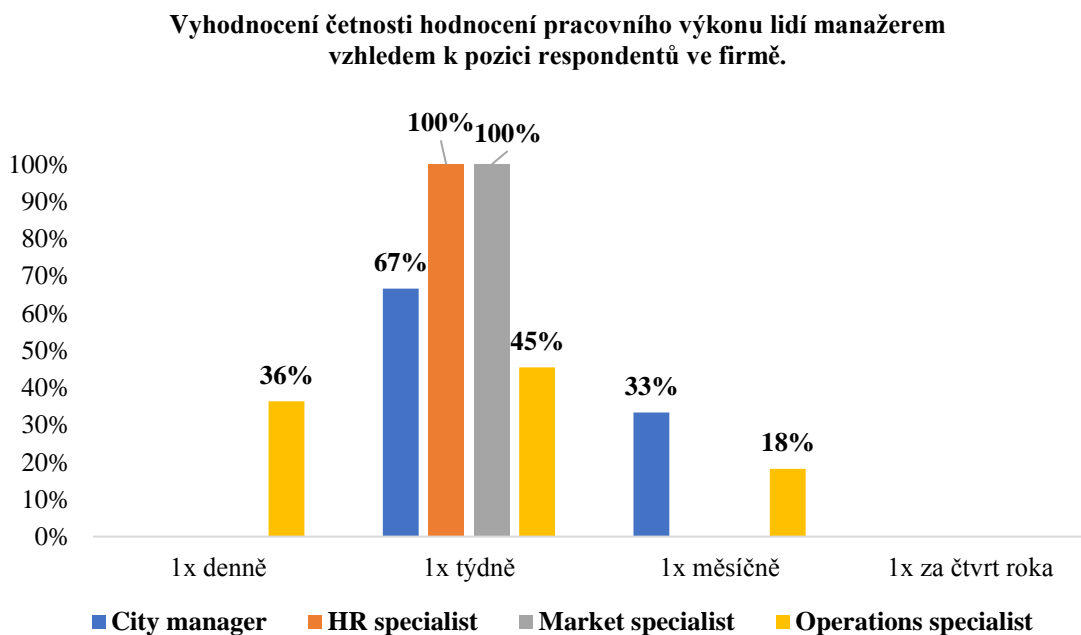
Otázka č.12: Zhodnoťte, jak často hodnotí manažer Váš pracovní výkon podle stanovených plánů?

Graf 21: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 12



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

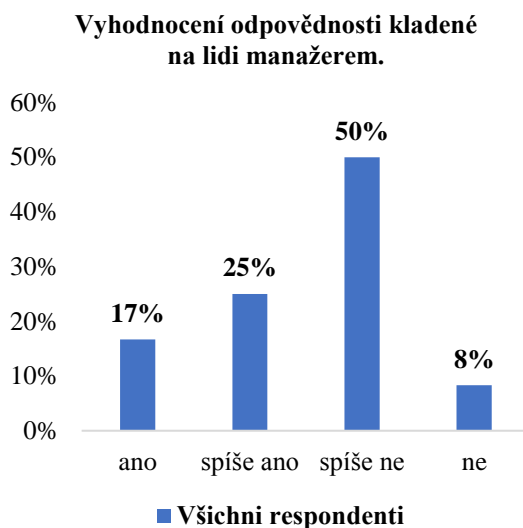
Graf 22: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 12



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

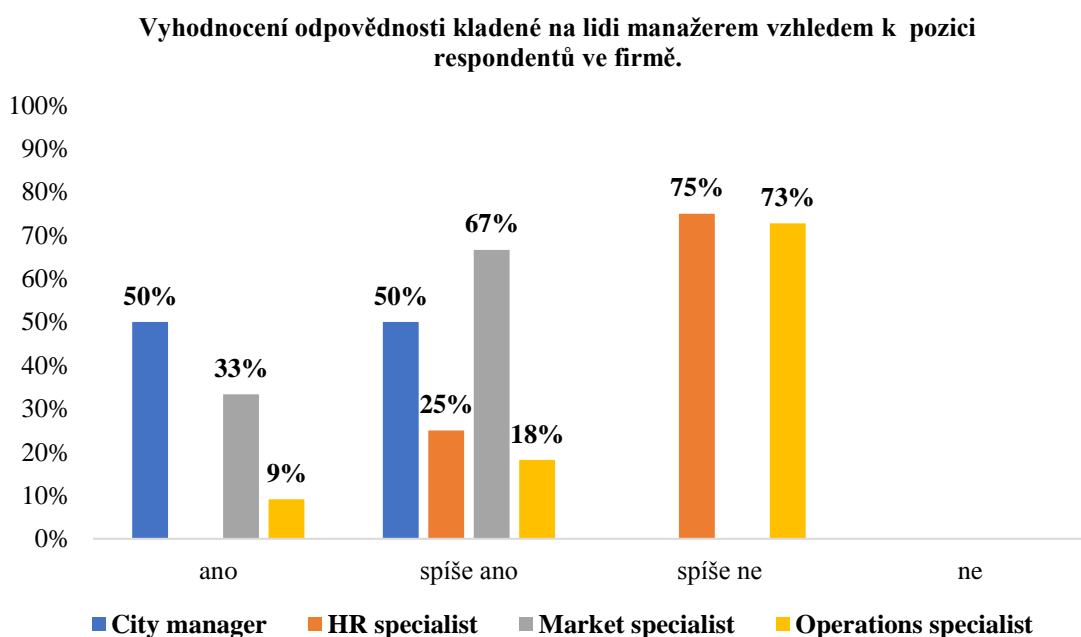
Otázka č.13: Zhodnoťte, zda Vám manažer přikládá dostatečnou odpovědnost a samostatné rozhodování při výkonu práce?

Graf 23: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 13



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

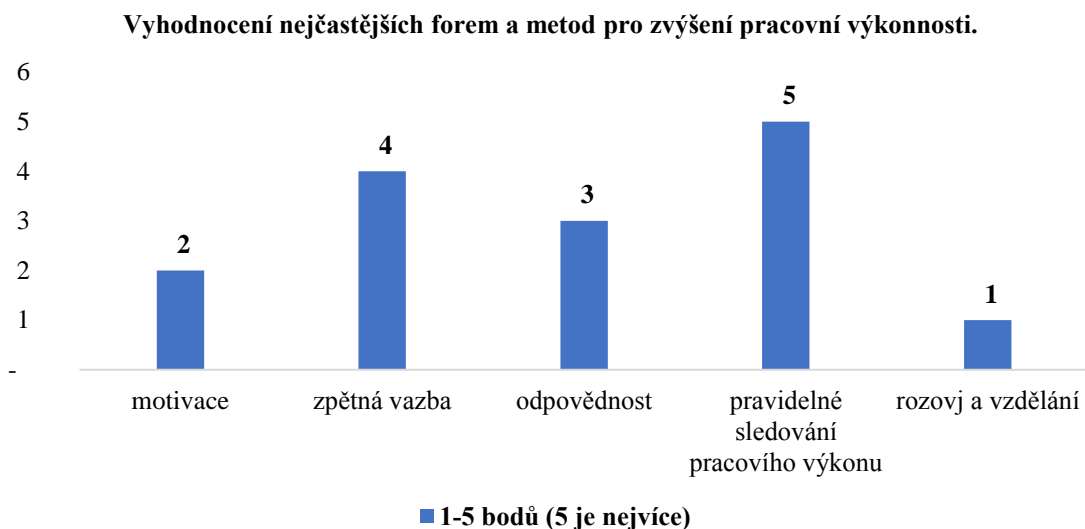
Graf 24: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 13



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

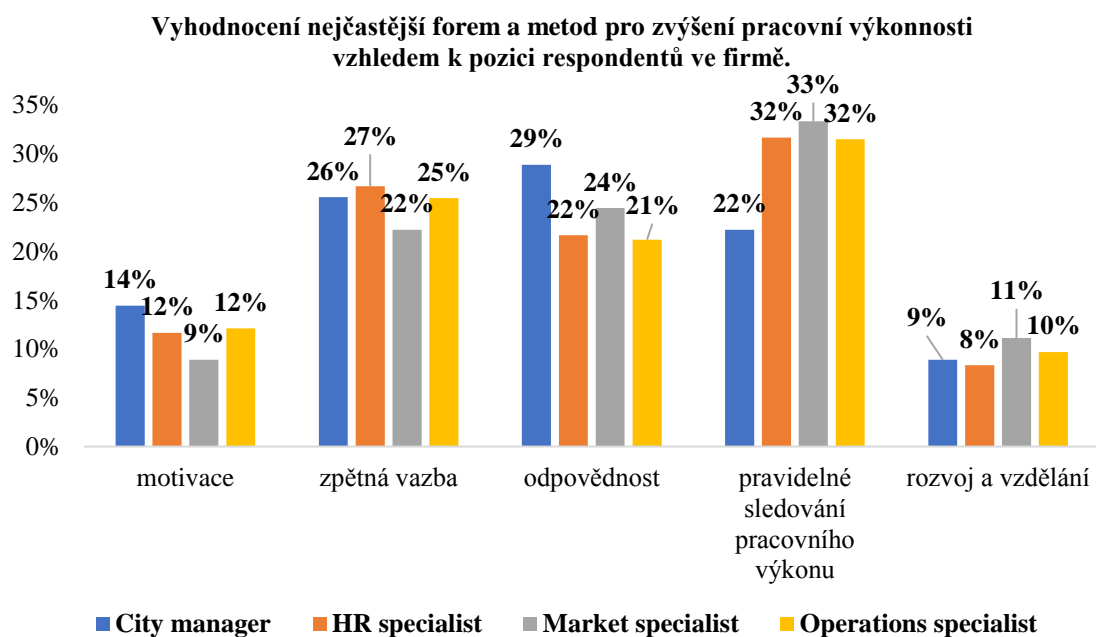
Otázka č.14: Zhodnoťte, jaké metody aplikuje manažer pro zvyšování vaší pracovní výkonnosti od nejčastější po méně častou? (1-5 bodů, kdy 5 znamená nejčastější)

Graf 25: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 14



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

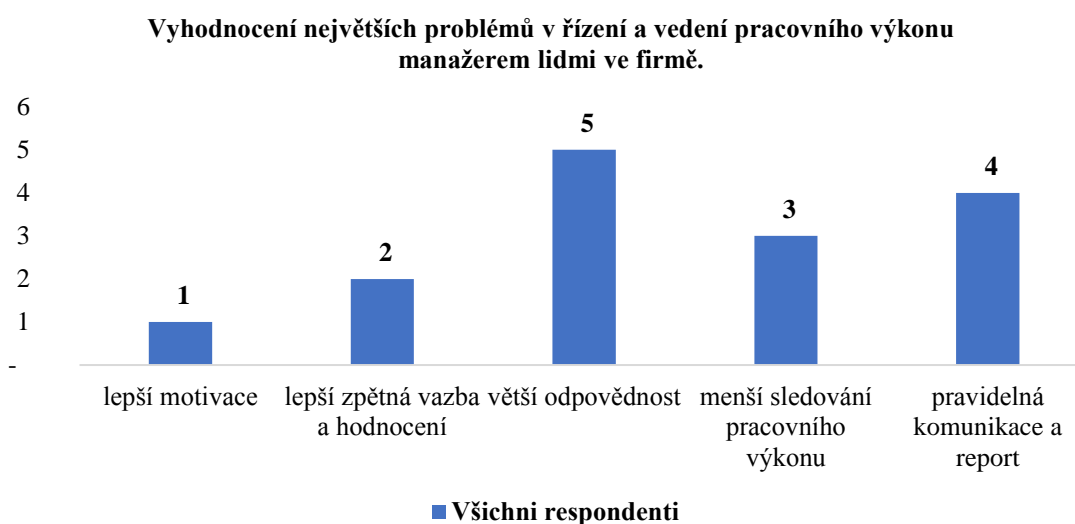
Graf 26: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 14



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

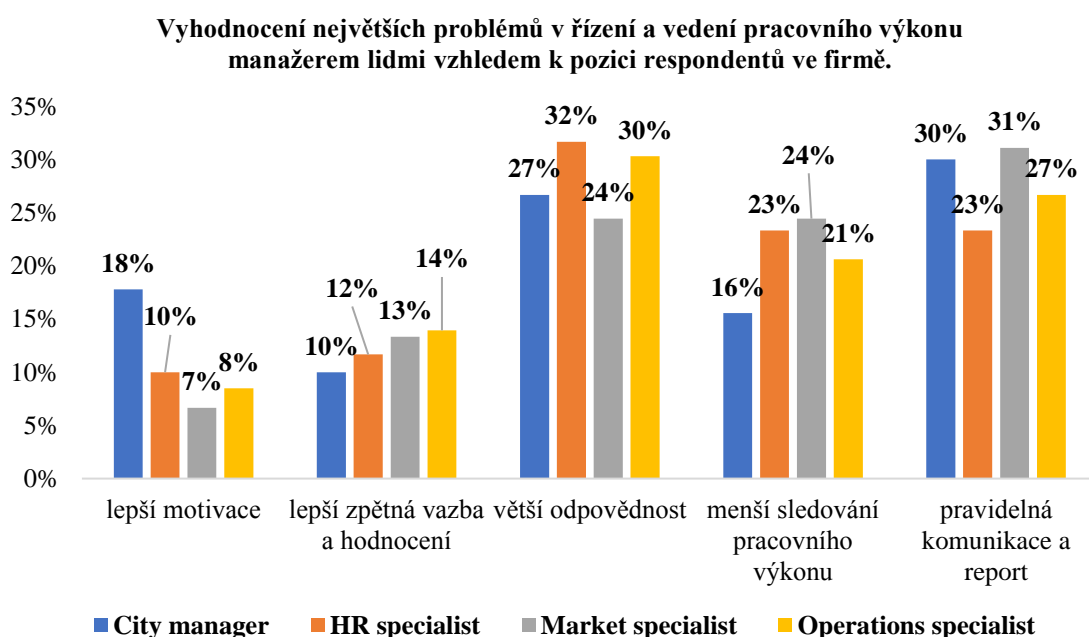
Otázka č.15: Zhodnoťte spolupráci s manažerem, co byste mu doporučili, aby zlepšil při řízení a vedení vašeho pracovního výkonu a Vás jako osoby samotné? (1-5 bodů, kdy 5 znamená nejčastější)

Graf 27: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 15



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

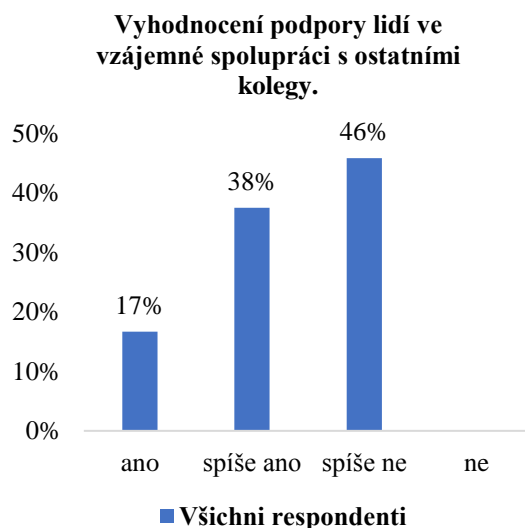
Graf 28: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 15



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Otázka č.16: Zhodnoťte, zda Vás manažer podporuje ve vzájemné spolupráci mezi kolegy a napříč celou organizací?

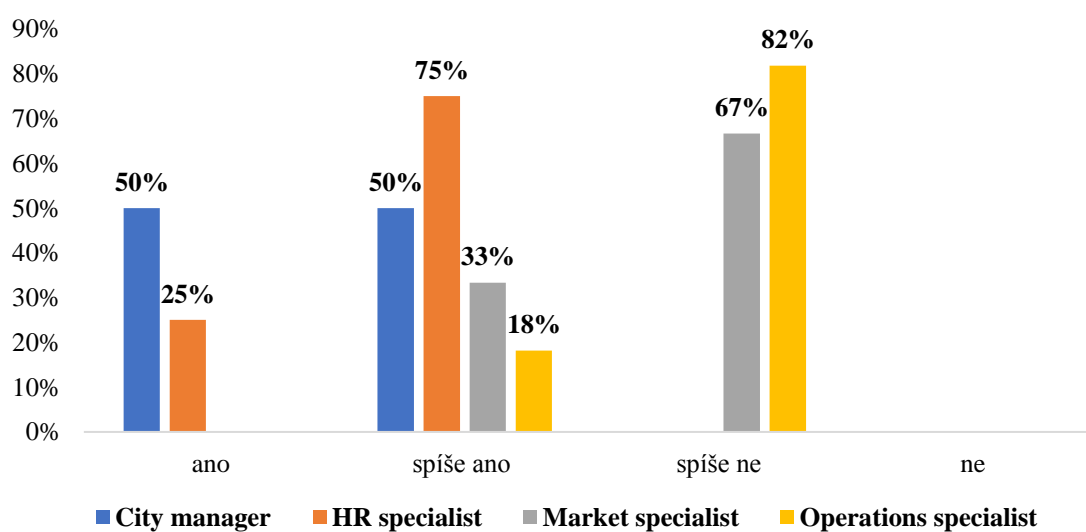
Graf 29: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 16



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 30: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 16

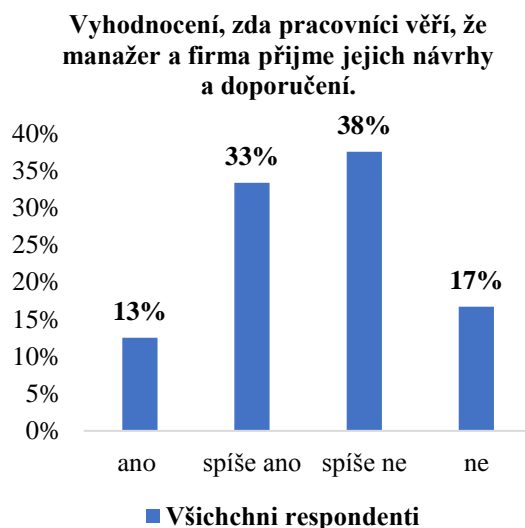
Vyhodnocení podpory lidí ve vzájemné spolupráci s ostatními kolegy vzhledem k pozici respondentů ve firmě.



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

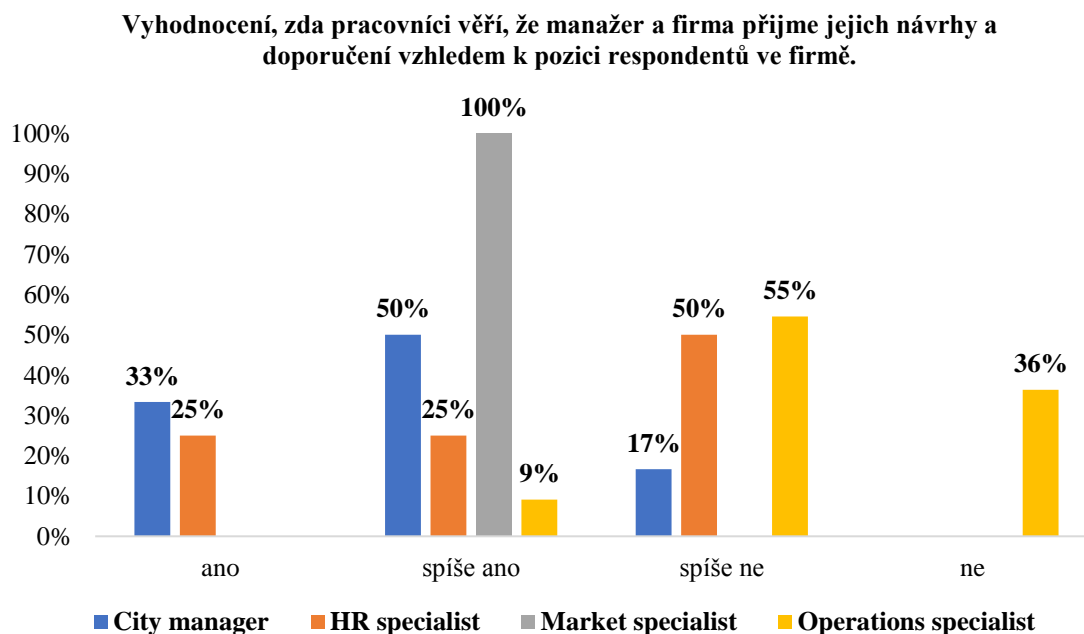
Otázka č.17: Zhodnoťte, zda věříte, že se manažer a organizace bude řídit Vašimi doporučeními a znalostmi, které jí můžete předat?

Graf 31: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 17



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

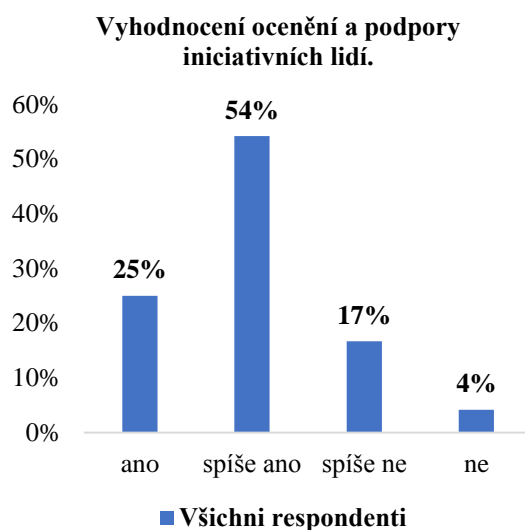
Graf 32: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 17



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

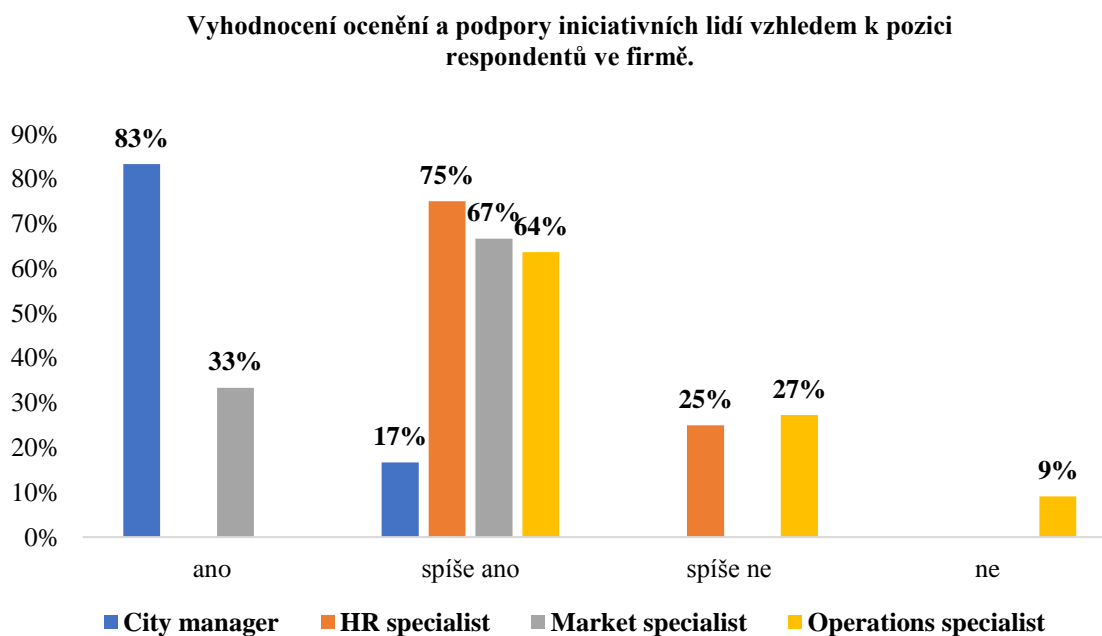
Otázka č.18: Zhodnoťte, zda manažer oceňuje a podporuje lidi, kteří jsou iniciativní?

Graf 33: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 18



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

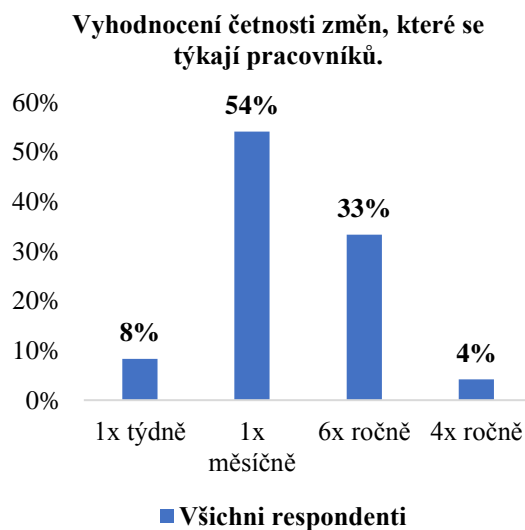
Graf 34: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 18



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

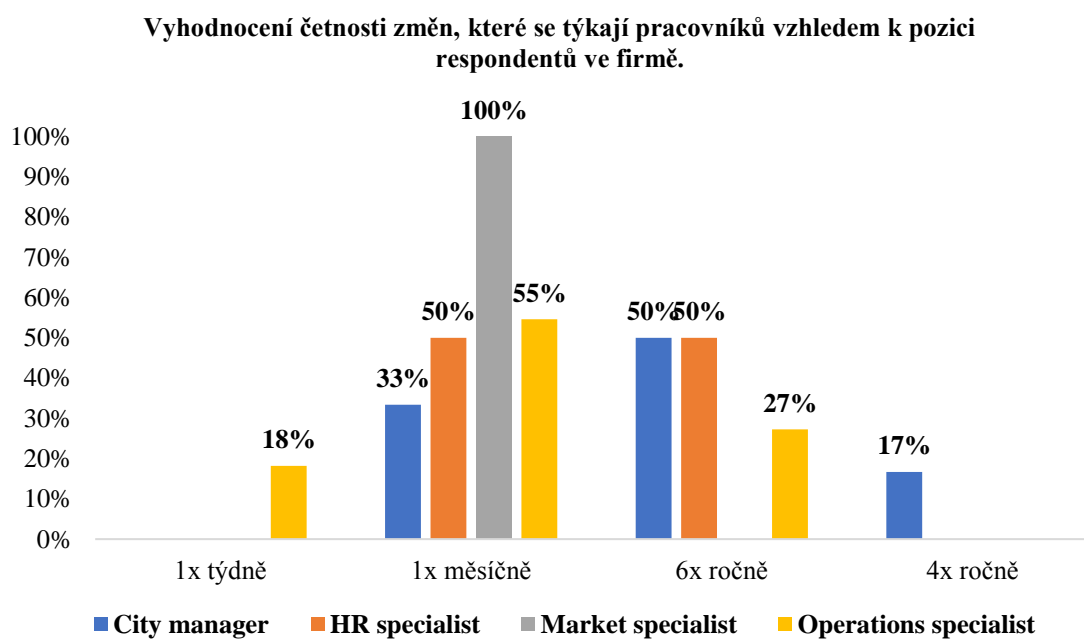
Otázka č.19: Zhodnoťte, jak často se Vás týkají změny, ke kterým dochází v systémech, procesech, postupech apod. ve vaší firmě?

Graf 35: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 19



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

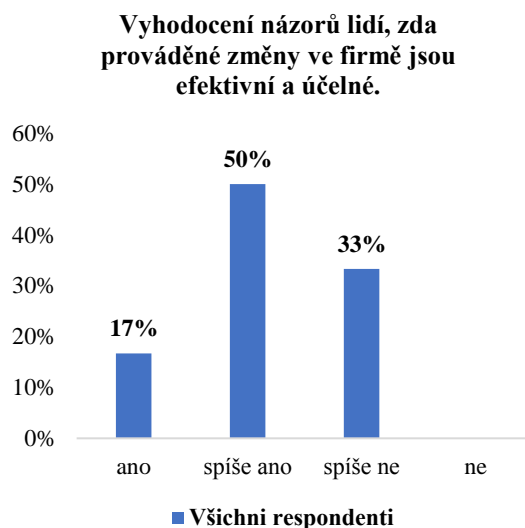
Graf 36: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 19



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

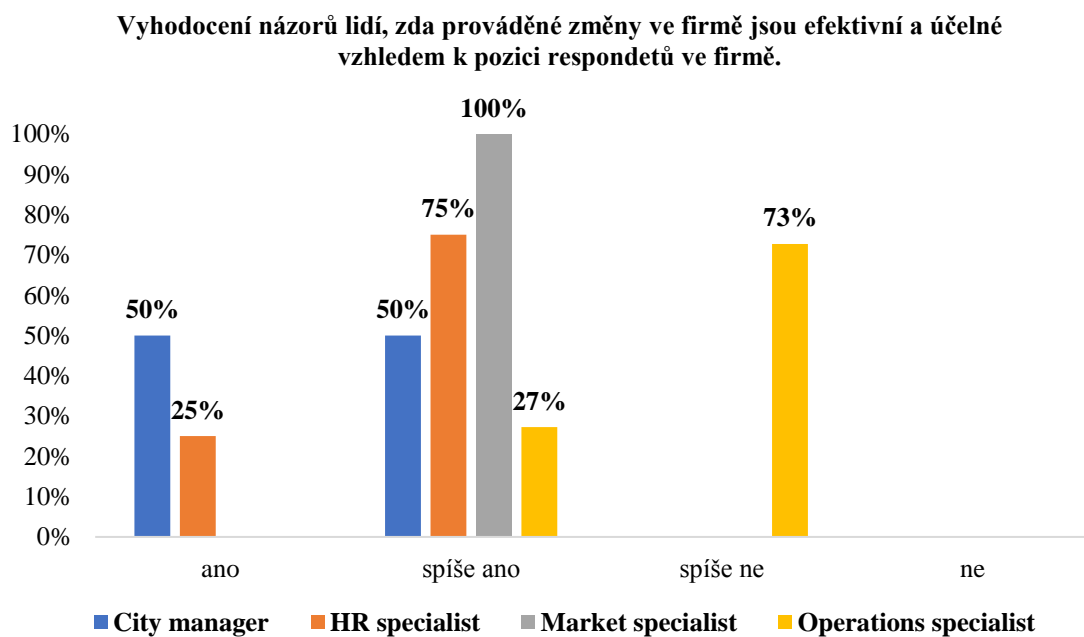
Otázka č.20: Zhodnoťte, zda si myslíte, že realizace a provádění změn ve firmě má vliv na celkové výsledky organizace a efektivitu práce všech lidí?

Graf 37: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 20



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

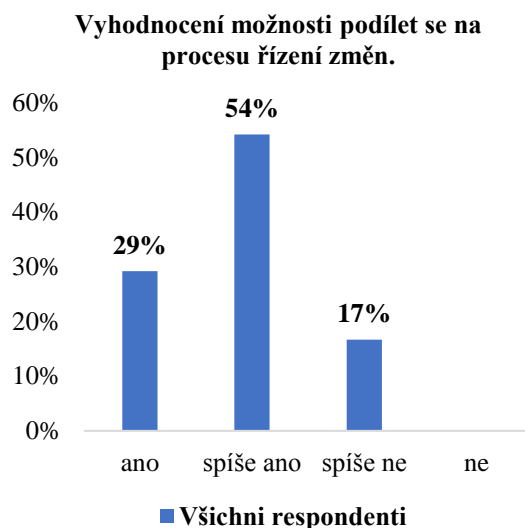
Graf 38: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 20



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

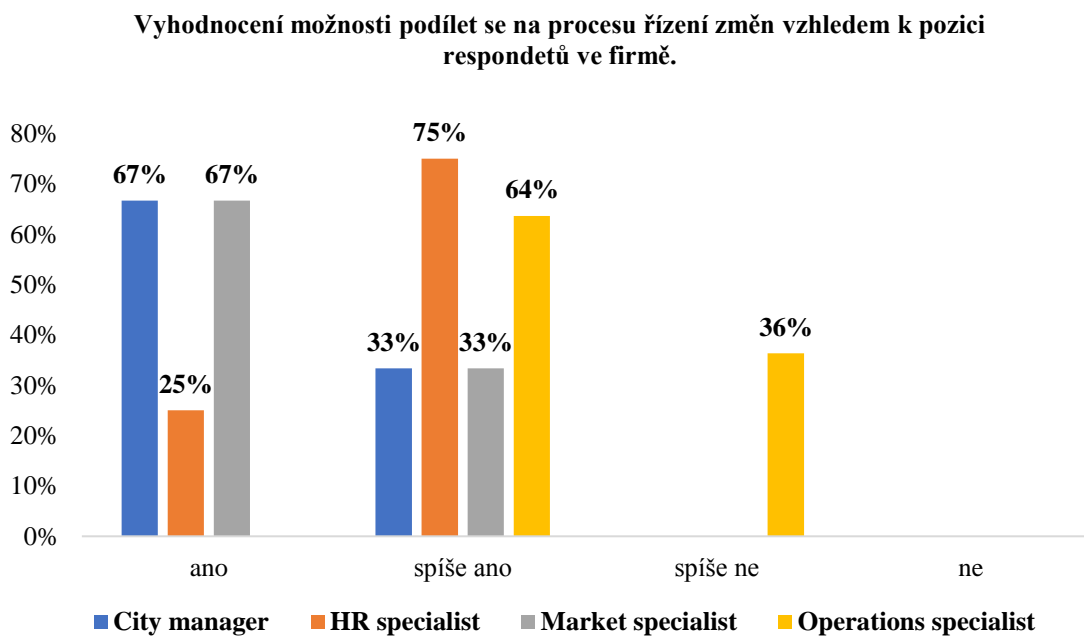
Otázka č.21: Zhodnoťte, zda se můžete podílet na procesu řízení změn (systémů, procesů, postupů apod.) Vaší firmy?

Graf 39: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 21



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

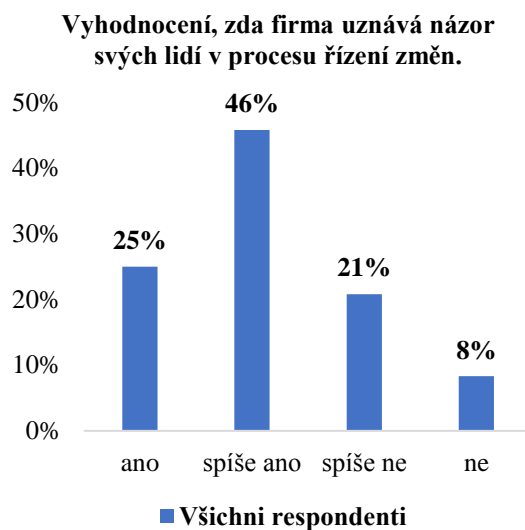
Graf 40: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 21



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

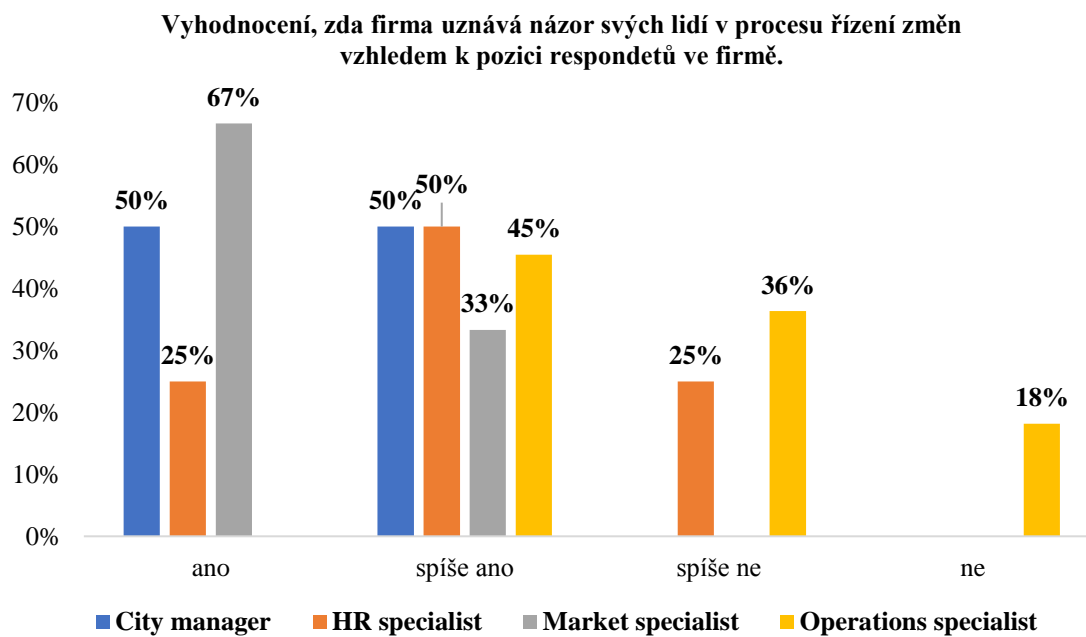
Otázka č.41: Zhodnoťte, zda si myslíte, že má Váš názor hodnotu v procesu řízení změn ve firmě?

Graf 41: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 22



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

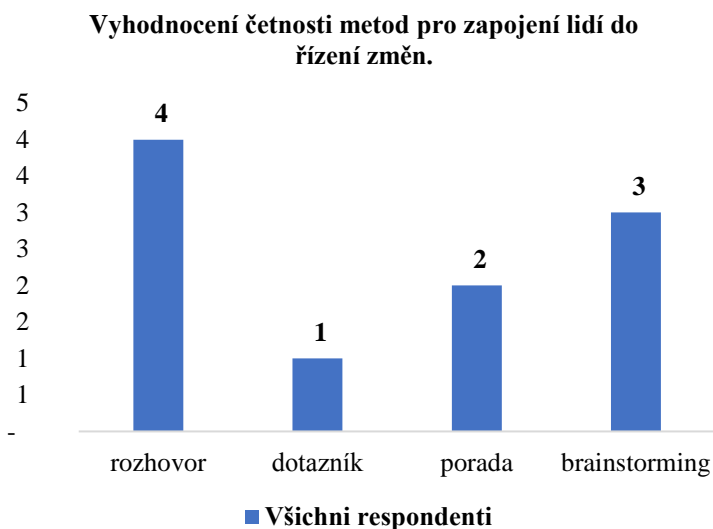
Graf 42: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 22



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

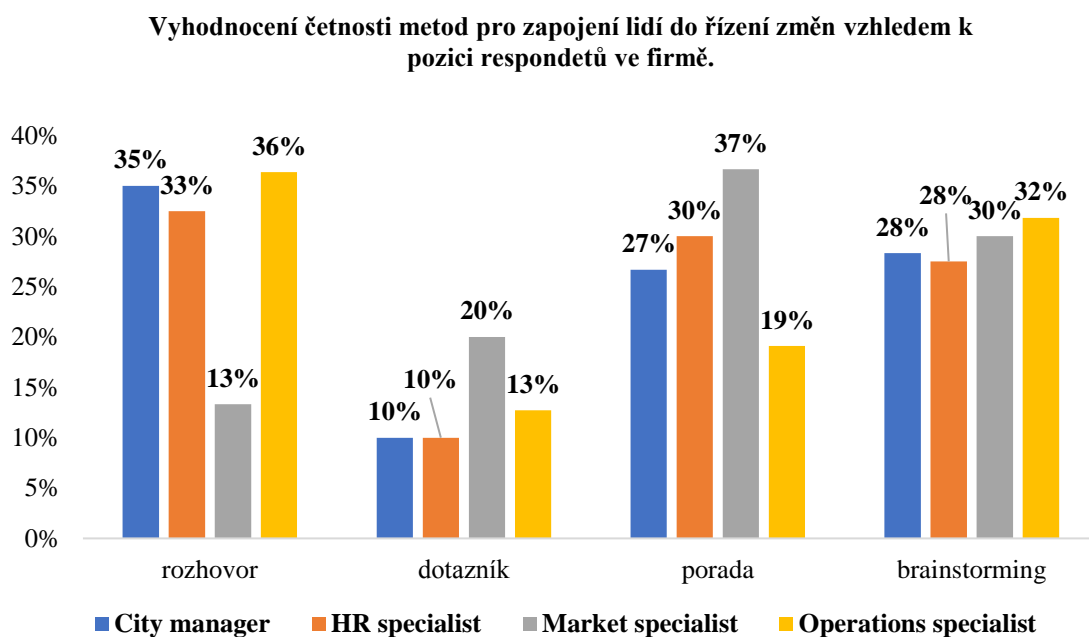
Otázka č.23: Zhodnoťte metody, které využívá Váš manažer, aby Vás zapojil do řízení změn ve firmě od nejčastější po méně častou (1-4 body, kdy 4 znamená nejčastější)

Graf 43: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 23



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

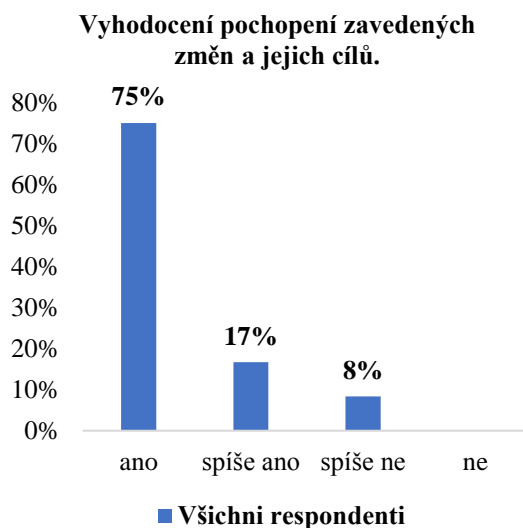
Graf 44: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 23



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

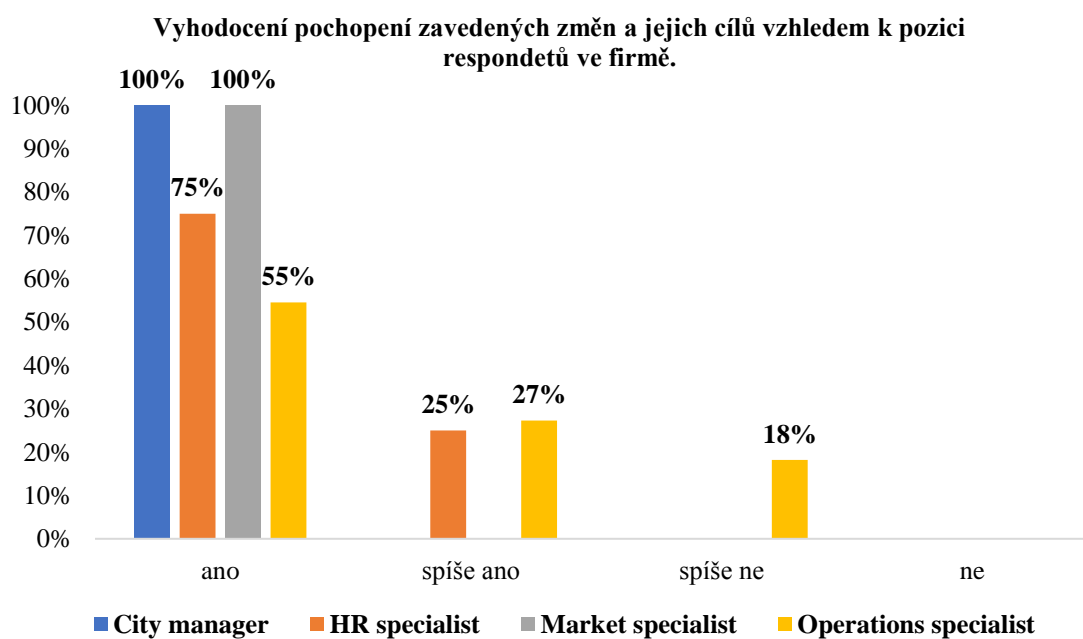
Otázka č.24: Zhodnoťte, zda rozumíte a chápete cíle všech změn, které se Vás dotýkají?

Graf 45: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 24



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

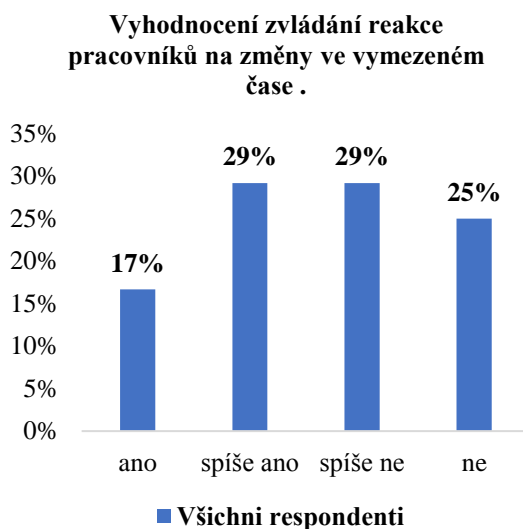
Graf 46: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 24



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

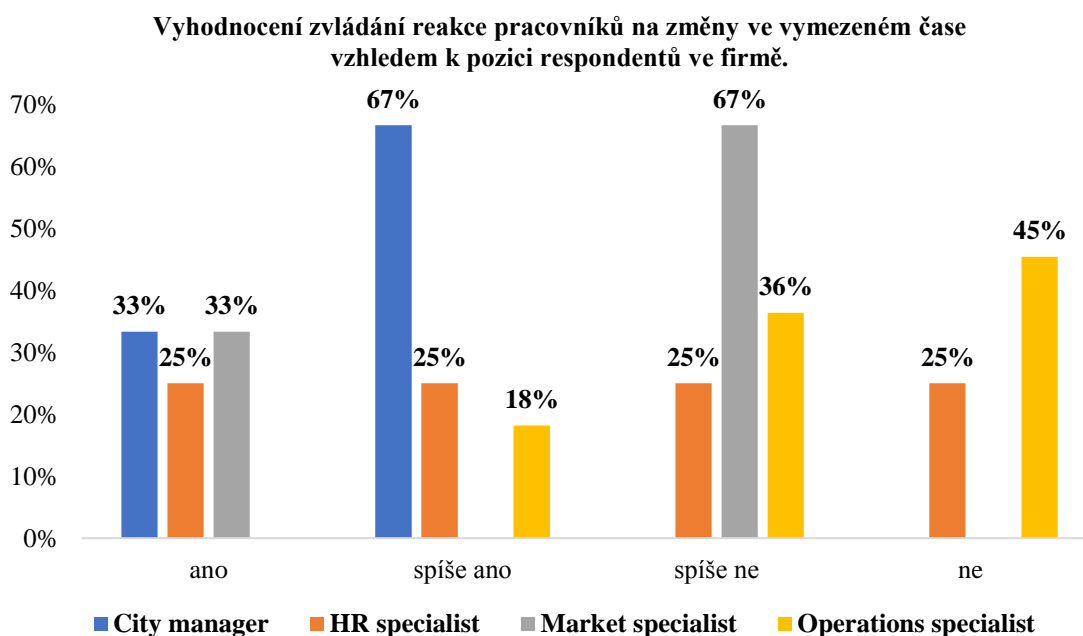
Otázka č.25: Zhodnoťte, zda zvládáte včas a podle plánu reagovat na všechny změny na Vás kladené (naučit se je užívat a implementovat do praxe)?

Graf 47: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 25



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 48: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 25



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

2.3.2 VYHODNOCENÍ ZAZNAMENANÉ V TABULCE

Pro lepší přehlednost, autorka práce zaznamenala veškeré odpovědi do níže uvedené tabulky. Vyhodnocená data jsou uvedena v procentech.

Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníku

Otázka č.1	muž	žena			
Počet respondentů	4	20			

Otázka č.2	18-25	26-30	31-35	36 a více
Počet respondentů	8	14	2	0

Otázka č.3	SŠ	VŠ (Bc.)	VŠ (Ing./Mgr.)		
Všichni respondenti	8 %	38 %	54 %		

Otázka č.4	City manager	HR specialist	Market specialist	Operations specialist
Všichni respondenti	6	4	3	11

Otázka č.5	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let a více
Všichni respondenti	58 %	17 %	13 %	8 %	4 %

Otázka č.6	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	54 %	42 %	4 %	0 %
City manager	100 %	0 %	0 %	0 %
HR specialist	50 %	50 %	0 %	0 %
Market specialist	100 %	0 %	0 %	0 %
Operations specialist	18 %	73 %	9 %	0 %

Otázka č.7	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	71 %	17 %	13 %	0 %
City manager	83 %	17 %	0 %	0 %
HR specialist	25 %	25 %	50 %	0 %
Market specialist	0 %	67 %	33 %	0 %
Operations specialist	100 %	0 %	0 %	0 %

Otázka č.8	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	54 %	25 %	13 %	8 %
City manager	100 %	0 %	0 %	0 %
HR specialist	75 %	25 %	0 %	0 %
Market specialist	100 %	0 %	0 %	0 %
Operations specialist	9 %	45 %	27 %	18 %

Otázka č.9	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	75 %	21 %	4 %	0 %
City manager	100 %	0 %	0 %	0 %
HR specialist	100 %	0 %	0 %	0 %
Market specialist	100 %	0 %	0 %	0 %
Operations specialist	45 %	45 %	9 %	0 %

Otázka č.10	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	83 %	17 %	0 %	0 %
City manager	100 %	0 %	0 %	0 %
HR specialist	100 %	0 %	0 %	0 %
Market specialist	100 %	0 %	0 %	0 %
Operations specialist	64 %	36 %	0 %	0 %

Otázka č.11	1x denně	1x týdně	1x měsíčně	4x ročně
Všichni respondenti	0 %	29 %	46 %	25 %
City manager	0 %	0 %	67 %	33 %
HR specialist	0 %	0 %	50 %	50 %
Market specialist	0 %	0 %	33 %	67 %
Operations specialist	0 %	64 %	36 %	0 %

Otázka č.12	1x denně	1x týdně	1x měsíčně	4x ročně
Všichni respondenti	17 %	67 %	17 %	0 %
City manager	0 %	67 %	33 %	0 %
HR specialist	0 %	100 %	0 %	0 %
Market specialist	0 %	100 %	0 %	0 %
Operations specialist	36 %	45 %	18 %	0 %

Otázka č.13	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	17 %	25 %	50 %	8 %
City manager	50 %	50 %	0 %	0 %
HR specialist	0 %	25 %	75 %	0 %
Market specialist	33 %	33 %	33 %	0 %
Operations specialist	0 %	9 %	73 %	18 %

Otázka č.14	motivace	zpětná vazba	odpovědnost	sledování	rozvoj
Všichni respondenti	12 %	25 %	23 %	29 %	10 %
City manager	14 %	26 %	29 %	22 %	9 %
HR specialist	12 %	27 %	22 %	32 %	8 %
Market specialist	9 %	22 %	24 %	33 %	11 %
Operations specialist	12 %	25 %	21 %	32 %	10 %

Otázka č.15	motivace	zpětná vazba	odpovědnost	sledování	komunikace
Všichni respondenti	11 %	13 %	29 %	20 %	28 %
City manager	18 %	10 %	27 %	16 %	30 %
HR specialist	10 %	12 %	32 %	23 %	23 %
Market specialist	7 %	13 %	24 %	24 %	31 %
Operations specialist	8 %	14 %	30 %	21 %	27 %

Otázka č.16	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	17 %	38 %	46 %	0 %
City manager	50 %	50 %	0 %	0 %
HR specialist	25 %	75 %	0 %	0 %
Market specialist	0 %	33 %	67 %	0 %
Operations specialist	0 %	18 %	82 %	0 %

Otázka č.17	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	13 %	33 %	38 %	17 %
City manager	33 %	50 %	17 %	0 %
HR specialist	25 %	25 %	50 %	0 %
Market specialist	0 %	100 %	0 %	0 %
Operations specialist	0 %	9 %	55 %	36 %

Otázka č.18	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	25 %	54 %	17 %	4 %
City manager	83 %	17 %	0 %	0 %
HR specialist	0 %	75 %	25 %	0 %
Market specialist	33 %	67 %	0 %	0 %
Operations specialist	0 %	64 %	27 %	9 %

Otázka č.19	1x týdně	1x měsíčně	6x ročně	4x ročně
Všichni respondenti	8 %	54 %	33 %	4 %
City manager	0 %	33 %	50 %	17 %
HR specialist	0 %	50 %	50 %	0 %
Market specialist	0 %	100 %	0 %	0 %
Operations specialist	18 %	55 %	27 %	0 %

Otázka č.20	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	17 %	50 %	33 %	0 %
City manager	50 %	50 %	0 %	0 %
HR specialist	25 %	75 %	0 %	0 %
Market specialist	0 %	100 %	0 %	0 %
Operations specialist	0 %	27 %	73 %	0 %

Otázka č.21	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	29 %	54 %	17 %	0 %
City manager	67 %	33 %	0 %	0 %
HR specialist	25 %	75 %	0 %	0 %
Market specialist	67 %	33 %	0 %	0 %
Operations specialist	0 %	64 %	36 %	0 %

Otázka č.22	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	25 %	46 %	21 %	8 %
City manager	50 %	50 %	0 %	0 %
HR specialist	25 %	50 %	25 %	0 %
Market specialist	67 %	33 %	0 %	0 %
Operations specialist	0 %	45 %	36 %	18 %

Otázka č.23	rozhovor	dotazník	porada	brainstorming
Všichni respondenti	33 %	13 %	25 %	30 %
City manager	35 %	10 %	27 %	28 %
HR specialist	33 %	10 %	30 %	28 %
Market specialist	13 %	20 %	37 %	30 %
Operations specialist	36 %	13 %	19 %	32 %

Otázka č.24	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	75 %	17 %	8 %	0 %
City manager	100 %	0 %	0 %	0 %
HR specialist	75 %	25 %	0 %	0 %
Market specialist	100 %	0 %	0 %	0 %
Operations specialist	55 %	27 %	18 %	0 %

Otázka č.25	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Všichni respondenti	17 %	29 %	29 %	25 %
City manager	33 %	67 %	0 %	0 %
HR specialist	25 %	25 %	25 %	25 %
Market specialist	33 %	0 %	67 %	0 %
Operations specialist	0 %	18 %	36 %	45 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

2.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

V této kapitole jsou uvedeny a interpretovány zjištěné výsledky z dotazníkového šetření. Nejprve jsou uvedeny výsledky obecných informací o respondentech. Dále jsou podrobně rozebrány výzkumné otázky a vyhodnoceny slabé a silné stránky vybraného podniku. Na základě těchto podkladů jsou potvrzeny či vyvráceny hypotézy. Cíl výzkumu je splněn na základě autorského doporučení vhodného návrhu k eliminaci zjištěných nedostatků firmy.

2.4.1 VYHODNOCENÍ OBECNÝCH INFORMACÍ

Graf 3 – otázka č.1 představuje počet oslovených respondentů ve firmě. Celkový počet respondentů, kteří všichni odpověděli na dotazníkové šetření, bylo 24. Z toho jsou 4 muži a 20 žen. Většinu členů tvoří osazenstvo žen z 83 %. *Autorská poznámka: Firma by se mohla zamyslet nad příčinou nerovnoměrnosti podílu pohlaví jejich pracovníků.*

Graf 4 – otázka č.2 vyhodnocuje věkovou strukturu respondentů. Celkem osmi lidem ze všech respondentů je mezi 18-25. lety, čtrnácti z nich v průměru 26-30 let a dvěma mezi 31–35 lety. Převažuje průměrný věk respondentů 26-30 let.

Graf 5 – otázka č.3 poukazuje na nejvyšší ukončené vzdělání pracovníků ve firmě. S přesností lze říct, že 54 % oslovených respondentů mají vystudovanou vysokou školu ukončenou s magisterským/inženýrským titulem. Ukončené vzdělání s bakalářským titulem má 38 % pracovníků a zbylých 8 % střední školu s maturitou. *Autorská poznámka: Firma podporuje další vzdělávání pracovníků a to i při práci.*

Graf 6 – otázka č.4 popisuje umístění respondentů vzhledem k jejich pozici ve firmě. City managerů je celkem – 6/24 %, HR specialistů – 4/17 %, Market specialistů – 3/13 % a Operations specialistů – 11/46 %. S tímto výsledkem je dále pracováno ve vyhodnocení jednotlivých otázek vzhledem k provázanosti jejich odpovědi s jejich pozicí ve firmě.

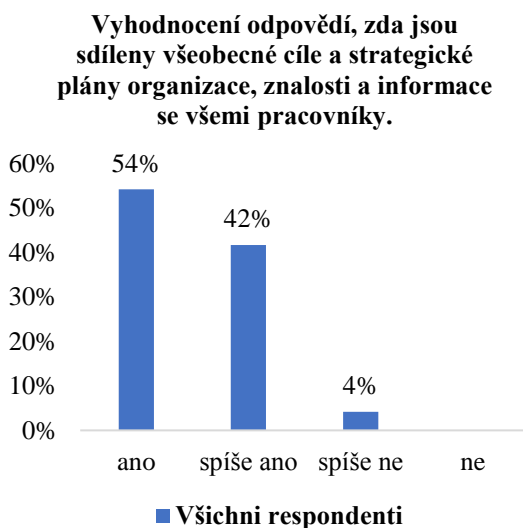
Graf 7 – otázka č.5 představuje dobu, kolik let respondenti ve firmě pracují. Po dobu pěti let a více je ve firmě 1 pracovník /4 % ze všech respondentů. Čtyři roky 2/8 %, tři roky 3/13 %, dva roky 4/17 % a jeden rok 14/58 %. Z grafu vyplývá postupné navyšování pracovníků v každém roce a zejména v posledním, kdy bylo přijato až 58 % nových pracovníků z celkového počtu nynějšího stavu.

2.4.2 ZAJÍMAVÉ SOUVISLOSTI ODPOVĚDÍ RESPONDETŮ NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na základě vyhodnocených výsledků z dotazníkového šetření jsou odpovědi respondentů rozděleny podle jejich pozice ve firmě. Tento průzkum sleduje souvislost s jejich odpovědí a výši postavení v organizační struktuře firmy. Účelem je pozorovat vliv pozice respondenta na jeho odpověď a tím zjistit skutečný stav firmy.

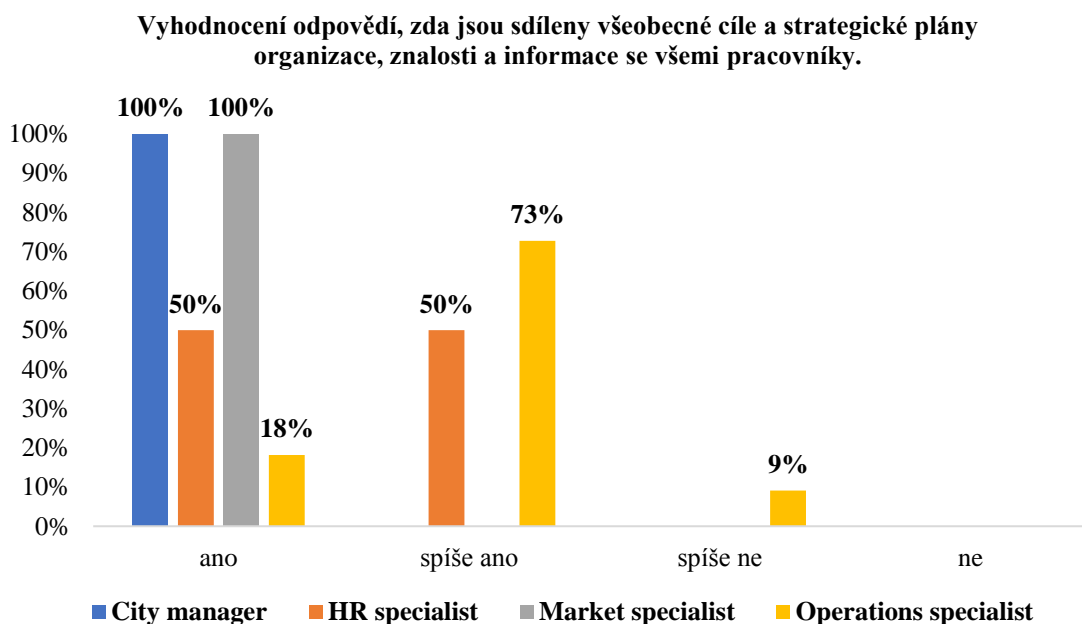
Otázka 1: *Jsou sdíleny všeobecné cíle a strategické plány organizace, znalosti a informace se všemi pracovníky?*

Graf 49: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 50: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1



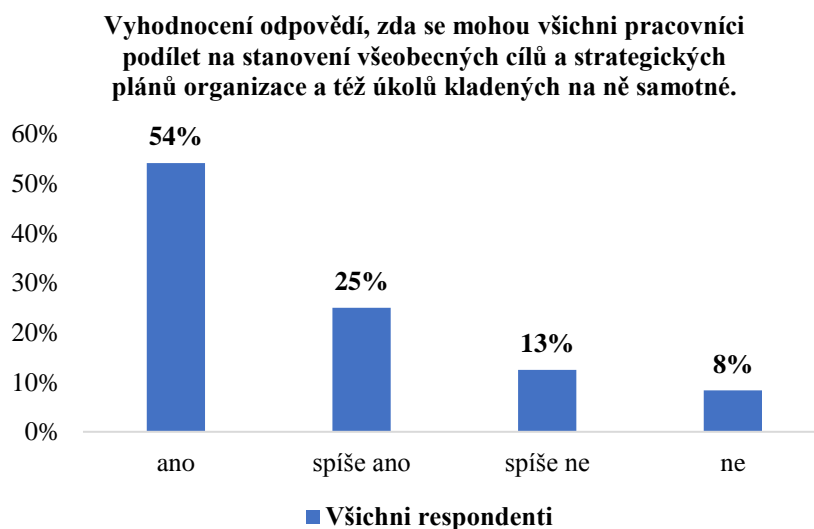
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Na otázku, zda jsou sdíleny všeobecné plány a strategické cíle organizace, znalosti a informace celou organizací mezi všemi pracovníky, odpověděla většina respondentů kladně. Výsledky v této oblasti s ohledem na její důležitost dopadly celkem dobře. Ze všech respondentů odpovědělo 54 % ano a dalších 42 % souhlasí spíše ano. Pouze jeden hlas respondenta na pozici Operations specialist 4 % si není jistý a přiklání se k odpovědi spíše ne.

Na to, aby manažer mohl správně vést své lidi a přidělovat jim pracovní úkoly, je nutné, aby byl on sám informován a sdílel hodnoty s organizací. Správně informoval pracovníky a ti poté budou podávat efektivnější a kvalitnější výkony. Budou sdílet vizi s organizací a snažit se co nejlépe vyplnit její cíle.

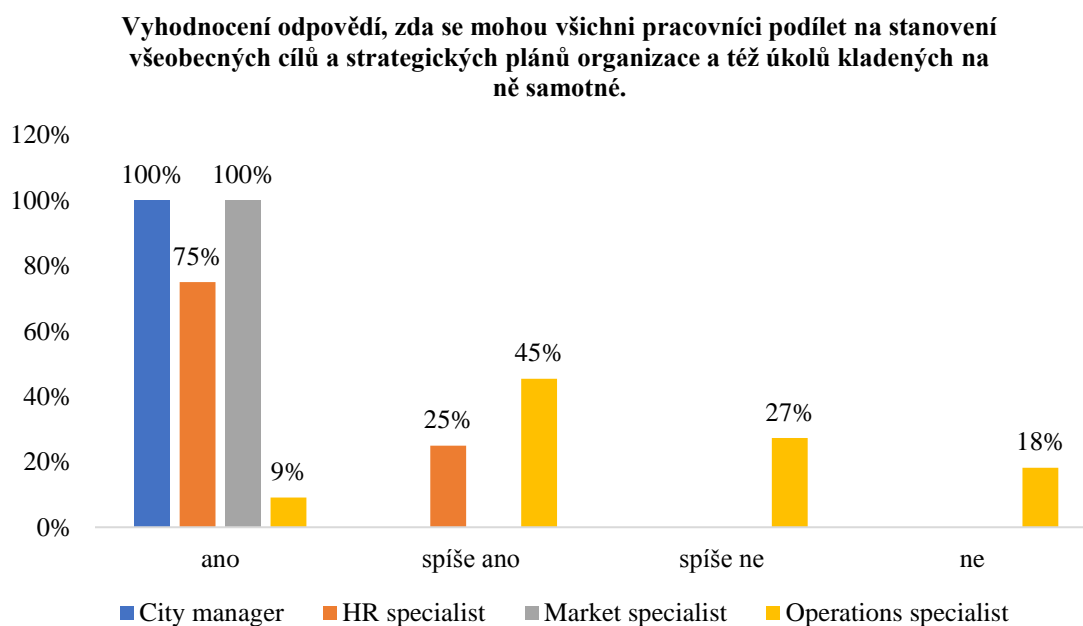
Otázka 2: Mohou se všichni pracovníci podílet na stanovení všeobecných cílů a strategických plánů organizace a též úkolů kladených na ně samotné?

Graf 51: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 52: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Na otázku, zda se pracovníci firmy mohou podílet na stanovení všeobecných cílů a strategických plánů organizace a též úkolů kladených na ně samotné, byla odpověď většiny respondentů kladná. Ovšem v tomto případě se objevila větší tendence záporných odpovědí a to pouze v případě, kdy je respondent na pozici Operations speciality. Celkem 18 % z nich odpovědělo přímo ne a 27 % spíše ne.

Výsledek v této oblasti nedopadl příliš dobře vzhledem k jeho důležitosti. Pracovníci by měli mít možnost podílet se na plánech organizace a zejména úkolech na ně kladených. Pracovník by se neměl bát zeptat se manažera na otázky týkající se budoucích plánů firmy. Měl by mít možnost sám si stanovit své osobní cíle a následně je konzultovat se svým vedoucím.

Moderní a úspěšný manažer je svými lidmi respektován, dokáže jim naslouchat a respektovat jejich názory. Pokud své lidi naučí samostatnosti a rozvine v nich iniciativu, docílí povzbuzení jejich vlastních ambicí. Díky tomu budou jeho lidé motivovanější, sami si budou nastavovat vyšší cíle a jejich práce je bude bavit.

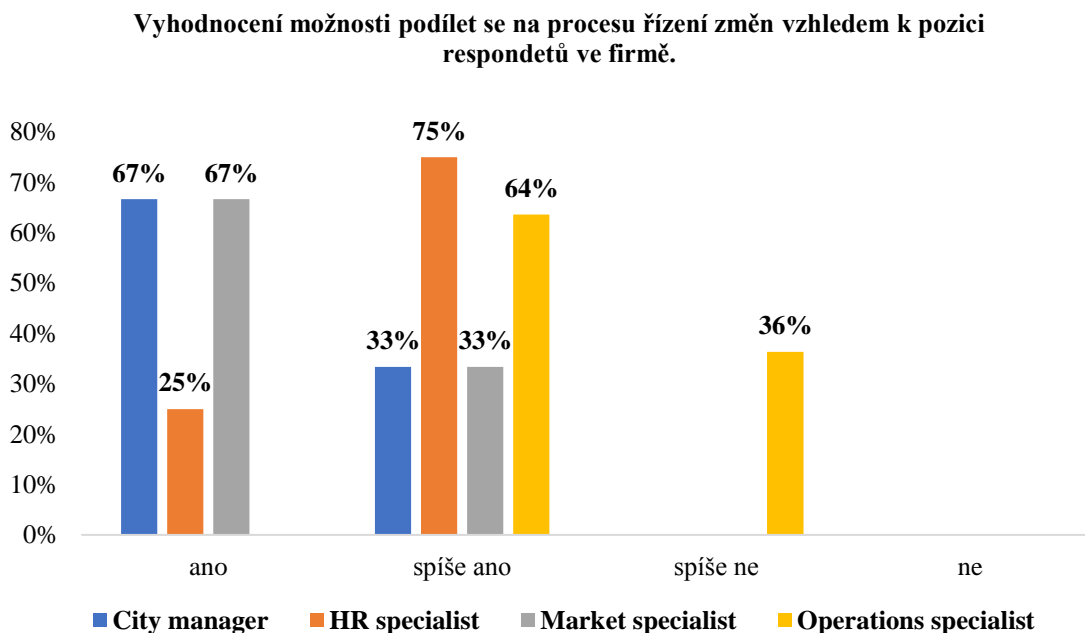
Otázka 3: *Mohou se všichni pracovníci podílet na řízení změn v organizaci, chápou cíle změn a zvládají ji včas realizovat a používat?*

Graf 53: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 54: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Mohou se pracovníci podílet na řízení změn v organizaci? Z grafu 54 vyplývá, že nadprůměrná většina odpověděla ano a spíše ano ze všech tázaných respondentů. Nelze si nevšimnout spojitosti s odpověďmi znázorněnými v grafu, kdy s tímto tvrzením v 36 % spíše nesouhlasí opět pracovníci na pozici Operations specialist.

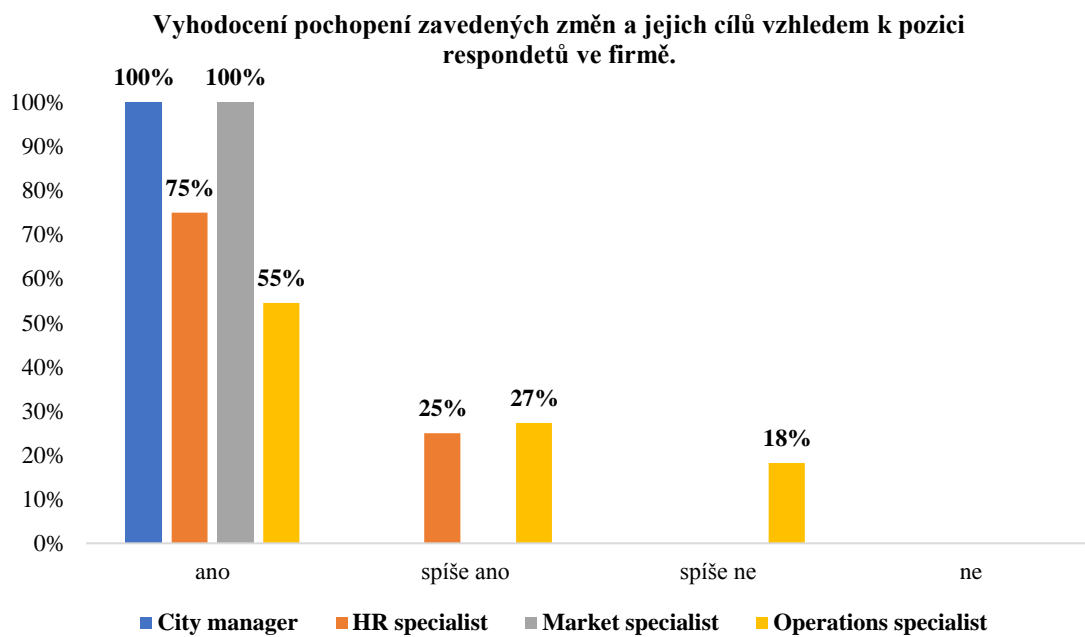
Zapojení pracovníků do řízení změn s sebou přináší výhody zejména v procesu její implementace do provozu, kdy dochází k nejčastějším problémům. Zaměstnanci nemusí vždy se změnou souhlasit, věřit jí a následkem toho ji nebudou chtít akceptovat. Právě proto je důležité v procesu řízení změn strategicky naplánovat, jak zaměstnance zapojit, aby se změnou souhlasili a sami na ni kladli důraz. Nejosvědčenější metody se prokázaly kreativní techniky a hry. Nejužívanější hrou je například brainstorming, pomocí kterého lze získat v krátkém čase velké množství možných návrhů a nápadů na vyřešení daného problému.

Graf 55: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 56: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3

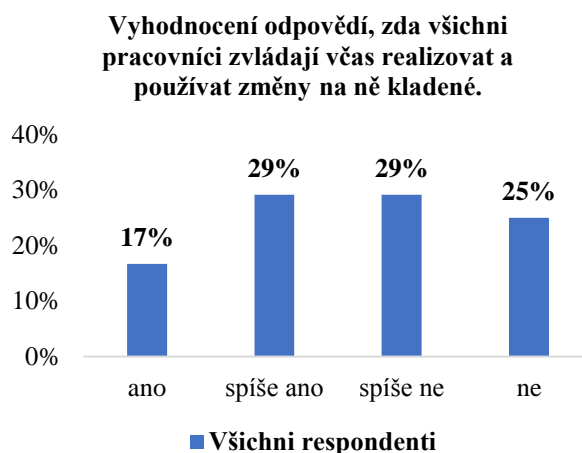


Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Chápou pracovníci cíle změn? Na to, aby změna splnila svůj účel, je potřeba, aby všichni její realizátoři pochopili její cíl a smysl. Musí být řádně vysvětlena všem pracovníkům, kterých se týká, aby ji správně užívali a nebáli se jí. Pokud nebude splněna tato podmínka, není možné změnu na 100 % vyhodnotit jako úspěšnou. Když pracovníci nebudou vědět, co je od nich očekáváno a jaký je účel požadavku na ně, nelze od nich očekávat, že ho dokážou naplnit. Manažer by se měl ujistit, že jeho podřízení chápou jeho zadané úkoly a jsou s nimi ztotožnění.

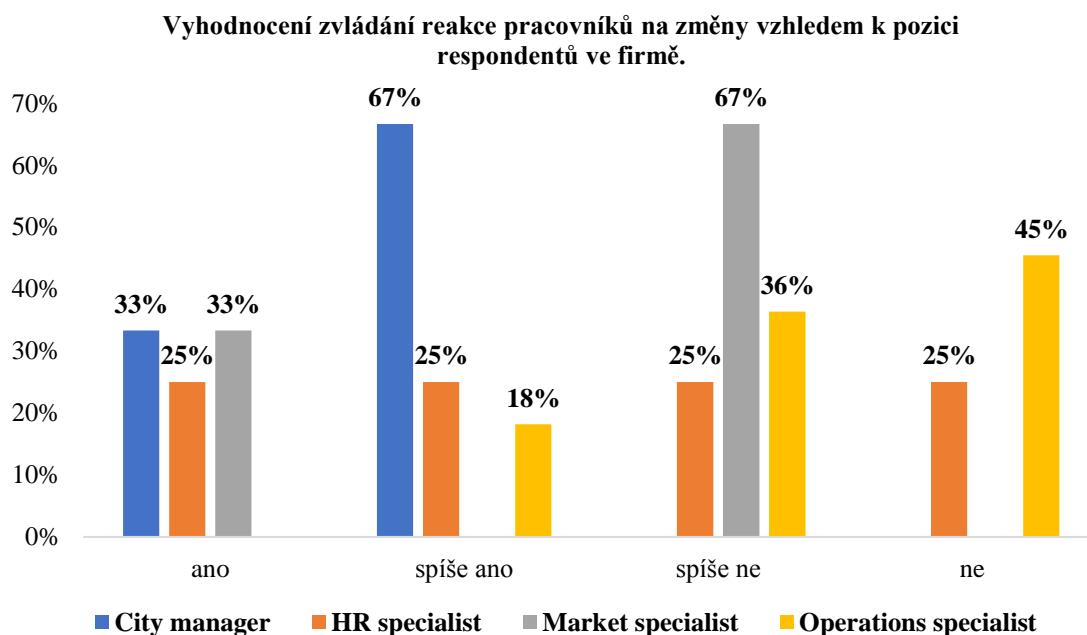
Výsledky v této oblasti ukázaly, že celkem 75 % ze všech respondentů jsou srozuměni s cíli změn a chápou jejich podstatu, což lze interpretovat jako kladný výsledek. Opět se negativně ukazuje postoj 18 % pracovníků na pozici Operations specialist, kteří spíše nechápou cíle změn.

Graf 57: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 58: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3



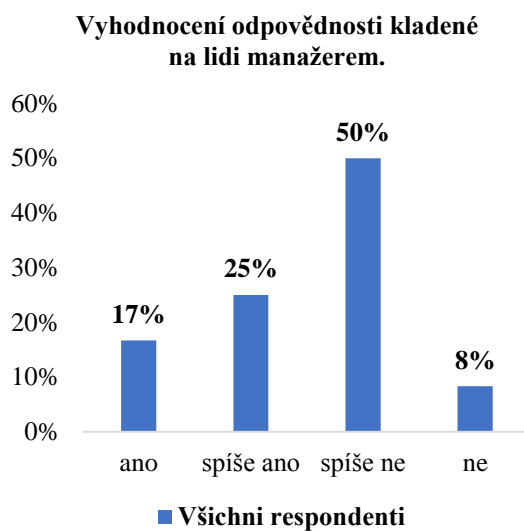
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Zvládají pracovníci včas a podle plánu realizovat a používat nově zavedené změny?
 Na tuto otázku odpověděla většina respondentů záporně. Celých 54 % respondentů přiznalo, že spíše nebo vůbec nezvládají včas změny realizovat a používat. V první řadě opět lidé na pozicích Operations specialist a k nim se přiklání i Market a HR specialisti.

Proces změn je náročný úkol a je zapotřebí si uvědomit a zamyslet se nad tím, zda lidé, kterých se týká, mají časovou kapacitu se jimi zabývat. Zda je jim vymezen dostatek času pro její realizaci a naučení se ji používat. V neposlední řadě jsou kontrolováni, že ji správně aplikují v praxi.

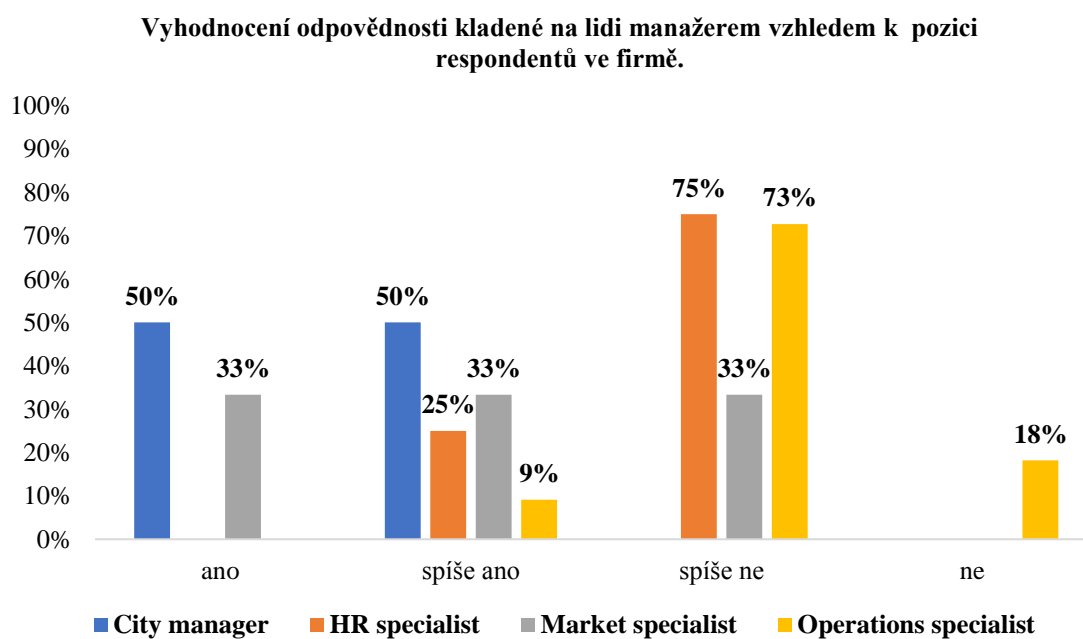
Otázka 4: Jsou si respondenti vědomi, že je na ně a ostatní pracovníky delegovaná samostatná odpovědnost za práci?

Graf 59: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 4



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 60: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 4



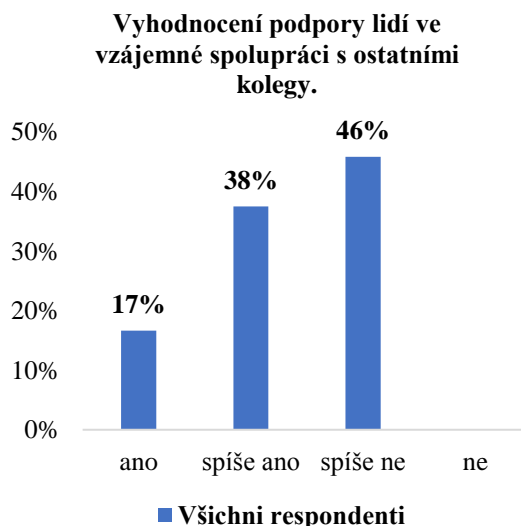
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Vyhodnocení oblasti odpovědnosti a samostatnosti kladené manažerem na lidi nedopadlo příliš nejlépe. Celých 58 % respondentů nejsou v tomto směru spokojeni 8 % s výrokem vůbec nesouhlasí, 50 % spíše nesouhlasí, 25 % spíše souhlasí a zbylých 17 % úplně souhlasí. City manažeři a Market specialisti se pohybují v odpovědích ano a spíše ano, zatímco HR specialisti a Operations specialisti se přiklání k názoru spíše ne.

Pro manažera je důležité si uvědomit, že své cíle naplňuje pomocí svých lidí. Manažer by měl svým zaměstnancům přidělovat dostatečné pravomoci k rozhodování se tak, aby zvládli samostatně plnit své úkoly a dostali příležitost vyniknout. Měl by jim věřit, mít možnost plně se na ně spolehnout a jen z povzdálí na ně preventivně dohlížet. Pokud se manažer naučí správně delegovat pravomoci daných úkolů, odlehčí si tím své vlastní starosti. Bude rychleji a efektivněji zvládat své povinnosti a odpovědný jedinec získá nové a kreativní využití náplně práce.

Otázka 5: *Věří respondenti, že jsou všichni pracovníci podporováni ve vzájemné spolupráci a sdílení informací napříč celou organizací?*

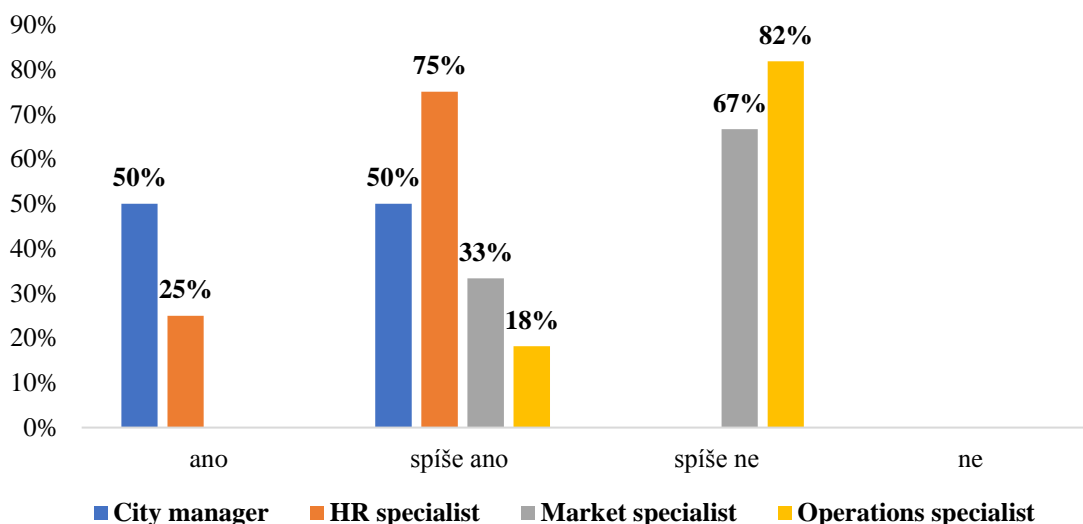
Graf 61: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 5



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Graf 62: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 5

**Vyhodnocení podpory lidí ve vzájemné spolupráci s ostatními kolegy
vzhledem k pozici respondentů ve firmě.**



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů na otázku, zda si myslí, že jsou všichni pracovníci podporováni ve vzájemné spolupráci a sdílení informací napříč celou organizací, vyšly celkem nejednoznačně. Přesně 46 % respondentů se shodlo na odpovědi spíše ne, 38 % spíše ano a zbylých 17 % zvolilo odpověď ano. Většina z 82 % pracovníků na pozici Operations specialist nesouhlasí s tímto výrokem a zaškrtnla spíše ne. Zajímavé je, že žádný z dvaceti čtyř respondentů netvrdí, že by s tímto výrokem nesouhlasily úplně.

Aby firma zvládla efektivně a jednoduše řídit procesy, lidi, reagovat na podněty, adaptovat nové zaměstnance a další, je pro ni důležité naučit své pracovníky mezi sebou komunikovat, předávat si znalosti a spolupracovat v týmech. Je skvělé, když se zaměstnanci mezi sebou znají a vědí, za kým mají jít s daným problémem. Nezatěžují všemi otázkami jednoho svého manažera. Ten může využít sdílení znalostí ve svůj prospěch, například v případě adaptace nových zaměstnanců do procesu. Veškerá odpovědnost nebude spadat na manažera, jak tomu bylo zvykem, nýbrž bude delegována na vybraného již zaučeného pracovníka nebo pracovníky, kteří dokáží své znalosti předat novému zaměstnanci sami ve stejně požadované kvalitě.

2.4.3 SHRNUTÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V následující kapitole jsou shrnuty výsledky stanovených otázek průzkumu zaměřené na jednotlivé oblasti slabých a silných stránek firmy.

Mezi silné stránky firmy a pozitiva, kterými disponuje ji, lze především ocenit za práci s lidmi. Firma si je vědoma, že jejím největším přínosem jsou pro ni její lidé, kteří jsou neocenitelnou složkou. Zapojuje je do plánování strategických cílů organizace na nové období a dává jim prostor k vyjádření jejich názoru.

Druhá oblast, kterou je nutno vyzdvihnout, je řízení změn ve firmě. Vzhledem k okolnostem, že firma rychle roste, je nezbytné reagovat na požadavky s tím související. Měla by se snažit přizpůsobit a vyvíjet kupředu tak, aby organizace zvládla objem nových nároků na ni kladených. V tomto případě pracovníci kladně ohodnotili možnost podílet se na procesu řízení změn. Vedení je dostatečně zapojuje do jejího plánování a akceptuje názor svých lidí. Z toho vyplývá, že pracovníci chápou cíle změn, respektují je, podílí se na jejich realizaci a zavedení do procesu.

Dotazníkové šetření odhalilo i slabé stránky firmy. Pokud si firma uvědomí jejich dopad a vynasnaží se o zlepšení a nápravu, může docílit hodnotného zisku. Především v oblasti delegace pravomocí a samostatnosti práce pracovníků se ukázal ve vyhodnocení dotazníku velký nesouhlas ze strany respondentů. Myslí si, že je na ně kladena malá zodpovědnost za práci a nemají dostatečné pravomoci v rozhodování. Z toho vyplývá, že veškerá důležitá rozhodnutí musí schvalovat manažer a v tom případě se neefektivně a zbytečně posunují stanovené termíny ke splnění daného požadavku.

Mezi silné stránky firmy bylo kladně zhodnoceno zapojení lidí do řízení změn ve firmě a chápání jejich cílů. To se ovšem netýká konečné realizace a užívání změn. Tato oblast byla vyhodnocena jako velmi slabá. Pracovníci nestíhají včas a podle plánu změny implementovat do praxe. V tomto případě dochází k nedokončení procesu změn a její nízké účinnosti. Manažer neboli realizátor změny by měl dohlížet na její dokončení a snažit se úspěšně dotáhnout proces až do samotného konce.

Poslední oblast, která z dotazníkového šetření byla vyhodnocena jako slabá stránka firmy, je podpora a vedení lidí ke vzájemné spolupráci, sdílení znalostí a informací napříč celou organizací. Pokud by se firmě povedlo vést pracovníky ke vzájemné spolupráci, dokázala by dílčí činnosti provádět mnohem rychleji, snadněji a efektivněji.

2.4.4 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ A DOPORUČENÍ

Hypotéza č.1, která zní takto: „*Je předpokládáno, že firma sdílí všeobecné cíle a strategické plány, znalosti a informace napříč celou organizací, mezi všemi pracovníky a ti se mohou podílet na jejich plánování*“ **Tvrzení této hypotézy se potvrdilo.** Přesně 54 % respondentů s výrokem úplně souhlasilo, 42 % uvedlo spíše ano a pouze 4 % uvedla spíše ne.

Hypotéza č.2, která zní takto: „*Je předpokládáno, že je po každém pracovníkovi vyžadována samostatnost a odpovědnost pracovního výkonu*“ **Tvrzení této hypotézy se nepotvrdilo.** Celkem 17 % respondentů s výrokem zcela souhlasilo, 25 % označilo spíše ano, 50 % zvolilo spíše ne, a 8 % vůbec nesouhlasilo. Ve všech výzkumných otázkách se nejčastěji vyskytuje záporné hodnocení ze strany lidí na pozicích Operations specialist.

Hypotéza č.3, která zní takto: „*Je předpokládáno, že firma má nastavené procesy tak, aby zvládla rychle a efektivně reagovat na změny*“ **Tvrzení této hypotézy se nepotvrdilo.** Respondenti uvedli, že ze 17 % naprosto souhlasí s tvrzením, 29 % spíše souhlasí, 29 % spíše nesouhlasí a celých 25 % vůbec nesouhlasí s výrokem.

Pomocí vyhodnocených předpokladů z hypotéz bylo potvrzeno, že firma umí pracovat s lidmi, dokáže jim naslouchat a zvládá sdílení informací napříč celou organizací zvláště směrem shora dolů. Z toho vyplývá, že má dobře nastavený základ pro to, aby mohla zavést systém učící se organizace.

Slabé stránky firmy, které byly pomocí výzkumu odhaleny, v tuto chvíli firmu nijak zvlášť neohrožují, ale zároveň ji ani neposouvají k vyšším úspěchům. Úspěšná organizace má schopnost se rozvíjet, reagovat včas na podněty vnitřní i vnější a učit se


novým věcem. Výzkum prokázal, že pracovníci nezvládají včas a podle plánu reagovat na změny, zejména na jejich koncový vývoj v průběhu uvedení změny do procesu. Systém učící se organizace byl podle zjištěných informací v teoretické části práce prakticky ověřen. Je prezentován jako vhodná metoda, která dokáže rychle reagovat na změny a tím vyřešit problém zkoumané firmy. Dotazníkové šetření prokázalo, že vybraná firma je rychle rostoucím a měnícím se podnikem, který minimálně jedenkrát do měsíce reaguje nejen na potřebnou, ale i proaktivní změnu.

Tato firma si je podle zjištěných výsledků vědoma, že nejcennějším zdrojem jsou pro ni její lidé. Ti jsou konateli všech procesů a prostřednictvím nich je dosaženo cílů společnosti. Aby firma docílila efektivních procesů a postupů, musí svým lidem vymezit pravomoci, spolehnout se na jejich výkony, nechat je pracovat samostatně a delegovat na ně patřičné úkoly. Právě skrze delegování pravomocí a pracovních úkonů jsou vytvářeny nové příležitosti pro pracovníka i organizaci. Správně implementovaným systémem učící se organizace do vybraného podniku bude jejím přínosem celkového navýšení výkonnosti, tržby, zisku, hodnoty, snížení nákladů, nové postupy práce, efektivní procesy, efektivní řízení lidí, organizování, integrace nových zaměstnanců a zejména propracovaný systém toku dat a znalostí napříč celou organizací. Pracovat se znalostními lidmi, znamená pochopit a respektovat každého z nich jako jedinečnou a nenahraditelnou osobnost firmy, která je její neocenitelnou hodnotou. Každý jedinec je v něčem dobrý, a je jenom na manažerovi, jestli zvládne rozvíjet jeho schopnosti, a co nejlépe již využít.


ŘÍZENÉ SDÍLENÍ ZNALOSTÍ A TOKU INFORMACÍ NAPŘÍČ CELOU ORGANIZACÍ

Autorka práce vypracovala doporučení pro vybranou firmu za účelem odstranění odhalených nedostatků, kterými jsou zejména nedostatečné předávání pravomocí, delegace práce a rychlé efektivní zvládnutí a reakce na hrozby. Autorka připravila návrh na způsob, kterým by firma mohla pojmout a zavést do podniku systém učící se organizace. Níže popisuje, jaký princip v šíření znalostí by zvolila. Cílem návrhu je řízené sdílení znalostí a toku všech informací tak, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího výsledku práce zejména u manažerů firmy, a díky tomu i všech jejich pracovníků.

Princip sdílení znalostí spočívá ve směru jeho toku dat napříč celou organizací, neznamená to tedy jenom jedním směrem, jak ve většině firem bývá od shora dolů, nýbrž všemi eventuality směry.




Vertikální směr od shora dolů – pomocí tohoto směru jsou **předávány nejdůležitější informace a znalosti** ukotvené v organizaci. Vše, co umí a zná manažer, by měl naučit i svého podřízeného. Jakmile ten bude mít svého podřízeného, předá mu opět získané znalosti. Vzniká pyramida předávání dat. Dalším přínosem pro firmu, využitím vertikálního směru toku dat, dochází k **delegaci**. Manažer nejenže předává své znalosti a zkušenosti podřízenému, ale zároveň na něj deleguje dostatečné pravomoci.



Vertikální směr ze spodu nahoru – tento směr znalostí zajišťuje zejména zpětnou vazbu. I manažer se může ponaučit něčemu novému od svého podřízeného. Cílem je změnit způsob myšlení a vážít si rad svých lidí, kteří mohou do firmy přinést nové znalosti. Ziskem vertikálního směru je **zpětná vazba a přínos nových myšlenek** do firmy.

Horizontální směr v jedné linii – pracovníci si předávají znalosti a zkušenosti mezi sebou, pracují spolu, komunikují a sdílí společné hodnoty. Ziskem horizontálního směru dat je rozprůdění toku v jedné linii organizační struktury, **ponaučení se navzájem mezi sebou** a vypomoct si, **pomocí sdílení znalostí a týmové spolupráce**.



Shrnutí zisku doporučeného řešení – pokud firma zvládne úspěšně nastavit doporučený systém učící se organizace a sdílet mezi sebou vzájemně znalosti, má vysokou šanci k dosažení dalších a vyšších úspěchů. Vyřeší tím zejména problémy při procesu řízení změn. Zvládne změny včas a podle plánu implementovat. Ukotvené znalosti firmy budou předávány z pracovníka na pracovníka a manažer se naučí delegovat práci a efektivně vykonávat tu svou. Podnik získá zpětnou vazbu a proud nových myšlenek. Pracovníci se budou moct učit navzájem mezi sebou, dokážou pracovat v týmu a přispějí svými znalostmi ostatním lidem.

ZÁVĚR

Cílem teoretické části této bakalářské práce bylo obeznámení se s oblastí řízení změn a efektivního výkonu práce zejména u manažerských osob. Obory management změn, znalostí a řízení lidských zdrojů, které se danou problematikou zabývají a jsou mezi sebou vzájemně provázány, byly zde podrobněji představeny a vysvětleny. Hlavním záměrem této části bylo vysvětlit, co tyto oblasti znamenají a v čem spočívají jejich principy. Do těchto okruhů patří činnosti jako práce manažera s lidmi, dobrá komunikace, delegování pravomocí, samostatné úlohy, zapojení zaměstnanců do stanovování cílů a realizace změn, důvěra, zpětná vazba a podání efektivního výkonu práce za účelem naplnění cílů organizace.

Hlavním záměrem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat současný stav řízení změn a efektivitu práce ve vybrané firmě. Dále bylo na základě této analýzy navrženo vhodné doporučení pro podnik, které by společnost měla aplikovat v praxi a tím eliminovat její nedostatky. Návrh na zlepšení současného stavu řízení změn a efektivitu práce vycházel z dotazníkového šetření, který byl připraven formou kvantitativního výzkumu a doplněn o výzkumné otázky a hypotézy. Průzkumový dotazník byl sestaven na základě informací zjištěných v teoretické části z odborné literatury. Z těchto zdrojů byly vybrány nejdůležitější faktory a na jejich podkladě formulovány otázky do dotazníku. Vyhodnocením dotazníku byly odhaleny slabé a silné stránky firmy.

Zkoumaný podnik můžeme ohodnotit kladně. Bylo zjištěno, že manažeři se snaží věnovat pozornost svým lidem, motivovat je, naslouchat jim a zapojovat je jak do stanovování cílů, taktéž i do řízení změn. Kritické oblasti firmy, které nesplňují požadavky na úspěšné řízení změn a efektivní práci lidí, se ukázaly zejména při spolupráci s manažerem. Ten nedostatečně deleguje pracovní úkoly a nedává svým pracovníkům prostor k samostatnosti. Další zjištěnou slabou stránkou firmy byl neuspokojivý vývoj procesu řízení změn, který selhává v bodě její včasné a rychlé realizace. Všichni pracovníci v tuto chvíli spoléhají na svého vedoucího, že on je tou jedinou osobou, která jim pomůže s daným problémem a jedině on má pravomoci ho vyřešit. Následkem tohoto jednostranného způsobu řízení dochází ke zbytečným časovým a výkonnostním ztrátám. Tento vliv je odrazem na celkových výsledcích a dosažených úspěších firmy.

Přínosem této bakalářské práce je vypracovaný návrh pro firmu, který byl vytvořen na základě zjištěných konkrétních slabých stránek firmy. Zjištěné slabé stránky nejsou zvláště rizikové, chod firmy neohrožují. Na druhou stranu jejich odstranění může firmě pomoci k rychlejším změnám. Jako vhodné východisko k eliminaci nedostatků firmy autorka práce doporučuje, aby se firma stala učící se organizací. Tím by si zvolila novou strategii založenou na sdílení znalostí napříč celým podnikem. Analýza současného stavu prokázala, že společnost má již nastavené základní procesy tak, že by mohla úspěšně aplikovat nový přístup. Ověřené hypotézy, které zjišťovali, zda jsou sdíleny s manažerem a jeho pracovníky strategické plány, cíle, znalosti a informace, byly kladně potvrzeny. Firma má tak předpoklady stát se znalostním podnikem.

Hlavní přístup doporučení spočívá ve strategickém řízení směru znalostí napříč celou organizací. Díky tomu dochází k řízenému toku informací směrem vertikálním, a to jak ze shora dolů, tak i zespoda nahoru a navíc horizontálním v jedné rovině. Pokud firma zváží doporučení a správně implementuje systém učící se organizace, získá vysokou šanci na dosažení vyšších úspěchů. V procesu řízení změn zvládne rychleji, efektivněji a aktivně reagovat na podněty a realizovat změny prostřednictvím svých podřízených. Manažer si osvojí schopnost delegovat práci na své pracovníky a tím lépe vykonávat svou činnost. Bude v lidech vzbuzovat iniciativu, samostatnost a odpovědnost za své výkony a předá jim veškeré své profesní znalosti. Firma získá zpětnou vazbu a proud nových myšlenek od svých zaměstnanců. Lidé dokáží mezi sebou efektivněji navzájem komunikovat, pracovat v týmu, poučit se od druhých a sdílet své znalosti s ostatními.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.

SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ

BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008.

ISBN 978-80-87197-03-5.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1978-8.

ČASTORÁL, Z. *Management rizik v současných podmínkách*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-132-4.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3.vyd. Praha: Grada, 2015.

ISBN 978-80-247-4221-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOŠŤAN, P., F. BĚLOHLÁVEK a O. ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006.

ISBN 80-251-0396-x.

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012.

ISBN 978-80-247-4564-0.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada, 2018.

ISBN 978-80-271-0629-5.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-13-3

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci. 6.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

SEZNAM POUŽITÝCH ZAHRANIČNÍCH ZDROJŮ

ADAIR, J. E. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-04-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

COLLISON, Ch. a G. PARCELL. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učicích se organizací*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.

GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.

HABERLEITNER, E., E. DEISTLER a R. UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

NÖLLKE, M. *Naučte se myslet kreativně: kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1519-8.

RUSSELL-JONES, N. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí : analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-142-5.

SEZNAM ZKRATEK

- apod. (a podobně)
- č. (číslo)
- tzv. (tak zvaný)

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní směry managementu	9
Obrázek 2: Vývoj změny	15
Obrázek 3: Proces změny	19
Obrázek 4: Organizační struktura vybraného podniku	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníku	64
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Historický vývoj firmy v čase	34
Graf 2: Schéma expanze firmy do nových měst	35
Graf 3: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 1	40
Graf 4: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 2	41
Graf 5: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 3	41
Graf 6: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 4	42
Graf 7: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 5	42
Graf 8: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 6	43
Graf 9: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 6	43
Graf 10: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 7	44
Graf 11: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 7	44
Graf 12: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 8	45
Graf 13: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 8	45
Graf 14: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 8	46
Graf 15: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 9	47
Graf 16: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 9	47
Graf 17: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 10	48
Graf 18: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 10	48
Graf 19: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 11	49

Graf 20: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 11	49
Graf 21: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 12	50
Graf 22: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 12	50
Graf 23: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 13	51
Graf 24: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 13	51
Graf 25: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 14	52
Graf 26: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 14	52
Graf 27: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 15	53
Graf 28: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 15	53
Graf 29: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 16	54
Graf 30: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 16	54
Graf 31: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 17	55
Graf 32: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 17	55
Graf 33: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 18	56
Graf 34: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 18	56
Graf 35: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 19	57
Graf 36: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 19	57
Graf 37: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 20	58
Graf 38: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 20	58
Graf 39: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 21	59
Graf 40: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 21	59
Graf 41: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 22	60
Graf 42: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 22	60
Graf 43: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 23	61
Graf 44: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 23	61
Graf 45: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 24	62
Graf 46: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 24	62
Graf 47: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 25	63
Graf 48: Vyhodnocení dotazníku otázka č. 25	63
Graf 49: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1	69
Graf 50: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1	70
Graf 51: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2	71
Graf 52: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2	71
Graf 53: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3	72
Graf 54: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3	73
Graf 55: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3	74
Graf 56: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3	74

Graf 57: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3	75
Graf 58: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3	76
Graf 59: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 4	77
Graf 60: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 4	77
Graf 61: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 5	78
Graf 62: Vyhodnocení výzkumné otázky č. 5	79

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK

Otázka č.1: Jste muž nebo žena?

- muž
- žena

Otázka č.2: Kolik Vám je let?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36 a více

Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- SŠ ukončené maturitou
- VŠ (Bc.)
- VŠ (Ing./Mgr.)

Otázka č.4: Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- City manager
- HR specialist
- Market specialist
- Operations specialist

Otázka č.5: Jak dlouho ve firmě pracujete?

- 1 rok a méně
- 2 roky
- 3 roky
- 4 roky
- 5 let a více

Otázka č.6: Zhodnoťte, zda jste si vědom/a všeobecných cílů a strategických plánů organizace?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.7: Zhodnoťte spolupráci s manažerem, zda se stará a vede Vás k dosažení stanovených cílů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.8: Zhodnoťte, zda máte možnost podílet se na stanovení cílů a plánů na nové období?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.9: Zhodnořte, zda máte možnost svobodně se rozhodovat, jak budete na úkolu pracovat a jak dosáhnete stanoveného cíle?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.10: Zhodnořte, zda znáte plány svých ostatních kolegů na nové období, jejich výsledky odvedeného výkonu a splnění stanovených cílů (měsíční porady, reporty)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.11: Zhodnořte, jak často Vás manařer hodnotí jako osobnost (motivace, osobní cíle, seberealizace apod.)?

- 1 x denně
- 1x týdně
- 1x měsíčně
- 1x za čtvrt roka

Otázka č.12: Zhodnořte, jak často hodnotí manařer Váš pracovní výkon podle stanovených plánů?

- 1 x denně
- 1x týdně
- 1x měsíčně
- 1x za čtvrt roka

Otázka č.13: Zhodnořte, zda Vám manařer přikládá dostatečnou odpovědnost a samostatné rozhodování při výkonu práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.14: Zhodnořte, jaké metody aplikuje manařer pro zvyšování vaší pracovní výkonnosti od nejčastější po méně častou? (1-5 bodů, kdy 5 znamená nejčastější.)

(motivace, zpětná vazba, odpovědnost, pravidelné sledování pracovního výkon, rozvoj a vzdělání)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Otázka č.15: Zhodnoťte spolupráci s manažerem, co byste mu doporučili, aby zlepšil při řízení a vedení vašeho pracovního výkonu a Vás jako osoby samotné? (1-5 bodů, kdy 5 znamená nejčastější)

(více odpovědnosti, pravidelná komunikace a report, menší sledování pracovního výkonu, lepší motivace, zpětná vazba)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Otázka č.16: Zhodnoťte, zda Vás manažer podporuje ve vzájemné spolupráci mezi kolegy a napříč celou organizací?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.17: Zhodnoťte, zda věříte, že se manažer a organizace bude řídit Vašimi doporučeními a znalostmi, které jí můžete předat?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.18: Zhodnoťte, zda manažer oceňuje a podporuje lidi, kteří jsou iniciativní?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.19: Zhodnoťte, jak často se Vás týkají změny, ke kterým dochází v systémech, procesech, postupech apod. ve vaší firmě?

- 1x týdně
- 1x měsíčně
- 6x ročně
- 4x ročně

Otázka č.20: Zhodnoťte, zda si myslíte, že realizace a provádění změn ve firmě má vliv na celkové výsledky organizace a efektivitu práce všech lidí?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.21: Zhodnoťte, zda se můžete podílet na procesu řízení změn (systémů, procesů, postupů apod.) Vaší firmy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.22: Zhodnoťte, zda si myslíte, že má Váš názor hodnotu v procesu řízení změn ve firmě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.23: Zhodnoťte metody, které využívá Váš manažer, aby Vás zapojil do řízení změn ve firmě od nejčastější po méně častou (1-4 body, kdy 4 znamená nejčastější).

(rozhovor, dotazník, porada, brainstorming)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Otázka č.24: Zhodnoťte, zda rozumíte a chápete cíle všech změn, které se Vás dotýkají?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č.25: Zhodnoťte, zda zvládáte včas a podle plánu reagovat na všechny změny na Vás kladené (naučit se je užívat a implementovat do praxe)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

SEZNAM PŘÍLOH

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	92
---------------------------	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: **Veronika Hanušová**

Obor: **6208R180 – Manažerská studia – řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)**

Forma studia: **kombinované studium**

Název práce: **Řízení změn a efektivity práce manažerů ve vybraném podniku**

Rok: **2019**

Počet stran textu bez příloh: **78 stran/45 normovaných stran**

Celkový počet stran příloh: **4**

Počet titulů českých použitých zdrojů: **17**

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: **8**

Vedoucí práce: **Ing. Veronika Svatošová Ph.D.**