

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michal Stoupa

**Vliv organizačního rozvoje na chod organizace, vzdělávání a
rozvoj**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Milena Krislová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Michal Stoupa

**The influence of organizational development on its
operations, education and development**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Milena Krislová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 12. 2013

.....

Michal Stoupa

Poděkování

Ráda bych poděkoval všem, kteří mi při psaní této práce pomáhali. Můj dík patří především paní PhDr. Mileně Krislové za odbornou pomoc, cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

Michal Stoupa

Anotace

Cílem diplomové práce je zjistit vliv organizačního rozvoje na chod organizace. Vysvětlíme si pojmy, jako řízení změny, rozvoj, vzdělávání, pravidla a modely změn, také procesy, které ovlivňují chod organizace v kontextu stability a výkonnosti společnosti Precheza a.s. Přerov. V praktické části zmapujeme a analyzujeme dotazníkovými šetřeními současný stav u zmíněné společnosti, popíšeme si organizační strukturu, její vliv na zaměstnance a ověříme skutečný vliv vzdělávání a rozvoje, který se podílí na stabilitě, loajalitě a výkonnosti kmenových zaměstnanců. Zjistíme, jaký je přínos organizačního rozvoje na popisovaném vzorku, jaké činitele změny jsou dispozici a jaké důležité změny organizace využije k posílení dalšího růstu.

Klíčové pojmy

Organizační rozvoj, změna, řízení změny, proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, proces rozvoje změn.

Analytické šetření, dotazníková šetření.

Annotation

The aim of the thesis is to investigate the influence of organizational development on its operations. I will explain concepts such as change management, development, training, rules, patterns, as well as processes, that drive the operations in the context of stability and performance of the company Precheza a.s. Prerov. In the practical part, by using surveys, I will map and analyze the current state of company's organizational behavior, describe the structure of the organization, how it affects the employees and analyze its real impact on company's organizational behavior, stability, loyalty and performance of its core employees. I will find out what will be the contribution of organizational development to the chosen example, what factors and other important changes have been used by the company to boost its further organizational growth.

Key words

Organizational development, change management, employee development process, training, education, process change.

Analysis survey questionnaire.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYTVÁŘENÍ ORGANIZACE.....	12
1.1 Proces organizování	12
1.1.1 Analýza organizace.....	14
1.1.2 Diagnóza organizace.....	15
1.1.3 Plánování organizace	16
1.1.4 Odpovědnost za vytváření organizace	17
2 ORGANIZAČNÍ ROZVOJ	19
2.1 Organizační development	19
2.1.1 Rozvoj organizace.....	20
2.1.2 Nové přístupy ke zlepšení fungování organizace	21
2.1.3 Řízení změny	24
2.1.4 Překonání odporu ke změnám.....	26
2.1.5 Modely změny	29
2.1.6 Pravidla pro řízení změny	31
2.1.7 Komplexní řízení kvality	32
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	34
3.1 Vzdělávání	34
3.1.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání	36
3.1.2 Neformální vzdělávání.....	38

3.1.3 Formální vzdělávání	39
3.1.4 Rozvoj.....	41
3.1.5 Výcvik.....	45
3.1.6 Metody výcviku	49
EMPIRICKÁ ČÁST	54
4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	54
4.1 Zaměření a cíl výzkumu	54
4.2 Hypotézy výzkumu	56
5 VÝZKUMNÉ SOUBORY	58
5.1 Stručná charakteristika společnosti.....	58
5.1.1 Charakteristika společnosti	58
5.1.2 Historie organizace	59
5.1.3 Systémy řízení ISO politika.....	61
5.1.4 Funkce organizačního řádu a jeho struktura	61
6 SBĚR, ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT	65
6.1 Metody sběru dat	65
6.1.1 Dotazník.....	65
6.2 Sběr a zpracování údajů.....	66
6.2.1 I. Etapa výzkumu – analýza organizačního rozvoje	66
6.2.2 II. Etapa výzkumu – dotazníkové šetření.....	66
6.2.3 III. Etapa výzkumu – sběr dat.....	67
6.3 Interpretace údajů	67
6.3.1 Interpretace údajů I. Etapy výzkumu – analýza organizačního rozvoje	67
6.3.2 Interpretace údajů II. Etapy výzkumu – dotazníkové šetření	72

6.3.3 Interpretace údajů III. Etapy výzkumu – analýza procesů a změn v ORG...	86
7 SHRnutí A DOPORUČENÍ.....	91
7.1 Vyhodnocení výzkumných úkolů	91
7.2 Hypotézy	93
7.3 Vyhodnocení cíle výzkumu	95
7.4 Shrnutí a doporučení.....	97
ZÁVĚR	98
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	101
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	104
SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Současný požadavek organizací klade důraz na efektivitu, flexibilitu a stabilitu a loajalitu svých zaměstnanců. Organizační rozvoj by měl být jednou ze součástí dobře fungujícího managementu celé organizace a na jejím fungování, nebo nefungování záleží prosperita mnoha firem. V dnešní dynamické a rychle se rozvíjející době si mnoho organizací uvědomuje sílu lidského kapitálu, a kladou důraz na jeho rozvoj. Rozvoj lidského kapitálu, je v mnoha případech klíčovým faktorem a vytváří tzv. konkurenční výhodu, na jejímž základě organizace prosperují či nikoliv. Organizační rozvoj se stává předmětem zájmů nejednoho personálního oddělení.

Konkurenční boj se stává nejenom regionální záležitostí, ale především v současnosti celosvětovým trendem, tedy přínos organizování, řízení změny, podpora posilování činitelů změny, obecně organizační development, jsou důležitým měřítkem při posuzování stavu organizací, ty musí zvážit, jaké změny případně využijí k posílení dalšího růstu.

V minulosti byly organizace zaměřeny především na výkon, lidské zdroje se posuzovali jako stroje, tedy za určitou časovou jednotku musí vyrobit předmět, odvést manuální činnost, případně poskytnout službu, organizace se nezabývali, ergonomií, pracovním prostředím, sociálním psychologickým vlivem pracovní činnosti na lidský organismus, z tohoto pohledu se dá říci, že současná doba přináší daleko sofistikovanější přístup organizací k těmto činnostem. Personální oddělení se snaží ve svých činnostech podporovat vzdělání, a to buď rozšířením o nové znalosti, nebo v rekvalifikačních kurzech získat vzdělání nové, to vše ve vidině lepšího uplatnění lidského zdroje napříč organizací.

Schopnost řídit změny je složitá, ale velmi důležitá činnost každého manažera, který svými komplexními dovednostmi umí reagovat na současnou situaci, ale také předvídá chování firmy v konkurenčním prostředí, chrání zájmy společnosti. Je to neustálá kontrola interních a externích faktorů, na které schopná manažer umí okamžitě reagovat.

Tato diplomová práce je členěna na teoretickou a empirickou část, obsahuje celkem sedm kapitol.

Cílem teoretické části této diplomové práce je definice a popis organizace. Popis organizačního rozvoje, charakteristiky přístupu k rozvoji organizace. Zaměříme se na klíčové faktory a to jakým způsobem organizace rozvíjí své zaměstnance a jakými změnami organizace přispívá a jaké změny využívá k zabezpečování vyššího výkonu. V první kapitole se zaměříme na vysvětlení pojmů, jako jsou proces organizování, posuzování organizace, analýzou, diagnózou současného stavu, realizací plánu. Vysvětlení těchto pojmů, nám umožní lépe přiblížit popisovanou situaci v akciové společnosti. Tomuto tématu se věnuje první část.

Druhá kapitola, nás seznámí s důležitou rolí organizačního developmentu, seznámí nás s definicí a novými přístupy, jež vedou k větší efektivitě, jaké změny organizaci provázejí, jak významnou roli hrají lidé v oblasti realizace programů organizace.

Kapitola třetí pojímá pravidla pro efektivní vzdělávání a rozvoj, seznámíme se s pojmy, formální neformální vzdělávání s programy vzdělávání, koučování, mentoring, rozvoj a výcvik, jaké jsou programy vzdělávání s vlivem na stabilitu a loajalitu zaměstnanců.

V teoretické části diplomové práce zmapujeme přínosy organizačního rozvoje a vliv vzdělávání na celkovou stabilitu organizace. Zhodnotíme stav rozvojových činností z hlediska vzdělávacích aktivit a závěrem zhodnotíme procesy a změny, ke kterým dochází v organizaci. Vyhodnotíme, zda-li jsou tyto změny efektivní, a přispívají k dosahování trvale vysokých cílů.

Kapitola pět, až sedm se zabývá empirickým výzkumem, proto je nutné si definovat cíle výzkumu, také možné hypotézy, které se vztahují k šetření diplomové práce.

V poslední sedmé kapitole vyhodnotíme odpovědi na otázky a odkryjeme předpokládané hypotézy, jež jsme si definovali v předešlé části našeho výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYTVÁŘENÍ ORGANIZACE

V kapitole se budeme věnovat vytváření organizace. Řízení lidí v organizacích soustavně nastoluje otázky, jako například „Kdo co dělá?“, „Jak by měly být jednotlivé činnosti účelně seskupeny?“, „Jaké linie a jaké prostředky komunikace je třeba vytvořit?“, „Jak by se lidem mělo pomoci, aby chápali své role ve vztahu k cílům organizace a k rolím svých kolegů?“. „Děláme všechno, co bychom měli dělat, a neděláme nic, co bychom neměli dělat?“ a „Nemáme v organizaci příliš mnoho zbytečných úrovní řízení?“. To jsou otázky, které se týkají lidí, a musejí tedy zajímat personalisty, protože právě ti jsou odpovědní za to, aby napomáhali podniku k co nejlepšímu využívání lidí. Personalisté by měli být schopni přispět k procesu vytváření nebo změny organizace, protože rozumějí faktorům ovlivňujícím chování v organizaci a jsou v postavení, v němž jsou schopni komplexního pohledu na to, jak je podnik organizován. Takového pohledu jsou vedoucí ostatních funkčních útvarů jen těžko schopní.

1.1 Proces organizování

Proces organizování lze charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. Klíčovým slovem v této definici je „systém“. Organizace jsou systémy, které pod vlivem prostředí, v němž existují a fungují, mají nezaměnitelnou strukturu, obsahují jak formální tak neformální prvky. Změny v organizacích probíhají neustále jak na straně organizace, tak na straně lidí, kteří v organizaci pracují. Neexistuje nic jako ideální organizace, to nejlepší co se dá udělat je optimalizovat příslušné procesy, pamatovat si, že ať se vytvoří jakákoliv struktura, bude závislá na okolnostech prostředí organizace, a že jedním s cílů, které musí organizace splnit, je dosáhnout co možná nejlepšího souladu mezi svou strukturou a těmito okolnostmi. Organizaci tvoří lidé více či méně spolupracující. Zvláště na úrovni řízení musí být organizace přizpůsobena jednotlivým silným

stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou k dispozici. Výsledek možná nebude ideální, ale bude pravděpodobně fungovat lépe než struktura, která ignoruje lidský faktor. Musíme mít na mysli potřebu empirického a vzhledem k okolnosti i možného přístupu k organizování. Pak by měl být definován cíl vytváření organizace jako optimalizování soustavy sloužící řízení záležitosti podniku. (Armstrong, 2010, s. 272)

Abychom to mohli udělat, je nutné:

- 1) Vyjasnit obecný účel organizace, strategické tlaky či snahy, které rozhodují o tom, co se dělá a jak to funguje.
- 2) Co nejpřesněji definovat rozhodující činnosti potřebné k dosažení tohoto účelu.
- 3) Logicky seskupit tyto činnosti, abychom se vyhnuli zbytečnému překrývání nebo duplicitám.
- 4) V zájmu sledování obecného účelu organizace zabezpečit integraci, propojení činností a dosažení kooperativního úsilí a týmové práce.
- 5) Zabudovat do systému flexibilitu tak, aby se uspořádání organizace mohlo rychle adaptovat na nové situace a nové úkoly.
- 6) Zabezpečit rychlý přenos informací v celé organizaci.
- 7) Definovat role a funkce každé organizační jednotky, aby všichni zúčastnění věděli, jaká je jejich úloha při realizaci obecného účelu organizace.
- 8) Vyjasnit role jedinců, jejich odpovědnosti a pravomoci.
- 9) Vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa tak, aby se co nejlépe využívaly dovednosti a schopnosti držitelů pracovních míst a aby je jejich práce co nejlépe vnitřně motivovala.
- 10) Plánovat a realizovat aktivity rozvoje organizace za účelem zabezpečení toho, aby jednotlivé procesy v organizaci probíhaly způsobem, který přispěje k efektivnosti organizace.

Podle potřeby vytváříme týmy a projektové skupiny, které by byly odpovědné za jednotlivé výrobní, rozvojové, odborné nebo administrativní činnosti nebo za provádění projektů. (Armstrong, 2010, s. 272)

Posuzování organizace. Východiskem pro posuzování organizace je analýza existujících okolností, struktury a procesů v organizaci a vyhodnocení strategických problémů, které by se mohli v budoucnosti projevit. (Armstrong, 2010, s. 272)

1.1.1 Analýza organizace

Analýza zahrnuje vnější prostředí, ekonomické, tržní a konkurenční faktory, které mohou na organizaci působit, značný význam mají v této souvislosti plány vytváření trhu výrobků. Vnitřní prostředí, poslání, hodnoty klima v organizaci, styly řízení, technologie a procesy v organizaci, které ovlivňují způsob jejího fungování a měly by být strukturovány tak, aby toto fungování zabezpečovali. Velmi důležitý je technický rozvoj v oblastech zavádění nových postupů, to je vyrábět výrobky tak aby byly k dispozici právě v okamžiku, kdy jsou zapotřebí a nevyrábět jen na sklad, popřípadě vyrábět výrobky zcela nové. V rámci zkoumání je nezbytné rozpoznat strategické problémy, jimž bude organizace čelit, i její strategické cíle. Je možné to provádět na základě takových hledisek, jako je růst, konkurence, postavení na trhu a stabilita trhu. Je nutné také zvážit problémy týkající se existence potřebných lidských, finančních a materiálních zdrojů. Analýza činností zajišťuje, co se udělalo a co je třeba v organizaci v daných podmínkách udělat j dosažení cílů. Analýza by se měla zaměřit na to, co se udělalo a co se neudělalo, co se dělá a kde a jak mnoho se udělalo. Je potřeba odpovědět na základní otázky. „Jsou všechny požadované činnosti řádně zabezpečeny?“ „Vykonávají se některé činnosti, které nejsou nezbytně nutné, které nejsou nutné vůbec, nebo činnosti které by mohly být hospodárněji a účinněji prováděny externím dodavatelem?“. Analýza struktury se zaměřuje na to, jak jsou seskupeny jednotlivé činnosti, na počet úrovní v hierarchii řízení, na míru decentralizace pravomocí na divize a strategické podnikové útvary, na to, kde mají místo ve struktuře takové funkce, jako jsou finance, personalistika a výzkum a vývoj. Je nutné věnovat pozornost problému logiky seskupení a decentralizace činností, rozsah kontroly manažerů, množství jednotlivých funkcí nebo lidí, za které jsou přímo odpovědní. (Armstrong, 2010, s. 273)

1.1.2 Diagnóza organizace

Diagnóza by měla být založena na analýze a na souhlasu těch, kterých se cíle organizace týkají. Je třeba zvážit současné uspořádání z hlediska těchto cílů a budoucích požadavků, abychom zajistili, do jaké míry jim organizace odpovídá či nikoliv. Neexistují žádné platné normy, podle nichž můžeme strukturu organizace posoudit, také neexistuje žádná jediná správná cesta organizování a žádná absolutně platná pravidla, podle kterých můžeme zvolit podobu organizace. (Armstrong, 2010, s. 273)

Vodítka pro vytváření organizace, jsou to:

Přidělování práce. Práce, kterou je třeba udělat, by měla být definována a přidělena jednotlivým funkcím, jednotkám, útvarům, oddělením, pracovním týmům, projektovým skupinám a jednotlivým pracovním místům. Příbuzné činnosti by měli být seskupeny, ale je třeba klást důraz spíše na proces než na hierarchii a mít na paměti potřebu řízení procesů, které se týkají řady různých pracovních jednotek a týmů. (Armstrong, 2010, s. 274)

Diferenciace integrace, je nezbytné zabezpečit integraci činností, aby každý v organizaci směřoval svou práci ke stejným cílům. (Armstrong, 2010, s. 274)

Týmová práce, je nutné definovat pracovní místa a charakterizovat pracovní role, tak aby to usnadňovalo týmovou práci a posilovalo její význam. Vymezit oblasti spolupráce. Usnadnit horizontální spolupráci a to zejména přes hranice oddělení a funkcí. Kdekoliv je to možné, měly by být vytvořeny autonomní týmy a mělo by jim být poskytnuto maximální množství odpovědnosti k řízení a provádění jejich vlastních záležitostí, včetně plánování, vytváření rozpočtů a vykonávání kontroly kvality. Je dobré vytvářet neformální komunikaci, všeobecně se uznává, že tyto neformální procesy mohou být produktivnější než strnulá komunikace pomocí oficiálních kanálů, vyznačených v organizačním schématu. (Armstrong, 2010, s. 274)

Flexibilita. Struktura organizace by měla být dostatečně flexibilní, aby rychle reagovala na změny, úkoly a nejistotu. Flexibilitu můžeme zvýšit tím, že vytvoříme jádro pracovníků, k pokrytí zvláštní potřeby práce budeme používat pracovníků na

částečný úvazek, dočasných pracovníků a osob pracujících na základě dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti, popřípadě budeme využívat leasing pracovníků. Ve vrcholovém řízení, ale kdekoliv jinde, bychom měli zvážit možnosti takového přístupu k týmové činnosti, v němž lidé sdílejí odpovědnost, a očekává se od nich, že budou se svými kolegy pracovat i jinde, než by to odpovídalo jejich primární funkci nebo kvalifikaci. (Armstrong, 2010, s. 274)

Vyjasnění role. Lidé by měli mít jasnou představu o svých rolích jako jednotlivců i členů týmu. Měli by vědět, že si jich podnik bude proto vážit a měli by mít příležitost k využívání svých schopností při plnění úkolů, které s nimi byly projednány a jimž jsou oddáni. Popisy pracovních míst nebo rolí by měly definovat hlavní oblasti pracovních výsledků, ale neměly by působit jako svěrací kazajka, kladoucí meze iniciativě. (Armstrong, 2010, s. 274)

Decentralizace. Pravomoc rozhodovat by měla být delegována tak blízko místům, kde se příslušné činnosti uskutečňují, jak je to jen možné. Otázkami zisku by se měly zabývat zvláštní strategické podnikové útvary, které pracují v bezprostřední vazbě na své trhy a mají značný stupeň autonomie. Organizace vytvářející širší sortiment výrobků, musí vytvořit federální organizaci, v níž každá federovaná jednotka se bude zabývat svými záležitostmi, i když všechny tyto jednotky budou vzájemně propojeny celkovou organizační strategií. (Armstrong, 2010, s. 275)

1.1.3 Plánování organizace

Pojďme si vysvětlit pojem plánování, je to proces přeměňující analýzu do skutečného uspořádání. Stanovuje strukturu, vztahy, role, potřebu lidských zdrojů a způsoby realizace změn. Neexistuje žádný zaručený způsob vytváření organizace, vždy jde o volbu mezi alternativami. Při vyhodnocování alternativ pomůže logická analýza, ale rozhodující bude pravidlo dané situace. Konečná volba bude závislá na současných i budoucích podmínkách a okolnostech organizace. Bude významně ovlivněna osobními a lidskými zřeteli, sklony vrcholového managementu, silnými a slabými stránkami managementu vůbec, existencí lidí, kteří pokryjí a zaplní novou organizaci, a potřebou vzít v úvahu pocity těch kteří budou vystaveni změně. Někdy

bude muset nad těmito úvahami převládnout chladná logika. Pokud k tomu dojde, bude muset nad těmito úvahami převládnout chladná logika, musí být promyšlená, je třeba zvážit důsledky a zakalkulovat je do plánování realizace nové organizace. Asi bude muset akceptovat to, že logické přeskupení činností nelze v dohledné době zavést, protože není nikdo s dostatečnými zkušenostmi, kdo by tyto nové činnosti řídil, nebo protože schopní lidé tak silně zapustili kořeny v jedné oblasti, že jejich převedení jinam by způsobilo závažné škody na jejich pracovní morálce a mohlo by snížit celkovou efektivnost nové organizace. Velkým hříchem, kterého se lidé vytvářející organizace mohou dopustit, je, že vnutí organizaci své vlastní názory a svou vlastní ideologii toho, jak má organizace vypadat. Jejich práce pak bude závislá pouze na jejich znalostech, na jejich analýze situace a na jejich přístupu k hodnocení alternativ. Poté, co zpracujeme plán organizace a definujeme struktury, vztahy a role, je nezbytné zvážit, jak by měla být nová organizace uskutečněna. Je vhodné rozdělit proces realizace do řady fází, zejména v případech, kdy je třeba nalézt a proškolit lidi. (Armstrong, 2010, s. 275)

1.1.4 Odpovědnost za vytváření organizace.

Vytváření organizace mohou zabezpečit linioví manažeři s pomocí nebo bez pomoci členů útvaru lidských zdrojů působících jako interní konzultanti, lze použít také externích konzultantů. Personalisté by měli být zapojeni vždy, protože vytváření organizace se v podstatě týká lidí a práce, kterou lidé vykonávají. Výhodou využití externích konzultantů je, že jsou nezávislí a poskytují věcný a objektivní pohled. Eliminují interní tlaky, politiku a omezení existující v organizaci. Přináší zkušenosti z jiných organizací. (Armstrong, 2010, s. 275)

Zapletalová ve svém díle uvádí: *„Že v manažerské praxi se stále častěji setkáváme s pojmem riziko, jehož opětovné používání poukazuje na složitou problematiku současného podnikatelského prostředí a na problémy spojené nejen s chodem podniku, ale také se získáváním potřebné prosperity podniku, která zajistí přežití organizace v konkurenčním prostředí. Riziko výrazně ovlivňuje výkonnost vedoucích pracovníků podniku a spolu s výkonností a faktorem času je klíčovým*

parametrem v přípravě a realizaci podnikových rozhodnutí. V současné době se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Na druhé straně riziko také může přinášet nečekaný zisk, nebo příznivá východiska pro další aktivity. Víme také, že rizika souvisejí s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a jejich výsledků. Existují například i rizika politická, bezpečnostní právní, manažerská odbytová, předvídatelná a nepředvídatelná. Tímto tématem se zabývá krizový management, jemuž se budu v příštích studiích zabývat“. (Zapletalová, 2012, s. 37)

2 ORGANIZAČNÍ ROZVOJ

Druhou kapitolu budeme věnovat organizačnímu rozvoji, začneme definicí, organizačního rozvoje, jeho pojetí, popíšeme přístupy k organizačnímu rozvoji. Budeme se zabývat efektivností při zavádění změn. Významnou roli v realizaci programů zastávají lidé „zaměstnanci“ organizace. V praktické části se budeme věnovat zmíněnému tématu.

2.1 Organizační development

Organizační development, zkoumá přístupy k řízení změny. Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu. Cílem je tedy zabezpečit plánovitý a promyšlený přístup k zlepšení efektivnosti organizace. Ta uspokojuje přání a potřeby všech, kteří jsou na ní zainteresováni, přizpůsobuje své zdroje příležitostem, pružně se adaptuje na změny v prostředí a vytváří kulturu, která zvyšuje oddanost, kreativitu, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru. Organizační rozvoj se týká procesu, a nikoliv struktury nebo systému, „spíše toho, jak se to dělá, než co se dělá“. Proces zahrnuje způsob, jakým lidé konají a vzájemně na sebe působí. Je to záležitost rolí, které soustavně hrají, aby zvládli události a situace, jichž se zúčastňují jiní lidé, aby se adaptovali na měnící se okolnosti. Obecně platí, že organizační rozvoj směřuje ke změně procesů, kultury a chování v organizaci jako celku, případně ovlivňuje jejich části. (Armstrong, 2010, s. 285)

Co je třeba udělat ke zlepšení efektivnosti, tyto přístupy se skládají z:

- 1) Rozvoje organizace;
- 2) Řízení změny;
- 3) Týmového vzdělávání (team building);
- 4) Změny nebo řízení kultury;
- 5) Komplexního řízení kvality;
- 6) Soustavného zlepšování;
- 7) Reengineeringu podnikového procesu;

- 8) Řízení pracovního výkonu;
- 9) Transformace organizace.

(Armstrong, 2010, s. 286)

2.1.1 Rozvoj organizace

French a Bell uvádí rozvoj organizace jako: „*Plánovaný systematický proces, v němž se zásady a postupy aplikované psychologie a sociologie zavádějí do existující organizace za účelem zlepšení organizace, větších schopností organizace a zvýšení efektivnosti organizace. Rozvoj organizace je zaměřen na organizaci a její zlepšení, nebo jinak na celkovou změnu systémů. Jde o orientaci na akci, dosažení žádoucích výsledků v důsledku plánovaných činností*“. (French a Bell, In: Armstrong, 2010, s 287)

Podle Kurta Lewina: „*Lze kořeny organizace vystopovat v koncepci skupinové dynamiky. Sleduje, jak se lidé ve skupinách vyvíjejí, chovají, spolupracují a vzájemně na sebe působí. Lewin v roce 1945 založil výzkumné středisko pro skupinovou dynamiku a tam byly vypracovány postupy známé jako T-skupina (výcviková skupina) nebo nácvik vnímavosti, kdy se účastníci v určité nestrukturované skupině učí na základě vzájemné součinnosti a vzájemného působení a rozvíjí dynamiku skupiny. T-skupina, jako výcvik v laboratorních podmínkách se stal jedním ze základních procesů rozvoje organizace. Během padesátých a šedesátých let vytvořili psychologové a sociologové další pojmy a přístupy, které ve svém celku tvoří rozvoj organizace. Definovali oblast působnosti, účel a filozofii rozvoje organizace, metody provádění, přístupy, metodologii, jako například výzkum zaměřený na zpětnou vazbu. Na konci šedesátých let v řadě amerických podniků, například General Motors a také v britských podnicích byly zaváděny rozsáhlé programy, používající různé přístupy. Americký výzkum zjistil pozitivní dopad těchto programů v 70-80% zkoumaných případů*“. (Lewin, In: Armstrong, 2010, s 286)

2.1.2 Nové přístupy ke zlepšení efektivnosti organizace

V průběhu osmdesátých a devadesátých let se pozornost přesunula, od rozvoje organizace od psychologicko-sociologického pojetí k řadě jiných přístupů. Některé z nich, například transformace organizace, se od rozvoje organizace příliš neliší. Jiné, například týmové vzdělávání (team building), řízení změny a změna či řízení kultury, jsou založeny na základních myšlenkách vytvořených autory píšícími o rozvoji organizace a lidmi, kteří tento rozvoj uplatňovali v praxi. I další přístupy, například komplexní řízení kvality, soustavné zlepšování, reengineering podnikového procesu a řízení pracovního výkonu, lze charakterizovat jako holistické (celostní, na celek orientované) procesy, pokoušející se zlepšit celkovou efektivnost organizace. V současné době se tendence zaměřují na specifické konkrétní kroky, například na řízení pracovního výkonu, týmové odměňování, nebo komplexní řízení kvality, než na všeobšáhle, poněkud mlhavé programy rozvoje organizace, které jsou často záležitostí personálních útvarů a jejich poradců, nikoliv však liniových manažerů.

(Armstrong, 2010, s. 287)

Původní chápání rozvoje organizace bylo založeno na následujících předpokladech:

- 1) Většinu lidí pohání potřeba osobního růstu a rozvoje, pokud je jejich prostředí podporuje a podněcuje.
- 2) Pracovní tým, zvláště neformální, má značný význam pro pocit spokojenosti a dynamika takového týmu má výrazný dopad na chování členů týmu.
- 3) Programy rozvoje organizace jsou zaměřeny na zlepšení kvality pracovního života všech členů organizace.
- 4) Organizace mohou být efektivnější, jestliže se naučí diagnostikovat své silné a slabé stránky.
- 5) Manažeři však často nevědí, co je špatné, potřebují tedy pomoc při diagnostikování problémů externím specializovaným poradcem, který tuto pomoc zajišťuje, rozhodování však zůstává v rukou klienta.

Programy rozvoje organizace měly tři hlavní rysy:

- 1) Byly řízeny, nebo silně podporovány vrcholovým managementem, ale často používali třetí stranu, agenty (činitele) změny, aby diagnostikovali problém a řídili změnu pomocí různých druhů plánovaných činností, nebo zásahů.
- 2) Plány rozvoje organizace byly založeny na systematické analýze a diagnóze okolností či podmínek, v nichž organizace existovala a změn a problémů, které na organizaci působily.
- 3) Využívaly psychologických a sociologických poznatků a soustřeďovali se na zlepšování způsobů, kterými organizace zvládala období změn pomocí takových postupů, jako je součinnost, komunikace, participace, plánování a konflikt. (Armstrong, 2010 s. 288)

Nyní si podrobněji popíšeme činnosti, které je možné zařadit do tradičního programu rozvoje organizace, těmto metodám se budeme věnovat v následujícím textu.

Výzkum zaměřený na akce, tento postup, má formu systematického shromažďování od lidí získávaných údajů o záležitostech procesů, které doplňuje zpětnou vazbou za účelem identifikace problémů a jejich pravděpodobných příčin s cílem podniknout za účasti lidí společné kroky, k vyřešení problému. Podstatné složky výzkumu jsou zjišťování údajů, diagnóza, zpětná vazba, plánování akce, uskutečnění akce a její vyhodnocení. (Armstrong, 2010, s. 288)

Zpětná vazba šetření (průzkumu), varianta výzkumu zaměřeného na akce, v níž se systematicky shromažďují údaje o systému a pak se skupinám poskytuje zpětná vazba tak, aby mohli analyzovat a interpretovat základnu pro přípravu plánu akce. Tato metoda zahrnuje používání průzkumu postojů a seminářů, na nichž se pak projednávají výsledky a jejich důsledky. (Armstrong, 2010, s. 288)

Intervence, v rozvoji organizace se týká základních strukturovaných činností zapojující klienty a poradce. Tyto činnosti mohou mít podobu výzkumu zaměřeného na akce, zpětné vazby šetření nebo kteréhokoliv postupu. Je nutné pomoci klientům aby zabezpečili odpovídající informace, aby z nich klienti pochopili své problémy. Musí se vytvořit pro klienty příležitosti k efektivnímu hledání řešení jejich problému

tak, aby si mohli svobodně vybrat a vytvořit podmínky pro to, aby lidé byli oddáni těmto zvoleným krokům a vytvořit podmínky pro soustavné monitorování podniknutých kroků. (Armstrong, 2010, s. 289)

Konzultace týkající se procesů, Schein uvádí, tento přístup pomáhá klientům získat a analyzovat informace, jimž mohou rozumět a pak po jejich diagnóze na jejich základě podnikat příslušné kroky. Tyto informace se týkají procesů v organizaci, jako jsou meziskupinové vztahy, interpersonální vztahy a komunikace. Úkoly poradců definoval Schein, jako pomoc organizaci řešit své vlastní problémy tím, že ji povede k tomu, aby pochopila, jaké procesy v ní probíhají, jaké jsou jejich důsledky a jaký je mechanismus jejich změny. (Schein, In: Armstrong, 2010, s. 289)

Týmové vzdělávání, (team building), je zaměřeno na stálé pracovní týmy, na projektové týmy nebo na řešení konkrétních problémů. Směřuje k analýze efektivnosti týmových procesů, jako je řešení problémů, rozhodování, k diagnóze těchto záležitostí a k diskusi o nich a ke společnému zvažování kroků potřebných ke zlepšení efektivnosti týmu. (Armstrong, 2010, s. 289)

Kroky zaměřené na meziskupinové konflikty, Blake a kol., navrhli kroky směřující ke zlepšení meziskupinových vztahů tím, že umožňují, aby si skupiny sdělily, jak se jedna na druhou dívají, a analyzovaly, co zjistily samy o sobě i jedna o druhé. Skupiny se setkávají, aby se dohodly na tom, co je třeba vyřešit a jaké kroky je třeba za tímto účelem podniknout. (Blake a kol., In: Armstrong, 2010, s. 289)

Kroky zaměřené na jedince, tyto kroky zahrnují výcvik vnímavosti (T-skupiny), transakční analýzu a v poslední době se využívá metoda neuro-lingvistické programování. Jiná metoda se nazývá modelování chování, založené na teorii společného učení. Bandurova (1977) teorie tvrdí, že lidé aby se úspěšně chovali, musí vnímat vazbu mezi chováním a určitými výsledky, musí toužit po těchto výsledcích (pozitivní valence), a musejí věřit, že těchto výsledků mohou dosáhnout (sebeúčinnost). Výcvik zaměřený na modelování chování skupiny, je zaměřený na vytvoření skupiny, v níž se identifikuje problém, a vytvářejí se a uplatňují potřebné dovednosti tím, že pomocí videa nebo DVD se demonstrují možné dovednosti.

Používá se metoda hraní rolí, účastníci používají dané dovednosti při své práci a diskutuje se, do jaké míry bylo jejich použití v pořádku. (Armstrong, 2010, s. 289)

Armstrong se ve svém díle zmiňuje, že úpadek tradičního rozvoje organizace, byl z části způsoben nenaplněným očekáváním významných změn v efektivnosti organizací. Byla to taky určitá reakce tvrdohlavých osmdesátých let na pocíťovanou měkkost poselství hlásaného psychology a sociology. Managementy koncem osmdesátých let a v devadesátých letech požadovaly konkrétnější recepty na ovlivňování procesů, které považovaly za důležité pro zlepšování výkonu, jako například komplexní řízení kvality, reengineering podnikového procesu a řízení pracovního výkonu. Pořád existovala potřeba zvládnout změnu procesů, systému nebo kultury, pokud směřovala spíše k výsledkům, než aby se soustřeďovala na činnosti. Na aktivity týmového vzdělávání v nových, na procesech založených organizacích, bylo rovněž pohlíženo příznivě, pokud rychle směřovaly k měřitelným zlepšením. Došlo se k názoru, že organizace jsou často donuceny ke své transformaci v důsledku značných problémů, nových výzev a vnějších tlaků. Metody tradičního rozvoje v organizaci se neukázaly jako dostatečně nebo rychle účinné. Průzkum názorů nejvyšších představitelů podniků týkající se rozvoje organizace (Institute of Personnel and Development, 1999) zjistil, že značné procento z nich očekává větší příspěvní týmů, rafinovanější přístupy v řízení lidí a procesy řízení znalostí. Jak zmíněný institut poznamenal, „personální útvar má klíčovou roli ve vytváření chování a kultury podporující výsledky těchto strategií“. (Armstrong, 2010, s. 290)

2.1.3 Řízení změny

Schopnost řízení změn (Change management) patří k zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů. Velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním firmy, nebo organizace. Pro řadu zkušených manažerů představuje řízení změn samozřejmý každodenní problém a tuto rutinní manažerskou činnost dobře zvládají, ne každý je však tak zkušený jako profesionální manažer změny. Trvale zaměstnávat specialisty (manažery změn) si obvykle mohou dovolit jen velké firmy. S řízením změny se v reálné praxi potýkají manažeři, popřípadě majitelé firem všech velikostí ať už se

jedná o mikropodnik, malou či středně vekou firmu nebo nadnárodní korporaci. Všichni manažeři mají jeden společný cíl, úspěšně uskutečnit konkrétní změnu. Změnu můžeme charakterizovat mnoha způsoby. Chápeme ji jako odklon od stávajícího stavu. (Kubíčková, L. a K. Rais, 2012, s. 15)

Proces změny začíná tím, že si uvědomíme potřebu změny. Analýza této situace a faktorů, které jí způsobily, vede k diagnóze a jejich specifických charakteristik a ke stanovení směru, v němž je třeba podniknout určité kroky. Poté se mohou identifikovat a vyhodnotit možné kroky a z nich se nakonec vyberou ty, kterým dáme přednost. Je nutné rozhodnout, jakou zvolíme cestu, abychom se dostali ze současné situace do situace žádoucí. Řízení změny během tohoto období přechodu je kritickou fází procesu změny. V tomto období se objevují a musejí být zvládnuty problémy zavádění změny. Tyto problémy se mohou týkat odporu ke změně, nízké stability, vysoké míry stresu, energie zaměřené nesprávným směrem, konfliktů a ztráty podnětů. Proto je třeba dělat všechno proto, abychom předvíдали reakce a pravděpodobné překážky zavádění změny. Fáze instalace změn může být bolestivá. Když se plánuje změna, mají lidé sklony si myslet, že to bude zcela logický a přímočarý proces přechodu z bodu A do bodu B. Tak tomu není. Je to proces, při kterém dochází k utváření změn. Pro efektivní zvládnutí změny je nutné nejdříve porozumět danému typu změny a tomu, proč se lidé změně brání. Nutné je mít v paměti, že ti co chtějí změnu, musejí být pevní, pokud jde o cíle, ale pružní pokud jde o prostředky. Toto od nich vyžaduje znát různé dosud vytvořené modely změny a porozumět jim, jen tak budou lidé schopni lépe využívat návodů, jak provádět změnu. (Armstrong, 2010, s. 290)

Existují dva hlavní typy změn:

- 1) Strategická změna, ta se zabývá transformací organizace. Týká se obecných, dlouhodobých a celopodnikových záležitostí. Je záležitostí cesty k budoucímu stavu, který je definován v podobě strategické vize, strategického rámce. Týká se účelu a poslání organizace její podnikatelské filozofie a záležitostí jako je růst, kvalita, inovace a hodnoty týkající se lidí, potřeby zákazníků a použití

technologie. Tato obecná definice vede ke specifickým konkurenceschopnosti a strategických cílů, vztahujících se k získání a udržení konkurenční výhody a vývoje na trhu výrobků. Tyto cíle jsou podporovány politikou týkající se marketingu, prodeje, výroby, vývoje výrobků a vytváření procesů, financí a řízení lidských zdrojů. Ke strategické změně dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím i v kontextu s vnitřními zdroji, schopnostmi, kulturou, strukturou a systémy organizace. Úspěšná realizace změny vyžaduje, aby ve fázi formulace a plánování změny došlo k důkladné analýze a pochopení těchto faktorů. Konečné získání konkurenční výhody závisí na kvalitách firmy rozpoznat a pochopit konkurenční síly, které jsou ve hře, i to, jak se během doby mění, a to ve vztahu ke schopnosti podniku mobilizovat a řídit v průběhu času zdroje nezbytné pro volbu způsobu a reakce na konkurenci.

- 2) Funkční změna (operační), se vztahuje k novým systémům nebo technologii, které budou mít bezprostřední vliv na uspořádání práce v části organizace. Jejich dopad na lidi může být významnější než obecnější strategická změna, proto se s nimi musí zacházet stejně pečlivě a citlivě.

(Armstrong, 2010, s. 291)

2.1.4 Překonání odporu ke změnám

Z vlastní zkušenosti vím, že lidé se brání jakýmkoliv změnám. Je to zapříčiněno mnoha důvody. Lidé se obecně bojí nového, nejsou ochotni podstoupit riziko neznámého. Změna v podstatě způsobí přerušení navyklých stereotypů, zvyků a rutinních procesů, které neradi opouštějí, neradi se učí nové věci. Změna v nich vyvolává pocit, že je s nimi manipulováno, proto je efektivnější, když na změně participují. Pokud lidé nevědí, proč by mělo ke změně dojít, jaký má změna účel, budou zastávat opačný postoj. Je nutné předem vyjasnit účel chystané změny. Každý z nás má občas pochybnosti o svých kvalitách, přemýšlí, zda danou věc nebo úkol zvládne, strach ze selhání působí negativně a je nutné tento postoj změnit. (Armstrong, 2010, s. 292)

Doprovodným jevem krizí je stres, který se projevuje u řadových pracovníků, ale možná ještě více u jejich nadřízených. Stres vzniká v situacích, kdy dochází k ohrožení člověka, je to reakce člověka na zátěž, organismus se připravuje na zvýšení svého výkonu. Krize je situací kdy dochází k vykolejení ze zaběhnuté dráhy, v krizi je zaměstnanec ohrožen možností ztráty zaměstnání a dostává se do sociální nejistoty, je ohrožena jeho pozice, krize způsobuje narušení stereotypů a vyžaduje změnu. V krizových situacích kdy je organismus pracovníků extrémně zatížen, reagují jednotlivci zcela odlišně a také jejich schopnost racionálně rozmýšlet je rozdílné. Každý jedinec má odlišnou odolnost vůči stresu a dokonce stres může tuto odolnost ještě zvyšovat. (Zuzák, R. a M. Königová, 2009, s. 178)

Proč mají lidé odpor ke změnám:

Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny.

Joan Woodvardová to vyjádřila jasně: „*Když mluvíme o odporu ke změnám, máme tendenci naznačovat, že management je při změně své cesty vždy racionální a že pracovníci jsou hloupi, emocionální nebo iracionální, protože nereagují takovým způsobem, jakým by měli. Ale jestliže jedinec jde v důsledku navrhovaných změn do horšího, ať už zjevně nebo skrytě, je jakýkoliv odpor z hlediska jeho vlastních nejlepších zájmů zcela racionální. Zájmy organizace a zájmy jednotlivce nejsou vždy ve shodě*“. (Woodvardová, In: Armstrong, 2010, s 292)

Konkrétní příčiny odporu ke změnám jsou následující:

Obavy z nového, lidé nedůvěřují čemukoliv, o čem si myslí, že zvrátí jejich zaběhlou rutinu, metody práce nebo pracovní podmínky. Nechtějí ztratit jistotu důvěrně známého, do jisté míry nevěří záměrům managementu, že změny jsou prospěšné jak jim, tak organizaci.

Ekonomické obavy, ztráta peněz, ohrožení jistoty v zaměstnání.

Nepohodlí, změny ztěžují život.

Nejistota, změny mohou být nepříjemné kvůli nejistotě, kterou často plodí.

Symbolické obavy, malá změna, která se týká nějakého drahocenného symbolu (kancelář, rezervované místo k parkování), může symbolizovat velké změny, zejména pak tehdy, když pracovníci nevědí nic o tom, jak rozsáhlý program změn je čeká.

Ohrožení interpersonálních vztahů, cokoliv ohrožující obvyklé sociální vztahy a normy ve skupině, bude odmítáno.

Ohrožení postavení nebo kvalifikace, změny vnímáme jako ohrožení postavení jednotlivce a co je dequalifikuje.

Obavy související se schopností, týkají se schopnosti vyrovnat se s novými požadavky nebo schopnosti osvojit si nové dovednosti. (Armstrong, 2010, s. 292)

Překonání odporu ke změnám:

Odpor ke změnám je obtížné překonat, dokonce i tehdy, nejsou-li změny škodlivé pro ty, kterých se týkají. Přesto je nutné se o změny pokoušet. Prvním krokem je analyzovat potenciální dopad změny tím, že zvážíme, jak ovlivní lidi na jejich pracovních místech. Analýza by měla ukázat, které stránky navrhované změny by mely získat všeobecnou podporu, nebo alespoň kontrolu konkrétních jedinců. Tak, jak je to jen možné, by mely být rozpoznány potenciální nepřátelské nebo negativní reakce lidí. Měli bychom vzít v úvahu všechny výše uvedené důvody odporu ke změně, abychom mohli rozptýlit zbytečné obavy a pokud možno vyřešit i nejasnosti, ne nezbytně pochopit pocity a obavy těch, jichž se změna dotkne. Na základě analýzy by jedinec zavádějící danou změnu, často se mu říká „AGENT“, (činitel změny), musí otevřít dostatečný prostor pro diskusi o reakcích na navrhované změny, protože jen tak může těmto reakcím porozumět. Zapojení do procesu změny poskytuje lidem možnost nastolit a vyřešit své starosti a předložit své návrhy týkající se podoby změny a toho, jak by měla být změna zaváděna. Cílem tohoto je, aby změna byla záležitostí všech zainteresovaných lidí, aby u nich převládnul pocit, že změna je něco s čím mohou spokojeně žít. Toho lze dosáhnout zapojením lidí do plánování a zavádění změny. Změna se prostě stane jejich změnou. Pro zmírnění zbytečných obav se musí pečlivě připravit a zformulovat komunikace o navrhované změně. Mely by být využity všechny komunikační kanály, nejlepší se však v praxi jeví přímá komunikace tváří

v tvář mezi manažery a jednotlivými pracovníky, nebo komunikace pomocí týmových brífinků. (Armstrong, 2010, s. 292)

2.1.5 Modely změny

Nejznámější modely změn jsou modely vytvořené Lewinem (1951) a Beckhardem (1969), v tomto období, byl tedy zaznamenán významný posun v oblasti chápání mechanismů změny, přispěl k tomu i Thurley (1979).

Lewin

Základní mechanismy pro řízení změny podle Lewina (1951) jsou následující:

- 1) *Rozmrazení*, demontáž současné stabilní rovnováhy, které podporuje existující chování a postoje. Tento proces musí vzít v úvahu možná ohrožení, která změna pro lidi představuje a potřebu motivovat ty, jichž se změna dotkne, aby akceptováním změny dosáhli přirozeného stavu rovnováhy.
- 2) *Změna*, vytváření nových reakcí založených na nových informacích.
- 3) *Zmrazení*, stabilizování změny pomocí zavedení fixace nových reakcí do profilu osobnosti těch, jichž se to týká. (Lewin, In: Armstrong, 2010, s 293)

Lewin rovněž navrhl metodologii analýzy změn, kterou nazval „analýza sil na bojišti“. Tato analýza obsahuje analýzu brzdících sil nebo hnacích sil, které ovlivňují přechod k budoucímu stavu. K brzdícím silám patří i reakce těch, kteří ve změně spatřují něco zbytečného, nebo něco, co představuje hrozbu. Je nutné určit, které hnací nebo brzdící síly jsou rozhodující a podniknout kroky posilující rozhodující hnací síly. (Lewin, In: Armstrong, 2010, s 293)

Beckhard

Podle Beckharda (1969) by měl program změny obsahovat následující procesy:

- 1) Stanovení cílů a definování budoucího žádoucího stavu organizace nebo podmínek v organizaci po změně.
- 2) Diagnóza současných podmínek ve vztahu k těmto cílům.

- 3) Definování činností a úkolů období přechodu, potřebných k dosažení budoucího stavu.
- 4) Vytvoření strategií a plánů činností pro řízení tohoto přechodu, s přihlédnutím k analýze těchto faktorů, které budou pravděpodobně ovlivňovat zavádění změny. (Beckhard, In: Armstrong, 2010, s 293)

Thurley

Thurley (1979) popsal pět následujících přístupů k řízení změny:

- 1) *Direktivní*, zavedení změny v krizových situacích nebo v případech, kdy selhaly jiné metody. Uplatňuje se přitom moc manažerů a nedochází ke konzultování.
- 2) *Dohodnutý*, tento přístup uznává, že moc je rozdělena mezi zaměstnavatele a pracovníky a že změna vyžaduje vyjednávání, kompromis a souhlas dříve, než dojde k její realizaci.
- 3) *Srdcem a hlavou*, všezahrnující snaha o změnu postojů, hodnot a přesvědčení všech pracovníků. Tento normativní přístup hledá oddanost a sdílení vize, ale nemusí nutně znamenat zapojení, spoluodpovědnost nebo participaci pracovníků.
- 4) *Analytický*, postupuje od analýzy a diagnózy situace přes stanovení cílů, návrh procesů změny a vyhodnocení výsledků až ke stanovení cílů následující fáze procesu změny. Je to racionální a logický přístup, oblíbený mezi externími i interními konzultanty. Změna jen zřídka probíhá hladce, jak by tento model naznačoval. Emoce, mocenská politika a vnější tlaky znamenají, že racionální přístup je obtížné udržet.
- 5) *Založený na akci*, uznává, že to, jak se manažeři v praxi chovají, se jen málo podobá analytickému, teoretickému modelu. Rozdíl mezi myšlenkami a činy manažerů je v praxi nerozeznatelný. To co si manažeři myslí, je to co dělají. Reálný život tudíž často vede k přístupu k řízení změny typu „ke střelbě připravit, namířit, pal“. Tento typický přístup ke změně začíná hlubokým přesvědčením, že nějaké problémy existují, ačkoliv asi nejsou dobře definované. Rozpoznání možných

řešení, často na základě pokusů a omylů vede k vyjasnění povahy problému a ke shodě v chápání možného optimálního řešení, nebo alespoň rámce, v němž může být řešení objeveno. (Thurley, In: Armstrong, 2010, s 293)

2.1.6 Pravidla pro řízení změny

- 1) Dosažení udržitelné změny vyžaduje hlubokou oddanost a vizionářské vedení od vrcholových orgánů.
- 2) Je nutné pochopit kulturu organizace a činitele změny, které rámci této kultury budou pravděpodobně nejefektivnější
- 3) Ti, kteří mají na všech úrovních na starosti řízení změny, by měli mít povahu a vůdcovské schopnosti přiměřené poměrům v organizaci a jejím strategiím změny.
- 4) Je důležité vybudovat pracovní prostředí, které bude podporovat změnu, to znamená udělat s firmou učící se organizaci.
- 5) Lidé podporují to, co pomáhají vytvořit. Oddanost změně se lepší, jestliže se umožní těm, kterých se změna dotkne, aby se na jejím plánování a realizaci podíleli tak plně, jak je to jen možné. Cílem by mělo být, dát jim pocit, že změna je jejich vlastní záležitostí, něčím, co sami chtějí a budou s tím rádi žít.
- 6) Systém odměňování by měl povzbuzovat inovace a oceňovat úspěch při uskutečňování změny.
- 7) Změna bude vždy doprovázena úspěchy a neúspěchy. Neúspěchy musíme očekávat a musíme se z nich poučit.
- 8) Pádne důkazy a údaje o potřebě změny jsou nejmocnějším nástrojem k jejímu dosažení, ale zajištění potřeby změny je snadnější než rozhodování, jak tuto potřebu uspokojit.
- 9) Je snadnější změnit chování pomocí změny procesů, struktury a systému, než změnit postoje nebo podnikovou kulturu.
- 10) V organizacích vždy existují lidé, kteří mohou hrát roli tzv. mistrů změny. Uvítají podněty, úkoly a příležitosti, které může změna poskytnout. To jsou lidé, kteří by měli být vybráni do rolí „agentů“ změny.

11) Odpor ke změně je nevyhnutelný, jestliže zúčastnění jedinci cítí, že jim bude zřetelně nebo domněle huře. Neobratné řízení změny bude tuto reakci vyvolávat.

Ve věku globální konkurence, technických inovací turbulence, zvrátů a dokonce chaosu je změna nevyhnutelná a nezbytná. Organizace musejí dělat všechno možné, aby vysvětlily, proč je změna důležitá a jaký bude mít na každého dopad. Kromě toho je třeba vynaložit maximální úsilí k ochraně zájmů těch, jichž se změna dotkne. (Armstrong, 2010, s. 296)

2.1.7 Komplexní řízení kvality

Je to intenzivní dlouhodobé úsilí, směřující k vytvoření a udržení vysoké úrovně kvality výrobků a služeb, kterou zákazníci očekávají. Toto úsilí může mít značný vliv při vytváření kultury a procesů v organizaci. Cílem je významně zvýšit povědomí všech pracovníků o tom, že kvalita je životně důležitá pro životnost organizace a její budoucnost. Podnik musí být přeměněn na něco, co uspokojuje zákazníky co nejlepším způsobem. Soustavné zlepšování, je filozofií řízení, která tvrdí, že vždy lze pracovat lépe. Soustavné zlepšování kvality, je celopodnikový proces cílených a trvalých postupných inovací, probíhajících během určitého období. (Armstrong, 2010, s. 299)

Klíčovými slovy v této definici jsou:

- 1) *Cílený*, soustavné zlepšování efektivnosti činnosti procesů, kde je třeba zabezpečit vyšší kvalitu výrobků a služeb pro zákazníka.
- 2) *Trvalý*, úsilí o zlepšování nekončí nikdy, není to jednorázová kampaň k vyřešení jednotlivých problémů.
- 3) *Postupný*, soustavné zlepšování není podnikání náhlých velkých skoků reagujících na krizové situace, je to uplatňování trvalého, postupného přístupu ke zlepšování cest, jimiž se organizace při své činnosti ubírá. (Armstrong, 2010, s. 299)

Inovace, soustavné zlepšování se zaměřuje na vytváření nových nápadů a přístupů za účelem vypořádání se s novými a někdy i starými problémy a požadavky. (Armstrong, 2010, s. 299)

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

V naší práci se primárně zabýváme, tím jak organizace vytvářejí podmínky pro to, aby docházelo pomocí různých prostředků, ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Formulací, realizací strategie vzdělávání a rozvoje se věnuje další část teoretické práce. Pro efektivní zvládnutí této disciplíny je nutné pochopit klíčové oblasti toto tématu. Především vzdělávání, rozvoje a výcviku.

3.1 Vzdělávání

Z andragogického slovníku: „*V odborném významu je vzdělávání to, co se označuje termínem edukace, tedy proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy nebo v jiném edukačním prostředí (např. v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých). Jedna z forem vzdělávání je také individuální vzdělávání*“ (Průcha a Veteška, 2012, s. 274).

Vzdělávání je také proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy definice, „*je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní*“ (Williams, In: Armstrong, 2010, s. 461)

Honey a Mumford Vysvětlili, že „*ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost pochopení něčeho a také fakta), a když mohou udělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)*“. Mumford a také zdůraznil, že „*vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání*“ (Honey a Mumford, In: Armstrong, 2010, s. 461)

Existují čtyři typy vzdělávání:

- 1) *Instrumentální vzdělávání*, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.
- 2) *Poznávací (kognitivní) vzdělávání*, výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věci.
- 3) *Citové (emoční) vzdělávání*, výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.

- 4) *Sebereflekující vzdělávání*, formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

(Armstrong, 2010, s. 461)

Vodák a Kucharčíková ve svém díle uvádějí: „*Systém vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 81).

Cílem politiky a programu vzdělávání v jakékoliv organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli ochotni a připraveni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít zodpovědnost za vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů. Podněcování vzdělávání se opírá o model zaměřený na postup, který spočívá v usnadňování vzdělávacích aktivit jednotlivých pracovníků a v poskytování prostředků potřebných ke vzdělávání. Na druhé straně výcvik (odborné vzdělávání) zahrnuje i používání modelu zaměřeného na obsah, který znamená s předstihem rozhodovat, jaké znalosti a dovednosti je třeba zlepšit pomocí výcviku (odborného vzdělávání), plánovat program, rozhodovat o metodách výcviku a předkládat obsah v logickém pořadí prostřednictvím různých forem vzdělávání.

Soloman rozlišuje mezi učením, vzděláváním se, které „*je doménou jedince*“, a výcvik, kterým „*je doménou organizace*“. *Současné přístupy se zaměřují na individuální vzdělávání se a zabezpečují, aby k němu podle potřeb docházelo v podobě „jen pro vás“ (šité na míru) a „právě v čas“.* (Soloman, In: Armstrong, 2010, s. 462)

3.1.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Podmínky potřebné pro to, aby vzdělávání bylo efektivní, jsou odvozeny z teorií a koncepcí učení.

Motivace ke vzdělávání

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající lidé nalézt ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více potřeb. A na druhé straně, i nejlepší vzdělávací programy mohou selhat, jestliže jejich účastníci nepovažují za užitečné. Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání znamená podněcovat lidi k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu na svém současném pracovním místě nebo za účelem rozvoje svého potenciálu a uspokojení svých aspirací ohledně kariéry. Samostatně řízené vzdělávání lze rovněž charakterizovat jako sebereflexi vzdělávání, což je typ vzdělávání, které vede lidi k rozvoji nových vzorců vnímání, myšlení a chování.

Je to proces, který Argys „označil jako *dvousmyčkové učení se, založené na zkoumání hlavních příčin problémů. Může tvořit novou smyčku učení, které jde do daleko větší hloubky než tradiční smyčka učení poskytovaná instrumentálním učením (to je učením se, jak vykonávat práci lépe), které má sklon se zaměřovat pouze na vnější, povrchní příznaky problému*“ (Argys, In: Armstrong, 2010, s 461)

Plánování vzdělávání a tvorba písemného projektu pro vzdělávání v organizaci patří, nebo by měla patřit mezi základní dovednosti personalisty, který se zabývá vzděláváním ve firmě, nebo kteréhokoliv jiného metodika vzdělávání. Je důležité, aby každý vzdělávací projekt byl časově omezen. „*Charakteristické pro projekt je jeho pevně stanovená délka platnosti. Začátek a konec projektu jsou pevně stanoveny*“ (Mužík, 2005, str. 80).

Cíle vzdělávání, usměrňování a zpětná vazba

Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Měly by jim být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci. Výsledky vzdělávání musejí být jasné. Vzdělávající lidé potřebují mít jasný směr a zpětnou vazbu, jak si vedou. Mělo by se jim dostat ocenění za správné chování, aby se toto chování upevňovalo. Vnitřně motivovaní a sami sebe motivující jedinci si to mohou zabezpečit sami, ale v každém případě bude nutné mít někoho, kdo pomáhá a usnadňuje vzdělávání, například mentora, který je připraven v případě potřeby povzbudit a pomoci. Vzdělávající obvykle potřebují rychle vědět, jak si vedou. Dlouhodobější programy vyžadují průběžné kroky k povzbuzení dalšího vzdělávání. Obsah těchto vzdělávacích programů by tak měl být rozdělen do malých modulů nebo prvků, z nichž každý má nějaký cíl.

(Armstrong, 2010, s. 463)

Metody vzdělávání

Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by mely ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by mely být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod. Použití určité palety metod, pokud budou vhodné, pomůže vzdělávání tím, že upoutá zájem vzdělávajících se osob. Vzdělávání je osobní, subjektivní neoddelitelné od aktivity, Je zaktivní nikoliv pasivní proces. Pokud je to možné, pak proces vzdělávání by měl být aktivní, i když si to vyžádá více času než uplatňování pasivních metod, při nichž je vzdělávajícím se lidem poskytována určitá forma výcviku, například instruktáž. Čím složitější budou dovednosti, které je třeba zvládnout, tím aktivnější musejí být metody vzdělávání. Vzdělávání vyžaduje čas, aby bylo možné osvojit si, vyzkoušet a akceptovat nové poznatky. Vzdělávací program by měl tento čas poskytovat. (Armstrong, 2010, s. 464)

Úroveň vzdělávání

Existují různé úrovně vzdělávání a ty vyžadují různé metody a různý čas. Na nejjednodušší úrovni vyžaduje vzdělávání přímé fyzické reakce, učením se z paměti a vytváření základních podmíněných reflexů. Na vyšší úrovni vzdělávání zahrnuje přizpůsobování existujících znalostí nebo dovedností novým úkolům nebo novému prostředí. Na další úrovni se vzdělávání stává komplexním, složitým procesem, kdy se v určitém okruhu postupů nebo činností identifikuje jejich podstata, kdy se musí propojit řada jednotlivých úkolů nebo kdy jde o rozvíjení interpersonálních dovedností. K nejsložitější formě vzdělávání dochází, když se vzdělávání týká hodnot a postojů lidí a skupin. (Armstrong, 2010, s. 464)

3.1.2 Neformální vzdělávání

Neformální vzdělávání je učením se ze zkušenosti. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70 % toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací. Výzkum provedený Erautem a kol. (1998) zjistil, „že v organizacích, kde jsou vzdělávající se v centru pozornosti, zabezpečuje formální vzdělávání a výcvik pouze malou část toho, co se lidé při práci učí. Většina vzdělávání popisovaná zmíněným badatelům, bylo neformální vzdělávání, které nebylo ani jasně specifikované, ani plánované. Přirozeně vyplývalo z problémů a podnětů přinášných prací. Efektivní vzdělávání bylo však závislé na sebedůvěře, motivaci a schopnosti pracovníků. Obvykle byly nabízeny některé formální vzdělávací akce rozvíjející dovednosti (zvláště pak vzdělávání nových pracovníků), ale převažovalo učení se ze zkušenosti a od jiných lidí na pracovišti. (Armstrong, 2010, s. 465)

Výhody neformálního vzdělávání:

- 1) Úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu prostředí a je na ně zaměřené.
- 2) Znalostí věcí lze dosáhnout spíše postupně než pomocí nestavitelných velkých soust.
- 3) Vzdělávající se osoby určují to, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují, formální vzdělávání je více „našlapané a konfekční“.
- 4) Vzdělávající se osoby mohou snadno přenášet do praxe to, co se naučily.

Nevýhody spočívají v tom:

- 1) Může to být otázka možností, někteří lidé ji využijí jiní ne.
- 2) Může být neplánované a nesoustavné, což znamená, že nemusí nutně uspokojovat potřeby vzdělávání každého jedince nebo každé organizace.
- 3) Vzdělávající se osoby si prostě mohou vybrat špatné zvyky.

(Armstrong, 2010, s. 465)

Vzdělávání na pracovišti

- 1) **Seminář** (workshop) jako místo kde dochází k učení. V tomto případě jsou vzdělávání a práce prostorově odděleny a existuje určitá forma členěné vzdělávací aktivity odehrávající se mimo pracovní místo nebo v jeho blízkosti. Může to být podnikové vzdělávací zařízení nebo jakýsi „ostrůvek vzdělávání“ na dílně, kde se probírají záležitosti výrobního procesu.
- 2) **Pracoviště jako prostředí**, kde dochází k vzdělávání. Při tomto přístupu se stává samo pracoviště prostředím pro vzdělávání. Dochází k různým vzdělávacím aktivitám (metodám) při výkonu práce na pracovišti a tyto aktivity bývají v různé míře členěny. Vzdělávání je záměrné a plánované, zaměřené na odborné vzdělávání pracovníků a jejich vzdělávání je podporováno, vhodným způsobem rozčleněno a monitorováno.

Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny. V tomto případě jde o čistě neformální vzdělávání. Vzdělávání se stává součástí každodenní práce a je zabudováno do běžných úkolů. Pracovníci rozvíjejí své dovednosti, znalosti a pochopení práce tím, že se zabývají podněty a výzvami, které před ně práce klade. Lze to charakterizovat jako nikdy nekončící učení. (Armstrong, 2010, s. 465)

3.1.3 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.

Porovnání formálního a neformálního vzdělávání:

Obrázek č:1

Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání:

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu "právě v čas")	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

(Armstrong, 2010, s. 466)

Programy vzdělávání se týkají:

- 1) Definování cílů vzdělávání.
- 2) Vytváření prostředí, v němž dochází k efektivnímu vzdělávání (kultura vzdělávání).
- 3) Používání správně namixovaných, zkombinovaných přístupů ke vzdělávání.
- 4) Uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělávání.
- 5) Identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje.
- 6) Uspokojování těchto potřeb poskytováním správně namixovaného, zkombinovaného rozmanitého vzdělávání, rozvoje a výcviku, včetně e-learningu.
- 7) Vyhodnocování efektivity těchto procesů.

Učení se, vzdělávání je nepřetržitý proces a většinou k němu dochází na základě každodenní zkušenosti zažívané na pracovišti. Ale toto vzdělávání může být náhodné, nevhodné a nemusí uspokojovat krátkodobé a dlouhodobé potřeby jak

jednotlivců, tak organizace. Přístup *laissez-faire* (nechat tomu volnou cestu, nestarat se o to) ze strany organizace mohou být k ničemu, pokud by všemi prostředky, které jsou k dispozici, nezajišťoval uspokojování těchto potřeb. Učení se také zlepší, když bude lidem poskytována pomoc v tom, aby rozpoznávali své vlastní potřeby vzdělávání, a budou jim poskytovat rady, jak tyto potřeby pomocí různých prostředků uspokojovat.

(Armstrong, 2010, s. 467)

3.1.4 Rozvoj

Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě. Podle Harrisonové je rozvoj jako „*vzdělávání zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhodobosti. (dlouhodobě se uchovávají)*“ (Harrisonová, In: Armstrong, 2010, s 461)

V programech rozvoje se klade důraz na plánování osobního rozvoje a na plánované učení se zkušenostmi. Lze přitom použít pojmy podnikové univerzity. Rozvoj se může rovněž zaměřovat na manažery a mít podobu učení se akcí nebo outdoor leasingu, (učení se hrou, či pohybovými aktivitami). Aby se maximalizoval efekt rozvoje, nezbytné zvolit vyvážený přístup, používající nějakou kombinaci metod vzdělávání. (Armstrong, 2010, s. 470)

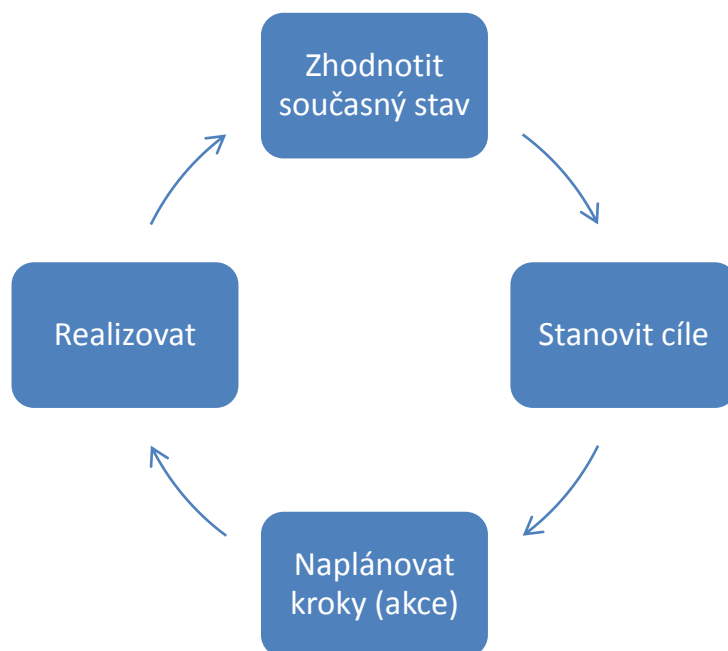
Plánování osobního rozvoje:

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhuji ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů. Účelem je poskytnout jim to, co Tamkin a kol., nazvali:

„samostatně organizovaný rámec vzdělávání“. (Tamkin a kol., In: Armstrong, 2010, s 470)

Obrázek č: 2

Plánování osobního rozvoje nám znázorňuje následující obrázek:



(Armstrong, 2010, s. 471)

Fáze přípravy a realizace plánu:

- 1) **Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje.** To lze udělat v procesu řízení pracovního výkonu.
- 2) **Stanovit cíle.** Mohlo by to zahrnovat zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace, příprava na budoucí změny v současné roli.
- 3) **Připravit plán činností (akcí, kroků).** Plán činností stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, a to v členění podle bod, jako například očekávané výsledky (cíle vzdělávání), rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se od pracovníka očekává, že udělá, a pomoc, které se mu dostane

od jeho nadřazeného, personálního útvaru nebo jiných lidí a časový rozvrh. Do plánu by měla být začleněna paleta aktivit přizpůsobení potřebám daného jedince, například pozorováním práce jiných lidí, práce na projektu, plánovité využívání programů e-learningu a vnitropodnikových zdrojů studijních materiálů, práce s mentorem, koučování liniiovým manažerem nebo vedoucím týmu, získávání zkušeností na nových úkolech, studium doporučené literatury, pověřením zvláštními úkoly a učení se akcí. Součástí plánu může být také formální vzdělávání, výcvik za účelem rozvoje znalostí a dovedností, ale není to nejdůležitější část plánu.

4) **Realizovat.** Podnikat plánované kroky.

(Armstrong, 2010, s. 471)

Plánované zkušenosti:

K učení na základě zkušeností může dojít tak, že se naplánuje jakýsi sled zkušeností, odpovídajících specifikaci vzdělávání za účelem osvojení znalostí a dovedností, které připraví lidi na náročnější práci v dosavadních nebo odlišných funkcích nebo zaměstnáních. Vytvoří se program, který stanovuje, co by se lidé měli naučit v každém oddělení, útvaru nebo při každé práci, v nichž se jim dostává zkušeností. Tento program by měl výslovně uvádět, co by měli lidé pro sebe během získávání zkušenosti objevit. Je třeba, aby byla po ruce vhodná osoba, která dohlíží na to, aby se lidem zařazeným do rozvojového programu dostalo té správné zkušenosti a příležitosti k učení, a je také třeba zařídit, aby bylo možné ověřovat pokrok, který tito lidé učiní. Dobrým způsobem, jak stimulovat lidi k tomu, aby si osvojovali nové zkušenosti, je jim dát seznam otázek, na které by mělo odpovědět. Je však důležité sledovat každou fázi získávání zkušeností, aby bylo možné prověřit, co se lidé naučili, a v případě potřeby upravovat program. Plánované zkušenosti jsou známé jako „rotace práce“, ale to byla často frustrující metoda a neefektivní metoda. To co se často nazývalo jako „turistická metoda“ pohybu vzdělávajících se osob z oddělení do oddělení, vyvolalo spoustu oprávněné kritiky kvůli ztrátě času v místech, kde nikdo nevěděl, co s takovými lidmi dělat a jak o ně pečovat. (Armstrong, 2010, s. 471)

Podniková univerzita:

Je instituce vytvořená a provozovaná organizací často s extrémní pomocí, v níž uskutečňuje učení a vzdělávání. Jak uvedl Carter a kol. (2002):

„Termín podniková univerzita se vysvětluje různými způsoby, podle některých lidí je to specifické označení, které se používá k charakterizování a zvýšení prestiže vzdělávání a rozvoje a snad také naznačuje vztah k jedné nebo více (skutečným) konvenčním univerzitám, které spoluvytvářejí nebo akreditují podnikové programy. Podle jiných lidí se tento termín vysvětluje mnohem šířeji jako jakýsi deštník, který charakterizuje vytváření a marketing vnitropodnikových (značek) pro všechny příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které organizace nabízí“. (Carter a kol, In: Armstrong, 2010, s 471)

Učení se akcí:

Podle Revanse (1971), *„je to metoda pomnící manažerům v rozvíjení jejich talentu a schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Musejí tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a poté podniknout příslušné kroky. Metoda je v souladu s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétního dělají, než když se jim něco říká“.* (Revanse, In: Armstrong, 2010, s 471)

Pojetí učení se akcí je založeno na šesti předpokladech:

- 1) Zkušení manažeři jsou velmi zvědaví na to, jak pracují jiní manažeři.
- 2) Neučíme se tolik v případě, jsme-li motivováni k učení sama sebe, jako v případě, jsme-li motivováni k učení někoho jiného.
- 3) Poznávání sama sebe, jestliže má tendenci měnit naši představu o nás samotných, nás ohrožuje a máme k němu odpor. Je však možné snížit vnější hrozbu na úroveň, která už nebude bariérou pro poznávání sama sebe.
- 4) Lidé se učí pouze tehdy, když něco dělají, a učí se tím více, čím daný úkol považují za odpovědnější.
- 5) Učení je hlubší, když je do něj zapojen člověk jako celek – myšlení, hodnoty, tělo, emoce.
- 6) Učí se osoba ví lépe než kdokoli jiný, co se naučila. Nikdo jiný nemá takovou šanci to zjistit.

(Armstrong, 2010, s. 472)

Typickým programem učení se akcí spočívá ve vytvoření skupiny čtyřech nebo pěti manažerů, kteří mají za úkol vyřešit nějaký problém. Vzájemně si pomáhají a učí se jeden od druhého, ale pravidelně je přítomen externí konzultant nebo poradce skupiny. Projekt může trvat i několik měsíců a skupina se často setkává, pokud možno v určitý den v týdnu. Poradce skupiny pomáhá členům učit se jeden od druhého a vyjasňuje proces učení se akcí. Tento proces zahrnuje změnu zakotvenou v pavučině vztahů, zvaných systém klientů. (Armstrong, 2010, s. 472)

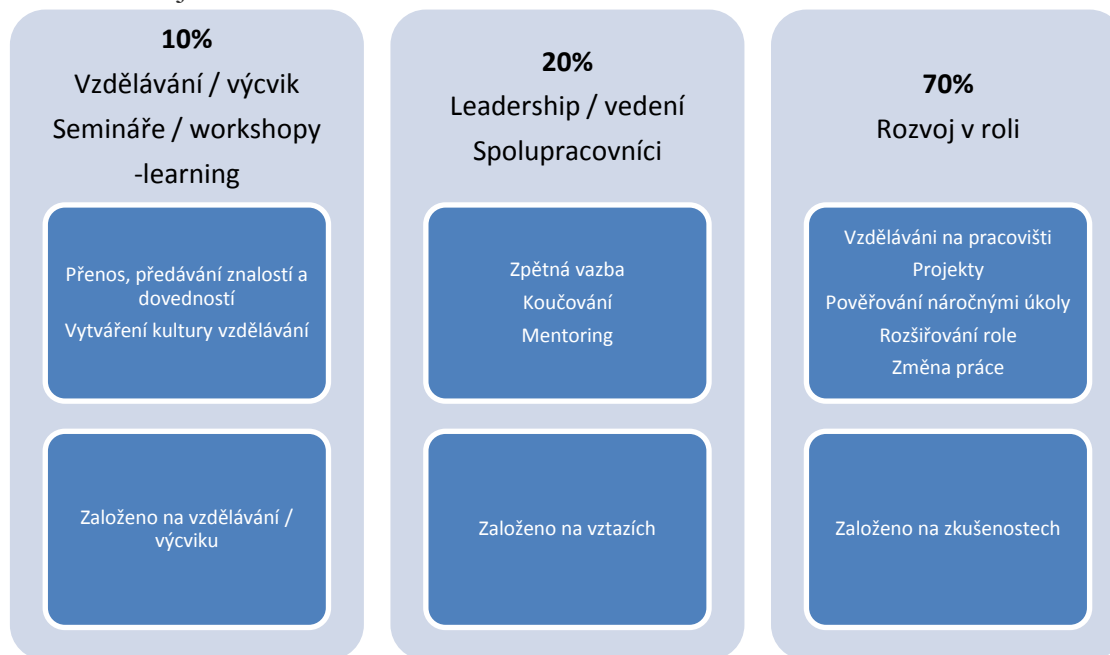
Outdoor learning:

Učení se hrou nebo pohybovými aktivitami probíhá pomocí nejrůznějších typů pohybových aktivit. Plavby na plachetnicích, horské turistiky, slézání skal, kánoistiky, průzkum jeskyní, a různých her. Spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nichž zhora nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejich neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem vedoucí nebo členové týmů. V rámci tohoto učení působí jakýsi moderátor nebo usnadňovatel, který pomáhá účastníkům, aby se individuálně nebo kolektivně poučili ze svých zážitků. (Armstrong, 2010, s. 473)

3.1.5 Výcvik

Výcvik znamená používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Tento přístup lze shrnout do obratu „na učící se osobě založený výcvik“. Zahrnuje používání formálních procesů přinášejících znalosti a pomáhajících lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují, aby uspokojivě vykonávali svou práci. Jde o jeden z několika možných kroků, které může organizace podniknout k podpoře vzdělávání.

Obrázek č: 3
Účinek rozvoje:



(Armstrong, 2010, s. 474)

Jak uvádí Reynolds (2004), výcvik plní při učení jakousi doplňkovou roli: „Měl by být vyhrazen pro situace, které spíše opravňují k cílenějšímu experty vedenému přístupu, než abychom jej považovali za komplexní a všeprostopující řešení rozvoje lidí. Konvenční model výcviku má sklon zdůrazňovat spíše specifické znalosti předmětu než pokoušet vytvořit základní schopnosti učit se a vzdělávat se. (Reynolds, In: Armstrong, 2010, s 474)

Důvody k výcviku:

Formální výcvik je opravdu jedním ze způsobů, jak zajistit, aby docházelo k učení a vzdělávání, ale může být oprávněný, když:

- 1) Práce vyžaduje dovednosti, které se nejlépe rozvíjejí pomocí formálního instruování.
- 2) Řada lidí vyžaduje různé dovednosti, které je třeba rychle zformovat pro uspokojení nových potřeb a nelze si je osvojit běžnou zkušeností.
- 3) Úkoly, které je třeba vykonat, jsou tak specializované nebo složité, že je nepravděpodobné, že by je lidé zvládli s potřebnou rychlostí jen s pomocí své vlastní iniciativy.

- 4) Je nutné pracovníkům předat rozhodující informace, aby se zjistilo, že splní své povinnosti.
- 5) Je třeba zabezpečit společné vzdělávání pro skupinu lidí, která se také lépe vyrovná s programem výcviku, například při orientaci nových pracovníků (zapracování a adaptaci), proškolení v základních dovednostech v oblasti informačních technologií či komunikačních dovednostech.

(Armstrong, 2010, s. 474)

Zabezpečování výcviku:

Reynolds (2002) tvrdí, že *„předávání odborných znalostí a dovedností externími experty je riskantní záležitost, protože jejich přístup je často vzdálený podmínkám a souvislostem, v nichž se vytváří práce“*. (Raynolds, In: Armstrong, 2010, s 475)

To je základní problém a platí to i pro interní výcvikové kurzy, kde to, co se učí, mohou lidé ve zcela jiných podmínkách svých pracovišť jen obtížně uplatňovat. Výcvik se může zdát vzdálený od reality a získané dovednosti a znalosti se mohou jevit jako nedůležité. Zejména to platí pro výcvik manažerů a jiných vedoucích pracovníků, ale může být obtížné přenášet do praxe i manuální dovednosti naučené v nějakém výcvikovém středisku. Tento problém můžeme vyřešit tím, že zajistíme, aby výcvik byl natolik realistický, a aby odpovídal podmínkám na pracovištích, jak je to jen možné, a aby předjímal a řešil všechny potenciální problémy s přenosem do praxe. Lidé mají větší sklon uplatňovat ve své práci to, co se naučili, když to když to nepovažují za příliš obtížné, když jsou přesvědčeni, že vzdělávání je pro jejich práci důležité, užitečné a použitelné, když jsou podporováni liniovými manažery, mají určitou autonomii v práci, věří si a jsou oddáni a angažováni. K přenosu znalostí a dovedností do praxe dojde pravděpodobně tehdy, když se používají přístupy systematického výcviku *just-in-time* (výcviku v pravý čas).

(Armstrong, 2010, s. 475)

Systematický výcvik:

Výcvik by měl být systematický v tom, že bude konkrétně vytvořen, plánován a realizován za účelem jasně definovaných, zřetelně stanovených potřeb. Takový výcvik je zabezpečován lidmi, kteří vědí, jak jej provádět, a jeho účinek je pečlivě vyhodnocován.

Je nutné:

- 1) Identifikovat potřebu výcviku.
- 2) Rozhodnout, jaký druh výcviku je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.
- 3) Realizovat výcvik prostřednictvím zkušených a vyškolených instruktorů.
- 4) Sledovat a vyhodnocovat výcvik, aby se zajistila jeho efektivnost.

(Armstrong, 2010, s. 475)

Just-in-time výcvik:

Výcvik v pravý čas, je úzce spojen s naléhavými a důležitými potřebami lidí souvisejícími s okamžitými nebo nastávajícími pracovními činnostmi. Tohoto výcviku se dostává lidem pokud možno nejblíže okamžiku, kdy k této činnosti dojde. Výcvik je založen na nejnovější identifikaci požadavků, priorit a plánu účastníků, kteří jsou operativně informováni o skutečných situacích, v nichž lze uplatnit to, co se naučili. Program výcviku bere v úvahu jakýmkoliv problémy přenosu naučených dovedností do praxe a jeho cílem je zajistit, aby to, co se vyučuje, bylo považováno za použitelné v běžné pracovní situaci. (Armstrong, 2010, s. 476)

Typy výcviku:

Programy výcviku nebo jednotlivé výcvikové akce se týkají kterékoli z následujících záležitostí:

- 1) Manuální dovednosti, zručnosti.
- 2) Dovednosti v oblasti informačních technologií.
- 3) Výcviku vedoucích týmů nebo dohlížitelů.
- 4) Výcviku manažerů.

- 5) Interpersonálních dovedností, schopnosti vést, vytváření týmů, skupinové dynamiky, neurolingvistického programování.
- 6) Osobních dovedností, například asertivity, koučování, komunikování, time managementu.
- 7) Výcviku procedur nebo praktik používaných v organizaci, například v politice a praxi orientace pracovníků, zdraví a bezpečnosti, řízení pracovního výkonu, uplatňování stejných příležitostí nebo řízení. (Armstrong, 2010, s. 476)

Efektivní výcvikové postupy:

Účel výcviku by měl být jasně definován v podobě „příznačného chování“, které by mělo být výsledkem výcviku, a v podobě očekávaného, „konečného chování“. Konečné chování lze vyjádřit konstatování ve smyslu „po ukončení tohoto výcviku bude účastník schopen“... Definování příznačného a konečného chování poskytne základnu pro vyhodnocování, které je podstatnou složkou při zabezpečování úspěšného výcviku. Použité metody výcviku by měly odpovídat účelu vzdělávání a charakteristikám účastníků jejich práci, potřebám vzdělávání, předchozím zkušenostem, úrovni znalostí a dovedností i tomu, jak budou účastníci ochotni se vzdělávat (motivace ke vzdělávání). Tam kde je to vhodné, by měla být použita kombinace metod a postupů. Je zejména důležité, aby při výcviku manažerů a jiných vedoucích pracovníků a při výcviku interpersonálních dovedností byl ponechán dostatek času pro zapojení účastníků a aktivní způsob učení pomocí diskuzí, případových studií a simulací. (Armstrong, 2010, s. 476)

3.1.6 Metody výcviku

Instruktaž:

Metoda instruktáže pro práci by měla být založena na analýze dovedností a na teorii vzdělávání. Postup při instruktáži by měl mít šest fází:

- 1) Příprava pro každou fázi instruování znamená, že instruktor musí mít plán prezentace předmětné záležitosti a použití vhodných vyučovacích metod, vizuálních pomůcek a pomůcek pro demonstrování. Znamená to také připravit účastníky na následující instruktáž. Ti by se měli chtít učit. Musejí být

přesvědčení, že učení bude relevantní a užitečné pro ně samotné. Měli by být vedeni k tomu, aby byli hrdí na svou práci a oceňovali uspokojení, které plyne z dobrého a kvalifikovaného výkonu práce.

- 2) Prezentace by se mely skládat z kombinace sdělování a ukazování, z výkladu a demonstrování.
- 3) Výklad by měl být jednoduchý a tak přímočarý, jak je to jen možné. Instruktor stručně vysvětlí základní záležitosti a co je třeba v souvislosti s nimi hledat. V maximální míře by měl používat filmy, schémata, grafy a jiné vizuální pomůcky. Cílem by mělo být určit nejprve základy a pak pokračovat od známého k neznámému, od jednoduchého ke složitějšímu.
- 4) Demonstrování je podstatnou fází instruktáže, zejména v případě učení se dovednostem, jak něco dělat.
- 5) Procvičování spočívá v tom, že účastník napodobuje instruktora a soustavně opakuje operaci pod jeho dohledem. Cílem je dosáhnout u každé části celkového úkolu cílové úrovně výkonu, ale instruktor musí neustále usilovat o vytváření koordinovaného a integrovaného výkonu práce, znamená to vyladovat propojení jednotlivých prvků úkolů do celkového harmonického pracovního postupu.
- 6) Zdokonalování probíhá během celého období výcviku po dobu potřebnou k tomu, aby účastník dosáhl takové úrovně pracovního výkonu, která bude odpovídat normálnímu zkušenému pracovníkovi, a to jak z hlediska kvality a rychlosti, tak z hlediska bezpečnosti. (Armstrong, 2010, s. 477)

Přednáška:

Je výklad s malou či žádnou participací účastníků, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím. Používá se k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky. Když je posluchačů mnoho nebude existovat žádná možnost než uspořádat konvenční přednášku. Efektivnost přednášky ji závislá na schopnostech přednášejícího. (Armstrong, 2010, s. 478)

Diskuse:

Účelem použití diskuse je:

- 1) Přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení.
- 2) Poskytnout lidem možnost učit se ze zkušeností.
- 3) Pomocť lidem aby pochopili jiné názory.
- 4) Rozvíjet schopnosti sebe vyjadřováním.

Cílem školitele by mělo být vést a usměrňovat uvažování a myšlení skupiny. Měl by se tedy více soustředit na formování postojů než na sdělování nových znalostí. Školitel musí nenápadně stimulovat lidi k tomu, aby mluvili, vést diskusi předem danými cestami (musí existovat plán a konečné cíle). K tomu, aby se dosáhlo aktivní účasti lidí v diskusi, by měly být použity následující postupy:

- 1) Vyvolávat diskusi přímými otázkami.
- 2) Používat otázek s otevřeným koncem, které stimulují myšlení.
- 3) Prověřovat to, zda lidé porozuměli, ujišťovat se o tom že všichni chápou argumentaci.
- 4) Povzbuzovat k účasti tím, že se budou názory účastníků spíše podporovat než kritizovat.
- 5) Předcházet dominanci jednotlivých členů skupiny tím, že se do diskuze budou zapojovat i ostatní lidé a školitelé a školitel se bude ptát na odlišné názory či odkazovat na ně.
- 6) Vyhnout se tomu, aby skupina dominovala nad školitelem. Jeho úkolem je vést diskusi, udržovat ji pod kontrolou a čas od času shrnout to, o čem se mluvilo. Pokud je to nutné, pak také odrážet názory vyjádřené jedinci zpět do skupiny, aby se zjistilo, zda si lidé našli sami pro sebe odpověď. Úkolem vedoucího diskuse je pomoci účastníkům, aby došli k závěru, a nikoliv to udělal za ně a závěry jim naservíroval.
- 7) Udržovat diskusi pod kontrolou, zajistit, aby diskuse probíhala správným směrem k důkladným a spolehlivým závěrům. (Armstrong, 2010, s. 478)

Případová studie:

Případová studie je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávané osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovali jeho řešení. Případová studie se používá hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů, protože jsou založeny na přesvědčení za manažerské znalosti a schopnosti lze nejlépe získat a rozvíjet pomocí zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich. Případové studie by mely usilovat o zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a analyzovat zážitky a zkušenosti tak, aby účastníci mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je případová studie zaměřena. Není to žádná zábava. Ani ulehčení práce školitele. Školitelům dá dost práce, aby definovali momenty důležité pro učení, které musejí z každého případu vyplynout, a ještě více práce jim dá to, aby zabezpečili, že se tyto momenty vůbec objeví. Nebezpečí případových studií spočívá v tom, že je účastníci často vnímají jako něco, co neodpovídá jejich potřebám, a to dokonce i v případech, kdy případová studie vychází ze skutečnosti. Jejich analýza je tudíž povrchní a situace je nerealistická. Je úkolem školitele vyhnout se tomuto nebezpečí tím, že nedovolí účastníkům, aby případové studie odbývali nedomyšlenými poznámkami, věnovali se jim povrchně.

(Armstrong, 2010, s. 479)

Hraní rolí:

Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Jde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Situace by měla být zvlášť připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením a s hrubým náčrtem své role. Hraní role však může také vyplynout zcela přirozeně vyplynout z případové studie, kdy školitel požádá účastníky, aby ji zkusili řešit tak, že budou hrát role osob uváděných případovou studií. Hraní rolí se používá proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmu nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládání takových situací, v nichž spolu jednájí lidé tváří v tvář, například při výběrových pohovorech, hodnotících rozhovorech, konzultování, koučování, projednávání stížností, prodeji, vedení skupiny nebo vedení schůze. Rozvíjí interaktivní dovednosti a poskytuje ledem

pohled na to, jak se lidé chovají, vnímají a cítí. Hraní rolí umožňuje účastníkům získat od školitele od kolegů odbornou radu a konstruktivní kritiku, a to v bezpečných podmínkách vzdělávání, kdy nelze nic zkazit. (Armstrong, 2010, s. 479)

Simulace:

Simulace je metoda vzdělávání, která kombinuje případovou studii s metodou hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu. Účastníci tak dostávají příležitost si cvičit a praktikovat chování v podmínkách stejných, nebo velice podobných tomu, s čím se budou setkávat po ukončení v kurzu. (Armstrong, 2010, s. 479)

Skupinová cvičení:

Při skupinových cvičeních účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina. Oním problémem může být případová studie, nebo to může být problém bez jakékoliv souvislosti s každodenní prací. Cílem cvičení tohoto druhu je, aby si lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně a uvědomili si, jak se skupina lidí chová při řešení problému a při rozhodování.

(Armstrong, 2010, s. 480)

EMPIRICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V předcházející části diplomové práce, jsme popisovali teoretický rámec organizačního rozvoje, jehož základ nám poslouží k realizaci výzkumu a vlivu organizačního rozvoje na efektivitu a stabilitu chodu organizace.

Cílem prováděného empirického výzkumu, je zjistit jaký vliv má organizační rozvoj na chod organizace. Jaké procesy ovlivňují organizaci, jak jsou lidé na tyto změny připraveni. Zda si pracovníci i jejich nadřízení uvědomují důležitost organizačního rozvoje a změn ke kterým dochází v důsledku současných neustálých tlaků na výkon a konkurenceschopnost. Analyzujeme současný stav, zaměříme se na otázky, které nám pomohou odpovědět na několik skutečností, tedy je organizační rozvoj běžnou součástí strategie firmy? Jsou změny, jež provádí organizace běžnou součástí personální praxe nebo jen ojedinělým jevem? Popíšeme, jaký vliv má rozvoj organizace na lidi v organizaci, ale i jaký vliv má rozvoj na organizaci samotnou. Cílem prováděného výzkumu, je také odpovědět, jaké přínosy tyto činnosti přinášejí a zda si organizace i lidé v organizaci uvědomují jejich důležitost, zda se organizace při plánování personálních změn, při plánování vzdělávání, zabývá samotnými potřebami zaměstnanců. Uvedeme metody a techniky sběru dat, definujeme si cíle a také stanovíme hypotézy výzkumu.

4.1 Zaměření a cíl výzkumu

Důležitou součástí tohoto výzkumu je analýza organizačního rozvoje v akciové společnosti a zjištění do jaké míry má organizační rozvoj vliv na celkový chod organizace. Tento výzkum primárně odpoví na tři výzkumné úkoly, budeme tedy hledat odpovědi na položené otázky. Abychom potvrdili hypotézy, případně vyvrátili jejich platnost, definujeme otázky k výzkumným úkolům.

Výzkumný úkol č. 1

V první části praktického výzkumu se zaměříme na analýzu organizačního rozvoje v organizaci Precheza a.s. Uvedená organizace zaměstnává přes 600 zaměstnanců a je výhradním výrobcem Titanové běloby. Organizace disponuje vysokým stupněm řízení jak v oblasti QMS (systému řízení kvality), také EMS (ochrany životního prostředí), v neposlední řadě také environmentální systémem REACH. Organizace se zabývá neustálým zlepšováním systému kvality. Systém managementu kvality je vázán na ostatní systémy řízení bezpečnosti, ekologie, finance, povinnosti zaměstnanců dané pracovní smlouvou, organizačním řádem a další interní dokumentací. Cílem je popis organizačních kroků, zaměříme se na následující otázky:

- 1) Jak sledovaná organizace rozvíjí systémy organizačního rozvoje a kvality?
- 2) Sleduje zmiňovaná organizace dlouhodobou strategii z hlediska perspektivy?
- 3) Co přináší organizaci neustálé zvyšování řízení kvality?
- 4) Koordinuje činnosti environmentálního managementu, podílí se na jeho zlepšování?

K zodpovězení výzkumných otázek, formou sběru dat, využijeme zdrojů intranetu akciové společnosti včetně součinnosti manažera lidských zdrojů.

Výzkumný úkol č. 2

Výzkumným úkolem číslo dva je zjistit, jak a za jakým účelem, organizace rozvíjí profesní přípravu svých zaměstnanců, a to prostřednictvím monitoringu firemních kroků, které vedou k přípravě pracovníků v rámci jejich pracovních povinností, z hlediska kariérního rozvoje, vzdělávání, rekvalifikací, případně nástavbového vzdělávání. Jaký vliv má organizační rozvoj na osobní růst a rozvoj. Pro získání potřebných informací využijeme dotazníkového šetření, které provádí autor diplomové práce. Pro účel tohoto šetření jsem si vybral respondenty (zaměstnance a.s.), které jsem oslovil formou elektronického dotazníku a ten byl rozeslán mezi všechny dotazované. Toto šetření jsme zahájili 13. listopadu 2013. E-mail s žádostí o

jeho doplnění obsahoval 19 otázek, a tyto otázky jsou následně zpracovány do výstupu, a ten je přílohou této diplomové práce. (příloha: Dotazník: č. 1.). Otázky, na které hledáme odpověď:

- 1) Motivuje většinu lidí potřeba osobního a kariérního růstu?
- 2) Podporuje organizace a podněcuje lidské zdroje v oblasti osobního růstu a rozvoje ve vzdělávání?
- 3) Jak lidé v organizaci vnímají programy rozvoje?
- 4) Je podpora rozvoje zaměstnanců akceptovaná všemi stranami v organizaci?

Výzkumný úkol č. 3

Posledním výzkumným úkolem, je analýza probíhajících změn, které zkoumaná organizace využívala k zabezpečení výkonnosti. Jaký vliv má změna z hlediska loajality zaměstnanců, rozvoje v kontextu komunikace, participace, plánování, a při překonávání změn, to vše v návaznosti na stabilitu a konkurenceschopnost. Pokusíme se zjistit, pomocí jakých druhů plánovaných činností změny provádíme. Jakým způsobem si organizace uvědomuje potřebu změny, co přináší analýza současného stavu a jaké změny organizace využívá pro udržení výkonnosti. Na základě výsledku vyhodnotíme účinnost změn a vlivu změny na organizaci samotnou.

- 1) Může mít funkční či strategická změna vliv na fungování organizace?
- 2) Jak se ke změnám staví samotní zaměstnanci?
- 3) Co přináší transformace organizace?

4.2 Hypotézy výzkumu

Studiem odborné literatury a výzkumných analýz byly stanoveny tyto hypotézy, které jsou potvrzeny nebo vyvráceny v závěru této práce:

Hypotéza 1: Šetřená organizace má vytvořenou strategii organizačního rozvoje.

Hypotéza 2: Soustavné zvyšování vědomostí formou vzdělávání je chápáno jako nástroj pro zvýšení výkonu.

Hypotéza 3: Organizace si uvědomuje důležitost neustálého zlepšování řízení komplexní kvality jako důležitou součást své firemní strategie. Je to nástroj pro zvyšování, výkonnosti, stability a hospodářského růstu.

5 VÝZKUMNÉ SOUBORY

Provedený výzkum praktické části je zaměřen na organizační rozvoj. Tento výzkum šetří, jaký vliv může mít organizační rozvoj na chod organizace. Monitorování proběhlo v organizaci Precheza a.s., Přerov

Stručné charakteristiky výzkumných vzorků:

5.1 Stručná charakteristika společnosti

5.1.1 Charakteristika společnosti

Precheza a.s. je největším výrobcem anorganických pigmentů v ČR, jedním ze tří výrobců titanové běloby v rámci zemí CEFTA a vývozcem technologického know how. Hlavní náplní činnosti společnosti, je výroba a prodej produktů anorganické chemie, výrobků zpracovatelských a navazujících doplňkových a pomocných výrob, aktivně působí ve Svazu chemického průmyslu ČR, Hospodářské komoře a v roce 1994 se stal přidruženým členem Asociace výrobců titanové běloby (Titanium Dioxide Manufacturers Association). Nejdůležitějším výrobkem Prechezy je titanová běloba PRETIOX®. V současnosti vyrábíme 22 druhů tohoto pigmentu. Precheza exportuje více než 85 procent své produkce do zahraničí. Polovina výrobků míří do západní Evropy a zbytek do severní a střední Ameriky, Asie a východní Evropy. Druhou nejdůležitější položkou ve výrobě anorganických pigmentů ve společnosti je výroba železitých pigmentů FEPREN®. Hlavním výrobkem Precheza a.s. je TITANOVÁ BĚLOBA PRETIOX®, tohoto nejdůležitějšího a nejrozšířenějšího anorganického pigmentu se ve světě prodává okolo 5 mil tun ročně. Má nejvyšší kryvost a vyjasňovací schopnost. Tento univerzální bílý pigment se používá v průmyslu nátěrových a plastických hmot, papírenském, kožedělném a gumárenském průmyslu, při výrobě smaltů, keramiky, v potravinářství, kosmetice, farmacii, ve výrobě vláken a v dalších odvětvích. ŽELEZITÉ PIGMENTY - FEPREN®, vyrábějí se ze zelené skalice (meziprodukt při výrobě titanové běloby) v barvách červené, černé, hnědé, zelené, žluté a oranžové. Je to netoxický, ve vodě nerozpustný pigment ve formě

prášku, granulí nebo v tekuté formě. Používá se pro pigmentaci nátěrových hmot, tmelů, plastů, skla, keramiky, umělých usní a koženek, gumy a papíru. Nejrozšířenější aplikace je ve stavebnictví, při výrobě prefabrikátů, betonové a pálené krytiny, barevných cementů, cihel a dlaždic. KYSELINA SÍROVÁ, základní anorganická chemikálie. Kyselina o vysoké čistotě je vhodná i pro textilní a papírenský průmysl. PREGIPS, bílý průmyslový sádrovec se získává neutralizací vyčleněné použité kyseliny sírové z výroby titanové běloby. Používá se jako přísada do cementu, k výrobě sádry a sádrových pojiv. PREGIPS H, je určen pro základní hnojení zemědělských plodin ve všech půdních a klimatických podmínkách. Lze jej doporučit především k hnojení olejnin (ozimá řepka, slunečnice, mák, hořčice, plodin náročných na spotřebu síry, obilovin, jetelovin a ke hnojení zeleniny, zvláště košťálovin. PRESTAB, hydratovaný síran vápenatý polotuhé plastické konzistence okrově rezavé barvy. Je nehořlavý, neagresivní, netoxický a zdravotně nezávadný. Díky svým těsnícím vlastnostem je vhodný pro technickou rekultivaci povrchových uhelných dolů, zbytkových jam po těžbě užitkových nerostů, odkališť nebo skládek odpadů, obecně pro rekultivaci terénu. Hodí se i do podsypového materiálu při stavbě silnic a dálnic.

Zdroj: Interní materiály firmy

6.1.2 Historie organizace

Společnost, byla založena v roce 1894, jako první akciová továrna na soustředěná hnojiva a lučebniny v Přerově, která vyráběla kyselinu sírovou a superfosfát. Počátkem roku, 1908 zahájila výrobu a prodej fluorokřemičitanu sodného. V roce 1921, začala výstavba nové bateriové extrakce s denní kapacitou kolem 30 tun olejnatých semen, kde byl získáván lněný extrahovaný šrot a lněný olej. Od roku 1926 společnost navázala na extrakci olejů, v nové výroba fermeží a lakových olejů. V roce 1934, proběhla změna stanov a názvu firmy na „Rolnické lučební závody, akciová společnost v Přerově“. Na konci roku 1941 je zastavena výroba superfosfátu, která najela v novém kontinuálním provozu v roce 1950. V roce 1949, byl zřízen národní podnik „Lučební závody Přerov“ a ukončena výroba jedlých olejů a tuků. Rok 1962

přinesl vybudování výroby S-1 na produkci kyseliny sírové z tekuté síry, která zahájila výrobu s roční kapacitou 100 000 tun. 1963 zahájení výroby práškového superfosfátu, v roce 1964 nový provoz granulovaného SPF a 1966 nový název „Přerovské chemické závody“. V roce 1968 byla zahájena výroba anorganických pigmentů, podnik je začleněn jako závod do VJH „Chemopetrol Praha“. Od roku 1975, je název podniku změněn na „Chemopetrol, koncernový podnik, Přerovské chemické závody, Přerov“. Od roku 1991 transformace státního podniku Přerovské chemické závody na akciovou společnost Precheza a.s. V roce 1993 ukončena výroba průmyslových hnojiv, výroba Preflocu byla převedena do dceřiné společnosti Kemifloc, společný podnik firmy Precheza a skandinávské nadnárodní společnosti Kemira Kemi, jejíž součástí je i divize Kemwater, současný největší světový producent chemikálií pro úpravu a čištění vod. Společnost Kemifloc, se postupně stala největším výrobcem železitých koagulantů ve střední Evropě. Rok 1996 přinesl veřejnou obchodní soutěž vyhlášenou FNM na odkup 51% akcií Prechezy, kterou vyhrála akciová společnost Precplor se sídlem v Přerově, dceřiná společnost Agrofert Holding, a.s. Od roku 2003 majoritní vlastník Agrofert Holding, a.s. Praha vlastní 97,51 % akcií. Výhradním prodejcem výrobků Precheza a.s. se stal Agrofert Holding, a.s., Precolor Přerov. V roce 2004 založeno České technologické centrum pro anorganické pigmenty a.s., jako stoprocentní dceřiná společnost a.s. Precheza. ČTCAP je zaměřeno na vývoj a inovace high-tech výrobků a technologií titanové běloby a železitých pigmentů včetně příslušných aplikačních metodik a aplikací ve výrobě nátěrových hmot, plastů, vláken, stavebních materiálů, v kosmetice aj. V roce 2006 Precheza a.s. se v souvislosti s organizačními změnami rozdělila na dvě nástupnické organizace: Precheza a.s. se sídlem Přerov, nábřeží Dr. E. Beneše 24, Správa kapitálových účastí, a.s. se sídlem Přerov, nábřeží Dr. E. Beneše 24. V roce 2008 se stává se členem skupiny Agrofert. Jediným majoritním vlastníkem je Agrofert Holding. Akciová společnost Precheza se sídlem v Přerově má více než stoletou tradici, zejména ve výrobě anorganických chemických produktů.

Zdroj: Interní materiály firmy

6.1.3 Systémy řízení, ISO politika

Management společnosti a jeho jednotlivé součásti, zejména systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kvality a životního prostředí, jsou vystavěny na bázi celosvětově uznávaných standardů ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Jednotlivé výrobky jsou dále certifikovány na shodu s příslušnými legislativními a technickými předpisy. Integrovaná politika systémů řízení je nedílnou součástí všech činností Precheza a.s., a je kladen důraz na dodržování zásad péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) zaměstnanců a dalších osob v areálu společnosti, snižování negativních vlivů společnosti na životní prostředí, zabezpečování stanovené, dohodnuté či předpokládané kvality a bezpečnosti výrobků, služeb a procesů. V souladu s tímto přístupem se Precheza zavazuje, dodržovat v oblastech BOZP, kvality a péče o životní prostředí příslušné požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na společnost vztahují nebo k nimž se zavázala. Trvale zlepšuje výkonnost a systém řízení v BOZP, v dopadech činností na životní prostředí a v kvalitě výroby, služeb a procesů. Otevřeně komunikuje se zainteresovanými stranami za účelem nastavení vzájemných závazků, dokladování jejich plnění a k získání zpětné vazby ke zlepšení výkonnosti. Integrovaná politika systémů řízení EMS, QMS, TQMS, je závazná pro všechny zaměstnance PRECHEZA a.s. a je přístupná veřejnosti. Při rozvoji společenských vztahů respektuje organizace jeden z hlavních principů Responsible Care, informační otevřenost. Pravdivě informujeme veřejnost o svém vlivu na životní prostředí a o realizaci programu komplexní ochrany životního prostředí. Prostřednictvím médií seznamujeme širokou veřejnost s výrobním programem a s výsledky realizace programu environmentálního managementu. Zaměřujeme se vždy na včasné projednávání svých investičních záměrů s veřejnoprávními orgány.

Zdroj: Interní materiály firmy

6.1.4 Funkce organizačního řádu a jeho struktura

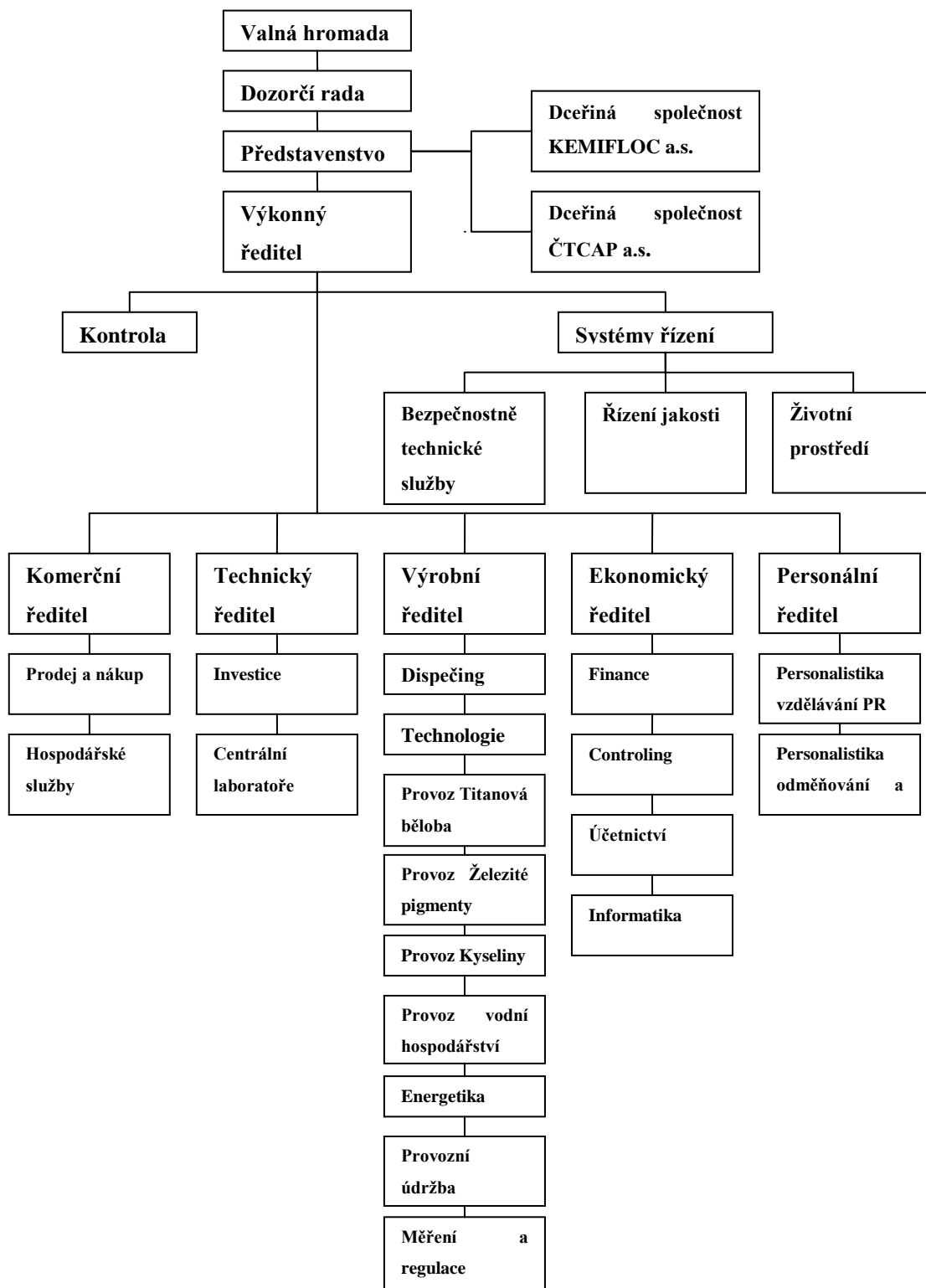
Organizační řád je základní organizační normou akciové společnosti Precheza, který stanovuje zásady řízení a organizaci. Organizační řád uspořádává vnitřní

vymezení kompetencí, vnitřní členění, nástroje řízení, práva a odpovědnost zaměstnanců, zásady organizace a řízení. Organizační řád specifikuje relativně stálý ucelený rozsah činností, vykonávaných jednotlivými útvary společnosti k plnění předmětu činnosti. Z organizačního řádu se odvíjí veškerá činnost v organizaci, která může být v konkrétní situaci specifikována podrobnějším řídicím aktem. Obecně však platí, že veškerá činnost v a.s. musí být v souladu s organizačním řádem. Předmětem podnikání, je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, projektová činnost ve výstavbě, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou, provozování čerpacích stanic a výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv, silniční motorová doprava nákladní, vnitrostátní silniční motorová doprava nákladní, provozovaná vozidly bez omezení celkové hmotnosti, technicko – organizační činnost v oblasti požární ochrany, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků.

Zdroj: Interní materiály firmy

Obrázek č: 4

Organizační členění a.s. je zachyceno v organizačním schématu a.s.



Zdroj: Interní materiály firmy

ORGÁNY SPOLEČNOSTI:

Valná hromada:

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů.

Dozorčí rada:

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a podnikatelskou činnost společnosti. Pravomoci, působnost a odpovědnost dozorčí rady jsou stanoveny stanovami a.s.

Představenstvo:

Představenstvo je statutárním orgánem, který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem způsobem upraveným stanovami. Představenstvo odpovídá za svou činnost dozorčí radě a valné hromadě. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou obecně závaznými právními předpisy nebo stanovami společnosti vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Představenstvo se při své činnosti řídí obecně závaznými právními předpisy, stanovami společnosti, usneseními valné hromady a jednacím řádem představenstva.

Zdroj: Interní materiály firmy

6 SBĚR, ZPRACOVÁNÍ A INTEPRETACE DAT

Ke sběru dat, využíváme kvantitativní metody formou dotazníků, obsahové analýzy, popíšeme si jednotlivé metody sběru dat, které následně využijeme v naší praktické práci. Po zpracování a vyhodnocení získaných dat, se zaměříme na jejich vyhodnocení a uvedeme výstupy z jednotlivých fází šetření.

6.1 Metody sběru dat

V následujícím oddíle se seznámíme s metodami sběru dat, které využívá praktická část diplomové práce k šetření, s cílem získat širší spektrum informací se zaměříme na obsahovou analýzu a dotazníkové šetření. Tyto metody nám pomohou získat všechny potřebné informace k výzkumu nezbytné.

Metody sběru dat:

6.1.1 Dotazník

Pro sběr dat a informací jsme zvolili metodu formou dotazníku, tato kvantitativní metoda výzkumu je nedílnou součástí této práce a slouží k zjišťování informací v populaci či skupině osob. Každý dotazník, je složen z předem definovaných otázek, které mají za úkol odpovědět na hodnotové orientace dotazovaných, tedy na jejich názory, postoje, a skutečnosti. Úkolem těchto tazacích vět je, do jaké míry souhlasí s výrokem či nikoliv. Dotazník nám poslouží k vyhodnocení průzkumu. Dotazníky, byly distribuovány formou e-mailu mezi pracovníky společnosti Precheza a.s. Výhodou dotazníku byl fakt, že se většinou dotazovaných se osobně znám, tedy v převážné většině byl výsledek dotazníků chápán pozitivně a ve velmi krátké době zodpovězen. 120 dotazovaných, jsem ubezpečil, že výsledky dotazníku jsou použity pro šetření mé diplomové práce, nikoliv pro hodnocení zaměstnavatele, tedy tento fakt zabezpečil součinnost dotazovaných. V dotazníku jsem stanovil cíle výzkumu, na který jsem se chtěl zaměřit, aby cíl výzkumu byl srozumitelný stanovil jsem škálu odpovědí v rozsahu:

- 1) ANO,

- 2) NE,
- 3) NEVÍM,

Obsahová analýza

Obsahová analýza, nebo taktéž věcná analýza, je definována jako analýza obsahu. Obsahová analýza je metoda, kterou lze také obecně definovat jako rozbor obsahu. Někdy je tato metoda vymežována taktéž jako analýza textu či souboru textů. Obsahová analýza je kvantitativní metodou představující objektivní rozbor. Tento rozbor se pak může zabývat jak obsahem, tak formou. Při obsahové analýze jsem využíval interních materiálů firmy Precheza a.s., přičemž jsem odpovídal na několik otázek. Informační systém Precheza a.s. (intranet), poskytl důležité informace pro mou studii.

6.2 Sběr a zpracování údajů

6.2.1 I. Etapa výzkumu – analýza organizačního rozvoje

V první etapě výzkumu, jehož cílem je analytické šetření, identifikujeme organizační rozvoje vybrané organizace Precheza a.s. Předmětem zájmu je především systém řízení kvality REACH, QMS a EMS. Podrobně se podíváme, jak tento propracovaný model řízení funguje. V průběhu listopadu 2013 jsem pomocí veřejně dostupných informací na serveru Precheza a.s. sbíral informace o komplexním systému řízení, jež popisují v oddíle 7.3.1.

6.2.2 II. Etapa výzkumu – dotazníkové šetření

Druhá etapa našeho výzkumu je zaměřena spíše na oblast vzdělávání. Cílem tohoto šetření je odpovědět na otázky týkající se lidí v organizaci, s cílem udělat si přehled o tom, proč některé lidi vede vidina osobního růstu a pohání ve svém rozvoji. Jak organizace lidské zdroje rozvíjí ve smyslu vzdělávání, jak zaměstnanci vnímají osobní rozvoj, co pro ně znamená kariérní kotva. Jak lidé vnímají důležitost osobního

rozvoje. Autor dotazníkovým šetřením v rámci organizace provedl v průběhu listopadu 2013 průzkum, jehož výsledkem jsou údaje interpretované v oddíle 7.3.2. V rámci dotazníkového šetření jsem všechny ubezpečil, že veškeré informace od respondentů budou využity pro tuto diplomovou práci, nikoliv pro zaměstnavatele, tedy jsou zcela anonymní. To přispělo do velké míry k jejich relevantnosti. Základní údaje (jméno, příjmení, e-mailová adresa) jsme získali z databáze e-mailových kontaktů, které jsou k dispozici na serveru Precheza a.s. Odpovědi jsem zpracoval do grafů.

6.2.3 III. Etapa výzkumu – sběr dat

Posledním výzkumný úkol mapuje, jaké změny organizace využívá k zabezpečení výkonnosti. Jak se ke změnám staví samotná organizace, jakým způsobem organizace řeší odpor ke změnám, a co důležitého změny provází. Opět za použití metody sběru dat, jsem zahájil šetření dne 15. října 2013. Oddíl 7.3.3

6.3 Interpretace údajů

6.3.1 Interpretace údajů I. Etapy výzkumu – analýza organizačního rozvoje

Formou interních dokumentů, které jsem čerpal z intranetu, jsem se pokusil diagnostikova, lépe řečeno popsat současnou situaci společnosti Precheza a.s. Analytickým šetřením jsem zjistil, jaké mechanismy daná společnost využívá v rámci organizování a to v celé řadě oblastí působnosti. V oblasti systému managementu kvality „QMS“, opatřuje a.s. a rozpracovává informace k neustálému zlepšování QMS. Koordinuje součinnost akciové společnosti a externích organizací ve věcech týkajících se systému kvality. Nedílnou součástí vrcholového managementu, tedy úseku generálního ředitele je řízení a zpracování interní organizační a řídicí dokumentace, na jejichž základě stanovuje metodiku řízení organizace, technologických celků, pracovních předpisů, zpracovává údaje z registrů zpráv, které vyplývají z interních auditů v případě nalezených neshod, kontroluje a stanovuje nápravné a preventivní opatření, jejich plnění a kontrolu účinnosti. Koordinuje činnost související z externími

audity, systému managementu kvality. Úkolem manažera je vyhodnocování zpráv jak z externího tak interního auditu QMS, navrhuje jeho zlepšení. Metodicky řídí pověřené zaměstnance ostatních útvarů, odpovědné za zavádění systému managementu kvality v oblasti jejich působnosti.

V oblasti technické normalizace, vypracovává a udržuje technické normy kvality jednotlivých výrobků a. s. Spolupracuje na zavádění nových výrobků, předkládá výrobky k povinnému hodnocení.

V oblasti organizační normalizace a techniky řízení jsou zpracovány zásady, metodiky a techniky tvorby organizačních a řídicích norem, tyto normy aktualizuje a předkládá ke schválení. Provádí rozbor současného stavu systému řízení a navrhuje opatření k jeho zdokonalení, posuzuje jejich potřebnost.

V oblasti bezpečnosti a hygieny práce řídí kontrolní činnosti. V kompetenci má oblasti hygieny práce a požární ochrany Projednává materiály spadající do působnosti „BTS“ (bezpečnostně technické služby). V rámci řízení kvality se manažer společnosti zabývá interními bezpečnostními předpisy, směrnici ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Vypracovává ve spolupráci s odbornými útvary ucelenou soustavu norem v oblasti bezpečnosti a hygieny práce (BOZP). Spolupracuje s útvarem řízení jakosti při tvorbě podnikových technických norem. Koordinuje spolupráci v a.s. a jejich pracovištích zejména na úseku bezpečnosti a hygieny práce a také na úseku požární ochrany. V kompetenci manažera je i zvažování investičních záměrů, projektů, zlepšovacích návrhů, technologických celků, za účelem neustálého zlepšování.

Systém řízení jakosti bere na zřetel prevenci kontrolu pracovních úrazů, skoronehod, poškození zdraví, ale i neustálé zlepšování pracovního prostředí. Spolupracuje s oddělením řízení lidských zdrojů v oblasti výchovy, a rozvoje zaměstnanců. QMS a jeho systém zohledňuje poradenskou činnost v oblasti bezpečnosti a hygieny práce. Vede statistiku úrazovosti a nemocí z povolání, které jsou předkládány v ročním hodnocení za účelem snížení úrazovosti a eliminaci zdravotních postižení.

V oblasti požární ochrany, která je povinnou součástí každé organizace, která se zabývá výrobou chemických látek, je i činnost požárního sboru, jež náleží do

systemu požárního integrovaného sboru olomouckého kraje. Systém řízení kvality zohledňuje cíle prevence požární ochrany. Při vytváření klasifikace opatření se specifikuje nebezpečí, které plyne z jednotlivých výrobních úseků, provozů a skladovacích ploch, určuje se systém opatření požární ochrany. Na základě zjištění je vypracována požární poplachová směrnice závazná pro celou organizaci. Na základě šetření nehodovosti stanovuje nutná opatření k zabezpečení vzniku požáru.

V oblasti strategických projektů se zpracovává, vyhodnocuje střednědobou strategii organizace, vytváří se podklady pro střednědobý plán technicko-investičního rozvoje, a také plán roční v oblasti rozvoje působnosti. Manažer sleduje vývoj světového technologického segmentu, připravuje studie za podpory technických profesí pro přípravu rekonstrukcí a modernizaci stávajícího zařízení. Vypracovává studie možného vývoje. Důležitou součástí pokroku, je sledování současných světových trendů, které vedou k inovacím technologie, výrobků a služeb. Sledováním nejnovějších informací z oblasti testování kvality výrobků, navrhuje jejich zavádění do praxe. Manažer udržuje a rozvíjí potřebné kontakty a informační zdroje.

Systém kvality v organizaci Precheza a.s. ve spolupráci s úsekem personálním, zajišťuje vzdělávání v odborných tématech formou prezentací, zpráv, přednášek či seminářů. Sídí a zabezpečuje činnost zlepšovateľského a vynálezckého hnutí, provádí neustálou kontrolu komplexního zajištění nezbytných podmínek pro zkoušení a zavádění ZN (zlepšovacích návrhů). Podílí se na výcviku nových chemických inženýrů.

V oblasti systému environmentálního managementu „EMS“, se koordinují činnosti související s externími audity. Vyhotovují se katalogy zpráv, sumarizují se dílčí zprávy EMS, na jejichž základě dochází k neustálému zlepšování ekologické zátěže pro okolí ale i pro samotnou organizaci. Způsob zajištění a dodržování zákonů o ochraně životního prostředí je klíčovým úkolem EMS. Způsob posuzování hygienických pracovních prostředí v důsledku chemického prostředí, prašnosti, hluku, otřesů, a jiných vlivů, je neustále vyhodnocován. Důsledky tohoto vlivu se organizace snaží neustále snižovat a přijímá patřičné opatření.

V oblasti environmentální politiky koordinuje interní a externí činnosti a.s. v souladu s environmentální politikou „REACH“. Systém řízení jakosti vyhotovuje zprávy o environmentální legislativě REACH a navrhuje oblasti ke zlepšení. Důležitou součástí této politiky je implementace do struktury činností.

V oblasti působnosti výroby se tyto činnosti řídí tak, aby byly výrobní úkoly v objemu, sortimentu, kvalitě a čase zabezpečeny. Hlavním cílem je soustavné zvyšování technické a technologické úrovně výroby, zlepšování organizace práce, zvyšování produktivity a hospodárnosti výroby. Spolupráce s příslušnými útvary a.s. a externími orgány a organizacemi slouží pro aktualizaci stávajícího technologického reglementu, který se uplatňuje při spouštění nové výroby do zkušebního nebo trvalého provozu. Důležitým ukazatelem jakosti je sledování hospodářských norem spotřeb, výkonů a časového využití zařízení. Organizací správného rozmístění zaměstnanců, obsazování směn, dodržování limitů přesčasové práce a rozdělení pracovních úkolů při současném zvyšování produktivity práce vede ke značným úsporám.

Působnost v oblasti hospodaření se surovinami, je nedílnou součástí managementu podniku, zabezpečování řádného skladování, polotovarů, materiálů, a hotových výrobků musí být v souladu s platnou interní vyhláškou a s bezpečnostními pokyny společnosti.

V neposlední řadě musí celkový systém kvality zohlednit i vstupní energie a racionální zacházení s nimi. Pro tuto činnost má současný management vypracovaný s dodavateli odběrový diagram s přihlédnutím k okamžitým potřebám, na jehož základu se vytváří smluvní podmínky na dodávku potřebného rozsahu. V rámci úspor organizace s jednotlivými útvary vypracovává plán odběrů a potřeby paliv, a energie, které musí odpovídat odběrovému diagramu. Provádí se tzv. bilanční měření, na základě kterého se sestavuje cena výrobku, produktu. Současný trend ve snižování energetické náročnosti není doménou jen Prechezy a.s. ale obecně všech organizací, troufám si říci na celém světě.

V oblasti dlouhodobého rozvoje se koordinují investiční plány a rozvojové činnosti v návaznosti na útvar Controlling, který zabezpečuje ekonomický propočet efektivnosti investic. Spolupráce s útvarem Finance je samozřejmostí.

Controlling spolupracuje s odbornými útvary na zpracování podnikatelských programů, zpracovává ekonomické a finanční propočty těchto programů, provádí propočet ekonomické efektivity podnikatelských záměrů společnosti, spolupracuje na hodnocení činnosti inovačního programu, sestavuje krátkodobé finanční plány a podle potřeby spolupracuje s odbornými útvary na plánech střednědobých. Zajišťuje případné změny plánů a navrhuje optimalizační řešení. Metodicky řídí a zpracovává kalkulaci výkonu a zpracovává plánované kalkulace výrobků hlavní výrobní činnosti. Na základě analýzy vývoje navrhuje opatření ke zlepšení efektivity. V oblasti statistiky funguje komplexní statistika výroby, nákladů a práce, tento sběr dat poskytuje informační systém „SAP“, tyto údaje se zpracovávají, vyhodnocují, provádí se jejich souhrnné analýzy. T slouží jako podklady k ročním souhrnným zprávám.

Precheza a.s. si uvědomuje důležitou roli útvaru lidských zdrojů (personální oddělení), které zabezpečuje celou škálu činností podporující výkon organizace. Tento úsek zabezpečuje personální a sociální strategii v a.s. ve vazbě na celkovou podnikatelskou strategii firmy. Ve spolupráci s výkonným vedením vypracovává tento útvar integrovanou politiku systému řízení a kontroluje na svém úseku její plnění. Hlavní prioritou je zlepšování managementu kvality, systému environmentálního managementu a systému managementu BOZP. Také kontroluje jeho plnění. Organizuje zabezpečení lidských zdrojů pro a.s. Optimalizuje účelné hospodaření s lidskými zdroji ve spojitosti s tvorbou a realizací systému hodnocení pracovních míst, hodnotí pracovní výkon zaměstnanců, hodnotí se jejich potenciál. Vše v souladu s jejich optimálním rozmístěním. Při motivaci využívá hmotných i nehmotných stimulu k ovlivnění žádoucího chování zaměstnanců. Důležitou součástí personálního plánování jsou koncepce programů a plány rozvoje personálních činností, bilance a plány potřeby nábory nových zaměstnanců. Do kompetencí personálního manažera patří i příprava plánu pro kolektivní vyjednávání, z něhož vzejde kolektivní smlouva, která zahrnuje způsoby řešení hospodářského a sociálního rozvoje. Personalista přímo organizuje rozvoj lidských zdrojů, jejich vzdělávání a výzkum, organizuje mzdovou politiku, spolupracuje s odbornými řediteli při navrhování, zavádění a provozování jednotlivých částí informační soustavy organizace. Vypracovává koncepci, cíle a metody vztahů a.s. s veřejností, sponzoringu nebo propagace. Organizuje šíření informací o aktuálním stavu a záměrech vedení, koordinuje publicistickou činnost.

V oblasti vzdělávání a (public relations), organizuje rozborovou činnost, vyhodnocuje průzkumy a skladby zaměstnanců, zpracovává souhrnná hodnocení a výkazy pracovních posudků pro jiné organizace. Zabývá se podklady pro hodnocení zaměstnanců, zpracovává přehledy zaměstnanců na základě požadavků jednotlivých útvarů. Zjišťování informací o nastupujících zaměstnancích je nedílnou součástí personální práce, stejně tak jako výkazy o počtech zaměstnanců stávajících. Evidence zaměstnanců, zaměstnanecké karty, zařazování nových zaměstnanců, stejně jako jejich přemísťování, nebo uvolňování je proces, který v Precheze a.s. probíhá neustále. Rozvojové aktivity jsou součástí plánování, organizace, na základě rozboru a přehledu o stavu výchovy, případně kvalifikace zaměstnanců sestavuje vzdělávací programy, zajišťuje jejich realizaci a hodnocení pomocí zpětné vazby, eviduje náklady na vzdělávání. Organizuje, zaškolování, školení, a podporuje rozvoj speciálních technických znalostí. Organizuje praxe pro žáky a studenty, organizuje přípravu kvalifikovaných zaměstnanců pro nově budované a rekonstruované provozy, kontroluje respektování požadavků na kvalifikaci zaměstnanců a navrhuje opatření.

Zdroj: Interní materiály firmy

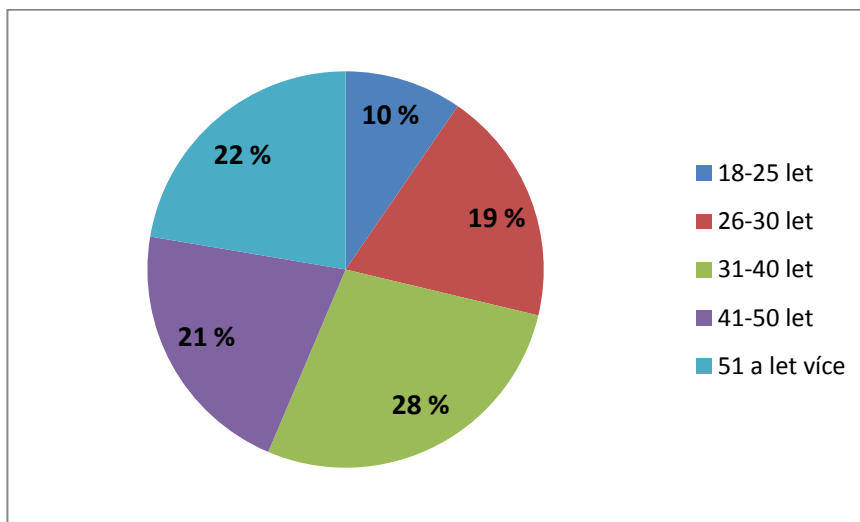
Závěr: Politika jakosti je nedílnou součástí managementu Precheza a.s. všechny řídicí činnosti odpovídají standardům a trendům současné doby, řízení jakosti, ať jde o kvalitu výrobků, služeb, pracovního prostředí se neustále zlepšuje, je pravdou, že všechny kroky řízení řízení není jednoduché převést do praxe. Jen neustálé motivování lidí vede ke kladným výsledkům.

6.3.2 Interpretace údajů II. Etapa výzkumu – dotazníkové šetření

Položené otázky dotazníkového šetření zodpovědělo 94 respondentů z celkového počtu 120 oslovených. První tři otázky se věnují osobním údajům respondentům tak, abychom si udělali přehled o struktuře a postavení jednotlivých zaměstnanců.

Otázka č. 1: „Kolik vám je let?“

Graf 1: „Kolik vám je let?“

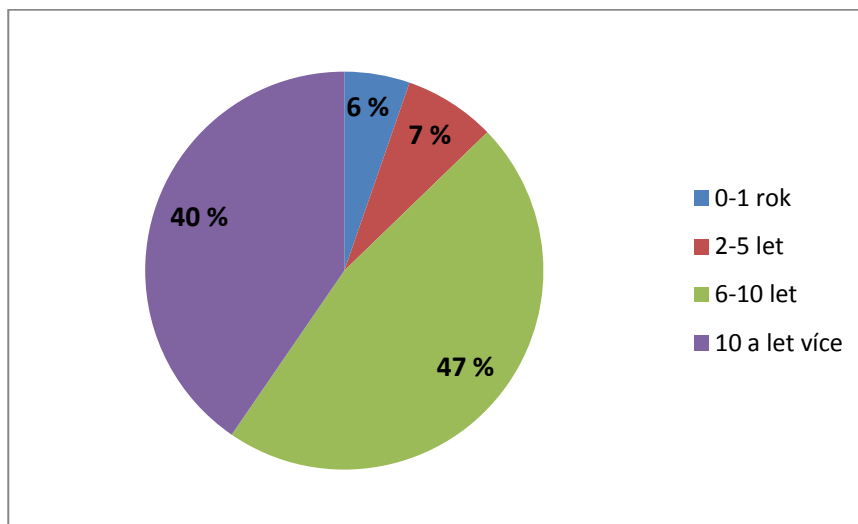


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Z uvedeného grafu vyplývá, že společnost Precheza a.s. zaměstnává pracovníky všech věkových kategorií. Toto zaměstnanecké spektrum tvoří z 19 % lidí věkové hranice do 25 let, dalších 28 % zaměstnanců tvoří kategorii do 30 let, nad 31 let se počet zaměstnanců mírně zvyšuje, dosahuje v procentuelním vyčíslení stavu 28. Nad 40 let i výše se počet zaměstnanců snižuje, to je dáno do jisté míry tzv. mezigenerační výměnou, která v organizaci probíhá už posledních 5 let. 22 % lidí vyššího věku tvoří převážně specialisté, jak v technických ale i řídicích funkcích. Vysoce kvalifikovaní lidé jsou nezbytnou součástí firmy, troufám si říci, že by bez tohoto kvalifikovaného personálu, nemohla organizace fungovat. Náklady na vzdělání těchto převážně technických specialistů jsou nemalé, z toho můžeme vyvodit závěrem, že organizace si neustále udržuje tyto specifické pracovníky i v pokročilém věku pro svou potřebu. Na druhou stranu musím zmínit, že i mladší generace lidí má v podniku své uplatnění a to převážně na dělnických, ale i technických místech, pomocí kterých Precheza a.s. zabezpečuje svou výrobu hlavních produktů.

Otázka č. 2: „Jak dlouho pracujete v Precheza a.s.“

Graf 2: „Jak dlouho pracujete v Precheza a.s.“

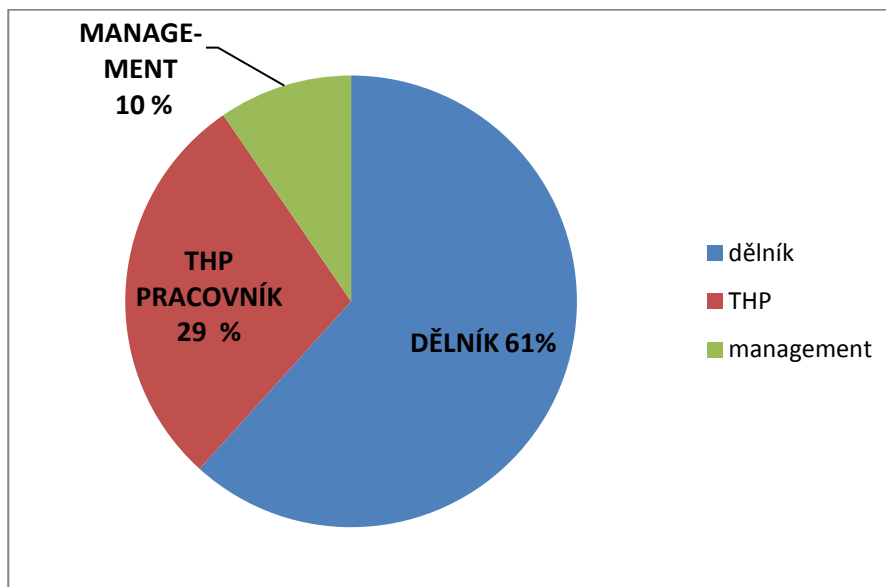


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že zaměstnanci nejsou zatíženi mírou fluktuace, tedy převážná většina lidí setrvává ve stálém pracovním poměru. 6 % tedy 5 respondentů, jsou v organizaci pouze jeden rok, usuzují, že jsou to právě ti, jež obsazují místa lidí uvolňovaných z důvodu odchodu do důchodu. 47 % lidí v organizaci pracuje více jak 9 let, zbylých 40 % zaměstnanců reprezentuje dlouhodobý zaměstnanecký poměr. Dlouhodobý pracovní kontakt s organizací je hlavní prioritou organizace, jedním z důvodů je i personální marketing, organizace usiluje o dobrou zaměstnaneckou pověst, dalším důvodem je také jakýsi respekt zaměstnanců vůči organizaci.

Otázka č. 3: „V jaké pozici organizační struktury jste zaměstnán?“

Graf 3: „V jaké pozici organizační struktury jste zaměstnán?“

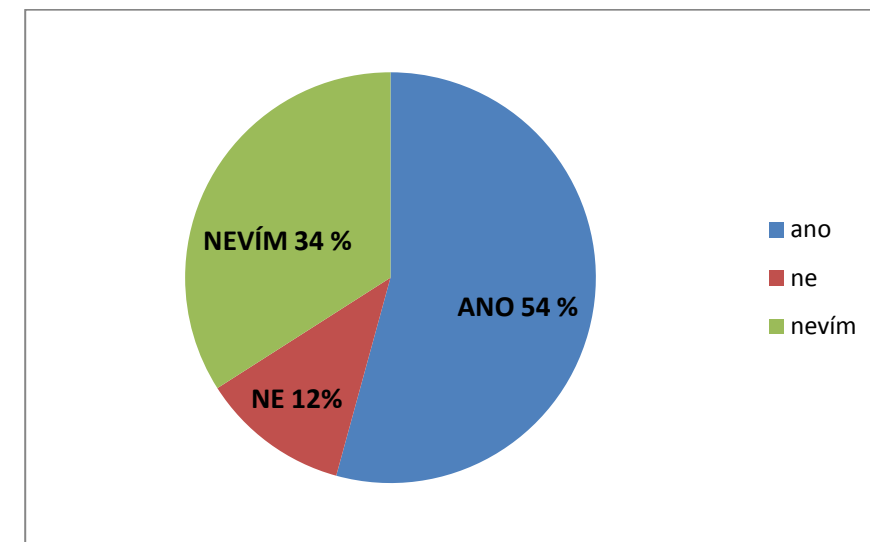


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření nám odkrývá strukturu organizačního zařazení pracovníků, to odpovídá následujícím údajům. V managementu společnosti pracuje 9 zaměstnanců, což představuje 10 % tázaných, 27 pracovníků zastává posty THP pracovníků s 29 %. Zbýlých 58 zaměstnanců vykonává práci dělníků, ty ve výsledném grafu zastávají nejpočetnější skupinu s 61 %. Z grafu je názorně vidět, že převážná většina lidí v organizaci pracuje na dělnických postech, což je do jisté míry odpovídá výrobním požadavkům společnosti. Ta je zaměřena především na výrobu Titanové běloby.

Otázka č. 4: „Podporuje Precheza a.s. zaměstnance v oblasti osobního rozvoje?“

Graf 4: „Podporuje Precheza a.s. zaměstnance v oblasti osobního rozvoje?“

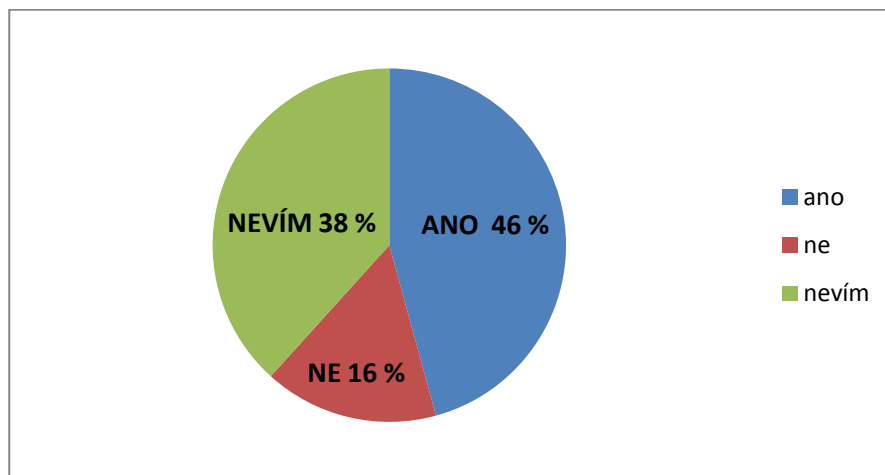


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Z odpovědí vyplývá, že převážná většina tedy 54 % dotazovaných Prechaza a.s. podporuje v osobním růstu, je možné, že je to způsobeno rozvojovými aktivitami vyplývajícími z právní legislativy, tedy možného udržování a obnovování určitých interních předpisů, vyhlášek, či zákonů, které ukládají podmíněčně a cyklicky vzdělávat (přeškolovat) své zaměstnance. Stále velké množství lidí v organizaci podceňuje možnost osobního rozvoje a systematicky nevyhledává různé možnosti, jak se stát atraktivnějším nejenom pro současného zaměstnavatele, ale především pro zaměstnavatele další. Tuto otázku neřeší 12 % respondentů, a velká část tedy 33 % vůbec neví, jak podporu zaměstnavatele ve svém rozvíjení využít. Další možnou alternativou je nedostatečná informovanost ze strany zaměstnavatele.

Otázka č. 5: „Zabezpečuje organizace dostatečně vzdělávání svých zaměstnanců?“

Graf 5: „Zabezpečuje organizace dostatečně vzdělávání svých zaměstnanců?“

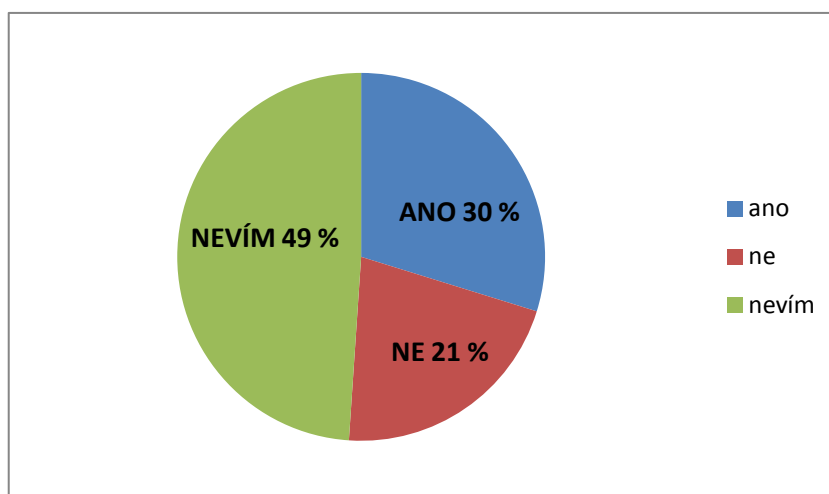


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že organizace spíše podporuje osobní rozvoj, ale jestli vzdělávací aktivity jsou pro všechny zúčastněné přínosem, není úplně jasné. Přesto celých 46 % odpovídalo, že důvěřují organizačnímu vzdělávání a podmínky vzdělání jsou vhodným nástrojem k osobnímu růstu. Nezájem o vzdělávání přisuzují osobám s nižším pracovním zařazením, ti se zřejmě domnívají, že je vzdělávání zbytečné. Tyto skupiny reprezentoval vzorek 38 % populace zkoumané společnosti.

Otázka č. 6: „Je pro vás vzdělávání důležité, je důležité pro váš osobní rozvoj?“

Graf 6: „Je pro vás vzdělávání důležité, je důležité pro váš osobní rozvoj?“

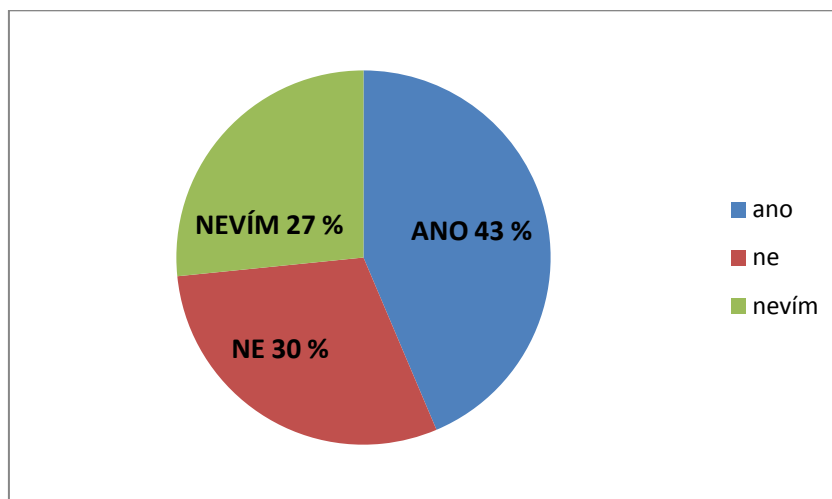


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Z odpovědí, na tvrzení, že vzdělávání má přímý vliv na osobní rozvoj, je patrné že určitá část tedy 30 % respondentů si uvědomuje, že neustálé rozšiřování vědomostí vede k jejich osobnímu rozvoji a stabilizaci na současných pracovních místech. Celých 21 % s touto tezí nesouhlasí, patrně si neuvědomují, že neustálé rozvíjení vědomostí a dovedností vede k jejich větší adaptabilitě v rámci organizace, tento jev je podmíněn spíše vyšší věkovou hranicí dotazovaných, kteří podle mého názoru vycházejí z teorie, která byla poplatná trendům minulosti. Zřejmě z důvodu malé informovanosti, možná také z důvodu nižšího pracovního zařazení se bohužel velká část respondentů 49 % vyjádřila, že neví, jestli rozvojové aktivity mají vliv na osobní růst.

Otázka č. 7: „Poskytne vám vzdělávání v organizaci možnost dosažení kariérního růstu?“

Graf 7: „Poskytne vám vzdělávání v organizaci možnost dosažení kariérního růstu?“



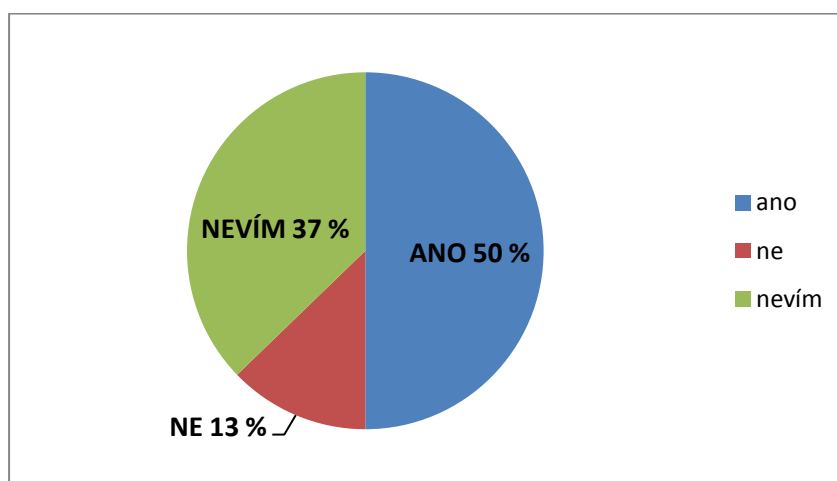
Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

V organizaci Precheza a.s. jsou zaměstnáni lidé i po celý svůj život, je to stabilní podnik, který má vybudovanou funkční firemní kulturu. Zaměstnanci tedy vychází z předpokladu, že následovníci v jejich funkcích mohou být jejich potomci, tedy vliv a zaměstnanců na své případně jiné lidi je v tomto ohledu pozitivní. Tohle je jeden úhel pohledu, druhý úhel pohledu je skutečnost, že opravdu dochází ke kariérnímu

růstu napříč všemi úrovněmi společnosti. Společnost motivuje lidi, připravuje si nástupce do klíčových pozic, ale i na pozice běžné obsluhy, případně na pozice do výrobního procesu. I já jsem motivován ve svém snažení a věřím, že se moje zvýšení kvalifikace jednou promítne do vyššího postavení v organizačním řádu společnosti. Profesní příprava v Precheze a.s. je vysoké úrovni proto 43 % dotazovaných odpovědělo, že si je tohoto faktu vědoma.

Otázka č. 8: „Myslíte si, že vzdělávání má vliv na stabilitu a loajalitu zaměstnanců?“

Graf 8: „Myslíte si, že vzdělávání má vliv na stabilitu a loajalitu zaměstnanců?“

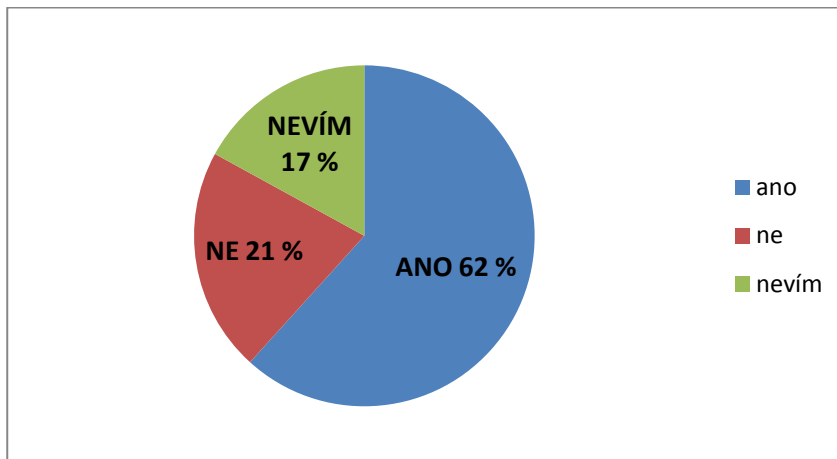


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Vyobrazený graf nám znázorňuje, že 50% dotazovaných si myslí, že firemní vzdělávání má vliv na jejich loajalitu a stabilitu v organizaci. 13 % Odpovědělo na tuhle otázku záporně a 37 % si myslí ze vzdělávání nemá vliv na stabilitu ani na loajalitu.

Otázka č. 9: „*Jaký má vliv vzdělávání na úroveň dovedností a odborných znalostí?*“

Graf 9: „*Jaký má vliv vzdělávání na úroveň dovedností a odborných znalostí?*“

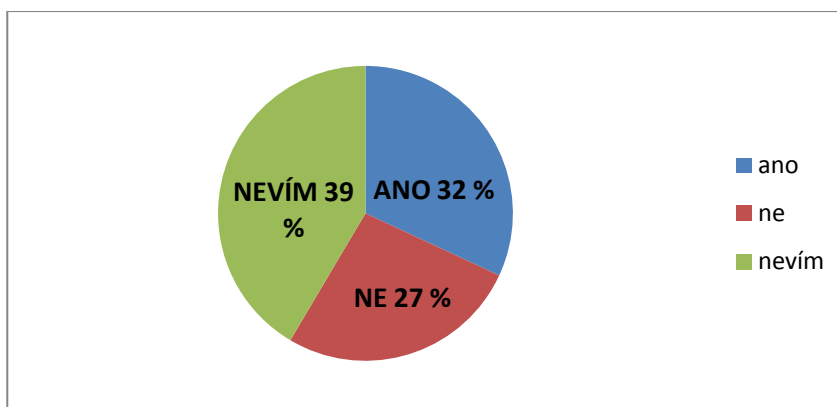


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

62 % respondentů odpovědělo, že firemní vzdělávání jim zvýšilo znalosti v oboru, domnívám se tedy, že převážná většina dotazovaných si uvědomuje, že bez vzdělávání nelze získat požadované znalosti k výkonu práce. Mění se technologie, technické vybavení a všeobecně pracovní proces přináší neustálé změny, ty si vyžadují i nové postupy, právě adaptace na inovace zabezpečí kvalitní vzdělávání.

Otázka č. 10: „*Podporuje vás organizace ve vlastní iniciativě v rozvoji a v oblasti vzdělávání?*“

Graf 10: „*Podporuje vás organizace ve vlastní iniciativě v rozvoji a v oblasti vzdělávání?*“

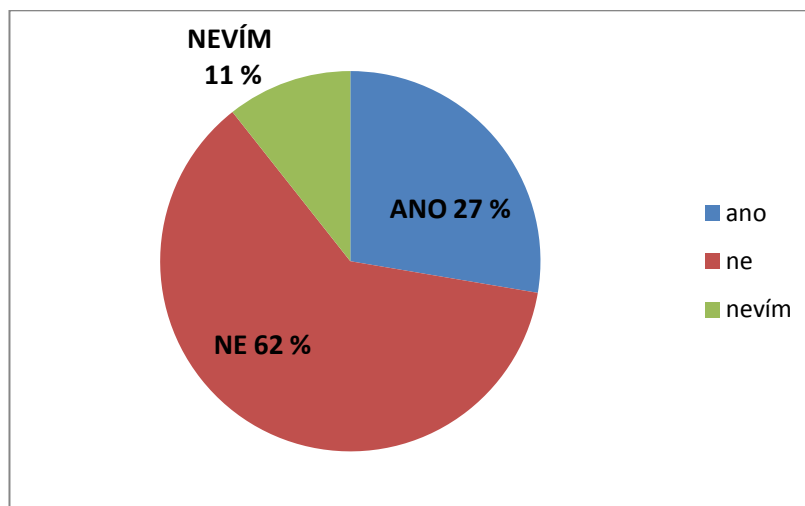


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Z odpovědí na dotazník je zřejmé že společnost podporuje 32 % lidí při rozvoji vlastních dovedností a znalostí formou samostudia, 27 % si nemyslí, že je podporováno organizací a 39 % neví. Pohledem na graf je zřejmé, že je rozdělen zhruba na třetiny, v čemž vidím problém, obecně vzdělávání je důležitou složkou rozvoje, zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a domnívám se, že organizace nedostatečně motivuje lidi v individuálních činnostech, které dělají samostatně a dobrovolně. Individuální rozvoj pracovníků může mít velký vliv na činnost pracovníků nejenom jako jedinců, ale především v týmové práci, kde informace absorbují všichni spolupracovníci týmů, tedy vidím, že je nezbytné, aby se těmito otázkami Precheza a.s. do budoucna více zabývala.

Otázka č. 11: „Působí na vás rozvoj a vzdělávání jako motivační prvek?“

Graf 11: „Působí na vás rozvoj a vzdělávání jako motivační prvek?“

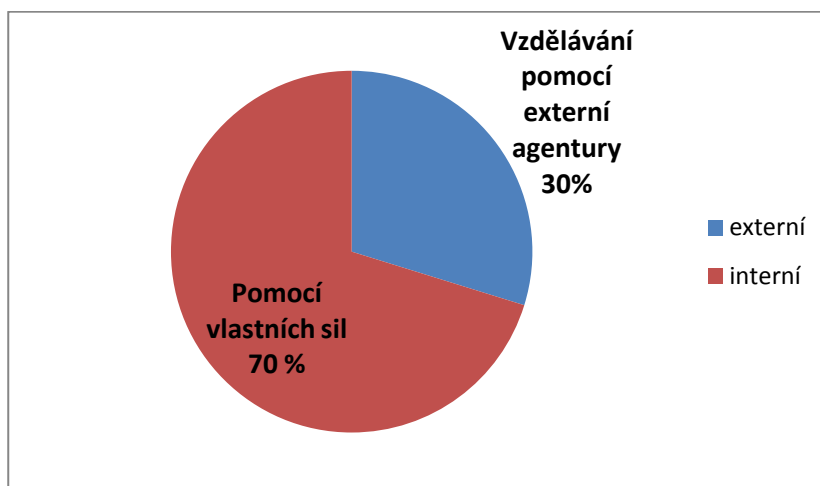


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Z odpovědi je patrné že 26 respondentů na tuto otázku odpovídá kladně, tedy tyto lidé vnímají pozitivně vzdělávání a motivuje je možnost rozvoje. Zbylá část a to je převážná většina odpověděla v 62 %, že je nabídka vzdělávání nepřilákala, a 11 % si toto nemyslí.

Otázka č. 12: „*Jaká forma vzdělávání u vás převažuje externí, interní?*“

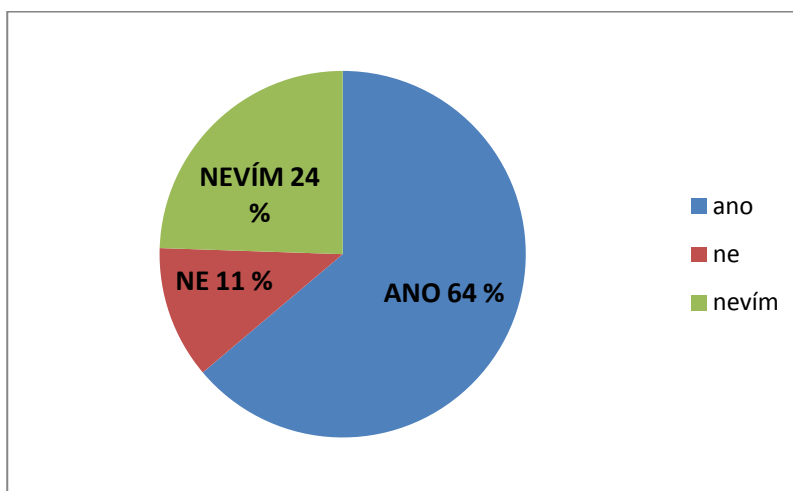
Graf 12: „*Jaká forma vzdělávání u vás převažuje externí, interní?*“



Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Otázka č. 13: „*Zvýšili jste si své odborné znalosti v rámci firemního vzdělávání?*“

Graf 13: „*Zvýšili jste si své odborné znalosti v rámci firemního vzdělávání?*“

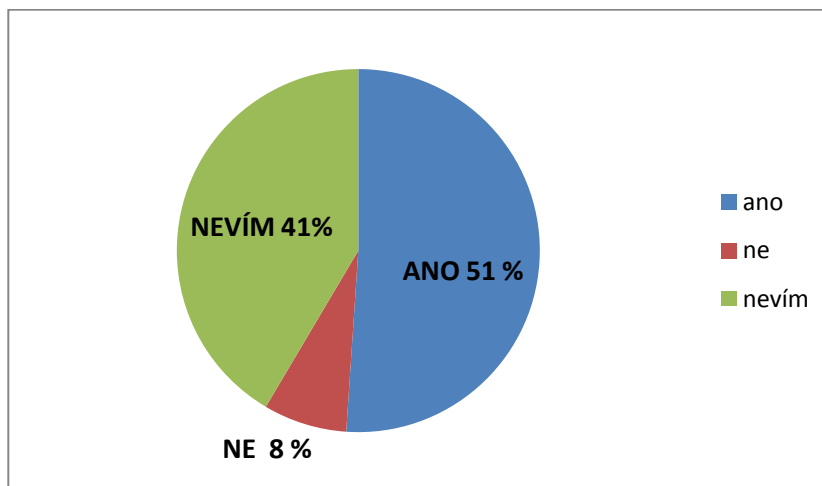


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Tato otázka se vztahuje k předešlé otázce vzdělávání jako vliv na dovednosti, 64 % dotazovaných odpovědělo jasně, že ano. To potvrzuje předešlé dotazníkové šetření.

Otázka č. 14: „Máte zájem o další rozvojové činnosti v Precheza a.s.?“

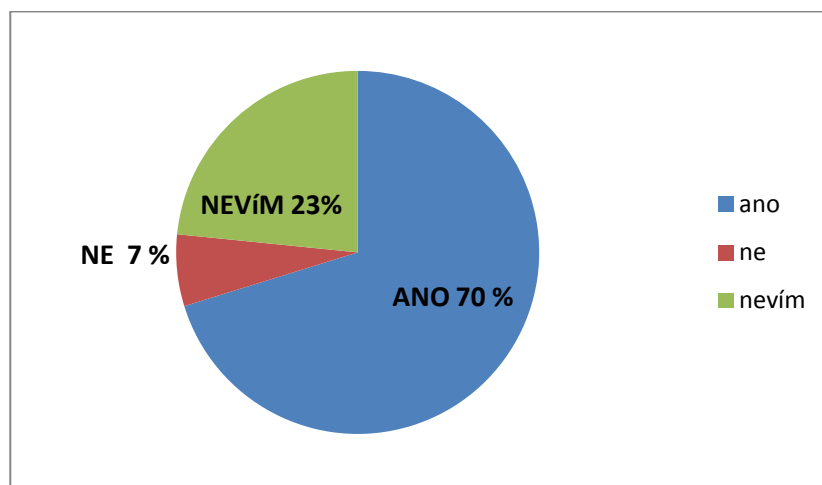
Graf 14: „Máte zájem o další rozvojové činnosti v Precheza a.s.?“



Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Otázka č. 15: „Využíváte získané znalosti v praxi?“

Graf 15: „Využíváte získané znalosti v praxi?“



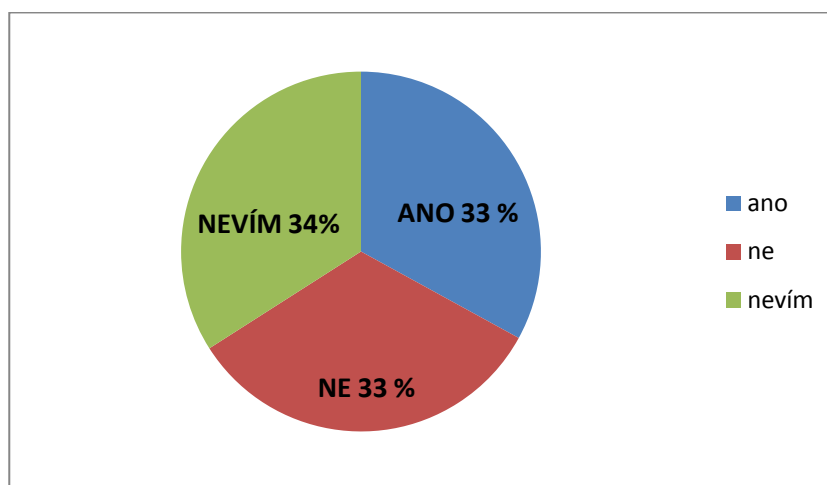
Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Nejde jenom o dovednosti a schopnosti získané v procesu učení, nebo osvojování si pracovních návyků v jejich teoretické rovině, ale jde především o jejich implementaci v praxi. Teoretická příprava je samozřejmě důležitou součástí celého vzdělávacího systému, ale především uvedení těchto znalostí do praxe je

nejdůležitějším okamžikem tohoto snažení. 66 dotazovaných potvrdilo v našem šetření, že se snaží získané dovednosti uplatňovat při své práci. Nejsem si úplně jistý, jestli dotazovaní odpovídali opravdu pravdivě. Pokud ano, bylo by to pozitivní stanovisko a hlavně důležitý aspekt pro organizaci samotnou. 7 % tázaných nesouhlasí a zbytek neví, jestli má obecně vzdělávání vliv na jejich praktický dopad.

Otázka č. 16: „*Má organizace správně vypracovanou strukturu vzdělávání?*“

Graf 16: „*Má organizace správně vypracovanou strukturu vzdělávání?*“



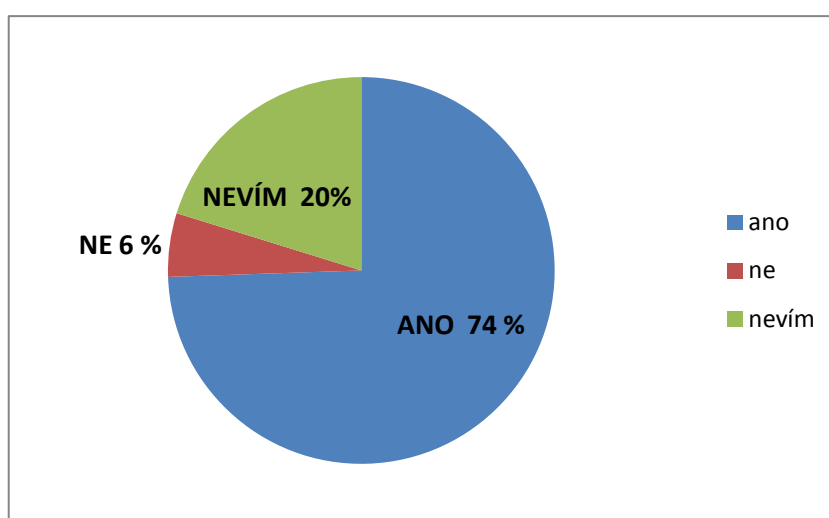
Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Požadavky každého z nás jsou výhradně individuální rovinou, jak se říká „sto lidí, sto názorů“. Nejde tedy vždy stoprocentně uspokojit každého z nás, požadavky ve společnosti Precheza a.s. vyplývají ze směrnic, interních předpisů, právní legislativy, z orientace na trhy a koncepce personálního útvaru, který zabezpečuje potřeby vzdělávání pracovníků. Vysoce sofistikovaný systém vzdělávání zabezpečuje podle mého názoru dostatečný vzdělávací rámec, při kterém dokonce využívá evropských rozvojových fondů a čerpá peníze na vzdělávání. Z výše uvedeného grafu, ale nevyplývá, že by převážná většina respondentů byla ze situací spokojena. 33 % si myslí, že je jejich rozvoj zabezpečen, dalších 33 % s tím nesouhlasí a 34 % neví. V tomto rozdělení grafu neshledávám dostatečnou ochotu přístupu všech zainteresovaných a možná i špatnou komunikaci mezi jednotlivými subjekty.

Domnívám se, že v tomto ohledu by organizace měla zabezpečit lepší komunikaci na všech úrovních organizace, a snažit se nalézt řešení, jak lépe sdělovat svým zaměstnancům a informovat je o možnostech vzdělávání a jejich přínosu pro samotné zaměstnance.

Otázka č. 17: „Zabezpečuje vám vzdělávání kariérní kotvu?“

Graf 17: „Zabezpečuje vám vzdělávání kariérní kotvu?“

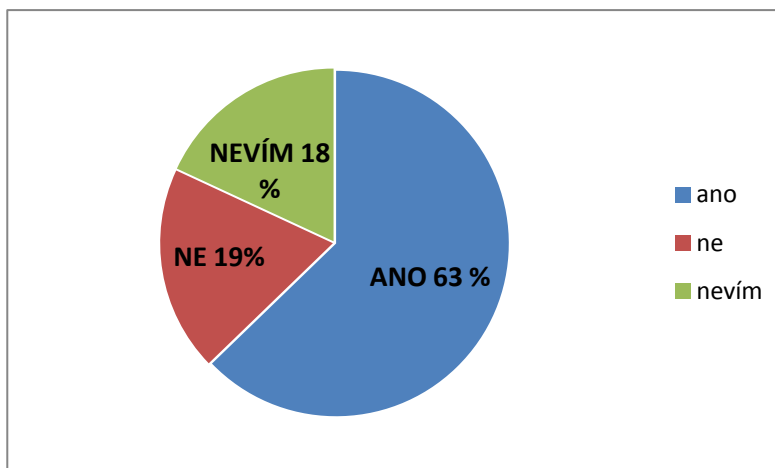


Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

Kariérovou kotvu můžeme chápat jako usměrňování a stabilizování osobní kariéry a hodnotovou orientaci organizace. V 74 % dotazovaných případech vyšlo najevo, že organizace se snaží stabilizovat zaměstnance a pomáhá jim v hledání rozvoji a stabilizaci kariéry. Na tento dotazník odpovědělo záporně 6 % respondentů a 20 % z nich neví.

Otázka č. 18: „Zvýšili jste vzděláním svou hodnotu na trhu práce, jste atraktivnější pro svého zaměstnavatele?“

Graf 18: „Zvýšili jste vzděláním svou hodnotu na trhu práce, jste atraktivnější pro svého zaměstnavatele?“



Zdroj: druhá etapa výzkumu, vlastní tvorba – Dotazníkové šetření

63 % dotazovaných si myslí, po dosažení určitého stupně vzdělání jsou atraktivnější na celkovém trhu práce, 19 % s tímto tvrzením nesouhlasí, a 18 % si myslí, že nikoliv. Převážná většina respondentů si však uvědomuje, že rozvoj všech kompetencí a dovedností má vliv na jejich další vývoj. Podle mého názoru na to má vliv současná situace na trhu práce, ta není nikterak pozitivní a chápání mnohých, se v tomto ohledu změnilo, uvědomují si, že současná situace klade daleko větší požadavky, na ně samotné. Pracovní úřady jsou zatíženy uchazeči o práci a současné konkurenční prostředí vyvíjí tlak na všechny z nás. Pozitivně tuto skutečnost může vnímat i samotná Precheza a.s.

6.3.3 Interpretace údajů III. Etapy výzkumu – analýza procesů a změn v organizaci

Procesy změn v organizaci precheza a.s. probíhají neustále, změny jsou způsobeny několika důvody. Vlivem vnějších a vnitřních událostí v mnoha případech obou souběžně je nucen vrcholový management reagovat a provádět neodkladně

změny a neustále odhalovat skutečnosti spojené s identifikací možných rizik krize. V obecném pojetí, tvoří krizový manažer hlavní úlohu při řízení podniku, společně s krizovým týmem vytváří opatření, tak aby dopad rizik eliminoval na nulu, případně snížil tyto rizika alespoň na minimum. Krizový organizační řád Precheza a.s., (KOŘ) se zabývá postupy řízení akciové společnosti specifickými pro řešení krizové situace, to je pro stavy, kdy z titulu zásahu vnějšího prostředí nebo z vnitřních příčin, dojde k ohrožení, života, zdraví, bezpečnosti osob, životního prostředí, majetku akciové společnosti nebo činnosti organizace. Úkolem krizového managementu je tedy včas rozpoznat možnosti vzniku nestandardní situace, odhalit její příčiny. Neustálou prevencí a monitorováním možných rizik lze efektivně řešit vzniklou situaci a postupně odstraňovat následky krize. Precheza a.s. má vypracovaný organizační řád, který globálně definuje obecné postupy při vzniku řešení krizové situace a to ve všech případech. Speciální krizový plán v rozsahu krizového řízení, případně krizové události zahrnuje, povodňový plán, požární poplachovou směrnici, havarijní plán, hlášením a evidencí a registrací pracovních úrazů, ohrožení systémů kvality (QMS, EMS nebo celkové činnosti organizace. O přechodu na krizové řízení rozhoduje generální ředitel nebo jeho pověřený zástupce v případech, kdy vývoj situace spěje na základě úsudku a zkušeností směrem ke krizové situaci. Nebo také ke stavu, který lze chápat dle úsudku a zkušeností jako krizový stav, případně byla-li překročena hranice, stanovená jako limitní pro specifické krizové situace. Krizové řízení je automaticky zahájeno neočekávaným počátkem výše uvedených skutečností, kdy je zahájena operativní činnost krizového štábu. Z tohoto důvodu můžeme krizový management považovat za systém opatření, který zamezuje vzniku škod. Tento Management je součástí strategie organizace. Pojem transformace organizace můžeme chápat jako neustálý proces strategického plánování, reorganizaci, případně tvorbu nových procesů. V důsledku neustálých změn v návaznosti na politicko-ekonomickou situaci se Precheza a.s. musí vypořádat s mnoha negativními jevy, jejichž příčiny mnohdy nemůže predikovat, přesto v organizaci probíhá řada systémových opatření. Hlavní činností společnosti je výroba chemických látek. Neustálé změny cen surovin pro výrobu, energetická zátěž, zvyšování životní úrovně, inflace, valorizace, ekonomická krize, stagnace, konkurence jsou jevy, jež ovlivňují veškeré rozhodování při řízení organizace. V bakalářské práci jsem popisoval úlohu krizového managementu, jehož

hlavní činnosti byly soustředěny na maximální zefektivnění všech navzájem propojených strategií organizace od řízení, lidských zdrojů po hospodárnější nakládání s finančními, materiálními, lidskými a informačními zdroji. Na konci roku 2008 přijal vrcholový management Precheza a.s. úsporné opatření vyplývající ze špatné situace trhu, kdy se propadli všechny komodity, se kterými společnost obchoduje. Hlavním cílem organizace bylo zachování výroby a to se neobešlo bez restrukturalizace organizace. Do organizace nastoupil nový výkonný ředitel, který zastával pozici krizového manažera. Některé inovativní systémy řízení se využívají dodnes.

Jedním z nich je systemizace pracovních míst. Je to souhrnný přehled plánovaných pracovních míst v organizace zohledňující hierarchickou organizační strukturu. Systemizace je vedena elektronickou formou v informačním systému (SAP). Řízení změn v systemizaci je pověřen personální ředitel. Tyto změny se týkají nového popisu pracovního místa, přehledu nových kvalitativních nebo kvantitativních nároků na pracovní místo. Personální ředitel posuzuje jejich věcnou podstatu ve vztahu ke stávající systemizaci, k personální politice a k personálním záměrům společnosti. Tento postup se používá při optimalizaci pracovních míst. Požadavky v tomto smyslu mohou předkládat jednotliví vedoucí útvarů, vedoucí personálního oddělení posoudí změny z pohledu obsahu pracovního místa, personální politiky a situace na trhu práce. V případě vhodnosti změny odsouhlasí záměr, v opačném případě zdůvodní své zamítavé stanovisko.

Řízení jakosti. V důsledku těchto činností se organizace zabývá a hodnotí kvalitu produktových výrobků a služeb. Přezkoumává jejich schopnost dostát stanoveným nebo předpokládaným požadavkům, stanovovat nápravná a preventivní opatření a hodnotit jejich účinnost.

Management kvality. Organizace řídí provoz a zlepšuje systém managementu kvality, přezkoumává jeho funkčnost a přiměřenost předem stanoveným nebo předpokládaným požadavkům, stanovovat nápravná a preventivní opatření a hodnotí jejich účinnost. Na základě pasivní, aktivní reklamace analýzy šetření vypracovává organizace opatření k nápravě a prevenci.

Zlepšovateľské návrhy. Podstatným zásahem a zefektívňovaním činností organizace je institut zlepšovateľských návrhů, který se zabývá zlepšením užitečných vlastností výrobků a zařízení v oblasti podnikání Precheza a.s. Zlepšení probíhá v celé řadě odvětví od pracovních nebo provozních záležitostí, administrativních případně organizačních. Dotýká se také oblasti pracovních podmínek, bezpečnosti práce, také úsporami všeho druhu.

Plánování výcviku. Zabývá se závazným výcvikem zaměstnanců společnosti, zaměřené na jejich současné, ale i budoucí odborné způsobilosti s cílem zajistit, aby procesy byly prováděny zaměstnanci kompetentními na základě patřičného vzdělávání, výcviku, dovedností a zkušenosti. Potřeby výcviku vycházejí z periodického hodnocení způsobilosti osobních a skupinových cílů a potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Také určitých mezer v pracovní způsobilosti. Vychází také z požadavků zaměstnanců na svůj vlastní rozvoj, přispívající k cílům organizace. Nebo z požadavků vedoucích útvarů na další rozvoj. Pracovní výcvik vychází také organizační- technologické změny nebo z operativní strategie organizace.

Nové přístupy k větší efektivitě. Takzvané environmentální aspekty všech činností, výrobků nebo služeb, vyráběných nebo poskytovaných Precheza a.s., mohou mít různý charakter. Jsou to především přírodní zdroje (suroviny), spalování paliv, spotřeby energií ve formě emisí chemických látek při výrobních postupech. Aspekty mohou mít charakter emisních a fyzikálních vlivů, které působí na jednotlivé složky životního prostředí. Neustálé monitorování, snižování vlivu na životní prostředí je součástí environmentální strategie na organizace.

Optimalizace výroby. Organizace se neustále zabývá inovačními procesy tvorbou a řízením výzkumných a rozvojových projektů. Procesy zahrnují velkou škálu činností od výzkumu a vývoje technologických procesů, vývojem nových výrobků, výzkumem a užití nových surovin a materiálů, rozvojem modernizace zařízení, řídicích systémů, rozvojem kapacit výrobních celků, rozvojem zpracování vedlejších produktů. Tyto činnosti mají zásadní vliv na celkovou stabilitu organizace. (RaV) souhrnný název pro procesy rozvoje, výzkumu a vývoje, zajišťují dlouhodobý rozvoj podniku. Proces zdokonalování užitečné technologie, vlastností výrobků, používaných surovin a měřících metod získaných vlastním výzkumem nebo z externích zdrojů, je

součástí programu transformace organizace. Ta se zaměřuje a neustálé zvyšování výroby, snižováním energetické zátěže a celkovou optimalizací výroby.

Rozvoj. Proces modernizace zařízení a systémů řízení, proces zvyšování výrobních kapacit zabezpečují útvary (EN – energetika, MAR – měření a regulace, TI, ve spolupráci ŽP – životní prostředí). Výstupem rozvojového projektu je technicko-ekonomická studie (TES) s návrhem investičního záměru či úprav.

Kontrolní procesy. Hlavní náplní kontrolních procesů, je kontrola řídicího systému, informace, rozhodování, stimulace, plánování, organizace. Kontrola provozního systému, vývoj, investice, výrobní procesy, kvalitou výrobků a služeb. Kontrola ekonomického, obchodního, sociálního a společenského systému a personální práce. Kontrola je zařízena na principu „kdo řídí, kontroluje a odpovídá“. Kontrola se přesvědčuje o správnosti rozhodnutí a podle potřeby je doplňuje a modifikuje.

Zdroj: Interní materiály firmy

Závěr: Změny jsou součástí života každého z nás, organizace jako takové změny provázejí neustále. Z pohledu změny je důležité vymezit směr organizace politiku řízení a organizování činností. Současným trendem a politikou hospodaření převážné většiny firem na celém světě je za co nejnižších nákladů vytvořit co možná nejvyšší zisk. Orientace na zákazníka, hodnotové žebříčky, honba za nejlepším produktem mnohé firmy přinutí zvyšovat kvalitu výrobků, tím se vymezit a stát se dominantním subjektem na trhu. Tento fenomén má však své úskalí. Neustálým zlepšováním procesů v organizaci se objektivně dosahuje vysokého postavení na trhu Precheza a.s. si tuto pozici buduje, orientuje se na současné trendy a podporuje všechny v organizaci při překonávání všech překážek, které z podnikatelských činností plynou.

7 SHRNU TÍ A DOPORU ČEN Í

7.1 Vyhodnocení výzkumných úkolů

Výzkumný úkol č. 1

Výzkumným úkolem číslo jedna je analýza organizačního rozvoje v Precheza a.s. Zhodnocením skutečnosti jsem dospěl k názoru, že Precheza a.s. má vysoce sofistikovaný systém organizačního rozvoje, který zohledňuje všechny složky a úrovně řízení. Organizační strukturu, vypracované postupy v oblasti řízení managementu kvality, snaha o jeho neustálé zlepšování, propracovaný systém inovativních procesů je nedílnou součástí managementu podniku. Ten zpracovává interní organizační řídicí dokumentaci, na tomto základě stanovuje metodiku řízení organizace, metodiku řízení technologických celků, celkovou strategii organizace, stanovuje střednědobé plánování, vytváří systémy taktického plánování v důsledku vlivů okolí. Téměř nepřetržitým vyhodnocováním zpráv externího, ale i interního auditu dochází k neustálé kontrole případně nápravě činností, které vyplývají z podmínek pracovních postupů. Systém kvality odpovídá současným trendům, ten je metodicky řízen vybranými zaměstnanci organizace, ti jsou zodpovědní za zavádění dílčích úloh v oblasti jejich působnosti. Řízení kvality zohledňuje celou řadu postupů, od bezpečnostně technických, hygieny práce, neustálým zlepšováním pracovního prostředí, ale především péčí o lidské zdroje. Těm je věnován prostor v oblasti výchovy a rozvoje. Při vytváření opatření zabraňujícím nebezpečí se specifikují možná rizika, vycházející z jednotlivých výrobních úseků, případně úseků řízení, tak aby se minimalizovali ztráty. Všechny jmenované rizika a další z nich zohledňuje dlouhodobá strategie organizace, která si je vědoma, že jenom neustálým řízením kvality, může dosáhnout perspektivních předpokladů dlouhodobému setrvání na produktovém trhu. Koordinace činností environmentálního managementu vede k neustálému snižování ekologické zátěže, hledáním šetrnějších technologií, úspor, vývojem produktů dochází celkové efektivitě a snižováním vstupních nákladů, které vedou k výraznějšímu hospodaření celé organizace.

Výzkumný úkol č. 2

Díky dotazníkovému šetření, se nám podařilo shromáždit dostatečné množství informací a dat, které jsou součástí druhé části výzkumu. Organizační rozvoj, má v obecné rovině za úkol neustálé zlepšování všech schopností organizace s cílem dosáhnout zlepšení výsledků nebo plánovaných činností. Celá škála přístupů zabezpečuje organizaci neustálé zlepšování kvality pracovního života všech lidí v organizaci. Součástí rozvoje organizace v Precheza a.s. je rozvoj zaměstnanců, ten byl předmětem tohoto sběru informací. V dotazníkovém šetření odpovědělo více jak polovina respondentů, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v akciové společnosti probíhá neustále, přičemž převážná většina si myslí, že je vzdělávání vhodným nástrojem seberealizace. Horší to však, bylo při řešení otázky, jestli má vzdělávání přímý vliv na osobní rozvoj, obecně tedy zaměstnanci vnímají, že vzdělávání je přínosné, ale pouhá třetina dotazovaných souhlasí s tím, že jejich osobní rozvojové aktivity vzdělávání posiluje, z toho tedy usuzují, že je důležité neustále posilovat vědomí lidí a podporovat je v těchto činnostech. Vliv vzdělání na výkon zaměstnanců, je samotná kapitola, převážná většina z celého zkoumaného spektra se domnívá, že osobní rozvoj nebo sebevzdělávání má vliv na výkon práce, je to do značné míry dáno tím, že se rozvojové aktivity v mnoha případech vztahují nejenom k aktivitám informativního charakteru, ale i v oblasti rozvoje manuálních dovedností. Měnící se technologické zázemí tyto dovednosti přímo vyžadují, a neustálá adaptabilita zaměstnanců na tyto změny jim přináší pocit uspokojení, že vykonávanou práci jednoduše zvládnou. Kariérní růst je součástí pracovního postupu v naší organizaci, a je nedílnou součástí následovnictví ve funkcích to potvrzuje graf číslo 9. Lidé v organizaci si uvědomují možnosti postupu v zaměstnání. Loajalita a stabilita zaměstnanců je součástí dobré firemní kultury, také personálního marketingu, ale především skutečností dobrého pocitu zaměstnanců. Dost dobře loajalitě může napomáhat i současná složitá doba a především plné úřady práce, nemyslím si však, že toto je problém akciové společnosti Precheza a.s. Řada zaměstnanců si za poslední desetiletí uvědomila, že pracovní prostředí, vysoká firemní kultura, perspektiva organizace je motorem jejich snažení a proto setrvávají v zaměstnaneckých poměrech nadále. To se do značné míry mění přílivem nových zaměstnanců vlivem generační výměny, kdy mladší člověk je v podstatě flexibilnější a nedělá mu problém častá

změna zaměstnání. Ani to však nevidím jako zásadní problém organizace. Tedy převážná většina lidí v organizaci je loajální. Podpora organizace ve vlastním rozvoji není zrovna silnou stránkou, vychází asi z filosofie, že každý je strůjcem svého štěstí, přesto se dá říci, že lidé v organizaci preferují možnost dalšího rozvoje. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že podpora v rozvoji zaměstnanců potažmo celé organizace, je akceptováno všemi zainteresovanými stranami, a lidé tyto programy vnímají veskrze pozitivně.

Výzkumný úkol č. 3

Procesy změn probíhají neustále, neustálým reagováním na současné tlaky, ať již jde o konkurenci, politicko-hospodářské prostředí, ekonomickou krizi nebo následnou stagnaci trhů, musí organizace své snažení zaměřit na snahu o co nejlepší efektivnost. Management Precheza a.s. neustále vyhodnocuje možná rizika a stanovuje opatření. Neustálou transformací, reorganizací, tvorbou nových postupů a technologických procesů, zabezpečuje tato řídicí složka trvalou prosperitu celé organizace. Optimalizace výroby je neustálý jev, současné spuštění nové výroby kyseliny sírové, a nové turbíny se snížila ekonomická zátěž v podobě snížení nákladů na energie, reorganizace pracovních postupů, inovace v popisech pracovních činností, změny z hlediska všech činností zabezpečují organizaci na dlouhá léta dobré postavení na trhu s chemickými produkty. Management kvality se snaží o neustálé zlepšování řízení jakosti, produktu a služeb. Komplexním pohledem na organizaci jsem dospěl k názoru, že všechny rozvojové činnosti mají vliv na efektivitu, a výkonnost organizace. Stabilně tyto činnosti přispívají k oddanosti a loajalitě zaměstnanců.

7.2 Hypotézy výzkumu vyhodnocení

Na základě studia odborné literatury a dosavadních výzkumných šetření byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza 1: Šetřená organizace má vytvořenou strategii organizačního rozvoje.

Na základě empirického šetření můžeme potvrdit, že zkoumaná organizace má vypracovanou plně funkční strategii organizačního rozvoje, může obstát v současném konkurenčním prostředí a stát se stabilní, úspěšnou firmou. Precheza a.s. si uvědomuje hlavní úlohu útvaru personálního oddělení, jež zabezpečuje celou řadu činností podporující výkon organizace. Personální a sociální strategie je v přímé úměře s celkovou podnikatelskou strategií firmy. S pomocí managementu vypracovává integrovanou politiku systému řízení a kontroluje na svém úseku její plnění. Hlavní prioritou je zlepšování managementu kvality, systému environmentálního managementu a systému managementu BOZP, včetně kontroly plnění. Organizuje zabezpečení lidských zdrojů, optimalizuje účelné hospodaření s lidskými zdroji ve spojitosti s tvorbou a realizací systému hodnocení pracovních míst, hodnotí pracovní výkon zaměstnanců, hodnotí se jejich potenciál. Vše v souladu s jejich optimálním rozmístěním. Při motivaci využívá hmotných i nehmotných stimulu k ovlivnění žádoucího chování zaměstnanců. Tato hypotéza se potvrdila.

Hypotéza 2: Soustavné zvyšování vědomostí formou vzdělávání je chápáno jako nástroj pro zvýšení výkonu.

Tato hypotéza opět potvrzuje důležitou úlohu komplexně vypracovaného plánu vzdělávacích a rozvojových aktivit a to na všech stupních organizační struktury. Zaměstnanci jsou rozvíjeni v organizaci i mimo ni. Zohledňování jejich individuálních potřeb není v úplném souladu s filosofií firmy, přesto vzdělávací aktivity dominují a v návaznosti na kariérní růst zabezpečuje organizaci jejich loajalitu. Výsledek šetření nám jasně ukazuje, že se organizace řídí obecně platnými zásadami rozvoje zaměstnanců, který vytváří útvar řízení lidských zdrojů. Součástí personálního plánování jsou koncepce programů a plány rozvoje personálních činností, bilance a plány potřeby nábory nových zaměstnanců. Ty zahrnují přípravu plánu, z něhož vzejde řešení hospodářského a sociálního rozvoje. Můžeme potvrdit, že personální útvar přímo organizuje rozvoj lidských zdrojů, jejich vzdělávání a výzkum, organizuje mzdovou politiku, spolupracuje s odbornými řediteli při navrhování, zavádění a provozování jednotlivých částí informační soustavy organizace. V oblasti vzdělávání a zabezpečuje neustále rozvojové aktivity, které jsou součástí plánování, organizace, na základě rozboru a přehledu o stavu výchovy, případně kvalifikace zaměstnanců

sestavuje vzdělávací programy, zajišťuje jejich realizaci a hodnocení pomocí zpětné vazby, eviduje náklady na vzdělávání. Organizuje, zaškolování, školení, a podporuje rozvoj speciálních technických znalosti. Organizuje praxe pro žáky a studenty, organizuje přípravu kvalifikovaných zaměstnanců pro nově budované a rekonstruované provozy, kontroluje respektování požadavků na kvalifikaci zaměstnanců a navrhuje opatření.

Hypotéza 3: Organizace si uvědomuje důležitost neustálého zlepšování řízení komplexní kvality jako důležitou součást své firemní strategie. Je to nástroj pro zvyšování, výkonnosti, stability a hospodářského růstu.

Hypotéza, že neustálé zlepšování a řízení kvality je nedílnou součástí strategie Precheza a.s. se také potvrdila, je to faktor úspěšnosti a budoucnosti organizace, to si organizace uvědomuje. Můžeme také potvrdit, že řízení kvality má přímý vliv na lidi v organizaci, odráží se to v jejich výkonu, stabilitě a loajalitě. Akciová společnost řídí tyto aktivity tak, aby byly výrobní úkoly v objemu, sortimentu, kvalitě a čase zabezpečeny. Cílené a soustavné zvyšování technické a technologické úrovně výroby, zlepšování organizace práce, zvyšováním produktivity a hospodárnosti výroby. Důležitým ukazatelem jakosti je sledování hospodářských norem spotřeb, výkonů a časového využití zařízení, organizací rozmístění zaměstnanců, obsazování směn, dodržování limitů přesčasové práce a rozdělení pracovních úkolů při současném zvyšování produktivity práce vede ke značným úsporám. Hospodárnost ve smyslu nakládání se surovinami je součástí managementu kvality. Hypotéza se také potvrdila.

7.3 Vyhodnocení cíle výzkumu

Cílem této práce bylo zhodnocení vlivu organizačního rozvoje na chod a stabilitu firmy. Analýza organizačního rozvoje ve vybrané organizaci měla za úkol zjistit zda-li některé systémy řízení ovlivňují stabilitu organizace. Jestli má komplexní řízení kvality vliv na rozvoj zaměstnanců, vliv na stabilitu organizace, na loajalitu zaměstnanců a jakým způsobem organizace rozvíjí své zaměstnance ve snaze dosáhnout stanovených cílů.

Organizace Precheza a.s. nabízí kmenovým zaměstnancům vysoce sofistikovaný systém vzdělávání, které zahrnuje všechny komplexní rozvojové činnosti od vstupních školení, periodických přeškolení nebo vzdělávání formou dodatečného rozvoje svých zaměstnanců. Také moderní metody vzdělávání (e-learning), jsou součástí vzdělávací taktiky, kdy za pomoci evropských vzdělávacích fondů čerpá organizace finanční prostředky na tyto vzdělávací činnosti. Všechny rozvojové činnosti ať vyplývají z legislativy nebo jen z potřeby organizace jsou v převážné většině akceptovány všemi lidmi v organizaci, to dokazuje i dotazníkové šetření, tyto rozvojové aktivity mají vliv na úroveň a pracovních znalostí a dovedností, je nutné ovšem přihlídnout k tomu že se stěžejně odvíjí od schopností samotných zaměstnanců. Zpětná vazba poskytuje zaměstnancům obraz jejich výsledku vzdělávání, a je buď motivující nebo demotivující stránkou každého jednotlivce. Nedá se určitostí říci, že všichni si uvědomují důležitost vzdělávání, v odpovědích jsem spatřil určité rozpory, toto je podle mého názoru způsobeno nedostatečným uvědoměním některých jednotlivců, že osobní rozvoj je nezbytnou součástí dnešního dynamického prostředí a měnícím doby. Dle výzkumu můžeme říci, že je vzdělávání v organizaci veskrze pozitivně vnímáno, a odráží se také na dosahovaných výsledcích celé organizace.

Důležitým mezníkem je fakt, že mnozí vnímají rozvoj svého potenciálu jako součást kariérního růstu a kariérní kotvy, která jim zabezpečuje pocit jistoty a stability.

Organizace Precheza a.s. má vypracované postupy systémy řízení na všech úrovních hierarchického členění. Tyto systémy jsou aplikovány do práce, a mají vliv na celkový chod firmy. Vlivem konkurenčního prostředí si organizace neustále uvědomuje, že pouze neustálým zlepšováním všech činností, strukturálních změn, organizačních změn, ale i reorganizačních může neustále nabízet vysoce kvalitní výrobky, které prostřednictvím přidané hodnoty zabezpečují setrvání na trhu i v budoucnu. V oblasti politiky environmentálního managementu, v oblasti strategických projektů, v oblasti systému kvality se organizace snaží neustále zvyšovat úroveň těchto činností. Zkoumáním těchto činností, se potvrdila teorie, že Precheza a.s. má k těmto postupům a respekt a posiluje obecné vnímání celé společnosti, a usiluje o dobrou zaměstnaneckou pověst, která jim zabezpečuje loajalitu zaměstnanců.

7.4 Shrnutí a doporučení

Na závěr můžeme konstatovat, že organizační rozvoj, firemní vzdělávání a soubor všech činností, které Precheza a.s. vyvíjí z důvodu životnosti, mají pozitivní vliv na organizaci jako celek, a jedině takovýmto přístupem si organizace může zajistit dlouhodobou prosperitu na evropském, ale i celosvětovém trhu.

Naším doporučením je neustálá podpora managementu v oblasti rozvoje znalostí, dovedností, organizačního rozvoje. Posilování obecného povědomí, že akciová společnost je organizace co má dlouhodobé plány do budoucna. Závěrem můžeme doporučit provést šetření na větším zkoumaném vzorku, tak aby výsledek poskytl větší přehled o stavu organizace.

ZÁVĚR

Organizační rozvoj, organizační kultura, jejich neustálé změny a všechny procesy, které ovlivňují chod organizace, mají celkový vliv na její úspěšnost v tržním prostředí. Tyto dovednosti musí každá společnost vnímat, pečovat o ně, chránit, ale především realizovat v praxi. Všechny činnosti musí směřovat neustále ke zlepšování ve směru budoucí potřeby, která zajistí dlouhodobou prosperitu.

Tato práce nám přinesla pohled na celkový organizační chod společnosti, na její rozvojové aktivity, seznámili jsme se s mnoha pojmy, analyzovali jsme skutečný stav, jeho výhody a nevýhody v kontextu stability.

Teoretická část nám otevírá obecnou rovinu rozvoje organizace, v praktické části se setkáváme se skutečností, která nám dává možnost nahlédnout jaký vliv má organizační řízení na stabilitu společnosti a jejich zaměstnanců. Podstatou správně fungující organizace je zabezpečování kvalitních lidských zdrojů, ať se již jedná o management firmy nebo o řadové zaměstnance, všichni mají významný vliv na dosahovaný záměr firmy. Definovali jsme si postupy, které organizace využívá ve svůj prospěch při řízení, vzdělávání, a nastavení celkové strategie organizace. Víme tedy, jaké jsou strategie lidských zdrojů, jaká je politika řízení lidských zdrojů, jaké rozvojové fáze obnáší proces vzdělávání, nalezneme zde pojmy, jako personální řízení, personální marketing, management řízení jakosti, jak se koordinují všechny činnosti, jak se řídí strategické činnosti firmy. Výsledkem zkoumání může být doporučení, že neustálé zlepšování všech postupů a činností je klíčovým prostředkem k dlouhodobé prosperitě a to nejenom Prechezy.a.s. Myslím si, že tato organizace má velmi dobře definovanou strategii ve všech oblastech působnosti, také se domnívám, že by si z takového modelu mohl vzít příklad nejen jeden podnik v konkurenční oblasti.

Strategie rozvoje organizace, personální činnosti a firemní kultura jsou principy, které jsou neodmyslitelným podmíněným principem každé dobře fungující organizace. Precheza a.s. tyto logicky promyšlené kroky využívá ku prospěchu organizace. V současné době dochází v důsledku transformací, změna struktury výroby, orientace na nové trhy, ale také reakce na současnou hospodářskou krizi,

v managementu podniku k velkým změnám. Pokud má být podnik v budoucnu úspěšný, musí pružně a rychle reagovat na změny ve svém okolí a dospět k základním rozhodnutím týkajícím se dlouhodobější perspektivy podniku. Musí rozhodnout o předmětu podnikání, jeho cíli a způsobu jak k tomuto cíli dospěje. Strategické plánování je tedy způsob či představa, jak dosáhnout stanovených cílů organizace. O strategickém plánování můžeme hovořit v časovém horizontu nejméně 3, lépe však 5 a více let. Strategie navrhuje určité taktiky, které podniku pomáhají dosáhnout silnějšího postavení na trhu. Organizace získává převahu proti konkurenci v dané oblasti podnikání. Konkurenční převaha může vzniknout například tím, že firma má nižší náklady na jednotku výroby, výrobek má lepší parametry a užité vlastnosti, které vedou k loajlnosti zákazníka. Poslání organizace, vychází z její tradice a současných záměrů vedení. Jsou dány představami, reálně dosažitelnými zdroji, situací na trhu, i ve společnosti. Poslání by mělo vymezit hlavní pole působnosti, kde hodlá organizace působit. Firma může podnikat v jednom či více odvětvích průmyslu či služeb, může působit pouze v oblasti určitého regionu, státu, nebo se její aktivity stávají nadnárodní. Politikou firmy rozumíme taktiku a způsob jednání se zákazníky, obchodními partnery, konkurencí, vládou a jinými důležitými subjekty. Na jejím základě jsou zpracovány konkrétnější cíle. Při zpracování cílů se vychází z analýzy existujícího stavu. Analýza existujícího stavu, je logickým zahájením plánovací činnosti. Nejdříve musíme zjistit a zhodnotit cíle, které byly stanoveny pro současné období a porovnat je se skutečností. Analyzujeme, do jaké míry byly splněny, jaká je naše současná výkonnost. Po analýze bychom měli být schopni věcně odpovědět na jednoduché otázky. Jaké je současné postavení firmy na trhu a jak se postavení mění. Jaká je „image“ firmy a značky u zákazníků, obchodních partnerů. Jaká je situace u konkurenčních firem. Jestliže vyhodnocení současného stavu a postavení organizace má spíše negativní charakter a dosažení stanovených cílů se může za daného stavu zdát nereálné, vedení firmy má možnost dvou voleb. Buď se rozhodne přijmout efektivnější strategii v řízení firmy, nebo změnit předmět podnikání. Může zvolit zároveň obě možnosti. Existuje několik strategií, jednou z nich je proniknutí hlouběji s výrobkem na dosavadní trh. Strategie se dá uplatňovat například v případě, kdy se výrobek nachází v počáteční fázi svého životního cyklu a společnost chce rozšířit objem výroby a prodeje. Existuje řada možností, například zvýšit rozpočet na

propagaci, snížení ceny výrobku. Pokud je trh současně vyráběnými výrobky nasycen a firma již nemůže uvažovat o strategii hlubšího pronikání na trh, může nabídnout stejnému trhu nový výrobek, podobnou praxi sledují v organizaci, ve které pracuji a.s. Precheza Přerov, kde stěžejní výrobek Titanová běloba je paralelně vyráběna s dalším výrobkem průmyslového sádrovce, tento produkt se získává z odpadního materiálu výroby a je dále použit na lisování sádrokartonových desek. Tato strategie je běžně využívána. Další možností je umístit existující výrobek na nový trh. Postup je obvykle zvolen tehdy, jestliže trh je již výrobky plně nasycen, další možností je nabídka nových výrobků na nových trzích, případně reengineering podnikových procesů. Tyto strategie jsou značně rizikové a finančně náročné. Obecně manažerské rozhodování, cíle a vize firmy, strategie to jsou základní předpoklady pro úspěšné vedení podniku a jeho stálosti na trhu. Soustavným zdokonalováním těchto metod si organizace buduje postavení a konkurenční výhody proti ostatním subjektům. Prosperita a výkonnost, loajálnost zaměstnanců, dobrá zaměstnanecká pověst, firemní kultura a dlouhodobá životnost firmy není nic samozřejmého, nýbrž soubor činností, na kterých se musí neustále pracovat a zdokonalovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN: 978-80-86929-85-9.

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

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN: 978-80-86723-58-7

MUŽÍK, Jaroslav, 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-220-9.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-274-3156-8.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan, 2007. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-12-7.

EGER, Ludvík, 2005. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7043-347-7.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3235-0.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3960-1.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

0

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání	40
Obrázek č. 2: Plánování osobního rozvoje	42
Obrázek č. 3: Účinek rozvoje	46
Obrázek č. 4: Organizační členění Precheza a.s.	63

Seznam grafů

Graf 1: Firemní rozložení z hlediska věku.....	73
Graf 2: Znázornění délky pracovního poměru.....	74
Graf 3: Pozice v organizační struktuře	75
Graf 4: Podpora zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje.....	76
Graf 5: Vzdělávání a rozvoj dovedností	77
Graf 6: Vzdělávání v kontextu osobního rozvoje	77
Graf 7: Kariérní růst.....	78
Graf 8: Loajalita a stabilita zaměstnance	79
Graf 9: Vzdělávání a vliv na úroveň dovedností	80
Graf 10: Vlastní iniciativa v oblasti rozvoje	80
Graf 11: Vzdělávání jako motivační prvek.....	81
Graf 12: Externí interní vzdělávání	82
Graf 13: Zvyšování odborných znalostí.....	82
Graf 14: Další rozvojové aktivity v Precheza a.s.....	83
Graf 15: Využití dovedností v praxi	83
Graf 16: Struktura vzdělávání.....	84
Graf 17: Kariérní kotva.....	85
Graf 18: Hodnota vzdělávání	86

Seznam tabulek

Tabulka :

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník č. 1..... I

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník č. 1

DOTAZNÍK Č. 1				
OTÁZKY				
1	Kolik je vám let?	ANO	NE	NEVÍM
2	Jak dlouho pracujete v Precheza a.s.?	ANO	NE	NEVÍM
3	V jaké pozici organizační struktury jste zaměstnán?	ANO	NE	NEVÍM
4	Podporuje Precheza a.s. zaměstnance v oblasti osobního rozvoje?	ANO	NE	NEVÍM
5	Zabezpečuje organizace dostatečně vzdělávání svých zaměstnanců?	ANO	NE	NEVÍM
6	Je pro vás vzdělávání důležité, je důležité pro váš osobní rozvoj?	ANO	NE	NEVÍM
7	Poskytne vám vzdělávání v organizaci možnost dosažení kariérního růstu?	ANO	NE	NEVÍM
8	Myslíte si, že vzdělávání má vliv na stabilitu a loajalitu zaměstnanců?	ANO	NE	NEVÍM
9	Jaký má vliv vzdělávání na úroveň dovedností a odborných znalostí?	ANO	NE	NEVÍM
10	Podporuje vás organizace ve vlastní iniciativě a v oblasti vzdělávání?	ANO	NE	NEVÍM
11	Vzdělávání jako motivační prvek?	ANO	NE	NEVÍM
12	Jaká forma vzdělávání u vás převažuje externí, interní?	ANO	NE	NEVÍM
13	Zvýšili jste své odborné znalosti v rámci firemního vzdělávání?	ANO	NE	NEVÍM
14	Máte zájem o další rozvojové činnosti v Precheza a.s.?	ANO	NE	NEVÍM
15	Využíváte získané znalosti v praxi?	ANO	NE	NEVÍM
16	Má organizace správně vypracovanou strukturu vzdělávání?	ANO	NE	NEVÍM
17	Zabezpečuje vám vzdělávání kariérní kotvu?	ANO	NE	NEVÍM
18	Zvýšili jste vzděláváním svou hodnotu na trhu práce, jste atraktivnější pro svého stávajícího zaměstnavatele?	ANO	NE	NEVÍM

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michal Stoupa

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vliv organizačního rozvoje na chod organizace, vzdělávání a rozvoj

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 91

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Krislová Milena