

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie**



**ŘÍZENÁ ZMĚNA PROCESŮ A ORGANIZAČNÍ  
STRUKTURY PROSTŘEDNICTVÍM  
VZDĚLÁVÁNÍ**

**THE MANAGING CHANGE OF PROCESSES AND THE  
ORGANISATION CHART BY EDUCATION**

**ZÁVĚREČNÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Autor: Bc. Jana Lysáková**

**Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.**

**Olomouc 2015**

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

.....

V Olomouci dne 27. března 2015

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucí své závěrečné diplomové práce PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za poskytnuté konzultace, odborné postřehy a rady, a za vstřícné vedení. Ráda bych poděkovala i za dodání optimismu a odvahy k dopracování diplomové práce.

Dále bych také ráda poděkovala majitelům firmy PRO-BIO, obchodní společnost s r.o. Ing. Martinu Hutařovi a Ing. Karlu Matějovi za svolení pracovat s interními materiály firmy a za jejich podporu během zpracování své závěrečné diplomové práce i během celého studia.

## Anotace diplomové práce

Příjmení a jméno: Bc. Jana Lysáková

Katedra: Sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP Olomouc

Název práce: Řízená změna procesů a organizační struktury prostřednictvím vzdělávání

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Počet stran: 54

Počet příloh: 13

Počet titulů použitých zdrojů: 24

Klíčová slova: *Změna*

*Kompetence*

*Proces*

*Kompetenční model*

### Resumé

Závěrečná diplomová práce je zaměřena na identifikaci kompetencí a schopností stávajících zaměstnanců v souvislosti se změnou procesů prodeje a nákupu, které jsou klíčové pro popisovanou firmu PRO-BIO, obchodní společnost s r.o. V diplomové práci řeším aktuální plánovanou změnu firmy. Čerpala jsem z interních materiálů firmy (organizační struktura, náplně práce) a vlastního zúčastněného pozorování. Změnu jsem se pokusila zařadit do rámce teorie, kterou jsem čerpala z odborné literatury a kterou jsem použila pro definování klíčových pojmů. Na základě pracovních náplní jsem definovala stávající kompetenční modely oddělení, které jsou do změny zapojeny. Při srovnávání kompetenčních modelů jsem definovala tzv. zásadní kompetence v souvislosti s plánovanou změnou. V další části své práce jsem se věnovala změně a její realizaci. Navrhla jsem postup změny v souvislosti s identifikovanými kompetencemi stávajících zaměstnanců. Identifikované kompetence následně definují analýzu vzdělávacích potřeb, kdy vzdělávání může být nástrojem pro realizaci změny. Okrajově jsem se v závěru práce věnovala možným bariérám a odporu při změně.

## **Obsah:**

1. Charakteristika dané problematiky.....	6
1.1. Popis současného stavu firmy.....	6
1.2. Důvody změny.....	9
1.2.1. Proces nákupu – důvody změny.....	10
1.2.2. Proces prodeje – důvody změny.....	13
1.3. Možné varianty řešení změny.....	15
2. Kompetenční mody stávajících oddělení s procesem prodeje a nákupu.....	19
2.1. Kompetence a kompetenční model – teoretické vymezení.....	19
2.2. Stávající kompetenční modely vybraných oddělení.....	24
2.2.1. Oddělení domácího obchodu.....	24
2.2.1.1. Pracovní náplně jako východisko pro definování kompetencí oddělení domácího obchodu.....	25
2.2.1.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu oddělení domácího obchodu.....	26
2.2.2. Oddělení zahraničního obchodu.....	26
2.2.2.1. Pracovní náplně jako východisko pro definování kompetencí oddělení zahraničního obchodu.....	27
2.2.2.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu oddělení zahraničního obchodu.....	28
2.2.3. Oddělení velkoobchodu.....	29
2.2.3.1. Pracovní náplně jako východisko pro definování kompetencí oddělení velkoobchodu.....	30
2.2.3.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu oddělení velkoobchodu.....	31
2.2.4. Oddělení zemědělství.....	31
2.2.4.1. Pracovní náplně jako východisko pro definování kompetencí oddělení zemědělství.....	32
2.2.4.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu oddělení zemědělství.....	33
2.3. Srovnání kompetencí.....	33
2.3.1. Hodnocení zásadních kompetencí.....	34
2.3.1.1. Matice kompetencí.....	35
2.3.1.2. Hodnocení zásadních kompetencí u jednotlivých pracovníků v procesu prodeje a nákupu.....	38
3. Změna v procesech prodeje a nákupu a organizační struktury.....	40
3.1. Změna procesů a organizační struktury – teoretické vymezení.....	40
3.2. Popis změny procesů a organizační struktury.....	42
3.3. Realizace změny.....	44
3.3.1. Časový plán a komunikace změny.....	47
3.3.2. Vzdělávání jako nástroj realizace změny.....	49
3.3.2.1. Analýza potřeb vzdělávání v souvislosti s identifikací kompetencí.....	50
3.4. Bariéry a rizika změny.....	52
Závěr.....	54
Seznam použité literatury.....	55
Seznam příloh.....	56

# 1. CHARAKTERISTIKA DANÉ PROBLEMATIKY

Cílem mé diplomové práce bude identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami organizační struktury a procesů.

Ve své diplomové práci popíši možný postup při změně procesů nákupu a prodeje ve firmě PRO-BIO, obchodní společnost s r.o. a následné změny organizační struktury. V souvislosti se změnou bude nutné vypracovat nové kompetenční modely pro nově vytvořená oddělení prodeje a oddělení nákupu.

Ve své práci se budu opírat o interní materiály firmy a především o výsledky vlastního zúčastněného pozorování. Ve firmě jsem zaměstnána téměř 9 let. Informace o historii firmy a jejím vývoji, které jsem v práci použila, jsem čerpala z vlastních znalostí o firmě, které jsem získala za dobu svého působení na firmě, kdy jsem v roce 2006 začala pracovat jako asistentka zahraničního obchodu (měla jsem na starosti import a export), následně jako manažerka zahraničního obchodu (od r. 2009) a jako personalistka firmy (od r. 2011). Od r. 2012 pracuji jako výkonná ředitelka firmy a proto si myslím, že mé znalosti firemního zázemí jsou pro zpracování základních informací o firmě a jejím vývoji dostačující. Pro zpracování této práce jsem také použila rešerši a srovnávání odborné literatury.

Dále se budu zabývat změnami a jejich důsledky v rámci procesů a organizační struktury, které ve firmě budou probíhat v průběhu r. 2015 - 2016. V organizační struktuře pak budu sledovat změnu oddělení domácího a zahraničního obchodu.

## 1.1. Popis současného stavu firmy

Firma PRO-BIO, obchodní společnost s r.o. (dále jen PB) byla založena v r. 1992 dvěma majiteli Ing. Martinem Hutařem a Ing. Karlem Matějem. Oba majitelé firmu vlastní dodnes. Firma vznikla jako obchodní společnost, která měla obchodovat produkty ekologického zemědělství. Ekologické zemědělství na začátku 90. let 20. století v ČR bylo na svém začátku a farmáři a zemědělci, kteří v režimu ekologického zemědělství začali pracovat, měli problémy s odbytem produkce. Proto Ing. Hutař, který je považován za průkopníka ekologického zemědělství v ČR, založil se svým společníkem obchodní firmu. Firma měla na svém počátku 3 zaměstnance.

V současné době PB zaměstnává 115 zaměstnanců a má obrát cca 200 mil. Kč ročně. Zabývá se pěstováním obilnin v režimu ekologického zemědělství, chovem dobytka v režimu ekologického zemědělství, výrobou, zpracováním a distribucí biopotravin a bioosiv. Provozuje 3 mlýny, balírny, sklady a 2 ekologické farmy. PB má vlastní distribuci v rámci ČR, provozuje vlastní laboratoř vybavenou na vybrané mikrobiologické a fyzikální rozborů, na stanovování obsahu lepku v potravinách atd. Firmu kromě výrobní části a kvality (laboratoř), které jsem uvedla výše, tvoří oddělení domácího obchodu, zahraničního obchodu, marketingu, zemědělství, ekonomické a správy budov.

Management firmy dnes tvoří majitelé firmy společně s výkonnou ředitelkou a hlavní ekonomem. Každý z majitelů vlastní 50% podíl a jsou vlastníky firmy od jejího založení. Od založení firmy až do konce roku 2011 vedl jeden z majitelů výrobní a ekonomickou část firmy a druhý z majitelů vedl obchodní a marketingovou část firmy. V tomto období byla ve firmě nastavena liniová organizační struktura. Dědina a Cejthamr (2005, s. 188) uvádějí, že liniové organizační struktury vznikly jako první vývojové typy organizačních struktur v malých organizacích. V počátcích existoval jediný řídicí stupeň. Následným rozvojem pak vznikaly další stupně řízení. Liniové organizační struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc.

Od svého založení až do krize v letech 2009 – 2010 rostla firma velmi dynamicky a meziroční nárůsty obrátu byly mezi 30 – 40%. V průběhu krize se tento nárůst obrátu výrazně zpomalil a majitelé se intenzivně začali zabývat možnostmi, kde a jak uspořit. Z mého úhlu pohledu to byla jejich velká příležitost, jak se zastavit, nadechnout, otočit se zpět a podívat se na to, co vlastně vybudovali. Také podle Kottera (2004, s. 51) může viditelná krize pomoci zaměřit pozornost lidí a zvýšit potřebu něco změnit.

Začali jsme společně řešit procesy, jak jsou nastavené a proč a ukazovalo se, že některé procesy fungují stále na stejném principu proto, že se tak historicky nastavily, ale některé procesy již nerefletovaly nové potřeby firmy. V letech 2009 – 2011 se realizovaly zásadní změny, kdy se PB např. změnilo z výrobně obchodní firmy na marketingově řízenou firmu – v podstatě do roku 2011 se firma řídila především vlastními potřebami, které vyplývaly např. z možnosti výrobních kapacit. Marketingově řízené PB se řídí potřebami trhu, kdy reaguje na požadavky zákazníků a zboží do sortimentu zařazuje především na základě analýzy dat z trhu. Tato změna se projevila ve změně organizační struktury, kdy od roku 2010 je organizační struktura liniově – štábní.

Liniově – štábní organizační struktura navazuje na liniovou organizační strukturu, která je doplněna o prvek organizační jednotky – nazvané štáb. Ve firmě PB se štábem stalo oddělení marketingu. Štáb poskytuje informační, poradenskou, kontrolní a odbornou činnost liniovému vedoucímu. Výhodou této organizační struktury je odlehčení linií, zlepšení kvality rozhodování a široká využitelnost. Nevýhodou je možný konflikt mezi linií a štábem, izolace štábu atd. (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 125).

Další významnou změnou v období po krizi, bylo vytvoření pozice výkonné ředitelky. Oba majitelé budovali a vedli svou firmu především na základě intuitivního vedení. Uvědomění si vlastních hranic intuitivního řešení a nastavení nového modelu řízení firmy byl proces, který se utvářel v průběhu roku 2011 a 2012. Popis této změny a popis nastavování pozice výkonné ředitelky a především komunikace směrem do firmy i mimo firmu by vydala na další diplomovou práci a proto se jí nebudu dále zabývat.

Důvodem, proč jsem vybrané změny zmínila, je, abych ukázala firmu PB jako otevřenou a aktivní firmu, která pracuje na své konkurenceschopnosti a přemýšlí o svých procesech. PB je lídrem trhu v biopotravínách a v bioosivech v ČR a pokud si chce tuto pozici udržet, musí se přizpůsobovat podmínkám, které se neustále mění.

Globalizace se významným způsobem podepisuje na nutnosti sledovat podmínky v odvětví a podle toho přizpůsobovat strategii podniku (firmy). Úspěšné firmy, které si chtějí udržet svoji konkurenceschopnost, musejí najít vhodné a efektivní způsoby, jak své lidi motivovat a nalézt mezery ve znalostech na všech úrovních. Učení se stalo důležitou součástí adaptace firem na neustále se zvyšující tempo změn a inovací. Reakce na změny musejí být rychlé. Jedná se především o vztahy se zákazníky a s trhem. (Grublová, Franek, 2014, s. 68).

Změna je synonymem dnešní doby. Změny nelze nijak řídit, je pouze možné mít před nimi náskok. Akceptace změny již není takovým problémem, jako před deseti nebo patnácti lety. Nejdůležitějším úkolem pro management 21. století je zajistit, aby se jeho organizace stala lídrem změn. (Drucker, 1999, s. 75).

Výrazným způsobem se změnilo vnější i vnitřní prostředí firmy od doby jejího založení po dnešek. Je nezbytně nutné reagovat na stávající změny a být připraveni a počítat s dalšími změnami, které s sebou přináší rozvoj např. informačních a komunikačních technologií.



Dnešní globální ekonomika vytváří pro firmy více rizik i více příležitostí. Firmy nutí k dramatickému zlepšování a to nejen proto, aby se zlepšovaly, ale aby vůbec přežily. Dříve se většina firem řídila heslem, že pokud něco funguje, není to třeba měnit. Současný technologický rozvoj, mezinárodní ekonomická integrace atd. nutí firmy k realizaci změn. Některé firmy pochopily, jak jim mohou nové strategie, reengineering, program zvyšování jakosti nebo restrukturalizace posloužit. (Kotter, 2004, s. 26 – 28).

Globální konkurenceschopnost dnes nepředstavuje konkurenční výhodu, ale je nutným standardem. Organizace musí vytvářet kulturu a systémy podporující neustálé změny. (Šmída, 2007, s. 22).

Firma změny realizuje na základě podnětů z vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Při plánované změně se hodnotí možnosti finanční a technologické a to vzhledem k povaze změny. Vždy se musí řešit možnosti personální. Lidský kapitál je nejdůležitější faktor změn a firma musí vždy vyhodnocovat, jestli má pro změnu dostatečný lidský potenciál – jestli mají zaměstnanci dostatečné kompetence a schopnosti, aby byla změna efektivní a účinná a přinesla naplnění nastavených cílů.

## **1.2. Důvody změny**

Cílem mé práce je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami. Ve své práci se budu věnovat změně procesu nákupu a prodeje, které jsou pro obchodní firmu klíčové, a v následující části popíši, jak jsou procesy nastaveny v současné době a proč.

Předpokladem je, že změna v procesech nákupu a prodeje bude mít vliv i na organizační strukturu firmy, která bude aktualizována v souvislosti se změnou procesů.

Procesem nákupu se ve firmě PB zabývá oddělení velkoobchodu, zemědělství a zahraničního obchodu.

Procesem prodeje se ve firmě PB zabývá oddělení zemědělství, zahraničního obchodu a domácího obchodu.

„V okamžiku rozpoznání změny je nutné diagnostikovat problémové oblasti, které působí nepříznivě na chod podniku a následně nalézt alternativní metody změny. Samotná diagnóza problému již v sobě zahrnuje specifikaci

výsledků, které management od změny očekává.“ Pokud nadefinujeme alternativní metody, můžeme následně také určit, která z navržených metod řešení změny bude úspěšná. Změny můžeme zaměřit podle obecně podle jejich zaměření na strukturu, lidi nebo technologii. (Grublová, Franek, 2014, s. 73).

Proaktivní přístupy managementu ke změnám jsou žádoucí pro efektivní fungování organizace. Obvyklé důvody, které vedou k rozhodnutí realizovat změnu, mohou být následující (Veber a kol., 2002 str. 332):

- Předmět změny je vyvolán jako důsledek strategických záměrů organizace
- Změna je důsledkem řešení nežádoucí situace
- Změna je výsledkem spontánních zlepšovatelských aktivit

Důvodů pro změnu může být několik. Může se jednat o realizaci změny na základě potřeby snižování nákladů, které bývá často spojeno s propouštěním zaměstnanců. Dalším důvodem může být růst firmy, který může mít několik příčin – např. diverzifikace výroby, kdy přibude nová výrobní větev, zvyšování počtu zaměstnanců na základě nového projektu apod. Změna celkového uspořádání společnosti je dalším důvodem k realizaci změny. Firemní uspořádání se může změnit s ohledem na nové požadavky zákazníků nebo nefunkčnosti struktury, která může být způsobena stagnací managementu. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 349).

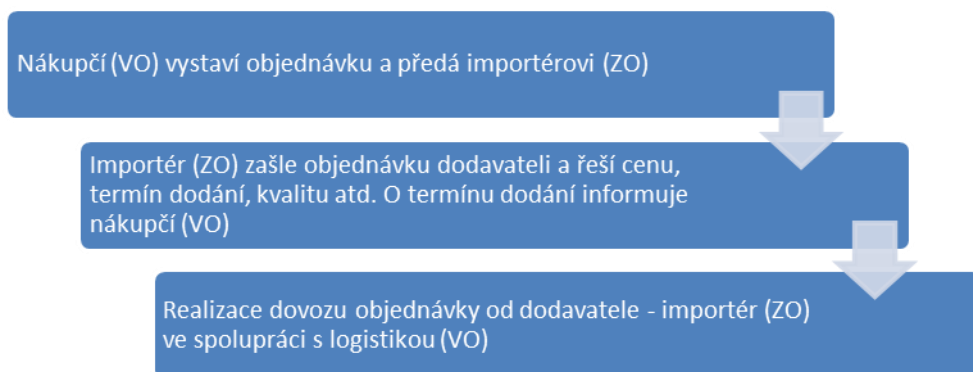
### **1.2.1. Proces nákupu – důvody změny**

Nákup od zahraničních dodavatelů je ve firmě PB realizován přes oddělení velkoobchodu, které směřuje objednávky pro zahraniční dodavatele na zahraniční oddělení. Všechny objednávky vystavují zaměstnanci na pozici nákupčí, kteří kontrolují přidělené skladové zásoby ve skladovém systému firmy a na základě skladových pohybů, vystavují objednávky na surovinu, zboží a výrobu. Objednávky pro české dodavatele vyřizují nákupčí přímo.

Nákup surovin od českých zemědělců realizuje oddělení zemědělství a to na základě úplně jiného procesu. Před sklizní zpracovává bilanci surovin obilnin za uplynulé období výkonná ředitelka, která na základě znalosti o obchodních nabídkách a uplynulých spotřebách určí množství, které se bude po sklizni vykupovat.

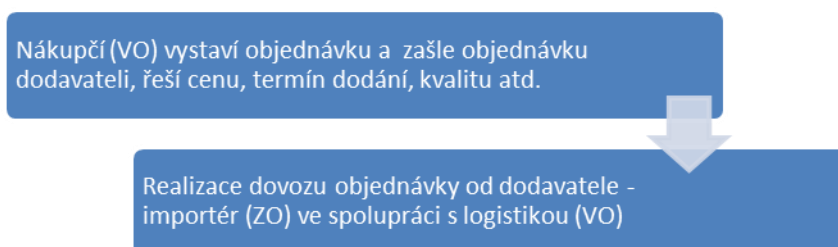
Pro lepší přehlednost nastaveného procesu nákupu u českého (domácího) dodavatele a u zahraničního dodavatele jsem zpracovala následující schémata části procesů:

Obrázek č. 1: schéma objednávky pro zahraničního dodavatele – současný stav



Zdroj: PRO-BIO

Obrázek č. 2: schéma objednávky pro českého dodavatele – současný stav



Zdroj: PRO-BIO

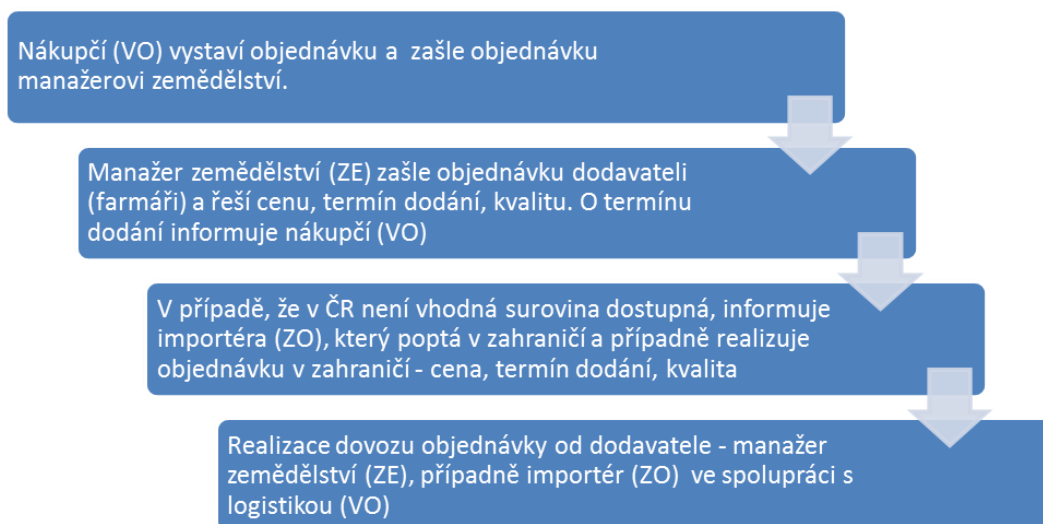
Proces zahraniční objednávky je delší než u českého dodavatele. Pokud je potřeba řešit nějaký problém se zahraniční objednávkou, znamená zvýšení náročnosti na komunikaci mezi importním specialistou a nákupčí, protože pokud např. zahraniční dodavatel chce dodat nějaké minimální množství, které je vyšší než vystavená objednávka, musí tuto záležitost importní specialista předávat dál na nákupčí, která se musí rozhodnout, jestli množství může nakoupit nebo ne. Tímto podrobnějším popisem chci ukázat, jak je proces nákupu ze zahraničí dlouhý a náročný na komunikaci.

Čas je rozhodujícím faktorem ve vnitřních i vnějších řetězcích procesů směrem k zákazníkům i dodavatelům. Stále platí rčení, že „čas jsou peníze“.

„Celkový čas spotřebovaný na uzavření jednoho řetězce dodávky determinuje nejen pružnost firmy v reakci na požadavky vnějších zákazníků, ale je také hlavním determinantem nákladů na provoz.“ (Coates, 1997, s. 91).

Proces nákupu suroviny (obilnin) je realizován většinou u českých farmářů. V případě nedostatku kvalitní suroviny na českém trhu je nutná spolupráce se zahraničním oddělením, které poptává suroviny v zahraničí.

Obrázek č. 3: schéma objednávky pro dodavatele (farmáře) – současný stav



Zdroj: PRO-BIO

Důvody, které vedou firmu ke změně procesu nákupu, jsou:

- Vysoká časová náročnost na vyřizování objednávky u zahraničního dodavatele – vyšší množství lidí v procesu zahraniční objednávky
- Nepružnost procesu objednávky u zahraničního dodavatele.
- Dlouhý proces při řešení základní suroviny pro výrobu v případě neúrody v ČR.
- Komunikační šumy, které jsou vytvářeny dlouhou komunikační cestou mezi dodavatelem a nákupčí v případě zahraniční objednávky.
- Finanční náročnost procesu zahraniční objednávky versus objednávky u zahraničního dodavatele – více lidí v procesu = více peněz v nákladech firmy.
- Větší časová náročnost na řízení procesů – vyšší počet výstupů reportů v procesu nákupu.
- Nesystematičnost

### 1.2.2. Proces prodeje – důvody změny

Procesem prodeje se ve firmě PB zabývá oddělení domácího obchodu, zahraniční oddělení a středisko zemědělství.

Domácí obchod, jak jsem již uvedla výše, se zabývá prodejem do několika obchodních kanálů – maloobchody, velkoobchody, obchodní řetězce (Albert, Tesco, Globus, Billa atd.), další výrobci a zpracovatelé.

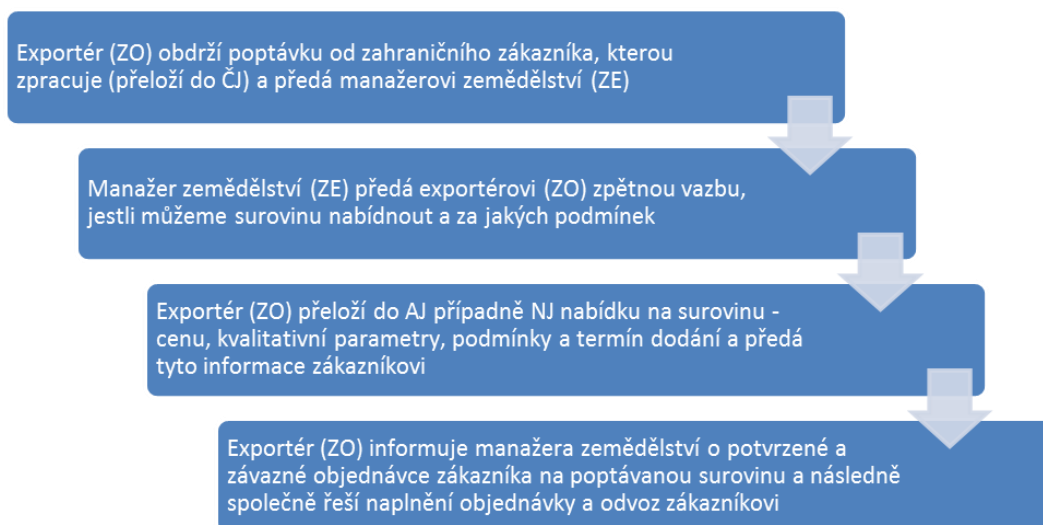
Prodej v rámci zahraničního oddělení je realizován v několika rovinách. Jedna rovina je prodej výrobků firmy PB na zahraniční trh prostřednictvím distributora v dané zemi – jedná se o výrobky v maloobjemovém balení – určeném přímo na regály v obchodech. Další rovinou je spolupráce s dalšími výrobci v zahraničí, kam se prodává tzv. velkoobjemové balení (25kg a 50 kg pytle, 500 – 800 kg big bagy). Poslední rovinou je prodej v tzv. volné formě – to se prodává nebalené obilí, které se přímo nakládá na auto volně ložené.

Středisko zemědělství prodává bio osivo, které je baleno v 25 kg pytlech a dále obilí – volně loženo (stejně jako zahraniční obchod) pro české zákazníky. Dále prodává českým zemědělcům bio krmivo. Pokud se objeví zájemce ze zahraničí (o osivo, o krmivo), celý obchod je realizován prostřednictvím zahraničního obchodu. Vzhledem k tomu, že referenti exportu nejsou odborníci na osiva nebo krmiva, potřebují podporu ze střediska zemědělství – náročná časová telefonická nebo mailová komunikace, která prodlužuje proces prodeje a zvyšuje nespokojenost zákazníka s reakční dobou na odpovědi na požadavky atd.

PB dělá v podstatě několik typů obchodů, ale podobně jako u procesu nákupu, pokud je prodej směřován do zahraničí, je o několik kroků delší, než prodej v rámci ČR. To dělá z prodeje do zahraničí zdoluhavý a méně efektivní proces. PB pak vytváří pro zákazníky v zahraničí dojem, že je nepružné a není schopno aktivně reagovat na potřeby a poptávky zákazníků.

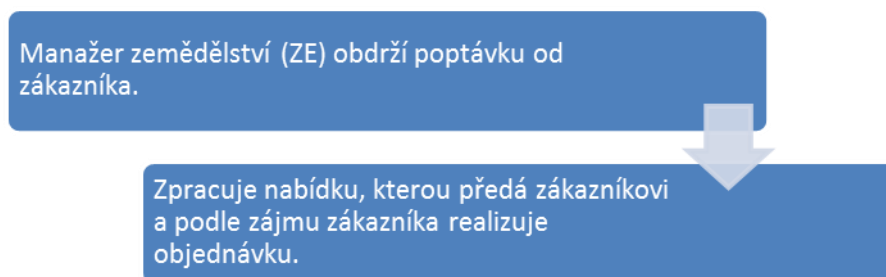
Pro větší názornost jsme zpracovala následujících schémata u vybraného typu prodeje, resp. jeho části, kde jsem srovnala zpětnou vazbu na poptávku českému a zahraničnímu zákazníkovi:

Obrázek č. 4: schéma části procesu prodeje (zpětná vazba na poptávku) pro zahraničního zákazníka – poptávka na obilí (surovinu) – současný stav



Zdroj: PRO-BIO

Obrázek č. 5: schéma části procesu prodeje (zpětná vazba na poptávku) pro českého zákazníka – poptávka na obilí – současný stav



Zdroj: PRO-BIO

Důvody, které vedou firmu ke změně procesu prodeje, jsou:

- Vysoká časová náročnost na vyřizování objednávky zahraničního zákazníka.
- Nepružnost procesu nabídky pro zahraničního zákazníka.
- Komunikační šumy, které jsou vytvářeny dlouhou komunikační cestou mezi středisky firmy v případě zahraniční objednávky.
- Finanční náročnost procesu – více lidí v procesu = více peněz v nákladech firmy.
- Větší časová náročnost na řízení procesů – vyšší počet výstupů reportů v procesu prodeje.

### 1.3. Možné varianty řešení

V předchozích kapitolách jsem popsala aktuální situaci ve firmě PB a definovala důvody změny procesů prodeje a nákupu, které se následně promítnou do změny organizační struktury firmy. Protože cílem mé práce je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami, popíši v následující kapitole možné varianty řešení změny.

Jak je možné vysledovat z předešlých kapitol, dochází na firmě PB k násobení stejných činností, které následně prodlužují a prodražují proces nákupu ze zahraničí a některé typy prodeje do zahraničí (např. suroviny – obilí).

Pro lepší vizualizaci a přehlednost jsem vybrané typy činností, které realizují oddělení domácího obchodu (DO), zahraničního obchodu (ZO), velkoobchodu (VO) a středisko zemědělství (ZE), zpracovala do následující tabulky:

Tabulka č. 1: Přehled činností nákupu v rámci vybraných oddělení a středisek.

<b>NÁKUP</b>	<b>DO</b>	<b>ZO</b>	<b>VO</b>	<b>ZE</b>
Vystavení objednávky pro dodavatele	NE	NE	ANO	ANO
Jednání o ceně, dodání atd. s dodavatelem	NE	ANO	ANO	ANO
Vyjednávání reklamací s dodavatelem	NE	ANO	ANO	ANO
Administrativa spojená s nákupem (certifikáty atd.)	NE	ANO	ANO	ANO

*Zdroj: autorka*

Tabulka č. 2: Přehled činností prodeje v rámci vybraných oddělení a středisek.

<b>PRODEJ</b>	<b>DO</b>	<b>ZO</b>	<b>VO</b>	<b>ZE</b>
Zpracování poptávky zákazníka	ANO	ANO	NE	ANO
Jednání o ceně, kvalitě, dodání se zákazníkem	ANO	ANO	NE	ANO
Vyjednávání reklamací se zákazníkem	ANO	ANO	NE	ANO
Administrativa spojená s prodejem (certifikáty atd.)	ANO	ANO	NE	ANO

*Zdroj: autorka*

Princip předmětné specializace a princip funkční specializace jsou dva obecné principy, které platí pro seskupování činností.

Podle principu funkční specializace se seskupují činností dle míry podobnosti, bez ohledu na charakter nebo určení výsledku činností. Hlavním záměrem je seskupení činností za účelem zvýšení produktivity práce.

Podle principu předmětné specializace se vytváří relativně samostatné subsystémy, které slouží ke seskupení činností určitého charakteru nebo určení. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace. (Blažek, 2011, s. 55).

Organizace pracují pomalu s malou úrovní efektivity proto, že specializace, která v minulosti firmám přinášela výhodu, je vykupována obrovským bobtnáním správního aparátu, kdy ale nikdo nenesl odpovědnost za výsledek celého procesu a nikdo není schopen zákazníkovi říct, v jakém stavu je jeho objednávka. Mnoho zaměstnanců vykonává činnosti, které nemají v procesu směrem k zákazníkovi přidanou hodnotu a časové a nákladové ztráty způsobené mezi předávkami jednotlivých pracovišť jsou nesmírné. (Šmída, 2007, s. 87).

Cílem realizovaných změn by proto mělo být zvýšení konkurenceschopnosti firmy, snížení nákladů, zvýšení spokojenosti zahraničního zákazníka. Zkrácení procesů prodeje a nákupu a sdružení stejných činností v logické celky jsou strategie, jak naplnit nastavené cíle změn.

Z toho vyplývají následující možné varianty řešení:

- Sjednocení stejných činností v logické celky – vytvoření oddělení prodeje a oddělení nákupu, kdy každé oddělení by řešilo proces od začátku do konce bez zbytečných mezikroků komunikace s dalšími odděleními firmy.
- Zajistit, aby byly procesy prodeje a nákupu stejně dlouhé – např. doplněním chybějících nebo deficitních kompetencí.
- Kombinace dvou předcházejících řešení – některé stejné činnosti logicky sloučit a současně doplnit dovednosti vybraných pracovníků.

Následně vyhodnotím jednotlivé varianty a pokusím se definovat jejich možné přínosy a možná ohrožení a to z pohledu přínosů pro firmu. Při vyhodnocování budu vycházet ze znalosti prostředí firmy a z faktů odborné literatury, které se změně věnují (viz kapitola 1.2.).



Sjednocení stejných činností v logické celky – vytvoření oddělení prodeje a oddělení nákupu	
+ zkrácení procesu nákupu a prodeje do a ze zahraničí	_ administrativní náročnost při zapracování změny organizační struktury do firemní dokumentace standardu kvality
+ vyšší spokojenost zahraničních zákazníků	_ nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců s ohledem na nové kompetence
+ efektivní komunikace při nákupu suroviny při špatné sklizni v ČR	_ nepříjetí organizační změny v rámci firemní kultury
+ snížení počtu výstupu reportů	_ špatně připravená nebo nedůsledně vedená komunikace změny
+ zefektivnění cashflow – např. lepší koordinace nákupů suroviny z ČR a ze zahraničí	_ špatně nebo nedostatečně nastavená časová osa změny
+ efektivnější podpora prodeje – stejné mechanismy se mohou používat pro ČR a pro vybrané zahraniční trhy	_ špatně nebo nedostatečně nastavené komunikační toky mezi odděleními prodeje a nákupu a výroby a tím způsobené nedodávky zákazníkům
+ zkrácení komunikačního toku mezi výrobou a nákupem	

Zajistit, aby byly procesy prodeje a nákupu stejně dlouhé – např. doplněním chybějících nebo deficitních kompetencí.	
+ není nutné měnit organizační strukturu, dojde jen k doplnění náplně práce vybraných pracovníků	_ rozdělení odpovědnosti za hodnotu skladů – nákupčí má odpovědnost za hodnoty zásob nakupované v ČR a importér za zásoby nakupované v zahraničí = zvýšení počtu reportů
+ větší kompetence a schopnosti vybraných pracovníků zahraničního obchodu a zemědělství	_ větší počet uživatelů ve skladovém a účetním systému = možnost vyšší chybovosti a nutnosti následných oprav = vyšší časová náročnost = vyšší náklady
+ zrychlení procesu vybraných typů poptávek (na obilí) ze zahraničí – vyřizuje přímo středisko zemědělství	_ “roztříštění” komunikace se zákazníkem, který odebírá více druhů komodit a větší náročnost na interní komunikaci – termíny odvozu zboží a suroviny zákazníkovi atd.
+ operativnější řešení prodeje přebytků ze sklizně do zahraničí	_ vysoká náročnost na koordinaci nákupu, co kdo kdy bude nakupovat a v jaké kvalitě, s jakým termínem dovozu atd.

Kombinace – sloučení některých stejných činností a doplnění znalostí a dovedností pracovníků oddělení zahraničního obchodu a střediska zemědělství	
+ zachování současné organizační struktury – dojde jen k doplnění náplně práce u některých pracovníků	_nutnost vzdělávání vybraných pracovníků – časová náročnost, pokud tedy vůbec bude možné – pokud má zaměstnanec potenciál se dále odborně vzdělávat
+ vysoká odbornost prodejců suroviny a zboží	_některé pracovníky bude složité nahradit – kumulovaná funkce – nákup i prodej se znalostí cizího jazyka a s odbornými znalostmi o surovině a zboží
+ vysoká operativnost nákupčů – budou se orientovat ve skladových zásobách a současně budou umět predikovat spotřeby na základě konzultace s prodejem v rámci ČR a zahraničí	_náročná komunikace na koordinaci nákupu a prodeje a výroby – v komunikačním řetězci bude hodně lidí – tím se zvedá riziko komunikačního šumu

Pro vyhodnocení, která z možných variant je pro firmu PB nejvhodnější, musím dále vyhodnotit lidský potenciál firmy. Musím se zaměřit na kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců, protože právě tento faktor bude mít nejvýznamnější vliv na volbu varianty změny. V následující kapitole proto definuji kompetence a schopnosti zaměstnanců vybraných oddělení a středisek.

## **2. KOMPETENČNÍ MODELY STÁVAJÍCÍCH ODDĚLENÍ S PROCESEM PRODEJE A NÁKUPU**

Cílem mé práce je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami procesů a organizační struktury. Proto na začátku této kapitoly nejdříve definuji, a to na základě rešerže odborné literatury, termín kompetence a kompetenční model a popíši použití významu těchto termínů v další části mé práce.

### **2.1. Kompetence a kompetenční model – teoretické vymezení**

Kompetenci můžeme chápat v několika úrovních a významech. Kompetence může být vnímána např. jako odpovědnost nebo jako pravomoc nebo jako požadovaný pracovní výkon. Kompetence může mít také význam dovednosti.

Podle Bartoňkové (2010, s. 84) je kompetence ve smyslu pravomoci něco, co je člověku dané zvenku. Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje.

Podobně také Tureckiová (2004, s. 29- 30) definuje kompetenci jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnosti za důsledky. Druhý výklad pojmu kompetence je ve smyslu obecné schopnosti, kterou přesněji definuje jako pracovní způsobilost, protože pojem schopnosti je používán ve velmi širokém významu. Obě pojetí pojmu kompetence jsou v praxi obvykle provázána a podle Tureckiové je to tak správně.

Kompetence je způsobilost a představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností. V organizacích se někdy za kompetenci vydává něco, co má blíže spíše k vlastnostem. Tento význam kompetence ale pozbývá na přesvědčivosti, protože dosud nebyly předloženy přesvědčivé důkazy o tom, jakými kompetencemi (ve smyslu vlastností) má být např. manažer vybaven. (Hroník, 2006, s. 29).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 71) je možno kompetenci chápat zjednodušeně jako projev chování neboli jako schopnost chovat se určitým způsobem. „Chování konkrétního člověka v konkrétní situaci je výsledkem dynamiky jeho osobnosti, skládající se z více prvků. Některé části tvoří relativně stabilní charakteristiky člověka, jako jsou postoje, hodnoty a motivy. Jiné zase

obsahují způsobilosti, vědomosti a dovednosti. Pozorované chování je výsledkem součinnosti těchto a mnoha jiných faktorů. Znamená to, že kompetence je poměrně komplikovaný pojem a mezi odborníky nepanuje vždy jednota v tom, co do ní patří a co ne.“

Plamínek s Fišerem (2005, s. 17) vnímají kompetenci jako souhrn dosahovaného výkonu a přinášeného potenciálu, tedy kombinaci lidské práce a lidského potenciálu. Dosahované výsledky firem jsou měřítkem jejich úspěchu. Za základ tohoto úspěchu jsou právě kompetence lidí, kteří pro firmu pracují.

Kompetence, kterou považujeme za způsobilost, můžeme chápat jako klíčové chování potřebné pro excelentní výkon v určité roli, do něhož se promítá znalost, dovednost a postoj či osobnost jedince. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 189).

Andragogický slovník pojímá výraz kompetence jako vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty. Specifické kombinace výše uvedeného pak v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence směřuje a odkazuje. (Průcha, Veteška, 2012, s. 149).

V souvislosti s kompetenčními modely, které budu definovat dále, je nutné zmínit dělení kompetencí, které při seskupení vytvoří kompetenční model.

Můžeme definovat skupiny kompetencí, které lze rozdělit do následujících typů: osobnostní kompetence týkající se chování člověka, průřezové odborné kompetence, které se objevují na pracovních místech s různým odborným zaměřením a specifické odborné kompetence, které jsou nezbytné pro vykonávání konkrétní pracovní pozice. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 189)

Kompetence můžeme dělit např. podle přístupů. Můžeme tak definovat kompetence koncepční, sociální a technické, nebo kongnitivní, motivační, směrové a výkonnostní. Jiné dělení rozlišuje kompetence manažerské, interpersonální a technické. Podle ambice na úspěch podniku v dynamickém prostředí je potřeba vidět kompetence ve více rovinách organizační struktury firmy a to klíčové (stejně pro všechny zaměstnance), týmové, funkční (např. obchod, marketing, finance apod.), vůdcovské a manažerské. (Vodák, Kucharčíková, 2004, s. 36).

Členění kompetencí je také možno ze sociálněpsychologického hlediska nebo podle kompetenční orientace firmy. Při členění kompetencí podle sociálněpsychologického hlediska můžeme pozorovat tři skupiny chování: přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem a chování k sobě a projev emocí.

V kompetenčních modelech je možné tyto všeobecné kompetence rozdělit do těchto skupin. V sociálněpsychologickém modelu kompetencí je vyjádřeno východisko od jedince k firmě. (Hroník, 2004, s. 31 – 32).

Další členěním kompetencí může být podle pohledu, který má původ v marketingu. Rozděluje kompetence do tří oblastí: orientace produktová (kompetence řešení problému), orientace zákaznická (kompetence interpersonální) a orientace provozní a systémová (kompetence sebeřízení). Tento model představuje základní skupiny kompetencí firmy a firma nemůže být nadprůměrné ve všech třech oblastech. Může být úspěšná maximálně ve dvou oblastech. Tento model vyjadřuje východisko od kompetencí firmy k jedinci. (Hroník, 2004, s. 32).

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha dalšími označeními a dělením kompetencí. Např. profesní kompetence, která má čtyři složky a to odbornou nebo také technickou kompetenci, metodickou nebo také koncepční kompetenci, sociální kompetenci a osobností kompetenci. (Tureckiová, 2004, s 36).

V souvislosti s profesní kompetencí se také objevuje termín klíčových kompetencí, pro které se někdy užívají také označení jako nadoborové, interdisciplinární nebo core. Klíčové kompetence v dnešním pojetí nejsou typické pro určitou profesi, ale jsou použitelné univerzálně. Nejčastější a nejtradičněji uváděné profesní klíčové kompetence jsou: komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, schopnost přijímat a nést odpovědnost, schopnost zdůvodňovat a hodnotit, schopnost uvažovat a učit se. (Tureckiová, 2004, s. 37-38).

Klíčové kompetence jsou také definovány jako kompetence, které odlišují organizaci (firmu) od konkurence v rámci odvětví a vytváří konkurenční výhodu. Díky klíčovým kompetencím je vytvářena jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. (Bartoňková, 2010, s. 92).

Ze všech možných kompetencí je sestaven podle určitého klíče kompetenční model, který reprezentuje jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s jakými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku. Kompetenční model se vztahuje k výsledkům a k měřitelnému výkonu. (Bartoňková, 2010, s. 95 – 96).

Kompetenční model představuje popis kompetencí pro jednotlivá pracovní místa v organizaci a vychází z definice jednotlivých pracovních rolí ve firmě. Umožňuje zjistit kompetenční deficity (rozdíl mezi požadovanou kompetencí a aktuálním stavem kompetence u konkrétního zaměstnance) nebo to, zda má firma správné lidi na správných místech. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 189).

Kompetenční model představuje nějakým způsobem uspořádané kompetence. Obecnými výhodami kompetenčních modelů jsou:

- Sjednocení jazyka manažerů a personalistů
- Poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení
- Propojitelnost s vyhodnocením čísel
- Základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj
- Možnost koncipovat cílené rozvojové programy <sup>1</sup>

Účelem modelů a map kompetencí je:

- Určení společného základu profese, umožňující jednak další zkoumání, vedoucí například k úpravám ve vzdělávacím systému
- Praktické využívání těchto modelů pro další specifikaci profesních požadavků v konkrétních typech organizace <sup>2</sup>

Modely kompetencí se využívají k určování profilu kompetencí, kdy praktickou aplikací modelu kompetencí ve firmách bývají matice kompetencí, které slouží ke srovnání požadovaného projevu kompetence od aktuálního stavu kompetence u zaměstnance. Na tomto základě můžeme velmi dobře definovat např. požadavky na vzdělávání pracovníka nebo můžeme upravit pozici pracovníka v organizaci. Tím dosáhneme vyšší efektivity procesů řízení a vedení lidí ve firmě. (Tureckiová, 2004, s. 33-34).

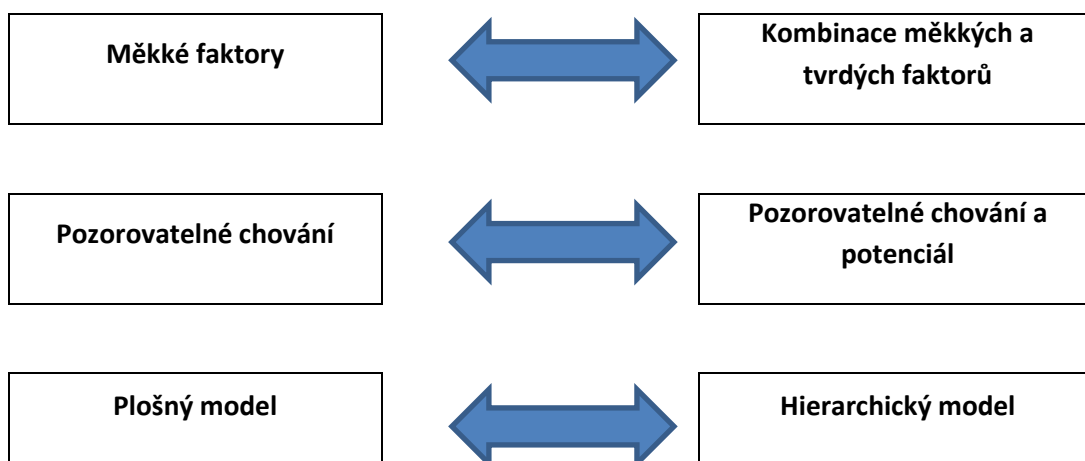
Kompetenční modely mohou být zaměřeny na měkké faktory nebo tvrdé faktory a na pozorované chování. Mohou být strukturovány hierarchicky nebo plošně. Měly by mít max. 10 – 12 kompetencí. Kompetenční model vytváří most mezi firemními hodnotami a popisem práce. Klíčové je, že vychází z očekávaného a pozorovaného chování a ne z vlastností nebo rysů konkrétní osobnosti. (Hroník, 2004, s. 30 – 33).

---

<sup>1</sup> HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, Praha: 2004, s. 30.

<sup>2</sup> TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, Praha: 2004, s. 33

Obrázek č. 5: Typologie kompetenčních modelů



Zdroj: HRONÍK (2004, s. 33)

Kompetenční model se využívá k několika účelům. Můžeme sestavit kompetenční model, který bude obsahovat minimální úroveň kompetencí a bude sloužit jako podklad při výběru pracovníků. Při rozvoji pracovníků můžeme definovat takový kompetenční model, který bude obsahovat současný a žádoucí stav úrovně kompetencí. Při sestavování kompetenčního modelu je tedy potřeba myslet na (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s 35 – 36):

- Na důvod a účel využití kompetenčního modelu
- Na jeho efektivnost – využít znalosti a dohled expertů a klíčových pracovníků firmy
- Na to, že něco již bylo vymyšleno a např. generické kompetence jsou v literatuře definovány a jejich definice je možné použít
- S ohledem na účel zvážit rozsah kompetenčního modelu. Práce s dlouhým seznamem kompetencí může být zdlouhavá a neefektivní.

Kompetence jsou klíčovým prvkem rozvoje firmy. Kompetence lídrů, manažerů a vykonavatelů jsou reálná omezení pro firemních strategiích a procesů. Proto by měla mít firma v kompetencích pořádek, měla by se naučit své know-how popisovat a předávat ve vhodné formě dále do vzdělávání a rozvoje lidí. Měla by kontrolovat, jaké kompetence jsou důležité v současnosti a jaké

budou důležité v budoucnosti, aby s nimi mohli manažeři a personalisté pracovat. (Fišer, 2014, s. 138).

Pro další účel své práce budu kompetenci definovat jako pracovní způsobilost a dovednost.

## **2.2. Stávající kompetenční modely vybraných oddělení**

Při definování kompetencí, které sestavím do kompetenčního modelu, budu vycházet z popisu činností jednotlivých pracovníků. Kompletní pracovní náplně jsou uvedeny v přílohách.

Pro účel své práce budu analyzovat činnosti v náplních práce, které souvisí s procesem prodeje a které jsou stejné v oddělení domácího obchodu s procesem prodeje zahraničního oddělení a střediskem zemědělství. Dále provedu analýzu činností v náplních práce pracovníků oddělení zahraničního obchodu, velkoobchodu a zemědělství, které se týkají procesu nákupu.

Důvodem je především zaměření mé práce, jejímž cílem je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami procesů a organizační struktury.

Proto se nebudu ve své práci zabývat všemi pracovními pozicemi uvedených oddělení, protože to není předmětem mé práce.

### **2.2.1. Oddělení domácího obchodu**

Oddělení domácího obchodu je odpovědné za budování značek firmy, za naplňování nastaveného plánu obratu a marží. Za tvorbu obchodní strategie a její realizaci, za péči o stávající zákazníky a o vyhledávání nových zákazníků napříč obchodními kanály. Je odpovědné za přinášení zpětné vazby z trhu a podílení se na zadaných marketingových průzkumech. To vše na českém trhu.

Nastavuje cenovou politiku a je odpovědné za realizaci vize a poslání firmy. Současně zaměstnanci oddělení domácího obchodu naplňují hodnoty firmy.

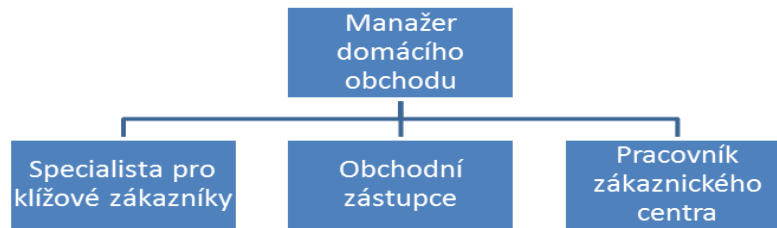
Aktivně spolupracují s ostatními středisky firmy a využívají nastavené komunikační kanály k přijímání a předávání informací.

Výsledky sledovaných činností reportuje v nastavených intervalech a formátech výkonné ředitelce.



Oddělení domácího obchodu se zabývá jen prodejem.

Obrázek č. 6: Organizační struktura oddělení domácího obchodu:



Zdroj: PRO-BIO

### 2.2.1.1. Pracovní náplně jako východisko pro definování kompetencí – oddělení domácího obchodu

Pro účel své práce jsem seskupila vybrané činnosti z náplní práce specialisty pro klíčové zákazníky a obchodního zástupce, protože se jedná o stejné činnosti, které se liší v obchodním kanále – obchodní zástupci pracují s majiteli a provozovateli zdravých výživ a specialisté s velkoobchody, dalšími zpracovateli atd. Proto jsem se s přihlédnutím k rozsahu a zaměření své práce rozhodla pro selekci činností z různých pracovních náplní do jedné.

#### Pracovní náplň manažera domácího obchodu – vybrané činnosti:

- X zodpovídá za řešení obchodní strategie firmy a naplňování plánu obratu a marží
- X zajišťuje komunikaci a budování vztahů s obchodními řetězci, velkoobchody a maloobchody
- X spolupracuje při tvorbě sortimentu (ceníku) a dává podněty pro změny (vyřazení položek, zařazení nových položek, změny balení apod.)

#### Pracovní náplň specialistů pro klíčové zákazníky (SKZ) a obchodní zástupce (OZ) – vybrané činnosti:

- X přijímání a zadávání objednávek přidělených zákazníků (jen SKZ)
- X aktivní spolupráce s již přidělenými klienty, znalost jejich potřeb v návaznosti na rozvoj obchodní spolupráce
- X je odpovědný za plnění plánu obratu u přidělených zákazníků

### Pracovní náplň pracovníka zákaznického centra – vybrané činnosti:

- X zadává přijaté objednávky od zákazníků
- X vystavuje faktury, dodací listy a dobropisy zákazníkům
- X řeší přijaté reklamace od zákazníků

### **2.2.1.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu oddělení domácího obchodu (DO)**

Tabulka č. 3: Kompetenční model DO

KOMPETENCE	OBSAH KOMPETENCE
Orientace na zákazníka	Dovednost vytvářet pozitivní vztahy se zákazníky, efektivní komunikace se zákazníky. Ochota a vstřícnost řešit požadavky zákazníků. Znalost potřeb zákazníka a jejich přenášení do firmy.
Orientace na výsledek	Je si vědom nastavených cílů a umí volit takové strategie, které vedou k naplnění cíle.
Komunikace	Umí efektivně a konstruktivně vyjednávat, ovládá emoce a sleduje nastavený cíl.
Obchodní vyjednávání	Dovednost používat metody, které vedou k naplnění nastavených cílů.
Otevřenost a aktivita	V souladu s firemními hodnotami přistupuje ke všem činnostem s otevřeností a je při řešení aktivní.
Týmovost	Je si vědom své role v týmu a umí přinášet týmu podněty, které zlepšují služby směrem k zákazníkům.
Ochota učit se	Dovednost přijímat nové znalosti a informace – např. o produktovém portfoliu, základních výživových vlastnostech jednotlivých produktů a vliv na zdraví atd. Ochota přijímat a učit se nové metody prodeje a komunikace, které povedou k naplnění nastavených cílů.

*Zdroj: autorka*

### **2.2.2. Oddělení zahraničního obchodu**

Oddělení zahraničního obchodu je odpovědné za nákup (import) od zahraničních dodavatelů a za prodej (export) zahraničním zákazníkům. Odpovídá za plnění plánů nákupu ze zahraničí a plánu prodeje do zahraničí a plánu marží u svěřených zákazníků.

Přináší do firmy a nastavenými komunikačními kanály předává informace ze zahraničních trhů – vývoje, trendy apod.

Nastavuje cenovou politiku pro zahraniční trhy a je odpovědné za realizaci vize a poslání firmy. Současně zaměstnanci oddělení zahraničního obchodu naplňují hodnoty firmy.

Aktivně spolupracují s ostatními středisky firmy.

Výsledky sledovaných činností reportuje v nastavených intervalech a formátech výkonné ředitelce.

Oddělení zahraničního obchodu se zabývá procesem nákupu i prodeje.

Obrázek č. 7: Organizační struktura oddělení zahraničního obchodu:



Zdroj: PRO-BIO

### 2.2.2.1. Pracovní náplně jako východisko pro identifikaci kompetencí – oddělení zahraničního obchodu

Pracovní náplň manažera zahraničního obchodu – vybrané činnosti:

- X zodpovídá za budování pevné pozice firmy u zákazníků
- X zodpovídá za řešení obchodní strategie firmy na zahraničních trzích a naplňování plánu obratu a marží
- X zodpovídá za realizaci objednávek u zahraničních dodavatelů v nastaveném čase – dodávky v čase

Pracovní náplň specialistů pro export – vybrané činnosti:

- X přijímání objednávek přidělených zákazníků
- X aktivní spolupráce s již přidělenými klienty, znalost jejich potřeb v návaznosti na rozvoj obchodní spolupráce
- X je odpovědný za plnění plánu obratu u přidělených zákazníků
- X je odpovědný za získávání informací o svěřeném zahraničním trhu, jeho vývoji, tendencích atd.

Pracovní náplň specialistů pro import – vybrané činnosti:

- X realizuje objednávky u zahraničních dodavatelů na základě objednávek od nákupčí
- X řeší reklamace s dodavatelem

- X aktivní spolupráce s přidělenými dodavateli, znalost jejich technologií, sortimentu, záměrů na rozvoj atd. v návaznosti na rozvoj obchodní spolupráce
- X je povinen ve spolupráci s nákupčí sestavovat plán nákupu a cashflow na stanovené období

Pracovní náplň asistentky zahraničního obchodu – vybrané činnosti:

- X zadává přijaté objednávky od specialisty exportu
- X vystavuje faktury, dodací listy a dobropisy pro zahraniční zákazníky
- X zpracovává info o dovozu zboží od zahraničních dodavatelů a zasílá ho na všechna střediska firmy alespoň 3 kalendářní dny před plánovaným dovozem
- X kontroluje faktury od zahraničních dodavatelů a pořizuje je do účetního systému

**2.2.2.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu oddělení zahraničního obchodu (ZO)**

Tabulka č. 4: Kompetenční model ZO

KOMPETENCE	OBSAH KOMPETENCE
Orientace na zákazníka	Dovednost vytvářet pozitivní vztahy se zákazníky, efektivní komunikace se zákazníky. Ochota a vstřícnost řešit požadavky zákazníků. Znalost potřeb zákazníka a jejich přenášení do firmy.
Orientace na výsledek	Je si vědom nastavených cílů a umí volit takové strategie, které vedou k naplnění cíle.
Komunikace	Umí efektivně a konstruktivně vyjednávat, ovládá emoce a sleduje nastavený cíl.
Obchodní vyjednávání	Dovednost používat metody, které vedou k naplnění nastavených cílů.
Otevřenost a aktivita	V souladu s firemními hodnotami přistupuje ke všem činnostem s otevřeností a je při řešení aktivní.
Týmovost	Je si vědom své role v týmu a umí přinášet týmu podněty, které zlepšují služby směrem k zákazníkům.
Ochota učit se	Dovednost přijímat nové znalosti a informace – např. o produktovém portfoliu, základních výživových vlastnostech jednotlivých produktů a vliv na zdraví atd. Ochota přijímat a učit se nové metody prodeje a komunikace, které povedou k naplnění nastavených cílů.
Jazykové dovednosti	Umí písemně a slovně komunikovat v anglickém jazyce, tuto dovednost si aktivně zlepšuje a sebevzdělává se.

Zdroj: autorka

### 2.2.3. Oddělení velkoobchodu

Oddělení velkoobchodu zajišťuje vychystávání přijatých objednávek od zákazníků a jejich expedici. Přijímá výrobky na sklad od výrobních středisek firmy a surovinu a zboží od českých a zahraničních dodavatelů a tento příjem kontroluje podle nastavených pravidel.

Zabezpečuje rozvoz zboží do maloobchodní sítě v rámci ČR, dále zajišťuje externí přepravce pro rozvoz zboží dalším zákazníkům v ČR a zahraničí. Při realizaci přepravy zajišťuje a odpovídá za naplnění požadavku standardu IFS (standard bezpečnosti potravin – vysvětlení autorky).

Je odpovědný za skladové zásoby – vystavuje objednávky pro zahraniční dodavatele, které předává oddělení zahraničního obchodu. Vystavuje objednávky pro české dodavatele, které následně řeší – cenu, kvalitu, termín dodání, potřebné certifikáty atd. Vystavuje objednávky pro výrobní střediska firmy. Odpovídá za optimální skladovou zásobu všech položek a za případně nadlimitní zásoby nebo nedodávky.

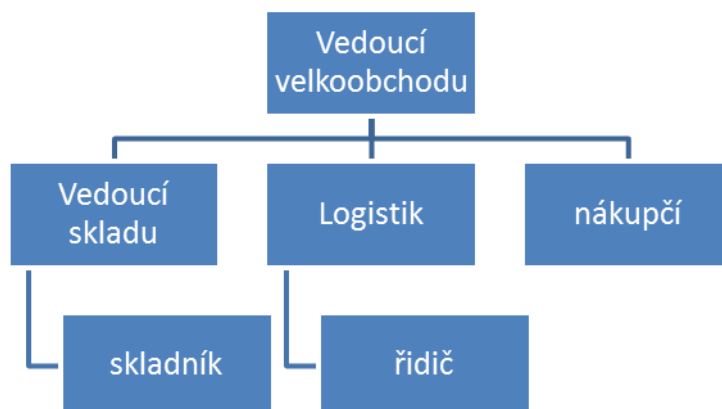
Aktivně spolupracují s ostatními středisky firmy a využívají nastavené komunikační kanály k přijímání a předávání informací.

Realizací činností přispívá k naplňování firemního poslání a vize. Zaměstnanci svým přístupem a jednáním naplňují hodnoty firmy.

Výsledky sledovaných činností reportuje v nastavených intervalech a formátech výkonné ředitelce.

Oddělení velkoobchodu se zabývá nákupem.

Obrázek č. 8: Organizační struktura oddělení velkoobchodu:



Zdroj: PRO-BIO

### **2.2.3.1. Pracovní náplně jako východisko pro identifikaci kompetencí – oddělení velkoobchodu**

Vzhledem k rozsáhlosti činnosti oddělení velkoobchodu a počtu pozic (vedoucí velkoobchodu, vedoucí skladník, skladník, expedient, dispečer dopravy, řidič, nákupčí) se budu dále zabývat jen pracovními náplněmi těch pozic, které jsou přímo zapojené do procesu nákupu, protože proces nákupu je jedním z procesů, kterým se v rámci své diplomové práce zabývám.

Proto se dále budu zabývat pouze vybranými činnostmi v pracovních náplních vedoucí velkoobchodu a nákupčí.

#### Pracovní náplň vedoucí velkoobchodu – vybrané činnosti:

- X kontrolu vývoje stavu zboží a suroviny
- X objednávky zboží pro zahraniční oddělení
- X objednávky surovin pro zahraniční oddělení
- X objednávky suroviny a zboží pro české dodavatele a jejich realizace
- X zpracovávání statistik nákupu a prodeje
- X kontrolu stavu všech zásob a informace pro obchodníky

#### Pracovní náplň nákupčí – vybrané činnosti:

- X vystavování objednávek zboží a suroviny, které nejdou do výroby dle efektivnosti a poptávky
- X zadávání dat do Money (účetní a skladový systém firmy – vysvětlení autorky) - minimální stavy (průměrné měsíční obraty)
- X zpracování skladových dokladů o příjmu zboží - domácí + zahraničí
- X kontrola správnosti přijatých faktur za zboží a surovinu
- X zpracování skladových dokladů o příjmu z výroby a převod mezi sklady. Kontroluje dodržování smluvených podmínek při dodávkách.
- X řešení reklamací u dodavatelů
- X kontrola dob trvanlivosti svěřených zásob

### 2.2.3.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu oddělení velkoobchodu (VO)

Tabulka č. 5: Kompetenční model VO

KOMPETENCE	OBSAH KOMPETENCE
Orientace na výsledek	Je si vědom nastavených cílů a umí volit takové strategie, které vedou k naplnění cíle.
Otevřenost a aktivita	V souladu s firemními hodnotami přistupuje ke všem činnostem s otevřeností a je při řešení aktivní.
Týmovost	Je si vědom své role v týmu a umí přinášet týmu podněty, které zlepší např. služby směrem k zákazníkům.
Ochota učit se	Dovednost přijímat nové znalosti a informace – např. o produktovém portfoliu, základních výživových vlastnostech jednotlivých produktů a vliv na zdraví atd. Ochota přijímat a učit se nové metody prodeje a komunikace, které povedou k naplnění nastavených cílů.
Znalost skladového systému Money S5	Dovednost práce se skladovým systémem – kontrola skladových zásob, statistiky vývoje obratu jednotlivých položek a následné vystavování objednávek, příjmy zboží a surovin do systému, převádění mezi sklady výroby, vystavování skladových dokladů.
Plánování a organizování	Dovednost organizování a plánování činností nákupu tak, aby byly suroviny k dispozici výrobě podle plánu výroby, současně naplňovat požadavky dodavatelů a zákazníků plánováním optimální skladové zásoby.

Zdroj: autorka

### 2.2.4. Středisko zemědělství

Středisko zemědělství má odpovědnost za nákup obilnin od českých farmářů a zemědělců podle plánu nákupu nastaveného vedením společnosti. Odpovídá za zajištění dostatečných osetých ploch pro produkci bio osiv a bio obilnin. Současně odpovídá za dodání všech potřebných certifikátů zemědělců, od kterých firma nakupuje produkci.

Je odpovědný za svěřené obchodní partnery, za komunikaci s nimi, za znalost jejich technologií a plánu rozvoje a za rozvoj vzájemné obchodní spolupráce.

Naplňuje nastavený plán tržeb a marží.

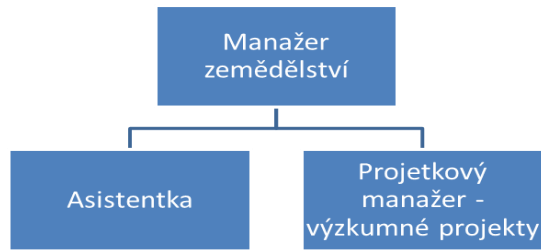
Aktivně spolupracuje s ostatními středisky firmy a využívá nastavené komunikační kanály k přijímání a předávání informací.

Realizací činností přispívá k naplňování firemního poslání a vize. Zaměstnanci svým přístupem a jednáním naplňují hodnoty firmy.

Výsledky sledovaných činností reportuje v nastavených intervalech a formátech výkonné ředitelce.

Oddělení zemědělství se zabývá prodejem i nákupem.

Obrázek č. 9: Organizační struktura oddělení zemědělství:



Zdroj: PRO-BIO

#### 2.2.4.1. Pracovní náplně jako východisko pro identifikaci kompetencí – středisko zemědělství

##### Pracovní náplň manažera pro zemědělství – vybrané činnosti:

- X zodpovídá za řešení obchodní strategie firmy na trhu s biosivou a naplňování plánu obrátu a marží
- X zodpovídá za pohledávky zákazníků
- X zodpovídá za realizaci objednávek bio obilnin u dodavatelů – zemědělců a za dodržování standardů IFS
- X zodpovídá za poradenství smluvním pěstitelům (zemědělcům)
- X odpovídá za plnění plánu nákupů

##### Pracovní náplň asistentky manažera pro zemědělství – vybrané činnosti:

- X Administrativní činnosti při zajišťování smluvního pěstování osiv a zemědělských produktů - zajišťování smluv, jejich evidenci, kontrolu nasmlouvaných podmínek
- X Zodpovídá za činnosti při výkupu, dopravě, zpracování, nabídkách a prodeji osiv
- X Spolupracuje na realizaci obchodu, výkupu, logistice a prodeji zemědělských produktů



### 2.2.4.2. Identifikování kompetencí a sestavení kompetenčního modelu střediska zemědělství (ZE)

Tabulka č. 6: Kompetenční model ZE

KOMPETENCE	OBSAH KOMPETENCE
Orientace na výsledek	Je si vědom nastavených cílů a umí volit takové strategie, které vedou k naplnění cíle.
Otevřenost a aktivita	V souladu s firemními hodnotami přistupuje ke všem činnostem s otevřeností a je při řešení aktivní.
Týmovost	Je si vědom své role v týmu a umí přinášet týmu podněty, které zlepšují služby směrem k zákazníkům.
Ochota učit se	Dovednost přijímat nové znalosti a informace – např. o produktovém portfoliu, základních výživových vlastnostech jednotlivých produktů a vliv na zdraví atd. Ochota přijímat a učit se nové metody prodeje, nákupu a komunikace, které povedou k naplnění nastavených cílů.
Odbornost	Odborné znalosti v procesu ekologického zemědělství – pěstování obilnin – náročnost plodin na prostředí, výnosové parametry, ošetřování plodin v ekologickém zemědělství, střídání plodin v závislosti na vyčerpávání půdy, možnosti posklizňové úpravy a zpracování v souvislosti s další výrobou. Umí definovat kvalitativní parametry jednotlivých obilnin v souvislosti s použitím do výroby.
Plánování a organizování	Dovednost organizování a plánování činností prodeje a nákupu tak, aby byly suroviny k dispozici výrobě podle plánu výroby, současně naplňovat požadavky dodavatelů a zákazníků.

Zdroj: autorka

### 2.3. Srovnání kompetencí

Na základě předchozích zpracovaných kompetenčních modelů, kdy byly vybrány kompetence, které se týkají procesů prodeje a nákupu, můžeme srovnat rozdílnost v kompetencích napříč jednotlivými středisky.

Tabulka č. 7: Srovnání kompetencí

KOMPETENCE/ODDĚLENÍ	DO	ZO	VO	ZE
Orientace na zákazníka	A	A	N	A
Orientace na výsledek	A	A	A	A
Komunikace	A	A	A	A
Obchodní vyjednávání	A	A	A	A
Otevřenost a aktivita	A	A	A	A
Týmovost	A	A	A	A
Ochota učit se	A	A	A	A
Jazykové dovednosti	N	A	N	N
Znalost skladového systému Money S5	N	N	A	N
Plánování a organizování	A	A	A	A
Odbornost	N	N	N	A

Srovnáním jednotlivých kompetencí napříč vybranými středisky zjistíme, že kompetence jsou v rámci středisek, které se zabývají stejnými procesy, podobné. Jsou tři kompetence, které tvoří rozdílnost mezi středisky a to je jazyková vybavenost, znalost skladového systému a odbornost. Následně tedy můžeme vyvodit závěr, že v současném uspořádání procesů a organizační struktury, jsou to právě tyto tři výše uvedené kompetence, které vstupují do procesů jako negativní prvek, protože procesy nákupu a prodeje prodlužují. Pro další účely své práce budu tyto kompetence označovat jako zásadní a to především z důvodu zásadnosti (důležitosti) ve vztahu ke změně procesů prodeje a nákupu.

Pokud bych vycházela z předpokladu, že zkrácení procesu prodeje a nákupu zvýší flexibilitu a efektivnost procesů, je potřeba vyhodnotit kompetence, které jsem definovala jako zásadní a to v kontextu úrovně zásadních kompetencí jednotlivých pracovníků napříč všemi odděleními, které se prodejem a nákupem zabývají.

### **2.3.1. Hodnocení zásadních kompetencí**

Hroník (2006, s. 42 - 49) uvádí, že pokud hodnotíme podle kompetencí, potřebujeme vedle kvalitního zhodnocení určit míru. Uvádí několik možností hodnotících stupnic od trojdílné stupnice až po stodílnou stupnici. Dalšími možnostmi pro hodnocení je využití hodnotících stupnic verbálních, neverbálních a kombinovaných. Další variantou hodnocení jsou komparativní metody, které jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou podle předem daných kritérií. Mezi komparativní metody patří metoda určení pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání a metoda nucené distribuce, kam můžeme zařadit také metodu 20-70-10.

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 227 – 230) je hodnocení kompetencí jako oblasti rozvoje (zlepšování) zaměstnance jedním z cílů hodnocení výkonu, což je proces, který probíhá každodenně, ale standardní formu má v nastaveném intervalu – např. půlroční nebo roční hodnocení výkonu. Kompetence jsou v rámci pravidelného ročního hodnocení hodnoceny v hodnotících formulářích, které jsou dnes nejčastěji distribuovány on-line. Hodnocení obvykle probíhá na čtyřstupňové škále, může být použita i pětistupňová škála nebo škála označená

písmeny namísto čísel. Vícestupňové škály vedou k subjektivnějšímu hodnocení, a proto je výše uvedení autoři nedoporučují. Jako další formy hodnocení uvádí hodnotící pohovor a hodnocení 360°.

Matice kompetencí propojuje složky profesní kompetence pro danou pracovní pozici ve firmě s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence, které využívá obvykle vzestupnou škálu. Matice kompetencí, které vytvoříme pro jednotlivé pracovníky, definují případné rozdíly mezi ideálním a reálným stavem. Mohou se projevit deficitní stavy nebo naopak překročení požadované úrovně. Tato zjištění pak mohou být podkladem pro upravení pozice pracovníka v organizační struktuře. (Tureckiová, 2004, s. 33 – 34).

Koubek (2006, s. 194 – 198) se věnuje hodnocení pracovníků v souvislosti s výsledky práce, chování pracovníka a zjištění míry pracovní schopnosti a osobnosti pracovníka, které odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací nebo požadavkem týmu. Hodnocení můžeme zaměřit např. na pracovní chování pracovníka. Výsledky hodnocení pracovníků nám mohou naplnit nejdůležitější předpoklad plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: správného člověka na správné místo, optimálně využívat schopnosti pracovníků, formovat týmy, efektivně vést lidi atd.

Při sestavování škály pro hodnocení kompetencí je zásadní, aby jednotlivé stupně škály byly srozumitelně definovány, a je potřeba dbát na odlišnost mezi jednotlivými stupni škály. Užitečné je každý stupeň škály označit srozumitelným popisem a číslem. Pro všechny hodnocené kompetence musíme využít stejný počet stupňů škály. V případě, že se objeví situace, kdy při posuzování klíčových kompetencí má některá kompetence různé nároky na úroveň, je nutné zvolit nejvyšší náročnost. (Pilařová, 2008, s. 21 – 22).

### **2.3.1.1. Matice zásadních kompetencí**

Pro účel své práce vytvořím matici zásadních kompetencí, které jsem definovala výše. Podle této vytvořené matice kompetencí následně vyhodnotím úroveň aktuálních kompetencí pro jednotlivé pracovníky, kteří realizují prodej nebo nákup ve firmě. Výsledkem bude definování aktuální úrovně zásadních kompetencí u pracovníků v procesech nákupu a prodeje.

Protože cílem mé práce je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami procesů a

organizační struktury, je matice kompetencí zásadních činností pro moji práci klíčová.

Tabulka č. 8: Matice zásadních kompetencí

Jazyková vybavenost	
Definice kompetence	Umí správně písemně a slovně komunikovat v anglickém jazyce, tuto dovednost si aktivně zlepšuje a sebevzdělává se.
0	Neumí komunikovat v cizím jazyce a nikdy se nevzdělával.
1	Neumí komunikovat v cizím jazyce, základy má ze střední školy, které ale nikdy v praxi nevyužil. Má povědomí o některých výrazech a slovních dějích.
2	Jazyková úroveň je dostačující na základní komunikaci písemnou a mluvenou, je potřeba další vzdělávání, aby se zlepšila slovní zásoba atd.
3	Výborná jazyková úroveň v písemné i psané formě. Běžně jazyk využívá v komunikaci se zákazníky a dodavateli. Je schopen komunikovat v obchodní sféře a také v dalších oblastech. Sebevzdělává se aktivním používáním jazyku v pracovní i osobní oblasti.
4	Excelentní úroveň. Poskytuje rady dalším kolegům ohledně formulací pro komunikaci. Rozumí na všech úrovních a oblastech komunikace.
Znalost skladového systému Money S5	
Definice kompetence	Dovednost práce se skladovým systémem – kontrola skladových zásob, statistiky vývoje obratu jednotlivých položek a následné vystavování objednávek, příjmy zboží a surovin do systému, převádění mezi sklady výroby, vystavování skladových dokladů.
0	Neumí používat systém a nemá přístupová práva pro práci v systému.
1	Umí základní činnost v systému, která má přesný postup. Má striktně omezená práva pro práci v systému a to pouze na vybranou a definovanou činnost – např. vtištění vystavené objednávky ze systému.
2	Umí několik činností v systému s omezenými právy v systému. Orientuje se v několika činnostech – skladové zásoby, vtištění objednávky, faktury, dodacího listu, zadání adresy do adresáře a přiřazení adresního klíče pro účel statistiky.
3	Umí pracovat v systému, má rozšířená práva v systému. Rozumí souvislostem v činnostech systému. Umí všechny činnosti v systému.
4	Odborník na skladový systém, maximální práva v systému. Připravuje tiskové sestavy podle potřeb pracovníků, umí zpracovat statistiky v nadsystému, do kterého má přístup. Je konzultantem pro systém pro vedení firmy.
Odbornost	
Definice kompetence	Odborné znalosti v procesu ekologického zemědělství – pěstování obilnin – náročnost plodin na prostředí, výnosové parametry, ošetřování plodin v ekologickém zemědělství, střídání plodin v závislosti na vyčerpávání půdy, možnosti posklizňové úpravy a zpracování v souvislosti s další výrobou. Umí definovat kvalitativní parametry jednotlivých obilnin v souvislosti s použitím do výroby.
0	Nemá žádné znalosti o obilninách.
1	Orientuje se v základních druzích obilí a v kvalitativních parametrech, které se určují u jednotlivých obilnin.
2	Zná základní zásady pro pěstování obilnin – zná termíny setí a sklizní, umí definovat kvalitativní parametry obilnin pro další výroby a zná základní pravidla pro posklizňovou úpravu obilnin.
3	Má odborné znalosti v oblasti ekologického zemědělství, umí určit výnosy plodin, definovat podle potřeby výroby vstupní kvalitativní parametry suroviny. Umí definovat pravidla pro posklizňovou výrobu a skladování. Poznává biologické škůdce a umí navrhnout formu ošetření, která bude v souladu s pravidly ekologického zemědělství.
4	Odborník, který poskytuje konzultaci zákazníkům a dodavatelům ohledně pěstování, sklizení, posklizňové úprav a skladování obilnin. Je schopen vysvětlit náročnost plodin na prostředí, výnosové parametry, ošetřování plodin v ekologickém zemědělství, střídání plodin v závislosti na vyčerpávání půdy. Umí definovat kvalitativní parametry jednotlivých obilnin v souvislosti s použitím do výroby.

Zdroj: autorka

Pro definování jednotlivých stupňů hodnotící škály jsem použila následující hodnotící stupnici:

Tabulka č. 9: Hodnotící stupnice (Hroník, 2006, s. 43):

Bodová hodnota	Charakteristika
0	Nedostatečná, ohrožující úroveň. Konstatujeme zásadní rozpory se všemi body pozorovaného výkonu a chování, které jsou uvedeny v charakteristice kompetence, případně absence kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Je možné formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Můžeme konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů pozorovatelného chování a výkonu, které jsou definovány u příslušné kompetence. Je možný systematický rozvoj a cílem je potlačení slabých stránek. Je nutná podpora a vedení v dané kompetenci.
2	Minimální úroveň, která je postačující. S dílčími výhradami odpovídá definované kompetenci, respektive popisu projevu kompetence na úrovni výkonu a pozorovaného chování. Lze identifikovat klíčové oblasti ke zlepšení, kdy se rozvoj zaměřuje na posílení silných stránek a potlačení slabých stránek. Je nutná podpora při využívání kompetence.
3	Optimální úroveň, kdy pozorovatelné projevy chování a výkonu odpovídají definované kompetenci a je možné formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. V dané kompetenci nemůžeme definovat žádnou výhradu. Není možné očekávat kvalitativní skok. Rozvoj je zaměřen na posílení silných stránek. Není nutná žádná podpora při využívání kompetence.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni a nelze identifikovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení. Poskytuje podporu a vedení ostatním při užívání kompetence.

Zásadní kompetence, které jsem definovala, jsou parametry odlišnosti v rámci jinak stejných procesů prodeje a nákupu napříč firmou. Procesy prodeje a nákupu probíhají v různých obchodních kanálech a pro každý obchodní kanál je nutná různá úroveň zásadní kompetence. Jak jsem již definovala výše, zásadní kompetence jsou ty, které prodlužují proces nákupu a prodeje a to ve vybraných obchodních kanálech a vybrané komoditě.

Komodity můžeme rozdělit do tří skupin: výrobky a zboží, surovina (obilí) a osivo.

Pro lepší orientaci nadefinuji důležitost zásadních kompetencí pro jednotlivé obchodní kanály a komodity, kdy budu sdružovat prodej nebo nákup v rámci ČR i zahraničí. Důležitost vyjádřím číslem 1 – 5, kdy 5 je nejvyšší důležitost.

Tabulka č. 10: Hodnotící škála důležitosti zásadní kompetence

Činnost/kompetence	Jazyková vybavenost	Znalost skladového systému	Odbornost
Prodej suroviny (obilí) do ČR a zahraničí	5	4	5
Prodej výrobků a zboží do ČR a zahraničí	5	4	1
Nákup suroviny z ČR a zahraničí	5	4	5
Nákup zboží z ČR a zahraničí	5	4	1

### 2.3.1.2. Hodnocení zásadních kompetencí u jednotlivých pracovníků v procesu prodeje a nákupu

Při hodnocení zásadních kompetencí u jednotlivých pracovníků budu vycházet z předešlé definované škály úrovně kompetencí. Hodnocení zásadních kompetencí jsem realizovala ve spolupráci s manažery nebo vedoucími vybraných zaměstnanců, kteří znají vybrané zaměstnanců a umí ohodnotit úroveň jejich kompetence.

Budu hodnotit kompetence těch pracovníků, kteří v současné době pracují v procesu prodeje suroviny, resp. procesu prodeje suroviny do zahraničí, který je delší než prodej suroviny v rámci ČR. (viz výše schéma prodeje suroviny do zahraničí a ČR str. 15).

V procesu prodeje jsou pracovníci z oddělení domácího obchodu, zahraničního obchodu a zemědělství. Pro účel své práce budu jednotlivé pracovníky označovat kódem, který vytvořím složením zkratky pracovní pozice a spojením s iniciály konkrétního pracovníka. Výsledkem hodnocení bude identifikovaná kompetence, která je zásadní pro sjednocení procesu prodeje.

Sjednocení stejných činností je jedna z možných variant řešení, které jsem navrhla v kapitole 1.4.

Tabulka č. 11: Hodnocení zásadních kompetencí u vybraných pracovníků v procesu prodeje.

Domácí obchod – aktuální stav			
pracovník	Jazyková vybavenost	Znalost skladového systému	Odbornost
SKZMV	1	3	2
Zahraniční obchod – aktuální stav			
pracovník	Jazyková vybavenost	Znalost skladového systému	Odbornost
ESLD	4	2	1
Oddělení zemědělství – aktuální stav			
pracovník	Jazyková vybavenost	Znalost skladového systému	Odbornost
MZEPT	1	3	5
ASZEŠK	3	2	2

Zdroj: autorka

V procesu nákupu budu hodnotit zásadní kompetence u vybraných pracovníků, kteří se podílí na nákupu zboží nebo suroviny ze zahraničí, protože tento proces je delší než proces nákupu zboží a suroviny z ČR. Na procesu

nákupu ze zahraničí se podílí oddělení zahraničního obchodu, zemědělství a velkoobchodu.

Pro účel své práce (stejně jako při předcházejícím hodnocení) budu jednotlivé pracovníky označovat kódem, který vytvořím složením zkratky pracovní pozice a spojením s iniciály konkrétního pracovníka. Výsledkem hodnocení bude identifikovaná kompetence, která je zásadní pro sjednocení procesu nákupu.

Sjednocení stejných činností je jedna z možných variant řešení, které jsem navrhla v kapitole 1.4. a proto hodnocení realizuji.

Tabulka č. 12: Hodnocení zásadních kompetencí u vybraných pracovníků v procesu nákupu.

Zahraniční obchod – aktuální stav			
pracovník	Jazyková vybavenost	Znalost skladového systému	Odbornost
MZOHU	5	2	1
ISMP	4	2	1
ISES	4	2	1
Oddělení zemědělství – aktuální stav			
pracovník	Jazyková vybavenost	Znalost skladového systému	Odbornost
MZEPT	1	3	5
ASZEŠK	3	2	2
Oddělení velkoobchodu – aktuální stav			
pracovník	Jazyková vybavenost	Znalost skladového systému	Odbornost
VVOMH	1	5	1
NAPN	0	4	1

Zdroj: autorka

Výsledkem hodnocení zásadních kompetencí je deficitní kompetence jazykové vybavenosti u všech pracovníků kromě zahraničního obchodu, deficitní kompetenci znalosti skladového systému mají pracovníci oddělení zahraničního obchodu, domácího obchodu a zemědělství a deficitní kompetenci odbornosti mají oddělení zahraničního a domácího obchodu.

### **3. ZMĚNA V PROCESECH PRODEJE A NÁKUPU A V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE**

Vzhledem k nastavenému cíli mé práce a to identifikaci kompetencí a schopností stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami procesů a organizační struktury, popíši v následující kapitole změny v procesech prodeje a nákupu a následně v organizační struktuře.

V předcházejících kapitolách jsem popsala aktuální stav procesu prodeje a nákupu (kapitola 1.3.1. a 1.3.2.). Popsala jsem důvody změny a navrhla možné varianty řešení (kapitola 1.4.). S ohledem na navržené varianty jsem následně definovala kompetenční modely stávajících oddělení firmy, které do procesu prodeje a nákupu vstupují. Jako nejdelší procesy se ukazují takové procesy, které vyžadují určitou specifičnost, kterou jsem identifikovala jako zásadní kompetence a vytvořila matice těchto kompetencí (kapitola 2.2.1.1.).

V této kapitole popíši změny procesů a organizační struktury a v souvislosti s definovanými kompetencemi a schopnostmi zaměstnanců navrhnu možný postup při realizaci změny, kdy hlavním nástrojem realizace změny bude vzdělávání.

#### **3.1. Změna procesů a organizační struktury – teoretické vymezení**

V této kapitole se budu věnovat teoretickému vymezení termínu změny a to na základě rešerže odborné literatury. Změna je východiskem pro zpracování cíle mé práce, kterým je identifikovat kompetence a schopností stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami organizační struktury a procesů.

Podle Husseyho (2000, s. 3) je změna vždy s námi a změna je jeden z nejdůležitějších aspektů efektivního řízení. Podnikatelské prostředí se rozvíjí překotně a změna by se měla spíše týkat růstu než samotného základu, přestože mají obě oblasti mnoho společného. Mají také několik rozdílů, které by se měly projevit v přístupu ke změně, případně změnám.

Změnu můžeme chápat jako cestu a proto by měla být definována následujícími skutečnostmi (Smejkal, Rais, 2010, s. 86):

- musíme vědět, kam jdeme,
- máme důvod, proč tam jdeme,



- víme, odkud jdeme a jaké jsou naše možnosti (zdroje, síly, palivo),
- musíme se přizpůsobovat podmínkám a měnit své plány, je-li to potřeba,
- každý krok vpřed znamená další rozhled, ale i nové problémy a současně jiné možnosti,
- každý ze zúčastněných musí obvykle přiložit ruku k dílu, aby cesta byla úspěšná.

Podle Šmídy zásadní změna nebo náhrada procesů vede k radikálnímu vzestupu výkonnosti. Obecně lze říci, že pokles výkonnosti firem je způsoben změnou světa nad rámec schopností firem se přizpůsobit. Dnešní organizace jsou z trhu vytlačovány třemi C – zákazníky (customer), konkurencí (competitor) a změnou (change). Zákazník si může v dnešním světě velmi levně a rychle zjistit potřebné informace z převisu nabídky nad poptávkou. Firmy velmi často nemohou dosáhnout nastavených cílů (výsledků) stávajícími postupy, protože nejsou dostatečně efektivní.

Dlouhodobý úspěch podnikům přináší excelentní procesy. Dokládá to skutečnost, že firmám, kterým se dařilo včera, se dnes daří špatně, protože dělají to, co včera přinášelo úspěch. Manažeři v takovýchto situacích často vysvětlují pokles výkonnosti neovlivnitelnými změnami. Znakem skutečně úspěšné firmy je ochota vzdát se toho, co jí dlouhodobě přinášelo úspěch. Náročnost změn je odměněna vynikajícími výsledky. (Šmída, 2007, s. 89).

Důvodem pro organizační změnu může být např. snižování nákladů, které je často spojeno se snižováním počtu zaměstnanců, které může být důsledkem zvýšení efektivity práce nebo automatizací některých procesů nebo jejich části. Dalšími důvody mohou být např. růst firmy nebo změna celkového uspořádání společnosti.

Ke změně celkového uspořádání mohou vést nové požadavky zákazníků nebo srovnání vlastní organizační struktury se strukturami konkurentů nebo nefunkčnost stávajícího uspořádání. Někdy je nefunkčnost způsobena stagnací managementu, který řídí řadu let stávající jednotky a potřebuje nový impuls např. vytvořením nových jednotek, které může být pro management motivující k efektivnějšímu řízení. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 349).

Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 15).

### 3.2. Popis změny procesů a organizační struktury

V této kapitole popíši změnu procesu prodeje a nákupu, která bude mít dopad na současnou organizační strukturu.

Pro úplnost shrnu varianty možné změny, které jsem navrhla výše:

- Sjednocení stejných činností v logické celky – vytvoření oddělení prodeje a oddělení nákupu, kdy každé oddělení by řešilo proces od začátku do konce bez zbytečných mezikroků komunikace s dalšími odděleními firmy.
- Zajistit, aby byly procesy prodeje a nákupu stejně dlouhé – např. doplněním chybějících nebo deficitních kompetencí.
- Kombinace dvou předcházejících řešení – některé stejné činnosti logicky sloučit a současně doplnit dovednosti vybraných pracovníků.

Na základě vyhodnocení možných variant jsem se rozhodla realizovat změnu kombinací sjednocení stejných činností v logické celky a v doplnění deficitních kompetencí u vybraných části procesů.

Organizační změny mívají celopodnikový charakter. Zavést změny do firmy znamená zavést změnu do chování (vztahů) mezi lidmi. Stimulací rozvoje organizační struktury a skutečnost ovlivňující organizační uspořádání je jeden z hlavních požadavků kladených na dnešní procesy a to je zkracování procesního cyklu. (Carda, Kunstová, 2003, s. 23, 32).

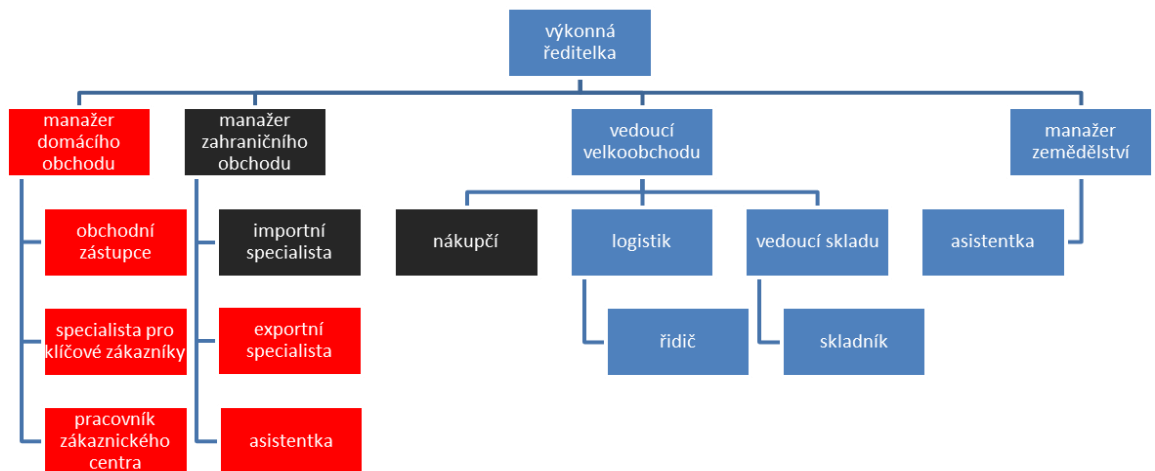
Ve firmě PB bude vytvořeno oddělení prodeje a nákupu, které nahradí současné oddělení domácího obchodu, zahraničního obchodu a zemědělství a vyloučí ze střediska velkoobchodu část nákupu.

Všichni pracovníci oddělení domácího obchodu se stanou součástí nově vytvořené oddělení prodeje, které bude řídit stávající manažer domácího obchodu, nově manažer prodeje. Z oddělení zahraničního obchodu přejdou do oddělení prodeje exportéři.

Současný manažer oddělení zahraničního obchodu se stane manažerem nově vytvořeného oddělení nákupu, kam přejde i část velkoobchodu – nákup.

Středisko zemědělství zůstane s ohledem na svoji vysokou a specifickou odbornost zachováno a bude intenzivně a úzce spolupracovat s nově vytvořenými odděleními prodeje a nákupu.

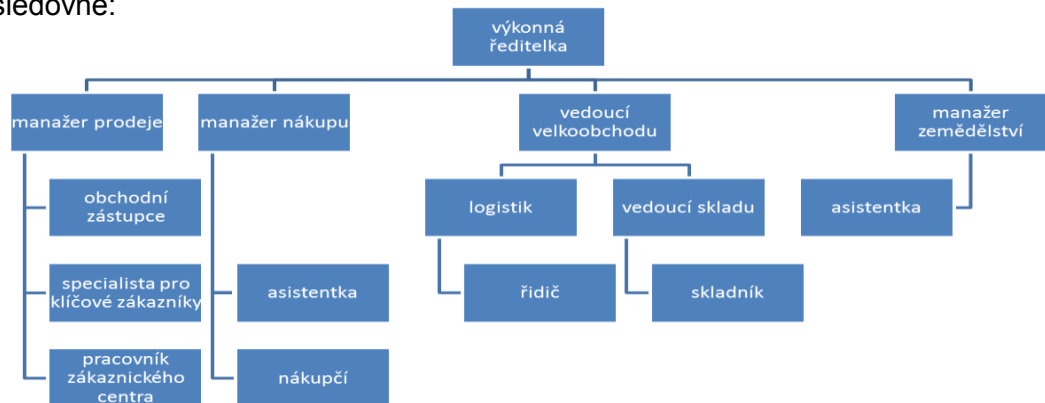
Graficky by bylo možné tuto změnu znázornit následovně:



Zdroj: autorka

Jedná se o část aktuální organizační struktury firmy PB (celá organizační struktura firmy je uvedena v příloze). Červeně jsou označené pracovní pozice, které přejdou do nového oddělení prodeje a černě jsou označeny pracovní pozice, které přejdou do nově zřízeného oddělení nákupu.

Nově by se tedy uvedená část organizační struktury dala znázornit následovně:



Zdroj: autorka

Výsledkem procesu změny bude jiná organizace práce, která sloučí všechny podobné činnosti do jednoho oddělení. U některých pracovních pozic nedojde ke změně činnosti, jen ke změně zařazení a řízení. Tato změna sebou přinese jinou strukturu práce především manažerům procesů. Např. pozice exportéra zůstane

obsahově stejná a v organizační struktuře bude pod označením specialista pro klíčové zákazníky. V kapitole 2.2. jsem analyzovala vybrané části pracovních náplní a zde je zřejmé, že specialista exportu a specialista pro klíčové zákazníky vykonávají stejné činnosti, jen v různých obchodních kanálech. Názvosloví bude přijato z oddělení domácího obchodu a velkoobchodu.

Významným efektem změny bude také lepší využitelnost dostupných zdrojů pro větší skupinu zaměstnanců. Např. marketingová podpora prodeje probíhá intenzivně hlavně směrem k obchodnímu kanálu českého maloobchodu. Vzhledem k tomu, že jedním z cílů firmy je výrazně navýšit obrát na polském maloobchodním trhu, je možné tyto aktivity účinněji komunikovat směrem do jednoho oddělení prodeje, než tomu je aktuálně a to samostatně domácímu obchodu a samostatně zahraničnímu obchodu.

Pro realizaci změny bude nezbytné doplnění některých zásadních kompetencí u vybraných zaměstnanců. Bude nastavený plán vzdělávání pro vybrané zaměstnance. Cílem je doplnit zásadní kompetence do té míry (na stupni hodnocení zásadních kompetencí je požadovaná úroveň 3), aby bylo možné realizovat i nákup a prodej suroviny (obilnin) z a do zahraničí odděleními prodeje a nákupu.

Dalším cílem, který bude dosažen doplněním zásadních kompetencí, bude zastupitelnost v rámci oddělení. Např. nákupčí přejde z oddělení velkoobchodu do nového oddělení nákupu, které bude realizovat nákup z ČR i zahraničí. Nákupčí si bude muset doplnit zásadní kompetenci jazykové vybavenosti (viz tabulka č. 12, s. 40), aby byla schopná např. telefonické komunikace v cizím jazyce v případě, že na oddělení bude jen ona atd.

Nové náplně práce budou vytvořeny u manažerů nově vytvořených oddělení prodeje a nákupu.

### **3.3. Realizace změny**

„Vedení programu změn je pravděpodobně tou nejnáročnější oblastí managementu, protože vyžaduje mimořádné znalosti, dovednosti, odvahu a vůdčí schopnosti.“ (Šmída, 2007, s. 221).

V odborné literatuře existuje několik metod, kterými je možné změnu plánovat, řídit a realizovat.

Inovativní přístup ke změně je charakteristický směřováním k dosažení co nejlepšího výsledku v co nejkratší době. Je to drastický a rychlý proces, který je možné v organizaci využít např. při rychlém snižování nákladů. Další může být metoda postupných drobných kroků, kterou můžeme označit jako kontinuální nebo princip Kaizen, který prostřednictvím menších kroků směřuje ke kontinuálnímu zlepšování jedince. Tato metoda přináší dlouhodobé změny a odstraňuje staré zlovyky a chyby. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 16 – 17).

Hussey (2000, s. 49 – 62) řeší postup při tzv. základní změně, kterou jiní autoři označují jako transformační nebo vizionářskou. Metoda EASIER se skládá z několika kroků: vytváření vize, aktivace, podpora, provádění, pojištění a hodnocení. Tyto kroky je možné rozdělit do dvou oblastí. Jedna oblast představuje aspekty vedení a zahrnuje v sobě vytváření vize, aktivaci a podporu. Další oblast pak tvoří zbývající kroky a představují aspekty řízení a administrativy, které umožňují proměnit první oblast v efektivní činy.

Hussey dále uvádí situace a skutečnosti, které měly za následek neúspěšnost změny. Je to např. situace, kdy provádění změny trvalo déle, než se původně předpokládalo. Nebo se objeví problém, se kterým se nepočítalo. Situace, kdy prováděné aktivity nejsou správně koordinovány, mají také za následek zpomalení změnového procesu nebo neúspěch změny.

Při realizaci změn budeme úspěšní jen tehdy, když pro plánované změny získáme klíčové zaměstnance, kteří nám pomohou ovlivnit ostatní. Každá změna znamená pro zaměstnance změnu ve způsobu myšlení, cítění i chování. Každá změna znamená pro zaměstnance zvýšené úsilí, a proto se jí brání. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 354).

Realizační etapa procesu změny má dvě části. První je realizace plánovaných aktivit a druhou etapou, která probíhá v závěru, je zhodnocení dosažených výsledků. V rámci první části realizace je hlavním cílem naplnění plánu realizace změny. Zhodnocení nám zajistí porovnání dosaženého výsledku s požadovaným cílem a umožní nám nápravu, pokud jsme se od cíle odklonili. (Smejkal, Rais, 2010, s. 80).

Smejkal s Raisem (2010, s. 63 – 66) dále uvádějí jako možnosti pro realizaci změny technokratický přístup nebo Lewinův model.

Technokratický přístup je racionální chápání změny a spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definován následujícími zdroji: časem, lidskými zdroji, materiálními, technologickými, atd., konkrétními procesy, měřitelnými výsledky. Pro řízení projektu změny se obvykle využívá modelování síťovým

grafem, který je konečný, souvislý, orientovaný, acyklický, hranově nebo uzlově ohodnocený graf, vyjadřující závislosti jednotlivých činností projektu.

Lewinův model má tyto etapy: analytickou, návrhovou, realizační a zpětnovazební vyhodnocení provedené změny. Podle Lewina se každá změna skládá ze tří kroků: rozmrazení, přechod na novou úroveň a následující zmrazení. Lewin zdůrazňuje, že než se podaří přijmout nové chování skupiny, je nutné se zbavit starého chování. S rozmrazením obvykle souvisí oslabení sil a je k němu obvykle potřeba nějaká forma konfrontačního střetu nebo proces přeškolení všech zainteresovaných.

Za stavební kameny realizačního procesu změny uvádí Bossidy a Charan (2002, s. 53) následující kroky:

- Poznejte své lidi a svůj podnik.
- Trvejte na realistickém přístupu.
- Určujte jasné cíle a priority.
- Dbejte o jejich prosazování.
- Odměňujte ty, co podávají dobrý výkon.
- Podněcujte rozvoj dovedností svých lidí.
- Poznejte sami sebe.

Změnu jako osmikrokový proces definoval J. Kotter (2004, s. 29), který studoval úspěšné firmy, které zavedly úspěšné změny. V případě, že dodržíme a naplníme následujících osm kroků procesu změny, máme velkou šanci na realizování úspěšné změny, která se zakotví struktury a procesů firmy a bude úspěšně fungovat a naplní nastavené cíle. Osm kroků změny je:

- Vyvolání vědomí naléhavosti realizovat změny
- Sestavení koalice, schopné prosadit a realizovat změny
- Vytvoření vize a strategie programu změn
- Komunikace vize programu změn
- Delegování pravomocí v širokém měřítku
- Plánování, realizace a ocenění nezpochybnitelných krátkodobých výsledků
- Využití dosažených výsledků pro motivaci, argumentaci a podporu dalších změn
- Zakotvení nových přístupů a postupů do firemní kultury.

### 3.3.1. Časový plán a komunikace změny

Téma časového plánování změny a komunikace změny spolu velmi úzce souvisí a můžeme upozorovat určitou závislost mezi těmito parametry změny. V časovém plánu realizace jednotlivých kroků změny je nutné naplánovat i komunikaci o změně. Komunikaci jednak o cílech změny, strategii, jak se změnového stavu dosáhne a co změna firmě a především pak lidem přinese.

Při předpokladu, že je zpracována analýza pro rozhodnutí o změně a rozhodnutí o změně je odsouhlaseno majiteli, mohu jako výkonná ředitelka firmy naplánovat základní časový rámec změny a jednotlivé kroky změny.

Pro sestavení funkčního časového plánu jsem se rozhodla postupovat podle Kotterova osmikrokového procesu, kdy nadefinuji obsah jednotlivých kroků.

Vyvolání vědomí naléhavosti realizovat změny	V rámci porady vedení řešit nedodržení termínu pro dovoz objednávek ze zahraničí a vyžádání si analýzy situace s navrženými možnostmi řešení. Jako jedna z možných variant bude zkrácení procesu. Dále bude v rámci porady vedení řešeno nepřenesení marketingových aktivit, které jsou realizovány na českém trhu na zahraniční trhy. Manažeři budou řešit úkol, kdy budou muset zanalyzovat důvody a navrhnout řešení. Jako jedna z variant bude sloučit prodej do jednoho oddělení pro usnadnění a zefektivnění komunikace.
Sestavení koalice, schopné prosadit a realizovat změny	Následně v rámci operativních porad s manažery oddělení domácího obchodu, zahraničního obchodu, velkoobchodu a zemědělství, kde se shodneme na nejlepší variantě, která vyplyne z analýzy, a začneme počítat s tím, že změnu budeme realizovat. Manažeři budou vědět proč a s jakým cílem a budou to komunikovat dál svým kolegům na oddělení.
Vytvoření vize programu změny	Po akceptaci navržených změn pracovníky vybraných oddělení, proběhne schůzka s manažery, kdy společně definujeme vizi změny.
Komunikace vize programu změny	Bude realizována schůzka se všemi zaměstnanci vybraných oddělení, kde jim bude vize odkomunikována a zaměstnanci budou mít prostor pro podpoření vize a případné dotazy.
Delegování pravomocí v širokém měřítku	Manažeři dostanou pravomoc komunikovat se svými novými budoucími kolegy, řešit uspořádání nového oddělení, nastavení odpovědností apod.
Plánování, realizace a ocenění nezpochybnitelných krátkodobých cílů	Společně s manažery středisek velkoobchodu, domácího obchodu a zahraničního obchodu bude sestaven podrobný časový plán kroků změny a budou nastaveny dílčí cíle, které se budou ve stanovených časových intervalech vyhodnocovat a na základě vyhodnocení případně upravovat další postupy změny. Součástí plánování změny bude také plánování vzdělávání zaměstnanců.
Využití dosažených výsledků k motivaci, argumentaci a podpoře dalších změn	Na společných poradách, které budou probíhat podle nastaveného harmonogramu, kterých se budou účastnit všichni změnou dotčení zaměstnanci, se budou vyhodnocovat dílčí cíle a bude probíhat oceňování a další motivace účastníků změny.
Zakotvení nových přístupů a postupů do firemní kultury	Po úspěšném ukončení všech kroků změny dojde k vyhodnocení a nastavení časového období, které bude sloužit jako přechodné pro zakotvení změněných procesů. Po časovém úseku, který bude stanoven v časovém harmonogramu, dojde k zanesení změn do firemní dokumentace a tím do firemní kultury.

*Zdroj: autorka*

Následně je možné např. v Ganttově diagramu znázornit časový plán základních činností v průběhu plánování a realizace změny, které jsou definovány výše.

ČINNOST/Časové období	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
Porada vedení se zadání úkolu na analýzu vybraných činností.	■								
Vyhodnocení analýz, rozhodnutí o změně	■								
Operativní porady s manažery změnou dotčených středisek, kde proběhne akceptace změny		■							
Zpracování vize změny a její komunikace		■							
Zpracování časového plánu změny a nastavení dílčích kontrolních cílů		■							
Plán vzdělávání zaměstnanců v souvislosti se změnou		■							
Realizace změny podle nastaveného plánu			■	■	■	■	■		
Vyhodnocování průběžných cílů, motivace			■	■	■	■	■	■	
Vzdělávání zaměstnanců a vyhodnocení vzdělávání			■	■	■	■	■	■	
Zakotvení nových postupů do standardních firemních postupů							■	■	
Vyhodnocení cílů změny									■

Zdroj: autorka

Komunikace v průběhu plánování a realizace změny je jedním z nejkličovějších faktorů úspěchu změny. Pokud management firmy podcení komunikaci, je velmi pravděpodobné, že se proces změny prodlouží, to znamená, že bude později přinášet očekávané efekty.

U komunikace můžeme zformulovat tyto čtyři základní cíle (Hloušková, 1998, s. 44):

- Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.
- Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary)
- Informační a motivační propojenost firmy
- Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Naplnění těchto komunikačních cílů podpoří úspěšnou realizaci změny.



### 3.3.2. Vzdělávání jako nástroj realizace změny

Vzhledem k navrženým změnám v procesu prodeje a nákupu jsem výše definovala a vyhodnotila úroveň zásadních kompetencí u vybraných zaměstnanců, kterých se změna dotkne.

Protože cílem mé práce je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami procesů a organizační struktury, navrhu v této kapitole postup pro vzdělávání u vybraných zaměstnanců. Cílem vzdělávání bude dosažení požadované úrovně zásadních kompetencí.

Jedná se o stávající zaměstnance, kdy cílem firmy je udržet si zaměstnance, pokud je to možné a umožnit jim vzdělávání, aby mohli naplňovat nové cíle. Důležitým hlediskem je schopnost vzdělávání se.

Manažeři a vedoucí oddělení těch pracovníků, kterých se změna dotkne, budou vyhodnocovat, jestli tito pracovníci mají potenciál dosáhnout požadované úrovně zásadní kompetence, kterou budou potřebovat v novém oddělení, do kterého budou zařazeni, tak aby mohli získat nové odpovědnosti. Při řešení potenciálu vzdělávání vybraných zaměstnanců využiji znalosti těchto pracovníků manažery a vedoucími.

Podle Mužíka (2014, s. 108 - 112) stará dobrá intuice často postačí. Jeho tvrzení se sice týká rozhodnutí o přidělení úlohy, ale změna v pracovním zařazení vybraných zaměstnanců je i rozhodnutím o přidělení úlohy a proto je možné toto tvrzení použít i ve výše uvedeném případě. Budeme vyhodnocovat vlastnosti, znalosti, dovednosti a postoje – tzv. metriky. Pro tento účel opět můžeme vytvořit škálu, na které budou manažeři a vedoucí pracovníci ohodnocovat situaci, jestli vybraný pracovník – budoucí účastník vzdělávání, může obstát v určité situaci.

Na tomto místě je nezbytné zmínit významné riziko procesu změny a to jsou osobní limity zaměstnanců, kterých se změna bude týkat a kteří budou muset prostřednictvím vzdělávání doplnit svoji úroveň kompetencí, které jsem výše definovala jako zásadní, na požadovanou úroveň. Je možné, že se prokáže, že pracovníku definovanou schopnost nebo dovednost (v mém případě požadovanou úroveň zásadní kompetence) nemůže získat ani školením či zkušeností. (Urban, 2012, s. 107).

### **3.3.2.1. Analýza vzdělávacích potřeb v souvislosti s identifikovanými kompetencemi**

Při plánování vzdělávání je identifikace vzdělávacích potřeb jedna z nejdůležitějších aktivit, která předchází vytvoření tréninkového nebo vzdělávacího plánu. Požadavek na vzdělávání můžeme definovat jako rozdíl mezi aktuální a požadovanou kompetencí. Vzdělávací potřeby můžeme identifikovat z hlediska individuálních potřeb jedince nebo z hlediska potřeb firmy. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 213).

Identifikace potřeb vzdělávání vychází z několika zdrojů a právě množství možných zdrojů informací, které můžeme využít pro účely identifikace vzdělávacích potřeb je složité pro určení pořadí důležitosti jednotlivých zdrojů. „V praxi můžeme postupovat tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření.“ (Koubek, 2006, s. 247).

Analýza a identifikace potřeb vzdělávání je nekritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávací aktivity. Chyba v této části projektu se neodvratně projeví ve všech dalších navazujících částech, tedy i při realizaci firemního vzdělávání. Výsledkem analýzy je pak zjištění rozdílu ve výkonnosti, které je potřeba minimalizovat a zaměřit se na ty, které je možné zlepšit vzděláváním. Můžeme narazit na skutečnost, že se objeví problém, který není řešitelný prostřednictvím vzdělávání. Vzdělávací potřeby jsou v podstatě hypotetický stav, kdy definujeme dovednosti nebo znalosti, které jedinci chybí a které jsou nezbytné pro jeho další působnost v organizaci. (Bartoňková, 2010, s. 118 – 119).

Při definování úrovně zásadních kompetencí a jejich aktuální úrovně, jsem v podstatě zpracovala analýzu potřeb vzdělávání, která je nezbytným a prvním krokem při zpracování plánu vzdělávání. Výsledkem analýzy je, kdo a co se má učit.

Pokud určíme potřebnou úroveň zásadních kompetencí, které jsem definovala jako klíčové pro realizaci změny v procesu nákupu a prodeje, aby došlo ke zkrácení těchto procesů a tím podpoření prozákaznického chování firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti a efektivity, můžeme zjištěný rozdíl identifikovat a na jeho základě zpracovat plán vzdělávání, který bude obsahovat

konkrétní vzdělávací aktivity pro vybrané zaměstnance, kterých se změna bude týkat.

Současně s definováním rozdílu mezi požadovanou a skutečnou úrovní zásadních kompetencí, musíme ve spolupráci s nadřízenými pracovníky vybraných zaměstnanců vyhodnotit, jestli u těchto vybraných zaměstnanců existuje potenciál na doplnění potřebných dovedností a znalostí. Vedoucí pracovníci budou vycházet ze znalosti hodnocených pracovníků a ze sledování vývoje jejich pracovního výkonu.

Tabulka č. 13: Identifikace vzdělávacích potřeb v souvislosti se změnou u vybraných zaměstnanců:

PRACOVNÍK	ZÁSADNÍ KOMPETENCE	AKTUÁLNÍ ÚROVEŇ	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ	Existuje potenciál na dosažení požadované úrovně? (A/N)
SKZMV	Jazyková vybavenost	1	3	A
	Znalost sklad. systému	3	3	Není potřeba
	Odbornost	2	3	A
ESLD	Jazyková vybavenost	4	3	Není potřeba
	Znalost sklad. systému	2	3	A
	Odbornost	1	3	A
MZEPT	Jazyková vybavenost	1	3	A
	Znalost sklad. systému	3	3	Není potřeba
	Odbornost	5	3	Není potřeba
ASZEŠK	Jazyková vybavenost	3	3	Není potřeba
	Znalost sklad. systému	2	3	A
	Odbornost	2	3	A
MZO	Jazyková vybavenost	5	3	Není potřeba
	Znalost sklad. systému	2	3	A
	Odbornost	1	3	A
ISMP	Jazyková vybavenost	4	3	Není potřeba
	Znalost sklad. systému	2	3	A
	Odbornost	1	3	A
ISES	Jazyková vybavenost	4	3	Není potřeba
	Znalost sklad. systému	2	3	A
	Odbornost	1	3	A
NAPN	Jazyková vybavenost	0	3	?????
	Znalost sklad. systému	4	3	Není potřeba
	Odbornost	1	3	A

Zdroj: autorka

Protože cílem mé práce je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami organizační struktury a procesů, definovala jsem vybrané kompetence, které byly podstatné pro realizaci změny v procesu prodeje a nákupu.

Identifikace kompetencí, resp. rozdílu mezi požadovanou a aktuální úrovní kompetencí mi poskytne informace, které vzdělávání pro vybrané pracovníky realizovat. Po analýze vzdělávacích potřeb, kterou jsem realizovala výše, bych mohla dále zpracovat plán vzdělávání a definovat cíle pro hodnocení vzdělávání.

### **3.4. Bariéry a rizika změny**

Realizace změny ve firmě se může potkat a pravděpodobně se i potká s různými bariérami a riziky. Neexistuje ideální prostředí, a proto musí být součástí plánů změny také zvládnutí těchto bariér a rizik. Jejich výraznou eliminaci můžeme dosáhnout v případě, že budeme dodržovat doporučená pravidla a kroky k realizaci změny, budeme srozumitelně a uceleně komunikovat důvody změny, cíle změny a především přínosy a přidané hodnoty změny jak pro firmu, tak pro zaměstnance.

Můžeme definovat několik důvodů, které mohou realizaci změny zpomalit případně úplně zastavit. Jako jeden z důvodů se uvádí strach z neznáma, další pak jsou: změna způsobí přerušení stereotypů a zvyků zainteresovaných zaměstnanců; zaměstnanci firmy nemají rádi pocit, že je s nimi manipulováno; nejasný důvod změny; strach ze selhání; výhody změny se nerovnájí úsilí, které je potřebné pro její dosažení; zaměstnanci jsou příliš spokojeni se současným stavem; vůdce firmy nemá respekt podřízených, které vede; změna bude znamenat více osobní angažovanosti, tradice (setrvačnost firemní kultury) může být také faktorem, který brání změnám. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 65 – 66).

Rizika je nutné identifikovat již v průběhu plánování projektu změny. K těmto rizikům pak můžeme přiřadit dva druhy akcí: preventivní opatření, která nám eliminují nebo úplně odstraní rizika a pak jsou to nápravná opatření, které budeme realizovat, když riziko nastane. Včasné reakce jsou pro účinnou realizaci projektu vždy přínosná. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 375).

Odpor zaměstnanců ke změně je faktor, který ovlivňuje metody, které použijeme při zavádění změn. Jiné metody se použijí v případě, že je změna všemi akceptovaná, to je příklad přírůstkové změny, která nevyvolává vůbec žádný odpor, protože výhody jsou explicitní. Naopak základní změna může vyvolat strach z propouštění, změny pracovních metod, změny v rozdělení pravomocí atd. Odpor ke změně je pak způsoben např. nedůvěrou ve změnu nebo z osobních důvodů. (Hussey, 2000, s. 10 a 19).

Faktorem, který může být významnou bariérou v realizaci plánované změny, je skutečnost, že chybí potenciál stávajících zaměstnanců k dosažení nových dovedností a znalostí. Toto je pravděpodobně situace, kterou budeme muset v souvislosti s plánovanou změnou řešit.

Cílem mé práce je identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců a v to v souvislosti s plánovanou změnou organizační struktury a procesů. Tato identifikace úrovně požadovaných a aktuálních kompetencí a její následné vyhodnocení odhalí i slabá místa projektu, která jsou tvořena kapacitou lidského potenciálu a toto definované slabé místo je potřeba řešit již při plánování projektu změny. Musíme si vyhodnotit, jak s takovými zaměstnanci budeme pracovat nadále a jak využijeme jejich zkušenosti, dovednosti a kompetence, které při práci ve firmě získali.

Řešení otázky využití zaměstnanců, kteří nemohou např. důvodu osobního limitu pokračovat ve své pracovní pozici, která se na základě různých faktorů mění a firma musí tyto změny realizovat, aby např. udržela svoji pozici na trhu, je také otázkou firemní kultury firmy, jak bude s těmito zaměstnanci dál zacházet. Vzhledem k zaměření mé práce, se touto problematikou nebudu zabývat.

## **Závěr**

Ve své diplomové práci jsem popsala plánované změny ve firmě PRO-BIO, obchodní společnost s r.o. Jedná se o změnu procesu prodeje a nákupu, které jsou pro obchodní firmu klíčové a následnou změnu organizační struktury.

Cílem mé práce bylo identifikovat kompetence a schopnosti stávajících zaměstnanců a to v souvislosti s výše uvedenými změnami.

Proto jsem v první části práce popsala důvody změny a navrhla možné varianty řešení změny. Na základě pracovních náplní jsem nadefinovala kompetenční modely oddělení, které jsou zapojené do procesu prodeje a nákupu. Následně jsem zpracovala analýzu kompetencí a definovala tzv. zásadní kompetence, které jsou podstatné pro realizaci změny. Pro tyto kompetence jsem vytvořila matici kompetencí a na základě této matice a definované škály jsem vyhodnotila aktuální úroveň zásadních kompetencí u vybraných pracovníků.

V další části práce jsem popsala změnu, kterou jsem se na základě předchozí analýzy rozhodla realizovat. Popsala a terminologicky jsem vymezila změnu a definovala některé metody změny. Zpracovala jsem plán změny a časově ho vymezila. Následně jsem zpracovala analýzu vzdělávacích potřeb, která je základním prvkem plánu vzdělávání, které může sloužit jako nástroj k realizaci změny.

## Seznam použité literatury:

- BARTOŇKOVÁ, Hana. (2010) Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.
- BOSSIDY, Larry, CHARAN, Ram. (2002) Řízení realizačních procesů. Jako dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Praha: Management Press.
- CARDA Antonín, KUNSTOVÁ, Renáta. (2003) Workflow. Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. Praha: Grada Publishing.
- COACH, Charles. (1997) Efektivní řízení. Praha: Grada Publishing.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMER, Václav. (2005). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing.
- DRUCKER, Peter F. (1999) Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press.
- FIŠER, Roman. (2014) Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli. Praha: Grada Publishing.
- GRUBLOVÁ, Eva, FRANEK, Jiří (2014) Inovace a znalosti. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- HRONÍK, František. (2006) Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing.
- HUSSEY, D. E. (2000) Jak reorganizovat firmu. Praha: Computer Press.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK Mirko. (2013) Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace, Praha: Grada Publishing.
- KOTTER, John P. (2004) Vedení procesu změny. Praha: Management Press.
- KOUBEK, Josef. (2006) Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.
- KUBÍČKOVÁ, Lea, RAIS, Karel. (2012) Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing.
- MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kol., (2013) Obchodní podnikání ve 21. století, Praha: Grada Publishing.
- PLAMÍNEK, Jiří. (2014) Vzdělávání dospělých. Praha: Grada Publishing.
- PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. (2005) Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing.
- PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav (2012) Andragogický slovník. Praha: Grada Publishing.
- SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. (2010) Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing.
- ŠMÍDA, Filip. (2007) Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing.
- TURECKIOVÁ, Michaela. (2004) Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing.
- URBAN, Jan. (2012) 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing.
- VEBER, Jaromír, a kol. (2002) Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press.
- VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011) Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing.

## **Seznam příloh**

Náplně práce vybraných pracovníků  
Organizační struktura firmy PB - aktuální