



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Aplikace principů organizační adaptace ve vybrané průmyslové organizaci**  
**Applying Organization Adaptation Principles in a Selected Industrial Organization**

Student: Bc. Jan Pastrňák

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Mateiciuc Aleš, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Pastrňák**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Aplikace principů organizační adaptace ve vybrané průmyslové organizaci**  
**Applying Organization Adaptation Principles in a Selected Industrial Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska pojetí organizační adaptace
  3. Charakteristika vybrané průmyslové organizace
  4. Analýza přístupu vybrané organizace k organizační adaptaci
  5. Náměty, návrh a doporučení pro management
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Přel. P. Medek. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
- JIRÁSEK, A. J. *Strategie, umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učení se organizace*. 1. vyd. Přel. I. Grusová. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Matejič, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010  
Datum odevzdání: 29.04.2011

---

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 10. srpna 2013

.....

Bc. Jan Pastrňák

Děkuji panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady a odbornou pomoc při vypracování této práce.

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>1</b>
<b>1.Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2.Theoretická východiska pojetí organizační adaptace .....</b>	<b>6</b>
2.1 Vize .....	6
2.2Orientace na zákazníka.....	7
2.3 Schopnost rozhodování v týmu .....	8
2.4 Stanovování výkonnosti firmy dle Součka (2005) .....	10
2.5 Vedení k tvůrčí práci a vysokým výkonům.....	16
2.6 Strategické myšlení .....	17
2.7 Teorie jednání (konání) – Variabilita struktur organizace.....	19
<b>3.Charakteristika vybrané průmyslové organizace .....</b>	<b>24</b>
3.1 Historie a předmět činnosti.....	24
3.2 Organizace a řízení společnosti .....	25
3.3 Komunikace s akcionáři .....	26
3.4 Majetková struktura.....	26
3.5 Vnější prostředí firmy .....	26
3.6 Hospodářské výsledky společnosti.....	27
<b>4. Analýza přístupu vybrané organizace k organizační adaptaci.....</b>	<b>29</b>
4.1 Předmět výzkumu .....	29
4.2 Postup analýzy a použité metody .....	29
4.3 Výsledky analýzy .....	31
4.4 Srovnání s teoretickým modelem vybraných principů organizační adaptability.....	45
<b>5. Náměty, návrhy a doporučení pro management .....</b>	<b>51</b>
5.1 Doporučení k vizi společnosti .....	51
5.2 Návrhy k orientaci společnosti na zákazníka .....	52
5.3 Náměty ke schopnosti rozhodování v týmu .....	53

5.4 Doporučení ke stanovování výkonnosti firmy .....	54
5.5 Návrhy k vedení změny v organizaci .....	54
5.6 Návrhy na zlepšování výkonnosti .....	54
5.7 Doporučení pro oblast strategického myšlení .....	55
5.8 Návrhy v oblasti variability struktur organizace .....	56
<b>6. Závěr.....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>60</b>

# 1. Úvod

Pokud dnešní organizace nejsou zřizovány pouze k nějakým omezeným krátkodobým účelům, zpravidla se i při svém jednoznačně vymezeném poslání musejí vyrovnávat s řadou nenadálých změn podmínek svého působení, podmiňujících nejen jejich organizační efektivnost, ale také jejich přetrvání a další existenci. Jsou to jak změny ve vnějším prostředí organizací, tak změny ve vnitřním prostředí organizací, s nimiž management původně nepočítal, nebo jejichž budoucí výskyt podcenil. Zvládnutí těchto změn nezbytně vyžaduje, aby se jim organizace přizpůsobila, aby se adaptovala novým požadavkům a podmínkám. Požadavek úspěšné organizační adaptace, kterou lze považovat za jednu ze závažných podmínek organizační prosperity. V prostředí dynamických změn se za těchto okolností požadavek na organizační adaptaci stává neméně závažným manažerským imperativem, než požadavek na organizační výkonnost, produktivitu a efektivnost.

Tato diplomová práce je zaměřena na uplatňování principů organizační adaptace při řízení konkrétní vybrané průmyslové organizace, s nimiž se tato organizace musí vyrovnávat při zvládnutí svých strategických úkolů a vznikajících řídicích problémů při svém působení v současném vnějším úkolovém a operačním prostředí.

Principy organizační adaptace by měly poskytovat vodítko pro zajišťování schopnosti organizace efektivně se přizpůsobovat změnám vnějších a vnitřních podmínek organizačního působení. Pokud organizace není schopna se efektivně přizpůsobovat měnícím se podmínkám prostředí, tak lze předpokládat, že narazí na výrazné potíže při vykonávání a plnění vytyčených cílů. V případě efektivní a včasné organizační adaptace je velké šance na to, že organizace splní zvolené cíle, anebo je bude schopna ke svému budoucímu prospěchu pozměnit, předefinovat.

Současný trh, na němž se začíná projevovat opatrný nárůst aktivit organizací jako subjektů podnikání po posledním ekonomickém poklesu, si již vyžádal, aby se organizace dokázaly efektivně přizpůsobovat novým, povětšinou výrazně zhoršeným, podmínkám. Tento ekonomický šok však zcela jistě není ojedinělý ani ukončený, proto je pro podnikající organizace nutné neotálet, nesetrvávat v současném stavu, nýbrž pokračovat v přizpůsobování se budoucím podmínkám.

V procesu organizačního přizpůsobování se lze postupovat dvěma hlavními směry – jednak je to cesta jednorázových, náhlých a rezolutních organizačních reakcí v podobě zásadních změn organizačních výstupů (produktů), postupů, procesů a potenciálů, jíž se má



dosáhnout požadované úrovně organizační adaptace k nově utvořeným výzvám, požadavkům a podmínkám prostředí, včetně rozvinutí potřebných organizačních způsobilostí (kompetencí) a pozitivních postojů. Úspěšnost tohoto způsobu zajišťování organizační adaptace je ovšem ve velké míře závislá na osobních kvalitách osob, zastávajících v organizaci klíčové, rozhodující funkce, zejména na jejich schopnosti úspěšně a přesně predikovat budoucí vývoj.

Druhý možný směr dosahování organizační adaptace spočívá ve vytvoření takových podmínek a systémových vztahů v organizaci, které v sobě obsahují adaptační prvky a subsystemy, jež organizaci umožňují měnit její vlastní parametry a chování jejích složek v závislosti na měnících se vnějších či vnitřních podmínkách. Současně však musí být organizačním adaptačním procesům stanoveny určité meze, jež by byly natolik pevné, aby k vítaným adaptačním změnám nedocházelo na úkor možné výkonnosti organizace.

V neposlední řadě musí organizace ctít vstřícný a korektní vztah k zákazníkům, kteří by měli být vždy hlavním bodem všeho organizačního snažení se. Samozřejmé meze jsou kladeny organizační adaptaci také platnou legislativou, technickými možnostmi řešení, technickými standardy a personálními limity.

Vzhledem k tomu, že každá závažnější organizační změna je náročná na efektivní provádění, na dosažení systémové prospěšnosti a maximální funkčnosti nového stavu, jsou procesy soustavné organizační adaptace po všech stránkách velmi náročné. Adaptivní organizace představují na rozdíl od rigidních, strnulých a nepřizpůsobivých organizací, fungujících po mnoho let stejně dle zavedených, ustálených a neměnných pravidel, výrazný posun organizační koncepce směrem k vyšší orientovanosti v prostředí, předvídavosti a flexibilitě.

Uplatňování principů organizační adaptability je klíčové především v podnikové sféře, která není do takové míry svázána legislativou jako sféra veřejná. Z toho důvodu jsem ve své práci spolupracoval s organizací, činnou v oblasti průmyslu, konkrétně s outsourcingovou firmou, zaměřující se především na poskytování úklidových a bezpečnostních služeb.

Cílem diplomové práce je zjištění úrovně sledovaných organizačně manažerských postupů a procesů v organizaci. Práce má charakter aplikovaného kvalitativního exploračního organizačního výzkumu *ex post facto*.

V první řadě jsem stanovil několik základních oblastí, které jsou dle mého uvážení jedny z nejdůležitějších pro schopnost organizace efektivně reagovat na vnější a vnitřní

změny. Tyto oblasti jsem poté srovnal se zjištěnými daty o organizaci. Tyto data jsem získal z několika zdrojů a společně analyzoval.

Závěrem jsem se snažil sestavit několik námětů pro management, které vycházejí z rozporů mezi sestaveným teoretickým modelem a zkoumanými faktory vybrané organizace.

## 2. Teoretická východiska pojetí organizační adaptace

Tato kapitola se zabývá teoretickými východisky organizační adaptace a vytváření organizační adaptability. Jelikož téma organizační adaptace je velmi široké, kapitola se soustřeďuje pouze na několik dílčích aspektů tohoto tématu. Těmito aspekty jsou vize organizace, orientace na zákazníka, schopnost rozhodování v týmu, výkonnost firmy, vedení změny v organizaci, vedení k tvůrčí práci a vysokým výkonům, strategické myšlení a schopnost organizace variabilně měnit své struktury. Jako jednotící rámec uvedených aspektů organizační adaptace je zde prezentováno novější pojetí organizační adaptace a adaptivity. Tyto oblasti byly vybrány podle vlastního uvážení autora diplomové práce na základě rešerše dostupných publikací na odpovídající téma a s ohledem na možnost jejich posouzení u vybrané organizace a zároveň tak, aby zvolený přístup byl univerzálněji aplikovatelný na širší spektrum typů organizací.

### 2.1 Pojetí a význam vize

Dle Vosoby (2001) musí vize firmy obsahovat dostatečně silnou ideu, která podněcuje a motivuje pracovníky, management a vlastníky firmy k vyššímu výkonu. Tato vize by měla být v daném časovém horizontu dosažitelná a faktory, které ji ohrožují, by měly být vysledovány. A v neposlední řadě by měla být tato vize sdílena všemi osobami zainteresovanými na chodu organizace.

Senge (2007) soudí, že zjistit tyto vnitřní tužby je u dospělých lidí velmi těžké. Vizi je totiž nutno stanovit v pozitivním slova smyslu, avšak značný počet zaměstnanců má tyto cíle určeny spíše negativně – např.: „nechci ztratit práci“, „nechci ztratit prémie“, atd. Dalším úskalím hledání sdílené vize je zaměření na prostředky směřující k cíli, a nikoli na cíl samotný. Určitým doplňkem vize organizace je vize vztažná – formuluje vizi ve vztahu ke konkurentům. Tato ovšem nemůže být dlouhodobá a stabilní vzhledem k velké turbulenci současných trhů. Vize musí být neoddelitelně spojena s posláním, které nám stanovuje cestu, jež nás ke kýženému stavu v budoucnu dovede.

McConnell (2007) popsal kroky při stanovování a rozšiřování vize v organizaci v tomto přibližném znění:

1. Poučení zaměstnanců o tom, co vize je a proč je důležitá
2. Návrh postupu zapojení všech zaměstnanců do procesu vytváření vize
3. Zjištění specifických požadavků různých skupin v organizaci

4. Pozdržení plánovací porady za účelem získání dalších podnětů pro formulaci vize
5. Účast vedoucího řídicího pracovníka na sdílení informací se všemi zaměstnanci na vedení procesu vytváření vize
6. Zkoncipování a formulace finální vize
7. Komunikace a posilování vize u zaměstnanců

Dle Senge (2007) je k přijetí vize organizace mezi zaměstnanci a pro dosažení jejich co největší angažovanosti ve prospěch realizace této vize zapotřebí, aby vedoucí byl vnitřně přesvědčen o správnosti vize, a upřímně ji sledoval. Má vizi podporovat přiměřeně, co možná nejjednodušeji ji předávat ostatním pracovníkům a ponechat na jejich volbě, zda budou chtít vizi následovat. Jakýkoli nátlak by zde mohl působit jako forma manipulace.

Podle Vosoby (2001) lze úspěch snažení ve formulaci a šíření vize zjistit pomocí následujících otázek zaměstnanců: co a komu chce firma prioritně nabízet své výrobky (služby), na jakém potenciálu chce firma stavět? Co všechno pro to musí firma udělat a jak? Jaké finanční a intelektuální zdroje vize bude vyžadovat (investice, znalosti, přístupy, dovednosti lidí, procesy, kontakty)? Co to přinese, kolik to bude stát a jak to bude firma měřit? Pokud je většina zaměstnanců schopna tyto otázky zodpovědět, tak byl proces utváření a šíření vize úspěšný.

Velkým nepřítelem šíření a osvojování vize zvláště v ČR je cynismus a skepse. Podle sociálních psychologů Newcomba, Turnera a Converse (1963, in Nakonečný 1999) lze tento postoj změnit za následujících podmínek:

- Předložení nových informací, které jsou schopny změny vnímání celého obsahu objektu, jímž je vize.
- Pokud jsou vytvořeny podněty emocionální povahy, které přímo souvisí s objektem /tj. vizí).

## **2.2 Orientace na zákazníka**

Každý podnik, který chce být úspěšný na současném trhu, musí všechny své aktivity provádět vzhledem k zákaznickým potřebám. Všichni zaměstnanci si toho musí být vědomi a jednat v souladu s tímto cílem, jak uvádí Souček (2005).

Dle Vosoby (2001) je složité definovat přesně kreativní a flexibilní přístup k zákazníkům, neboť se skládá z mnoha činností a schopností zaměstnanců. Jsou to: neustávat ve vymýšlení inovací, které pomohou pracovat efektivněji, rychleji a kvalitativněji, realizovat

změny rychle, ale důsledně, hledat nové přístupy k podnikání, které mohou v budoucnu přinést firmě reálný efekt, nalézt a efektivně využívat nové zdroje a rezervy, predikovat budoucí vývoj odvětví a celé společnosti a v předstihu poznat nové způsoby a možnosti a umět se jim krátkém čase přizpůsobit.

Jak uvádí Vosoba (2001) a Souček (2005) zákazník preferuje následující vlastnosti produktu – cenu, dodací lhůty, úroveň kvality samotného produktu nebo služby, dosažitelnost, technické poradenství, poměr výkonu/ceny, inovační koeficient, zpracování reklamaci, reakční dobu, spolehlivost dodávek, komunikaci, kvalitu péče o zákazníka, kvalitu dodávek a kvalitu produktů.

Souček (2005) uvádí, že jednání se zákazníkem by mělo být vedeno pozitivně, poskytování komfortu, individuálního přístupu, navazování přátelských kontaktů. Při takovém jednání je vysoká pravděpodobnost zachování loajality zákazníka i při chybě v dodávce výrobku či služby.

Pro zjištění plnění těchto požadavků zákazníků je vhodné hodnocení faktoru pomocí široké stupnice, kdy můžeme zjistit i drobné změny, jež by u užší stupnice nebyly vůbec zachyceny. Tyto informace musí být vždy brány v potaz při rozhodování managementu. Nesmí si dovolit ztratit loajalitu svých zákazníků, jelikož je získání nového zákazníka mnohem dražší než udržení současného.

Dle Vosoby (2001) by na parametrech zákaznické spokojenosti měla být navázána i výše pohyblivých složek mzdy.

### **2.3 Schopnost rozhodování v týmu**

Rozhodování v týmu je nezbytné vzhledem k rozdílným odbornostem a informační vybavenosti jednotlivých členů organizace. V současné době je již velká většina důležitých rozhodnutí přijata týmově. Tyto týmy se musí ovšem řídit několika pravidly a postupy, aby bylo jejich rozhodování efektivní a přineslo kýžené efekty. Senge (2007) uvádí, že se musí uskutečnit proces rozvíjení schopností lidí dosahovat chtěných výsledků. Efektivní skupinové rozhodování má tři hlavní elementy – první určuje schopnost plně využít myšlenkový potenciál, aby opravdu „více hlav více vědělo“. Druhý je rozměr kolegiální důvěry mezi spolupracovníky a schopnost spolehnout se. A třetím je schopnost týmu přenést výsledky týmu i do zbytku organizace.

Pro řízení diskuze je potřeba si osvojit několik technik, díky kterým pomůžeme diskutujícím v maximální možnosti vyjadřovat svůj a zároveň přijmout názory ostatních - dle Senge (2007, in Pastrňák 2009) a Vosoby (2001):

- Všichni zúčastnění se musí vzdát svých předpokladů, a podrobit je trvalému zkoumání všem účastníkům dialogu.
- Všichni zúčastnění se k sobě musí chovat jako kolegové, odložit postavení dané hierarchií organizace. Bez tohoto zamezí pocit zranitelnosti nadřazeným, vyjadřovat odvážné či protikladné názory.
- Dialog musí mít facilitátora, který bude držet dialog v určitých tématických „mezích“, aby tok myšlenek neodnesl účastníky mimo původní problém. Poté je možné dosáhnout cíle dialogu a tím je otevřené zkoumání celé hloubky zkušeností a myšlení všech zúčastněných, které může zároveň přesahovat jejich individuální názory.
- Diskuze na rozdíl od dialogu nesměřuje k osvětlení zkušeností a názorů ostatních, ale k nalezení nejlepšího řešení dané situace.
- Nastavení organizačních mechanismů a mechanismů jednání na první schůzce.
- Vytvoření časového akčního plánu a jeho dodržování.
- Stanovení výstupu pracovních setkání, maximalizování snahy jejich dosažení a zaznamenání výsledků každé schůzce.
- Uvolněná atmosféra a humor utváří tvůrčí klima a zvyšuje týmovou kohezi.
- Pravidelné hodnocení práce týmu a zkoumání možnosti zefektivnění.

Dle Vosoby (2001) se v každém týmu musí nalézat alespoň jedna osobnost, která je schopna oslovovat individualisty, se silným vlivem na okolí a je schopna oslovovat klíčové osobnosti k prosazení názorů výsledků týmu.

Během práce v týmu lze vyzorovat mnoho negativních a neproduktivních typů chování. Mezi tyto jevy můžeme zařadit následující: řízení se pravidlem, že pokud jsem v týmu, tak budu dělat všechno jako člen týmu, zaměstnanci se zříkají odpovědnosti za individuální rozhodnutí a kryjí se skupinovým, vznik profesních „týmových“ pracovníků a neschopnost předání výsledků týmu dále do organizace.

Parcell a Collinson (2006) uvádějí, že před počátkem řešení každého problému je vždy nutné získat znalosti potřebné k jeho splnění. Vstup na nový trh, vyhodnocení obchodních možností mohou být typickými příklady. Pokud řešíme podobný problém, tak je pravděpodobné, že se řešení podobného problému věnoval již někdo před námi – v případě,

že ano, tak je žádoucí získat znalosti z předešlého jednání. Zkusme najít v organizaci lidi, kteří se již s podobnými problémy setkali, a zkusme je ohledně tohoto problému kontaktovat.

Při výběru správného složení skupiny je vhodné nevybírat zaměstnance s příliš úzkými osobními vazbami, ale zaměstnance, jež spolu nepřicházejí příliš často do kontaktu, aby se zamezilo jednotnému skupinovému myšlení, které by významně omezilo možnost nového náhledu na budoucí projekt.

## **2.4 Stanovování výkonnosti firmy**

Při zvyšování výkonnosti firmy je velkým problémem nalezení vhodných ukazatelů výkonnosti. Prvním problémem je, že běžně používané ukazatele se vztahují k minulosti. Tyto ukazatele mají samozřejmě vysokou vypovídací hodnotu, ale je sporné, jestli dokážou přesně zachytit i budoucí vývoj společnosti. Dalším problémem může být ovlivnitelnost těchto údajů na úkor jejího budoucího možného rozvoje (snížení výdajů na výzkum a vývoj, mzdy důležitých zaměstnanců, atd.). Prakticky se k ukazatelům ukazující výkonnost za minulé období přidávají další ukazatele, které zvládají posoudit budoucí vývoj firmy. Mezi ně patří především zhodnocení kvality zpracované strategie. Dalšími jsou ukazatele hodnotící spokojenost zákazníků, počet ztracených zákazníků, hodnotu reklamací atd. Dle Součka (2005) je výrazným nedostatkem klasických ukazatelů výkonnosti absence hodnocení vlivu nehmotných aktiv (agilnost, mobilita, inteligence, znalosti, osobní zaujetí atd.), které ve firmě výrazně ovlivňují výkonnost.

Základními činiteli pro vysokou výkonnost jsou globální chování firmy, zaměření na *core business* a trvalé zlepšování procesů. Při větší podrobnosti jde tyto vlastnosti převést do konkrétnějšího vyjádření – rychlost rozhodování, jednoduchost všech procesů, transparentnost, otevřená atmosféra, vzájemná komunikace, jasně definované cíle podporované motivačními nástroji, pravidelná zpětná vazba, cíleně zaměřený trénink a vzdělávání zaměstnanců a zdokonalování technického zázemí firmy.

K objektivnímu posouzení firmy vzhledem ke konkurenčním firmám na celosvětovém trhu pravidelný proces srovnávání s konkurencí, jak doporučuje Souček (2005).

## 2.5 Implementace změny v organizaci

Tento systém vedení vytvořen Kotterem a Cohenem (2003 in Pastrňák 2009) změny v organizaci je založen na přístupu, který předpokládá, že lidi donutí ke změně pouze silný emocionální prožitek – tedy nikoli výsledky analýzy, která změní jejich myšlení, ale to, že jim ukážeme pravdu, která tento prožitek vyvolá. Tento systém můžeme znázornit pomocí schématu „VIDĚT – POCÍŤOVAT – MĚNIT“.

**VIDĚT** „, Lidé v určité fázi procesu změny narážejí na problém – příliš mnoho jejich kolegů se oddává samolibému uspokojení, nikdo neusiluje o formování jasné strategie, příliš mnoho spolupracovníků odpadne dříve, než se dosáhne strategického cíle. Lidé mohou navodit dramatické, poutavé a přesvědčivé situace, které ostatním pomohou názorně si představit problém i jeho řešení.

**POCÍŤOVAT** – Vyvolání názorných představ probouzí a podněcuje pocity, které usnadňují užitečné změny, nebo rozptyluje pocity, které stojí změnám v cestě, které jim brání. Pocity naléhavosti, optimismus a přesvědčení o správnosti změny se mohou posilovat. Hněv, sebeuspokojení, cynické postoje a obavy mohou ustupovat a slábnout.

**MĚNIT** – Nové pocity mění chování nebo nové chování upevňují, přičemž často jde o chování velice odlišné od původního. Lidé jednají s daleko větší bohorovností. Mnohem více se snaží o to, aby dobrou vizi proměnili ve skutečnost. Nezastavují se, dokud práce není hotova, i když snad cesta, která je před nimi, jim může připadat dlouhá.

Do určité míry odpovídá toto schéma struktury lidského mozku. Z vývojového hlediska je ta část mozku, která zpracovává rafinované analýzy mnohem mladší. Větší, impulsivnější část mozku proměňuje informace přicházející od smyslů přímo v emoce, jež potom podněcují k činům.

Toto schéma pravidel, platí zejména pro zásadní organizační změny – nové technologie, fúze a akvizice, globalizaci a jiné.

8 kroků procesu úspěšné změny velkého rozsahu dle Kottera a Cohena (2003 in Pastrňák 2009):

### 1. krok – posílení pocitu naléhavosti změny

Prvním krokem v úspěšných programech změn je postarat se o to, aby dostatečné množství lidí začalo jednat s dostatečnou mírou naléhavosti – aby začali aktivně vyhledávat příležitosti a problémy, aby svým jednáním strhávali své kolegy a probouzeli v nich novou energii, aby



vyzařovali pocit rozhodnosti a odhodlání k činu. Bez dostatečného vědomí naléhavosti změny se může úsilí o realizaci změny velkého rozsahu stát pokusem o to vyvalit balvan na velice vysokou horu.

Nové chování: Lidé si začnou mezi sebou říkat: „Pusťme se do toho, musíme toho spoustu změnit!“

## **2. krok - sestavení vůdčího týmu**

Zvýšený pocit naléhavosti změny velice pomáhá při sestavování vhodné skupiny vedení procesu změny a při upevňování zásadní týmové souhry v rámci skupiny. Když se rozšíří povědomí naléhavé potřeby změny, mnohem více lidí se snaží zapojit se do jejího prosazování, a to dokonce i za cenu osobních rizik. Více lidí je ochotno spolupracovat, i když s tím nejsou spojeny žádné krátkodobé osobní výhody či odměny. Ale nezbytné je dodatečné úsilí, aby se dali dohromady ti správní lidé, kteří si budou moci důvěřovat, budou pociťovat vzájemné emociální vazby a budou schopni týmové spolupráce při plnění úkolu.

Nové chování: Je vytvořena skupina lidí s pravomocemi dostatečnými k tomu, aby mohli jít v čele procesu velké změny; tito lidé začínají úspěšně spolupracovat.

## **3. krok - formulace „správné“ vize**

V případě úspěšných projektů změny velkého rozsahu řeší dobře fungující vůdčí tým otázky související s jasným vyjádřením zaměření transformačního úsilí. Jaká změna je potřebná? Jaká je naše vize nové organizace? Co by se měnit nemělo? Jaký je ten nejlepší způsob jak přeměnit vizi ve skutečnost? Které strategie změny jsou nepříjemně nebezpečné? Správné zodpovězení těchto otázek staví organizaci do postavení, z něhož se může odrazit do lepší budoucnosti.

Až příliš často ovšem vůdčí týmu buď nedokáží určit jasný směr, nebo formulují vize, které nejsou příliš smysluplné. Důsledky mohou být katastrofální pro organizace a bolestivé pro zaměstnance.

Jedním z důvodů, proč jinak bystří lidé nejsou schopni určit správný směr, jímž se má úsilí o změnu ubírat, je to, že jim bylo vtlačeno do hlavy, že „rýsování budoucnosti“ spočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Když však budete usilovat o změnu velkého rozsahu, přesvědčíte se, že ani to nejlepší plánování nebude nikdy stačit. Zásadní význam má něco velice odlišného.

Nové chování: Tým vedení změny propracovává vhodnou vizi a strategii procesu změny.

#### **4. krok - šíření vize změny a získávání jejich stoupenců**

U úspěšných projektů změny si vizi a strategie její realizace nenechává tým vedení procesu změny pro sebe. Naopak se snaží povahu změny šířit v maximální míře tak, aby lidé smyslu změny jak porozuměli, tak aby ji upřímně podporovali. Cílem tohoto kroku je získat co největší možný počet lidí k jednání vedoucímu k uskutečnění vize.

Předávání a šíření vize z mnoha důvodů selhává. Nejběžnějším z těchto důvodů je pravděpodobně její nedostatečná srozumitelnost. Lidé se ptají: “O čem to vlastně hovoří?” Nedostatečná srozumitelnost vize napovídá, že krok 3 byl proveden nedostatečně. Mlhavé nebo nelogické vize a strategie prostě nelze šířit srozumitelným a přesvědčivým způsobem. Kromě toho i krok 4 obsahuje určitá úskalí, která mohou zmařit transformační úsilí, a to dokonce i v případě, že vize je naprosto dokonalá.

Když hovoříme o změně velkého rozsahu, obvyklé reakce bývají: “Nechápu, proč se potřebujeme tolik měnit“, “Vždyť ani nevědí, co dělají“, “Nikdy to nemůžeme dokázat“, “Myslí to ti hoši vážně, nebo je to součást nějaké složitější hry, které nerozumím?“, “Nesnaží se jen namastit si kapsu na můj účet?” a „Proboha, co bude se mnou?“. V případech úspěšných projektů se tým vedení procesu nesnaží tuto skutečnost nijak vyvracet nebo popírat, nepolemizuje s takovými reakcemi jako nespravedlivými nebo nelogickými, Členové týmu vedení procesu změny prostě hledají způsoby, jak se s nimi vyrovnat. Klíčem k tomu je jedna naprosto zásadní myšlenka: dobrá komunikace nespočívá jen v přenosu dat. Musíte lidem ukázat něco, co nějak rozptyluje jejich úzkosti, co s porozuměním přijímá jejich nespokojenost, co je důvěryhodné v tom nejzákladnějším smyslu a co v nich vyvolává víru ve vizi.

Nové chování: Lidé začínají přijímat změnu za svou a to se projevuje i v jejich chování.

#### **5. kroku - uvolnění prostoru pro jednání a jeho podpora**

Má-li být projekt změny úspěšný, je nutné odstraňovat překážky, které lidem stojí v cestě, ihned poté, co začnou vizi změny chápat a začnou na jejich základě jednat.

Často tou jedinou a největší překážkou bývá šéf – přímý nadřízený nebo někdo s vyšším postavením v hierarchii řízení, například provozní mistr nebo výkonný viceprezident. Podřízený se ztotožňuje s vizí a chtějí pomáhat při její realizaci, ale je jim v tom účinně bráněno. Slovy, činy, a dokonce i těmi nejjemnějšími náznaky jejich šéf vyjadřuje

přesvědčení: „Ta změna je pěkná pitomost.“ Podřízení, toto své úsilí vzdají nebo budou vykládat nesmírné množství času, aby překážku nějak obešli.

Nové chování: Stále více lidí se přesvědčuje o tom, že mohou jednat v souladu s vizí, a také tak skutečně jednají.

## **6. krok - vytváření příležitosti k rychlým úspěchům**

V případě úspěšných projektů změny dosahují lidé, kteří mají náležitou podporu, rychlých úspěchů – drobných vítězství, která živí jejich víru v projekt změny, poskytují určitou emocionální odměnu těm, co usilovně pracují, berou vítr z plachet kritikům a celému procesu dodávají potřebnou energii. Bez takových malých úspěchů, které jsou zjevné, včasné, zcela jednoznačné, všem srozumitelné a všemi uznávané, se projekty změny zcela nevyhnutelně dostávají do vážných problémů.

Lidé, kteří mají volné ruce k prosazování projektů změny a jsou při tom úspěšní, si velice pečlivě vybírají, čemu věnují svůj čas. V první řadě se zaměřují na úkoly, při jejichž plnění mohou rychle dosáhnout jednoznačných, zřetelných a významných výsledků. Tyto rychlé úspěchy mají zásadní význam, protože plní čtyři významné funkce:

Poskytují vůdcům procesu změny zpětnou vazbu potvrzující hodnotu jejich vizí a strategií.

Pro ty, kdo usilovně pracují na dosažení vize, představují určité poplácání po zádech, přinášejí jim emocionální povzbuzení.

Posilují víru v projekt změny, působí jako lákadlo na ty, kteří se dosud aktivně nezapojili.

Oslabují postavení pochybovačů a skeptiků.

Bez takových výsledků, bez těchto okamžitých vítězství bude změna většího rozsahu jen výjimečně úspěšná a rozhodující převahu získají lidé pochybující a nepřesvědčení, ačkoli vize může být opravdu oslnivá a změna nanejvýš nutná. Avšak tyto úspěchy přinášejí opak: rostoucí optimismus, novou energii, sílící a šířící se přesvědčení o správnosti změny.

Nové chování: Zvyšuje se aktivní podpora procesu, když lidé usilující o realizaci vize, zatímco odpůrců změny je stále méně a méně.

## **7. krok - nutnost nepolevit**

Soubor prvních rychlých úspěchů dodává projektu změny jasné zaměření a určitou dynamiku. Pro úspěšné projekty je charakteristické, že lidé této pohybové energie využívají, aby vizi proměnili ve skutečnost tím, že udržují povědomí vysoké naléhavosti změny a rozptylují pocity neodůvodněné pýchy a sebeuspokojení, odstraňují zbytečné a vyčerpávající pracovní činnosti, které podkopávají pracovní morálku, tím, že se vyvarují předčasného vyhlašování konečného vítězství.

Nové chování: Lidé iniciují další vlny změn, dokud nedojde k naplnění vize.

## **8. krok - upevnění dosažené změny**

Tradice je velice mocná síla. Pokusy o vkročení do budoucnosti mohou skončit jako sklouznutí do minulosti. Dosažené změny lze udržet napomáháním vzniku nové, změnám nakloněné a dostatečně silné organizační struktury. Změnám příznivě nakloněná organizační kultura poskytuje pevný základ novým pracovním a provozním postupům. Jedině díky ní jde dosáhnout konečných úspěchů, a to, ať je třeba zavést revoluční technologii, globální organizační strukturu, inovační strategii nebo výkonnější procesy.

Nové chování: Nové chování přinášející úspěch se upevňuje i navzdory působení tradice, obměně členů vůdčího týmu atd.

Dle Vosoby (2001) lze použít pro řízení změny následování několika jednoduchých pravidel. Nejdříve musí lidé přesně vědět, proč jsou změny v organizaci prováděny – snížení nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti, zastavení propadu, rozšíření trhů, zlepšení služeb. Pokud se už rozhodneme provádět nějaké změny, je neefektivní provádět změny jednotlivě a izolovaně, jelikož takto výrazně klesá úspěšnost. Jediným indikátorem změny je změna přístupu pracovníku a všechny změny musí být zacíleny na přímý či nepřímý přínos pro zákazníka, majitele a zaměstnance.

Při plánování změny se doporučuje stanovit konečné hodnoty, cíle a nastavit priority. Pro plánování je potřeba zainteresovat všechny klíčové zaměstnance na spolupráci, vytvořit realizační týmy, poskytnout pravomoci, informace a *know-how*. Změny by měly být prováděny primárně v hlavních oblastech a tyto změny zavádět úspěšně a důsledně. Časový harmonogram změn by měl být důkladně připraven, měli by být jasně přiděleny zdroje a měl by být vytvořen detailní plán aktivit.

Během procesu změny by měl management pečlivě komunikovat a vysvětlovat veškeré důsledky a dopady změny. Dále by měl neúnavně připravovat všechny zaměstnance, kterých se změna dotkne na dopady změny a s pochopením přistupovat k negativním ohlasům zaměstnanců.

Samotná realizace změny by měla být důsledná. Manažer by měl pokračovat v komunikaci, podporovat realizační týmy a nepřipouštět zpochybňování. Podniková kultura by měla být pozměněna žádoucím směrem, změna by měla být konsolidována, nedopustit pouhé formální naplnění změny a nakonec vyhodnotit výsledky změny.

Vosoba (2001) dělí největší problémy při realizaci změn do tří oblastí. Těmito oblastmi jsou nejistota zaměstnanců, špatná komunikace a malá podpora vůdců změny ostatním zaměstnancům.

Nejistota se skládá z obav, že provedená změna nebude konečná a zaměstnanci ztratí svůj vliv a pozici. Při špatné komunikaci zaměstnanci neví, proč jsou změny nezbytné, nemají jasno v tom, co skutečně mají změnit a nejsou přesvědčeni, že změna je potřebná právě teď. Malá podpora vůdců změny má své důsledky v nevědomosti zaměstnanců v oblastech organizace práce, odměňování za práci a podpory vedení v opravdovém úsilí o změnu.

Oba dva modely změny jsou ve svém základu velmi podobné. Berou jako základ srozumění zaměstnanců s důvody a přínosy provedení změny a jejich důsledné informování a zapojení do procesu změny. Musí se rovněž stanovit přesné cíle, kterých by mělo být změnou dosaženo. Model Kottera a Cohena (2003) se vyznačuje vyšším zaměřením na motivaci zaměstnanců a vytvářením atraktivních cílů. Druhý model vytvořený Vosobou (2001) pracuje s více techničtějšími zásadami, které tento model více přibližují podnikovému využití.

## **2.5 Vedení k tvůrčí práci a vysokým výkonům**

Při všech výše uvedených principech narážíme na problémy se zaměstnanci, s jejich motivací, loajalitou k firmě, neochotou plnit úkoly, přílišnou horlivostí a jinými faktory znesnadňujícími vedení lidí.

Souček (2005) doporučuje rozdělit zaměstnance na 2 typy: „rychlé koně“ a „líné želvy“. „Rychlé koně“ společnost táhnou kupředu, jsou nositelé poroky a často přicházejí s inovacemi. Tyto vlastnosti ovšem nesou nelibě ostatní zaměstnanci společnosti. Vedení těchto lidí je velmi náročné, při velké dynamice osobnosti nemají trpělivost dotahovat novou myšlenku až do fáze realizace, a proto se musí jejich snaha systematicky hodnotit. Jejich

aktivity se musí usměrňovat vzhledem k významným úkolům. Tito lidé ovšem špatně nesou zasahování do svých aktivit. Všechny tyto obtíže je nutné překonat, protože jsou tito lidé významným nositelem inovace v každé organizaci.

Tzv. „líné želvy“ je naopak zapotřebí k práci neustále povzbuzovat a burcovat. Jim svěřené úkoly musí být pravidelně kontrolovány a jejich neplnění musí být postihováno. Práci s oběma skupinami lze vykonat vlídným, systematickým, ovšem neúprosným nátlakem.

Vedení výkonného personálu organizace k vysoké výkonnosti je podle Součka (2005) založeno na následujících zásadách:

1. „Nikdy nic nezapomenout“.
2. „Úkol musí být splněn“.
3. Správná míra odstupu od věcí.
4. Mít autoritu.
5. Posedlost ziskem a náklady.
6. Rychlé vypořádání s nízkou pracovní morálkou.
7. Citlivý přístup k lidem
8. Stimulace zaměstnanců

## **2.6 Strategické myšlení**

Principy strategického myšlení musí být brány v potaz při řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich analýzy při formulaci a implementaci strategie.

Dle Součka (2005) by strategie měla být vždy vypracována v několika variantách vzhledem k nejistému vývoji faktorů, které zákonitě ovlivní výkonnost podniku v budoucnu. Proto je vhodné si přiznat určitou míru nejistoty při sestavování různých variant strategie podniku. Při strategickém plánování máme vyšší stupeň volnosti, než při plánování středně a krátkodobém. Proto můžeme k příznivým výsledkům dojít různými cestami dle působení neovlivnitelným vnějších i vnitřních faktorů. Varianty strategie by měly být navzájem kompatibilní – měl by být umožněn přechod od jedné varianty ke druhé, bez těžko překonatelných problémů, které by mohly tento přechod vyloučit či způsobily velký pokles efektivnosti. Kompatibilita s sebou přináší podstatný prvek úspěšné strategie – její pružnost, její schopnost efektivně a úspěšně reagovat na všechny možné změny faktorů ovlivňující výkonnost firmy bez těžkých zásahů do chodu organizace.

Pružnosti lze dosáhnout rychlým procesem rozhodování a přenosu informací, zkracováním doby strategických operací, vysokou kvalifikací a kreativitou pracovníků, motivováním příslušných lidí k tvorbě náročných strategií a k prosazování jejich realizace, koncentrováním důležitých zdrojů a organizací a stylem řízení, které podporuje provádění změn.

Strategické myšlení by mělo být neustále konfrontováno se systémem zpětné vazby, aby mohla být strategie upravována v souladu s vývojem ovlivňujících faktorů. Dle Edena, Ackermanna a Browna (2004) nám toto umožní zjistit, jestli jsou vzájemné vazby faktorů skutečně takové, jako jsme předpokládali. Toto lze provádět například pomocí metody klouzavého plánování. Tato metoda se provádí průběžným zhodnocením dosavadní strategie, aktualizací strategického plánu v souvislosti se změnami ovlivňujících faktorů a prodloužením plánovacího období o jeden rok.

Jelikož jsou současné trhy výrazně globalizované, tak Souček (2005) uvádí, že je při tvorbě a aktualizaci strategie potřeba vycházet z celosvětového měřítko. Nicméně tento přístup vyžaduje velmi široký rozsah znalostí a je prakticky nemožné ho udržovat aktuální a použitelný pro rozhodování. Proto je vhodné vytvořit informační systém, který umožnil přístup k potřebným a relevantním informacím.

U tvorby podnikové strategie je vhodné konfrontovat představitele všech firemních subsystémů. Tento proces může umožnit vzájemné pochopení jednotlivých potřeb a požadavků firemních útvarů. Současně by měly být tyto názory konfrontovány s teoretiky, pro rozšíření myšlenkového prostoru při tvorbě strategie. Tyto interdisciplinární jednání přispívají k překonávání jednostranných názorů a přístupů. Eden, Ackermann a Brown (2004) doporučuje, že hlavní skupina tvořící strategii by měla mít pět až sedm členů. Tito členové by měli chápat ostatní lidi ve skupině, podporovat tento proces svým vlivem a podporovat tým tvořící strategii navenek.

Dle Edena, Ackermanna a Browna (2004) by výstupem měly být kognitivní mapy každého člena skupiny, jež vytváří strategii. Tyto kognitivní mapy by měli být sloučeny do jedné společné kognitivní mapy, která nám pomůže ve vytváření strategií.

Souček (2005) uvedl, že velmi častým produktem strategického myšlení je výskyt inovativních myšlenek a řešení. Největší efekt přinášejí revoluční, nevyzkoušené myšlenky. Zde je důležité nezavrhnout tyto nápady vzhledem k častým vysokým nákladům a těžkostem při jejich realizaci.

Strategické myšlení je vždy syntézou exaktních a intuitivních metod. Podíl použití těchto metod závisí na předpokladu rovnoměrného, nebo skokového vývoje budoucnosti. Při rovnoměrném vývoji se lze více spoléhat na exaktní metody, jež mohou rovnoměrný vývoj relativně přesně předpovědět. Při náhlých a neočekávaných změnách nelze příliš na exaktní metody spoléhat, protože jejich základy jsou v interpretaci minulých vědomostí do budoucího stavu. Při kritických změnách je proto vhodné použít intuitivní metody založené na lidské schopnosti syntézy, tvůrčího myšlení a zkušenostech. Při obou typech rozhodování je však nutné mít k dispozici základní makroekonomické údaje – kurzy měn, cenové úrovně, demografické údaje atd.

MacLennan (2008) uvádí, že pozdější zavádění strategie do praxe se setkává s mnoha problémy. Prostředí prochází neustálými změnami, které mohou velmi často narušit a být překážkami i pro velmi dobře vypracovanou strategii. V organizaci, která svou velikostí přesáhne určitou mez, je téměř nemožné seznámit kvalitně se strategií všechny zaměstnance a získat od nich efektivní zpětnou vazbu bez kvalitního informačního systému. Dále musí být manažeři přesvědčeni o své schopnosti splnit i velmi náročné cíle, které jsou dány strategií.

## **2.7 Teorie jednání (konání) – Variabilita struktur organizace**

Ch. Argyris společně s D. Schönem vypracovali teorii, dle které se všichni lidé při jakémkoli konání řídí mentálními mapami. Tyto mapy určují způsob, jak plánují, uskutečňují a zpětně hodnotí své činy. Ve většině případů jsou tyto mapy upřednostněny před jednáním (teoretickým), ke kterému se hlásíme. Pouze málo lidí si uvědomuje tento rozpor, rozpor mezi jednáním určeným mentálními mapami a teorií, kterou se chceme řídit.

Pojem teorie jednání vzniknul již během dřívějších Argyrisových výzkumů vztahů mezi jednotlivci a organizacemi (Argyris 1957, 1962, 1964). Tato teorie říká, že: "Nejzákladnějšími vlastnostmi jsou ty vlastnosti, které mají všechny teorie společné – všeobecnost, středovost a jednoduchost, a které jsou zároveň kritéria všech teorií." (Argyris and Schön 1974: 4). Rozdíl mezi těmito teoriemi jednání je v tom co děláme a v tom, jak mluvíme o svých činech před ostatními. Toto lze nazvat jako teorie jednání. Je nevyslovené a řídí okamžité jednání. Jejich vztah ke konání je jako mluvnice při mluvení – obsahuje předpoklady o nás, ostatních lidech a prostředí – tyto předpoklady tvoří dohromady složitý systém, který je každodenně využíván. (Argyris & Schön 1974: 30) Tomu, co říkáme ostatním o svých činech, říkáme přijatá teorie.



To, že jsme si tyto dva termíny oddělili, nám umožňuje položit si otázku o tom, které chování je způsobeno přijatou teorií, a které vnitřními pocity. Jinými slovy – existuje zde shoda? Ano, existuje. Argyris (1980) ukázal případ vysoké efektivity vytváření shody mezi používanou teorií a přijatou teorií. Při dosahování shody, je nezbytně nutné, abychom byli schopni si před sebe „postavit zrcadlo“, které nám umožní vidět rozdíl mezi tím, co říkáme ostatním a tím, co opravdu děláme. Tento rozdíl, pokud ho uvidíme, nám může pomoci sblížit používanou a přijatou teorii.

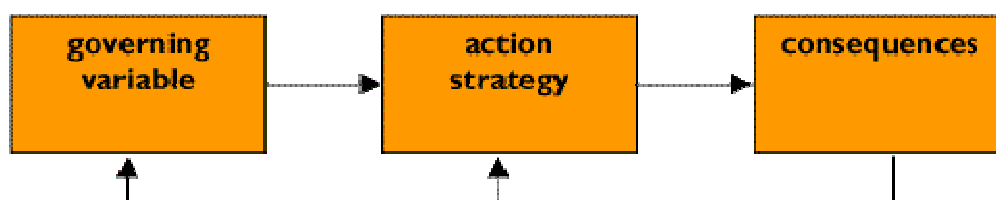
K plnému uznání teorie jednání potřebujeme zahrnout tento model jednání. Argyris and Schön (1974)

*Řídící proměnné (Governing variables)* – tyto hodnoty se lidé snaží držet v přijatelných mezích. Každá akce má pravděpodobně vliv na několik proměnných – každá akce může odstartovat vzájemnou závislost mezi proměnnými

*Akční strategie (action strategy)* – postupy a plánování, kterými se lidé snaží držet řídicí proměnné v normě

*Následky (consequences)* – výsledek akce. Tyto mohou být buď chtěné – takové, které chtěl dotyčný dosáhnout – a nechtěné. Mohou mít důsledky jak pro jednotlivce, tak pro okolí.

**Graf 2-1** Teorie jednání (dle Argyrise a Schöna 1994)



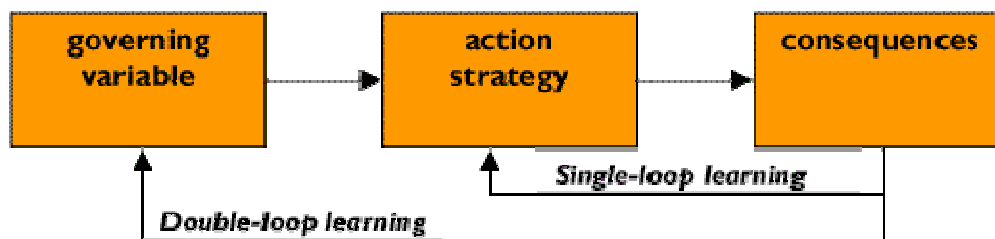
Tam kde jsou následky použité strategie cílem, kterého chtěla osoba dosáhnout, tak tam je teorie jednání splněna – existuje zde shoda mezi záměrem a výstupem. Může také nastat neshoda mezi záměrem a výstupem – následky jsou nechtěné – nebo výsledek není ve shodě s řídicími proměnnými. Argyris a Schön navrhli dvě možnosti nápravy této neshody – jednosmyčkové a dvousmyčkové učení.

Pro Argyrise a Schöna zahrnuje učení nalezení a opravu chyby. Když jde cokoli špatně, tak se předpokládá, že většina lidí bude hledat odlišnou strategii, která se bude shodovat a bude v mezích řídicích proměnných. Jinými slovy, dané nebo zvolené úkoly, hodnoty, plány a pravidla jsou častěji vykonány, než podrobeny zkoumání. Toto je

jednosmyčkové učení.(Argyris and Schön (1974) Alternativou je zkoumat samotné řídicí proměnné, podrobit je kritickému pohledu. Právě zde je těžiště dvousmyčkového učení, které vede ke změně řídicích proměnných a odtud ke zcela novým akčním strategiím a následkům. Právě zde se dostáváme k jádru učící se organizace. Takto lze jednoduše popsat (popsali Argyris a Schön ) proces v kontextu učící se organizace. Když se objeví problém a organizace ho řeší bez změn ve své politice či cílech, pak je to jednosmyčkové učení (řeší následky problému). Pokud při řešení problému nastanou změny v politice či cílech organizace, které problém způsobily, tak je to dvousmyčkové učení (řeší příčiny problému).

Tento proces lze jednoduše znázornit na předchozím schématu teorie jednání:

**Graf 2-2 Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení**



Jednosmyčkové učení se objevuje, když úkoly, hodnoty, rámce a do důsledků - strategie jsou brány jako dané. Naopak dvousmyčkové učení zahrnuje zkoumání jako hlavního činitele zkoumajících a učících se systémů, které tvoří základ současných strategií a cílů. Dvousmyčkové učení je v současném světě plném rychlých změn nutné pro jejich zvládnání, udržení konkurenceschopnosti a tím pádem i pro život organizace jako takové.

Ch.Argyris a D. Schön vytvořili dva modely, které popisují rysy organizací, které vytvářejí shodu v teoriích jednání nebo podporují dvousmyčkové učení. Předpokladem je, že lidé používají podobné mentální mapy v podobných problémových situacích. Tyto modely nazývají Modelem I – model, který tlumí dvousmyčkové učení, a Model II - ten, který dvousmyčkové učení podporuje.

**Tabulka 2-1 Model I a II**

	Řídící proměnné (Hlavní hodnoty organizace)	Primární strategie
<b>Model I</b>	dosáhnout cíle přesně tak, jak byl plánován	jednostranná kontrola úkolů a prostředí
	vítězit, neprohrávat	jednostranná ochrana sebe a ostatních
	potlačení negativních pocitů	
	zdůrazňování racionality	
<b>Model II</b>	pravdivé informace	sdílení kontroly
	svobodná a informovaná volba	podíl na návrhu a implementaci akce
	vnitřně přijatý závazek	
	Prováděno pomocí	Následky
<b>Model I</b>	nejasné označení a soudy	defenzivní postoje
	obhajování procesů a vyloučení jejich zkoumání	malá svoboda volby
	považování názorů jednotlivce za absolutně správné	snížená tvorba platných informací
	vytváření nástrojů na krytí problémů	nízký stupeň ověření nových nápadů
<b>Model II</b>		minimalizace defenzivních postojů
	funkce a hodnocení jsou vysvětleny relativně jasnými a přímo viditelnými údaji	vyšší svoboda volby
	vynášení konfliktů na povrch	zvýšení obliby dvousmyčkového učení
	povzbuzující veřejný systém hodnocení	

Zpracováno autorem dle Argyris, Putnam, Mclain Smith (1985) a Anderson (1997)

## **2.8 Souhrn vybraných aspektů organizační adaptace**

Výše uvedené aspekty organizační adaptace byly vybrány z důvodu jejich nezbytnosti pro úspěšné přežití v dnešním podnikatelském prostředí. Každý z těchto aspektů byl vybrán jako zástupce jedné oblasti podnikového managementu. Při důrazu na vybrané aspekty je vysoce pravděpodobné, že i ostatní aspekty budou zasaženy systematickým přístupem, který veškeré tyto teoretické přístupy sledují.

### **3. Charakteristika vybrané průmyslové organizace**

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost EKOSTAV – MORAVIA a.s., která již mnoho let působí v Moravskoslezském kraji. Tato firma se v současnosti zabývá mnoha úklidovými a bezpečnostními činnostmi, jakož i rozmanitými na ně navazujícími, od nich odvozenými a s nimi souvisejícími činnostmi. Během let se tyto činnosti vyprofilovaly pro firmu jako nejvýhodnější, zatímco jiné z činností firma v současnosti již neprovozuje.

#### **3.1 Historie a předmět činnosti**

Společnost EKOSTAV – MORAVIA byla založena roku 1990 jako akciová společnost. V minulosti působila v mnoha oborech. Po svém vzniku se zaměřila především na úklidové práce vnitřní a vnější v průmyslových podnicích, dále na ochranu osob a majetku, montáž a servis telekomunikačních sítí, a na stavební, vodoinstalátérské a demoliční práce.

Podrobnější výčet aktivit společnosti EKOSTAV – MORAVIA a.s. zahrnuje stavební práce všeho druhu a činnosti na ně navazující, výstavba a provoz malých elektráren, výstavba čistících stanic, opravy a údržba památkových objektů po stránce stavební a restaurátorské, obkladačské a dlažební práce, kamenické práce a údržba hřbitovů, tesařské a truhlářské práce, výroba stavebních hmot, dílů, propagačních materiálů, zejména z odpadních hmot, tvorba počítačových programů, komerční činnost spojená s veškerou výše uvedenou činností, rozšiřování podnikatelské činnosti navazující na uvedenou činnost, získávání a prodej nemovitostí.

Dále pak na získávání trvalých užívacích práv k dalším objektům, kupř. haly, sklady a pod, zřizování smíšených komunálních a osobních společností se zahraniční účastí v tuzemsku, zaměřených na zámečnické práce a kovovýrobu, nákup a prodej zdravotnických a sanitárních zařízení a poskytování s tím souvisejících služeb, nákup a prodej osobních automobilů a poskytování s tím souvisejících služeb, chov a prodej drůbeže, včel, drobných hospodářských a kožešinových zvířat a výrobků z nich, výroba a prodej potravin, využívání, ukládání a likvidace druhotných surovin a odpadu, zajištění leasingových operací, obchodně zprostředkovatelská činnost, zprostředkování inženýrsko-technických služeb, provádění inženýrských staveb (včetně technické vybavenosti sídlištních celků).

Uvedené portfolio produktů a služeb společnosti EKOSTAV – MORAVIA a.s. se v současné době zúžilo zejména na tyto služby: ostražba majetku osob, služby soukromých detektivů, technické a inženýrské služby, demoliční práce, zámečnické práce, úklidové práce

vnější a vnitřní, prodej a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, vodoinstalační práce, zprostředkovatelská činnost, leasing spojený s financováním - leasingové služby, podnikání v oblasti nakládání s odpady (mimo nebezpečné) a silniční motorová doprava nákladní

Nicméně z největší části se firma věnuje úklidovým pracím vnějším a vnitřním a ochraně osob a majetku.

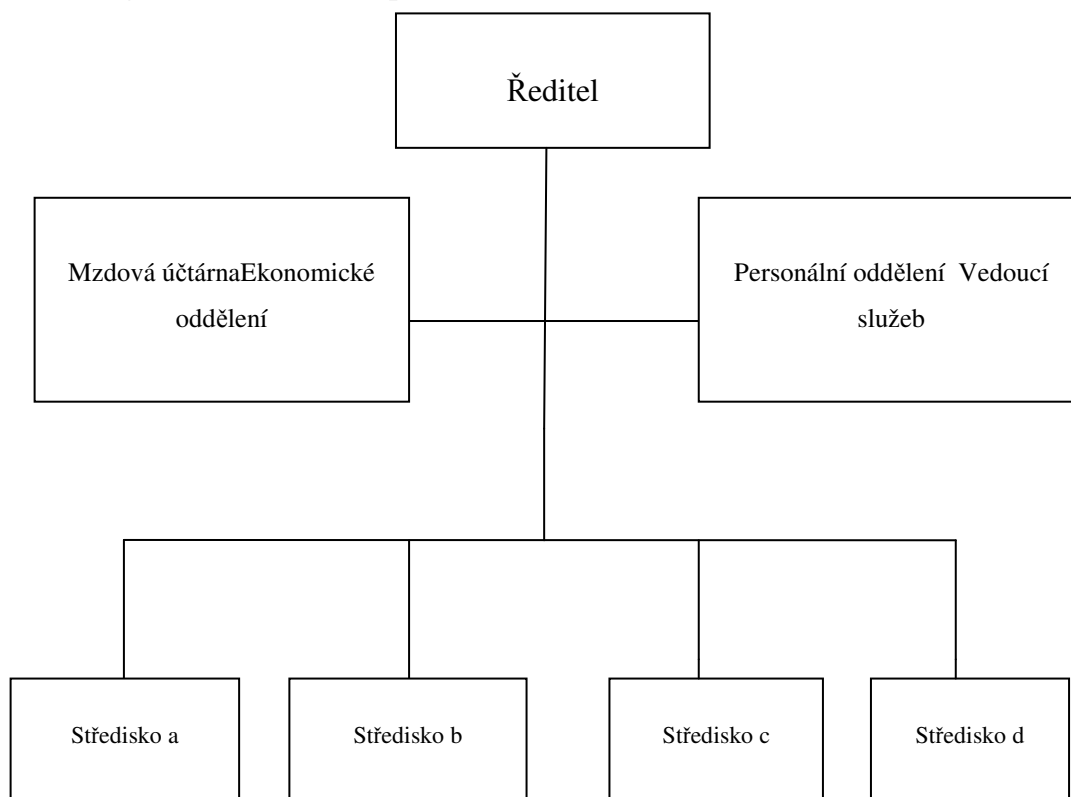
### 3.2 Organizace a řízení společnosti

Společnost má sídlo v Ostravě, ulici Koksární 7, 702 00. Její právní formou je akciová společnost s akciemi na jméno.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které je tvořeno předsedou, místopředsedou a jedním členem. Dva z těchto lidí jsou zároveň dvěma ze tří jediných technicko-hospodářských pracovníků. Představenstvo dále jmenuje dozorčí radu společnosti.

#### Organizační struktura

Graf 3-1 organizační struktura společnosti EKOSTAV - MORAVIA a.s.



Společnost zaměstnávala ke konci roku 2012 přibližně 150 zaměstnanců a přesto má pouze 3 stupně managementu. Na nejvyšším místě je ředitel společnosti, který je zároveň i předsedou představenstva. Druhá úroveň je tvořena mzdovým a ekonomickým oddělením společně s personálním oddělením a vedením služeb. Vzhledem k tomu, že druhý stupeň je tvořen dvěma technicko-hospodářskými zaměstnanci (THP), tak probíhá většina rozhodování skupinově mezi třemi nejvyššími zaměstnanci. Posledním stupněm vedení jsou poté vedoucí lokálních středisek, kteří mají pravomoc ohledně svého střediska a podléhají vyššímu stupni vedení.

Ředitel společnosti společně se zbývajícími dvěma THP provádějí operační porady každý den. Co 14 dní jsou porady i s vedoucími jednotlivých středisek, kde jsou vysvětleny a komunikovány informace nutné ke správnému provádění služeb zákazníkům.

Současně jsou co 3 měsíce pořádány porady, kde jsou vedoucí středisek seznámeni s výsledky společnosti za uplynulé 3 měsíce a jsou nastíněny plány na 3 měsíce následující.

### **3.3 Komunikace s akcionáři**

Představenstvo společnosti předkládá každý rok ke schválení dozorčí radě a valné hromadě výsledky podnikání ve standardizované podobě. Dále pak předkládá dozorčí radě podnikatelský záměr na další rok, který obsahuje více variant možného řízení společnosti, a ta poté vybírá 3 možné variantní strategie dle vlastního uvážení. Mimo tyto nástroje komunikace probíhá informování dozorčí rady o plnění hospodářských cílů několikrát měsíčně a v případě závažných problémů okamžitě.

### **3.4 Majetková struktura**

Akciová společnost vydala akcie na jméno v počtu 500 ks a v současné době je vlastní 63 akcionářů, z kterých žádný nemá rozhodující nebo podstatný vliv.

### **3.5 Vnější prostředí firmy**

Firma působí převážně v tržním prostředí Moravskoslezského kraje. Na tomto trhu působí mnoho konkurenčních firem. Mezi ně patří například D. I.SEVEN, a.s. Ostrava, SAFIR plus s.r.o., Úklid-J@ruška s.r.o., Purio JD, s. r. o..

Z tohoto výčtu několika úklidových firem je patrné, že trh není rozhodně prázdný a prost konkurentů.

Společnost EKOSTAV - MORAVIA a.s. je dodavatelem služeb pouze pro několik velkých průmyslových podniků, mezi které patří například OKD Darkov.

### 3.6 Hospodářské výsledky společnosti

Hospodářské výsledky společnosti v minulých letech jsou uvedeny v tabulce 3-1.

**Tabulka 3-1 Hospodářské výsledky společnosti v letech 1998-2011**

<b>rok</b>	<b>EBT</b>	<b>suma aktiv</b>
<b>1998</b>	-1382	6696
<b>1999</b>	43	5520
<b>2000</b>	304	5299
<b>2001</b>	134	5426
<b>2002</b>	91	5094
<b>2003</b>	148	4780
<b>2004</b>	155	3873
<b>2005</b>	584	4014
<b>2006</b>	579	4508
<b>2007</b>	707	4862
<b>2008</b>	650	5521
<b>2009</b>	659	6176
<b>2010</b>	710	7264
<b>2011</b>	408	7014

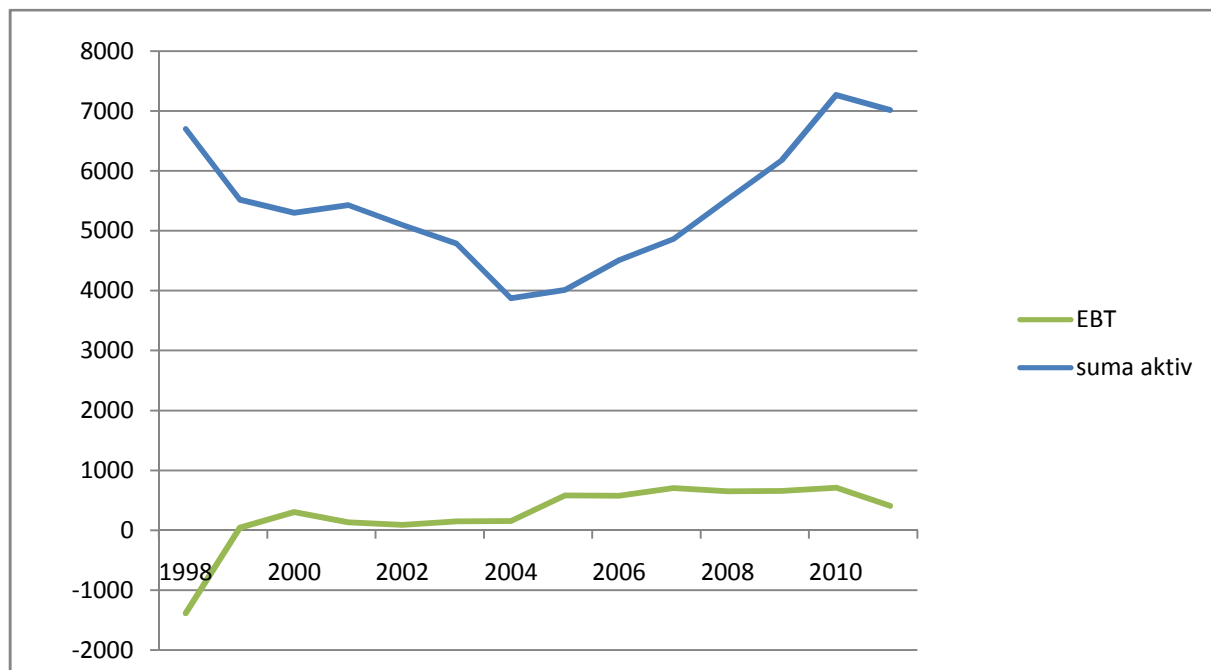
Zdroj: Výroční zprávy společnosti 1998 - 2011

Z tabulky je patrné, že firma ukončila rok 1998 s poměrně vysokou ztrátou, kterou se jí v následujícím roce podařilo překlopit k mírnému zisku, za přispění snížení aktiv přibližně o 18%. V následujících letech 2000 - 2004 vykazovala společnost podobný zisk, ovšem za neustálého snižování aktiv společnosti.

Tento trend se začal měnit v roce 2005, kdy velikost zisku prudce vzrostla a společnost začala zvyšovat svou velikost aktiv, ve které pokračovala až do konce sledovaného období, kde se velikost aktiv dostala téměř na stejnou míru jako v roce 1998. Míru zisku si společnost udržovala na přibližně stejné úrovni jako v roce 2005. Průběh velikosti aktiv i velikosti zisku lze sledovat na následujícím grafu 3-2.



**Graf 3-2 Hospodářské výsledky společnosti 1998 - 2011**



Na grafu lze rovněž vidět růstový trend v sumě aktiv, který dosáhl svého maxima v roce 2009.

## **4. Analýza přístupu vybrané organizace k organizační adaptaci**

### **4.1 Předmět výzkumu**

Výzkum, uskutečněný v rámci této diplomové práce byl zaměřen na zjištění toho, zda vybraná akciová společnost EKOSTAV – MORAVIA a.s. přistupuje aktivně ke své adaptaci soudobým požadavkům a podmínkám tržního prostředí, v němž tato společnost působí, zda management této společnosti si uvědomuje potřebu organizační adaptace jako podmínky prosperity společnosti v dnešním dynamicky se měnícím konkurenčním prostředí, a nakolik management věnuje při řízení společnosti svoji pozornost vedle produkčních ukazatelů také problematice organizační adaptace. Předmětem popsaného výzkumu bylo zjišťování aplikace principů organizační adaptace, popsaných v teoretické kapitole práce. Výzkumně sledované principy organizační adaptace byly charakterizovány na konci východiskové kapitoly diplomové práce.

V souladu s takto vymezeným cílem diplomové práce byl zvolen analytický přístup, mající charakter aplikovaného kvalitativního exploračního organizačního výzkumu *ex post factove* smyslu Kerlingera (1972), Strausse a Corbinové (1999), Pavlicy a kol. (2000) a Hendla (2005). Kvalitativní analýza byla zaměřena na identifikaci těch manažerských postupů, které vybraná akciová společnost uplatňuje při práci s vizí svého podnikání, při její tvorbě, zavádění a šíření v organizaci. Autor diplomové práce dále zkoumal, jak se tato vize promítá do vztahu společnosti k zákazníkům a do komunikace s nimi. Souběžně s tímto výzkumným zaměřením byla zkoumána efektivita týmového rozhodování při určitém složení pracovních skupin a týmů a při existenci standardizovaných postupů rozhodování. Výzkumná pozornost byla věnována rovněž užívání výkonnostních ukazatelů, zaměřených mimo normalizované účetní hodnoty. Předmětem zkoumání se stalo také udržování vysoké výkonnosti zaměstnanců a jejich přizpůsobivosti environmentálním i organizačním změnám. Jako součást kvalitativního analytického přístupu byly studovány rovněž manažerské postupy a organizační procesy, vyúsťující ve vytváření strategických plánů. Stěžejním tématem analýzy se stala schopnost organizace pružně měnit své struktury a postupy za účelem dosažení vysokých a ambiciózních cílů– tedy adaptační způsobilost společnosti.

### **4.2 Postup analýzy a použité metody**

K dosažení stanovených výzkumných cílů byl zvolen následující postup. Po předběžném stanovení cíle diplomové práce bylo na základě studia dostupných firemních

materiálů a prostřednictvím orientačního nestandardizovaného rozhovoru s představitelem vedení společnosti upřesněno pojetí plánovaného výzkumu a okruhy sledovaných výzkumných proměnných a analytických ukazatelů. Na základě těchto proměnných a ukazatelů pak byly zformulovány otázky polostandardizovaného exploračního rozhovoru s představiteli vedení a odborného personálu analyzované organizace.

Osnova rozhovoru byla sestavena podle tematického členění vytvořeného v teoretické části práce. První část rozhovoru (otázky 1 – 4) byla zaměřena na práci organizace s vizí, druhá část (ot. 5 – 6) na komunikaci se zákazníkem, třetí (ot. 7 – 10) na skupinové rozhodování, čtvrtá část (ot. 11 – 13) na stanovování výkonnosti firmy a pátá část (ot. 14 – 19) na provádění změny v organizaci. Šestá část rozhovoru (ot. 20 – 21) zkoumala udržování vysoké výkonnosti, sedmá (ot. 22 – 31) na průběh strategického plánování, osmá na variabilitu struktur organizace (ot. 32 – 34). Poslední část rozhovoru zahrnovala otázky zaměřené na zjištění pozitiv a negativ vlastního přístupu k výše uvedeným tématům. Struktura a osnova rozhovoru včetně formulace jeho položek je obsažena v příloze 1.

Sběr dat prostřednictvím rozhovoru byl proveden společným rozhovorem s ředitelem společnosti a jedním specialistou na technicko-hospodářskou (TH)činnost. Poté rozhovorem s vedoucím jednoho střediska. Rozhovory se uskutečnily během osobního setkání v sídle společnosti. Získané informace byly doplněny informacemi z dostupných dokumentů (výročních zpráv). Rozhovor s vedoucím střediska byl veden podle stejné osnovy, jako v případě rozhovoru s ředitelem a jedním THP. Vzhledem k rozdílným kompetencím byl však zaměřen na oblasti, dotýkající se vedoucího střediska.

Řadovým zaměstnancům byl předložen standardizovaný dotazník, který měl za cíl zkoumat přístup a názory zaměstnanců k daným proměnným. Dotazník byl předložen v tištěné podobě a jeho sběr byl prováděn anonymně. Byl rozdán v 60 kusech, zpět se vrátilo 39 vyplněných dotazníků. Vzor dotazníku je obsažen v příloze 2.

Poslední užitou metodou bylo zkoumání dostupných dokumentů. Obsahová analýza umožnila porovnat využívání vybraných principů organizační adaptace s praxí uplatňovanou v analyzované organizaci. Zkoumání byly podrobeny výroční zprávy společnosti v letech 1998 až 2011.

## 4.3 Výsledky analýzy

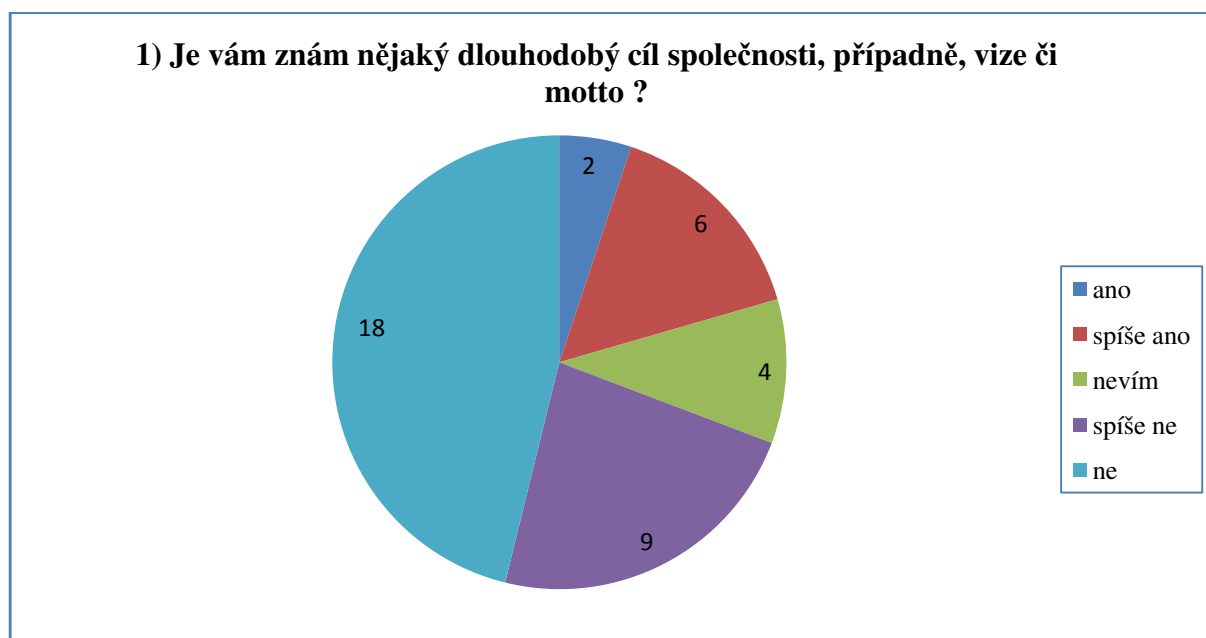
### 4.3.1 Vize společnosti

Dle vyjádření ředitele a THP firma nemá nijak stanovenou vizi ve faktickém znění. Vedoucí pracovníci se zaměřují na plánování v horizontu max. 2 let. Je tvořen variantní plán na dobu jednoho roku, který je předkládán valné hromadě a dozorčí radě, které následně rozhodují o jeho přesnějších parametrech a to ve 3 variantách dle působení vnějších a vnitřních vlivů na organizaci. Ve firmě ovšem panuje přesvědčení, že zaměstnanci musí vykonávat plně svěřené úkoly a současně být vždy nápomocen dalším potřebám zákazníků v místě výkonu úklidu či jiných aktivit.

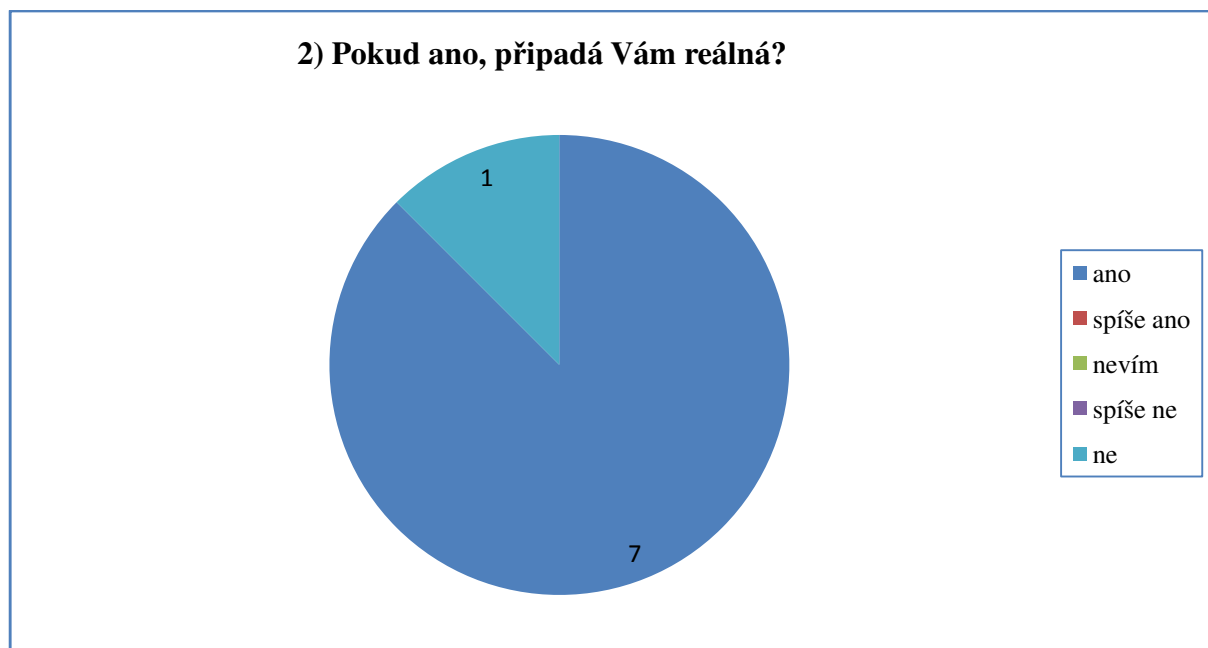
Tato absence vize byla potvrzena i rozhovorem s vedoucí střediska, potvrdila rovněž důraz vedení na korektní chování k zákazníkům.

Rovněž výsledky dotazníkového šetření ukazují nízké povědomí zaměstnanců o vizi organizace, včetně jejich neúčasti na její tvorbě a rozhodování o jejím přijmutí.

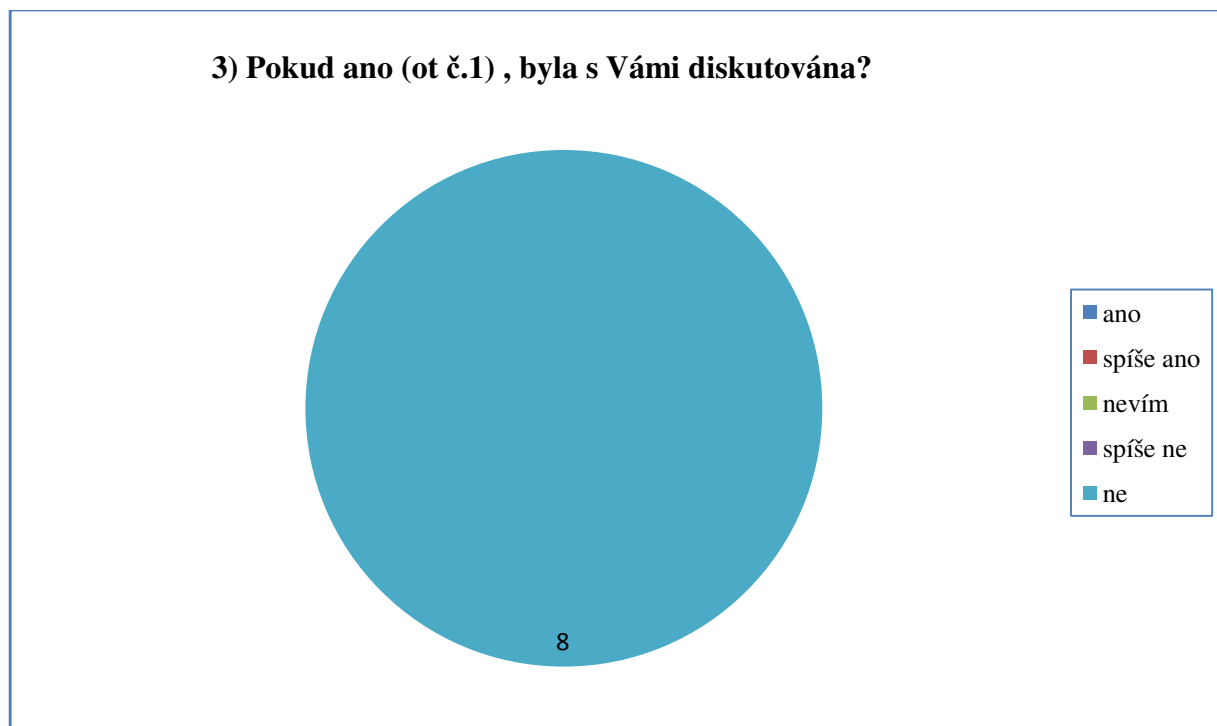
Graf 4-1 Výsledky dotazníku - otázka č.1



Graf 4-2 Výsledky dotazníku - otázka č.2



Graf 4-3 Výsledky dotazníku - otázka č.3



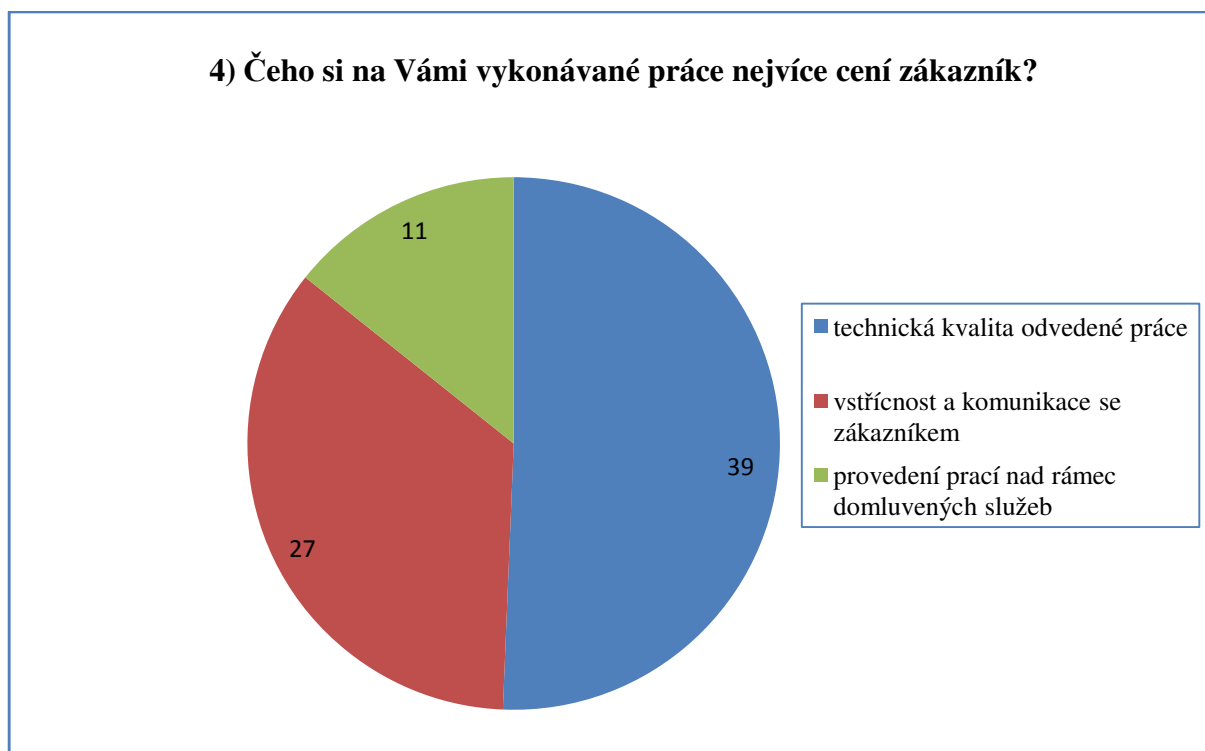
Ve výročních zprávách nebyly rovněž žádné informace o vizi společnosti.

### 4.3.2 Orientace na zákazníka

Ve vztahu k zákazníkovi se organizace snaží vytvořit atmosféru maximální vstřícnosti k zákazníkovi a odstraňovat možné komunikační bariéry. Jako formální prvek je v každé obchodní smlouvě vždy uvedena kontaktní osoba, která má pravomoc k jednání s vedením organizace. Mimo tento oficiální kanál může zákazník jednat s předákem na daném pracovišti a domluvit se na případněm specifickém úkolu. Pracovníci vykonávající samotnou práci jsou vedeni ke stejné vstřícnosti k zákazníkovi. Mimo tuto komunikační složku je vždy potřebné vykonat danou práci bez chyb a bez nutnosti ji opakovat.

Tyto náležitosti si uvědomují i sami zaměstnanci, jak lze vyčíst z grafu níže.

Graf 4-4 Výsledky dotazníku - otázka č.4



Dalším aspektem je samozřejmě cena, která je tlačena co nejnižší, aby bylo možné udržet cenovou konkurenceschopnost.

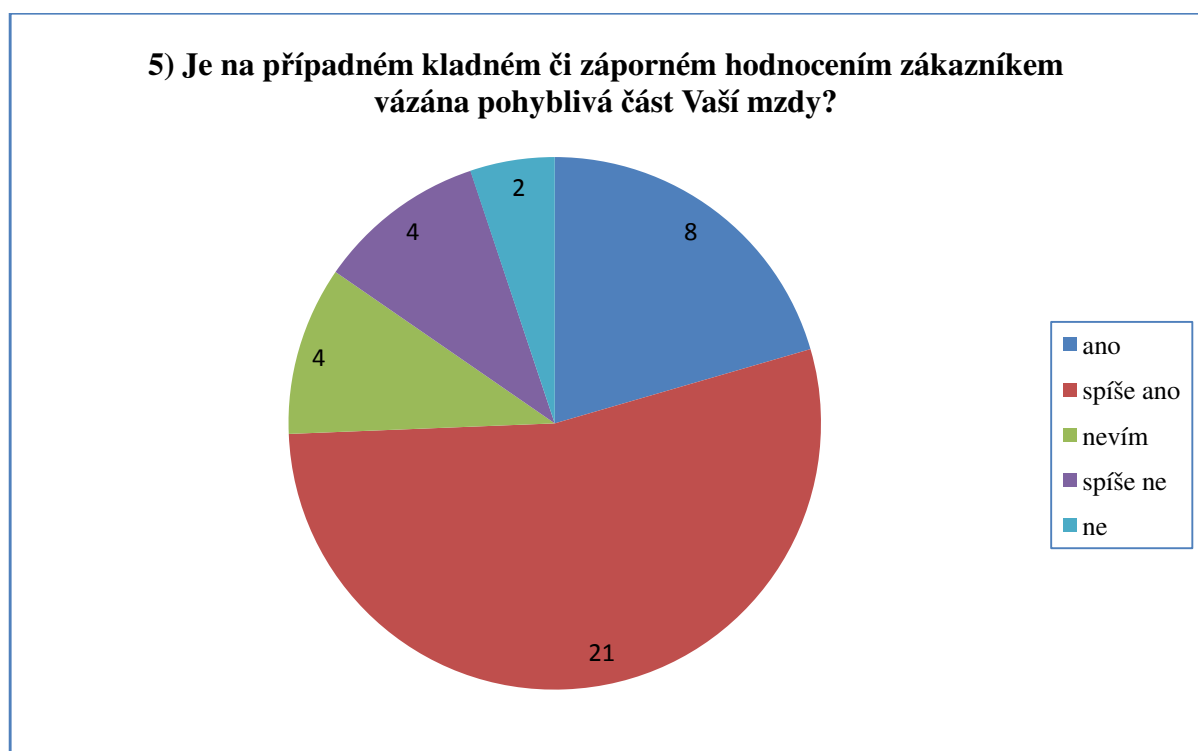
Dle vedení firmy jsou tyto 3 aspekty zásadní pro takovou spokojenost zákazníka, aby svou zakázku zopakoval nebo dokonce doporučil spřízněným firmám. Kvalita provedené práce je také potvrzena certifikátem kvality ISO 9001 : 2001.

Naplňování těchto aspektů zaměstnanci je kontrolováno především vedoucím daného střediska, který provádí důslednou kontrolu vykonané práce a přístupu k zákazníkovi. Současně s tím je také prováděna nepravidelná namátková kontrola vedením firmy. Tato kontrola probíhá na zaběhlých pracovištích většinou dvakrát měsíčně a na nových pracovištích jednou týdně.

Hodnocení práce zákazníkem probíhá výhradně formou komunikace s vedoucím střediska případně s vedením společnosti.

Přímo na hodnocení zákazníka není napojena žádná složka mzdy zaměstnanců, ale je k němu přihlíženo při udělování bonusu ke mzdě. Udělení těchto bonusů závisí vždy na vedoucím střediska. Je možný i nadstandardní bonus při vysoké výkonnosti, zde ovšem musí vedoucí střediska vysvětlit tento krok vedení společnosti. Tento nástroj vedení je rovněž dobře znám zaměstnancům společnosti, jak vyplývá z výsledků dotazníkové otázky č.5.

Graf 4-5 Výsledky dotazníku - otázka č.5



Vedoucí střediska provádí kontakt se zákazníkem především ústní formou na daném pracovišti, a prostřednictvím telefonického kontaktu se zákazníky v případě problému. Těto praxe jsou si vědomi i sami pracovníci. Tato skutečnost ovšem není plně rozšířena mezi všechny zaměstnance společnosti, jak ukazuje graf níže.

Graf 4-6 Výsledky dotazníku - otázka č.6



Způsoby komunikace se zákazníkem byly pracovníky uváděny dle grafu 4-7. Níže:



Graf 4-7 Výsledky dotazníku - otázka č.7



Z dostupných dokumentů lze vyčíst minimální dopad ekonomické recese v letech 2008 a 2011, která je pravděpodobně způsobena spíše fixním rozsahem služeb u nižšího počtu velkých zákazníků, kteří byli schopni zvládnout ekonomický propad bez takového omezení, které by mohlo způsobit snížení zakázek společnosti EKOSTAV - MORAVIA a.s. Tento jev je pravděpodobně způsoben i velmi korektním a vstřícným přístupem k zákazníkům.

#### 4.3.3 Schopnost rozhodování v týmu

Velká většina rozhodování je prováděna skupinově třemi THP. Vzhledem k nízkému počtu osob podílejících se na rozhodování je vytvořena atmosféra soudržnosti, která prospívá hladkému jednání v rámci vedení. Rozhodování nižších stupňů operativního charakteru je prováděno vedoucími středisek. Podíl vedoucích středisek na rozhodování v rámci celé firmy má poměrně nízký rozsah.

Postup v procesu rozhodování je vždy přizpůsoben danému problému a je vlastní všem třem THP. Častým důvodem ke skupinové diskuzi je rozhodování o přijetí zakázky, které má několik kroků, které lze vymežit.

Tyto kroky jsou následující:

Jednání zahajuje diskuze o vlastnostech zakázky, hodnotě zakázky, o potřebách zákazníka, o umístění pracoviště, potřebnou intenzitou prací, o postavení zákazníka atd.

Pokračuje vytvořením několika možných variant provedení zakázky – počet zaměstnanců alokovaných na pracovišti, délky směn, četnost směn.

Následuje ekonomicko-hospodářský propočet a modelování jednotlivých variant s důrazem na jejich maximální ziskovost, následován výběr nejvhodnější varianty možného plnění zakázky

Posledním krokem je rozhodnutí o přijetí či nepřijetí zakázky.

Tento proces je dlouhodobý, velmi často se stává, že je nutno se vrátit k předchozímu kroku, buď vlivem změny vnějších či vnitřních podmínek anebo nových znalostí získaných během procesu rozhodování.

Při procesu skupinového rozhodování nejsou stanovena žádná obecněji platná pravidla, vše je řešeno v diskusi 3 THP, kteří mají po několika letech společného rozhodování vytvořen spíše neformální proces skupinového rozhodování.

Vzhledem k nízkému počtu a blízkosti vedení společnosti jsou možné porady k důležitým zakázkám možné okamžitě, nicméně krátká porada je každý den ráno.

Vedoucí střediska ke svým rozhodnutím přistupuje vždy individuálně, bez jakékoli konzultace s podřízenými zaměstnanci.

#### **4.3.4 Ukazatele výkonnosti**

Samotné vedení společnosti sleduje ukazatele ziskovosti a nákladové vnitropodnikové ukazatele nutné pro krátkodobé a střednědobé rozhodování. Ostatní výkonové ukazatele sledují sami akcionáři společnosti.

Vedení nepoužívá žádné ukazatele zaměřující se na budoucnost firmy, ale snaží se intenzivně sledovat spokojenost zákazníků osobním kontaktem vedoucího střediska či návštěvou jednoho z členů vedení společnosti na místě provádění zakázky. Tento kontakt ovšem není nijak standardizovaně hodnocen.

Firma se snaží o provádění srovnání s konkurencí, ovšem je velmi náročné zjistit informace o svých konkurentech. Jedinou možností srovnání jsou výběrový řízení, ve kterých firma své konkurenty porazí či nikoliv. Tyto výběrová řízení jsou většinou zaměřena na cenu, takže firma získává informaci o ceně konkurentů touto cestou.

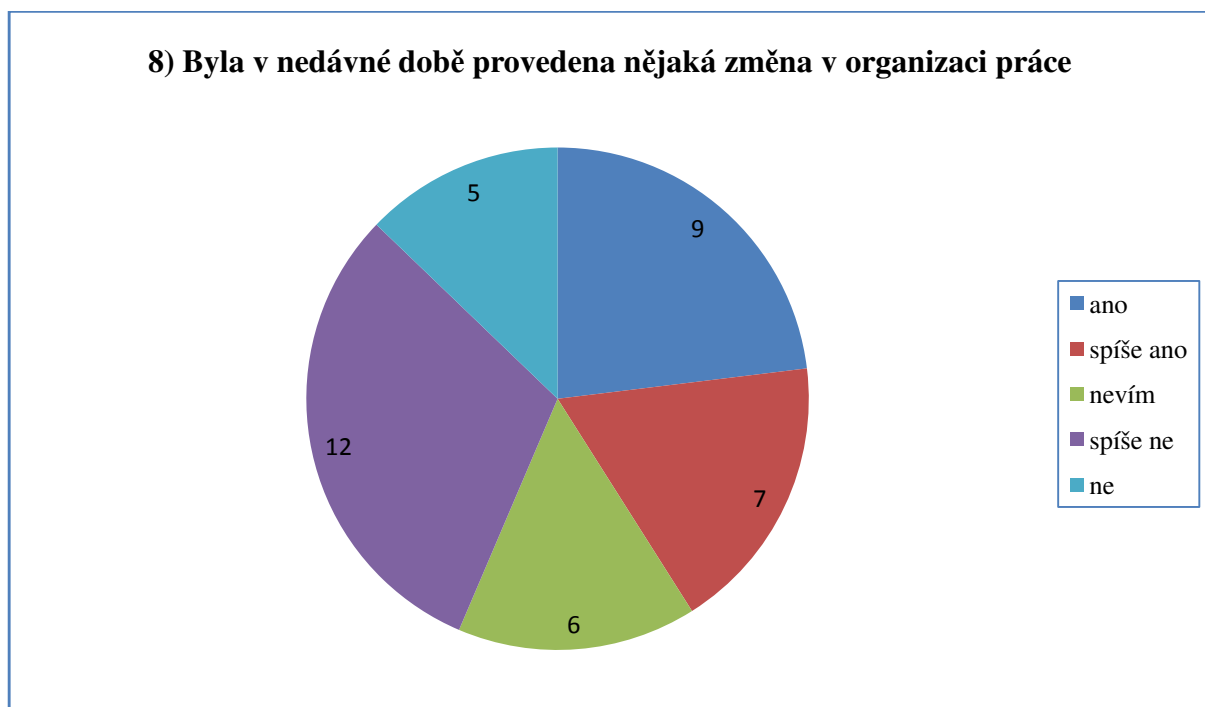
Vzhledem k působení firmy v Moravskoslezském kraji, získává firma informace většinou o místních konkurentech.

### 4.3.5 Vedení změny v organizaci

Procesu zavádění změny v organizaci předchází vždy proces rozhodování. Poté je změna uvedena do praxe. Většinou se změna dotýká pouze jednotlivých pracovišť. Změně nepředchází žádné zkušební přechodné období.

Vědomí zaměstnanců o existenci změny je ukázáno níže.

Graf 4-8 Výsledky dotazníku - otázka č.8



Do procesu zavádění změny je zapojeno vedení společnosti, které rozhodne o uskutečnění změny a o jejím uvedení do praxe. Vedoucí střediska poté provedou organizační náležitosti změny a pracovníci jsou uvedeni do nově zorganizovaných podmínek. Tento postoj vedení společnosti je potvrzen i výsledky výzkumu.

Graf 4-9 Výsledky dotazníku - otázka č.9



V procesu zavádění změny jsou zaměstnanci účastni pouze jako příjemci změny. Nejsou nijak zapojeni do nastavování podmínek či úpravu některého z parametrů budoucí nové organizace.

Graf 4-10 Výsledky dotazníku - otázka č.10

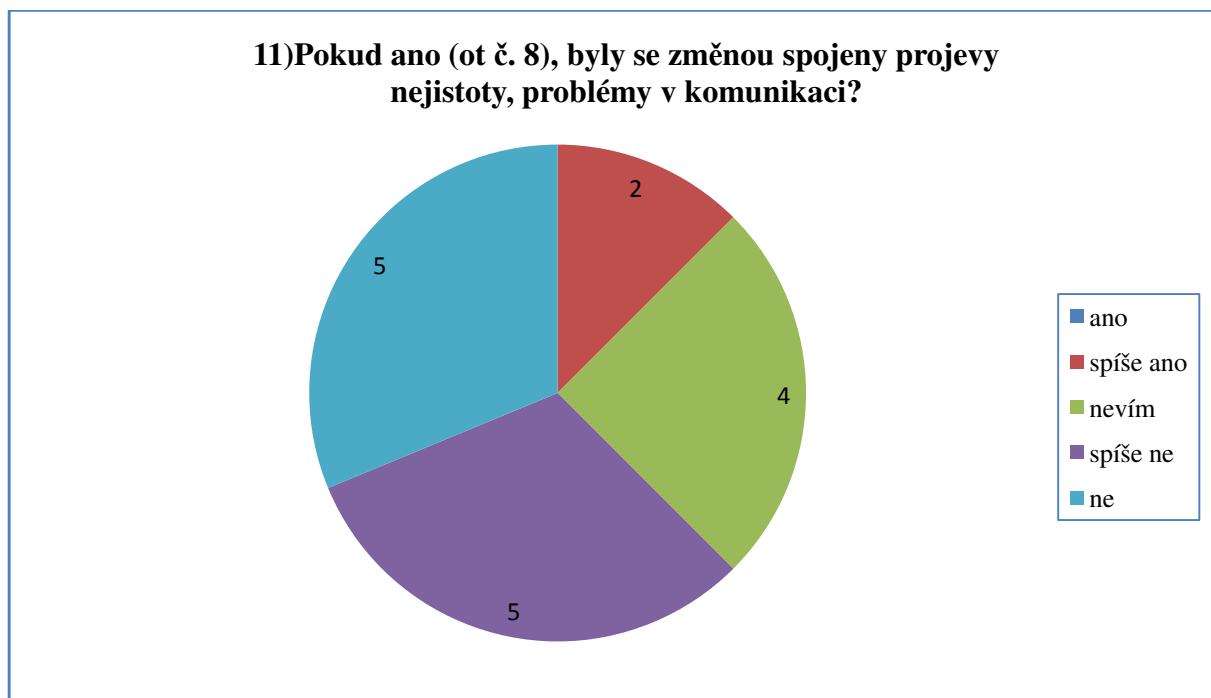


Proces upevňování není nijak zpracován vzhledem k nepříliš dramatickým změnám. Systém zpětné vazby probíhá tak, že zaměstnanci mají možnost přestupu na jiné střediska v případě přetrvávajících problémů s novou organizací práce.

Během zavádění změn si management nebyl vědom jakýchkoliv nesnázi či problémů způsobených provedenou změnou.

Při rozhovoru vedoucí střediska uvedla, že jsou změny zaváděny bez přípravy. Během jejich zavádění nejsou žádné větší obtíže ze strany zaměstnanců. Zaměstnancům je po představení nového stavu vysvětleno zevrubně důvod změny. Z rozhovoru rovněž vyplývá, že není zpracován žádný systém zpětné vazby, mimo přeložení do jiného střediska. Toto tvrzení vedení společnosti je ovšem zpochybněno odpověďmi zaměstnanců společnosti v dotazníkovém šetření.

Graf 4-11 Výsledky dotazníku - otázka č.11



### 4.3.6 Zlepšování výkonnosti

Řízení výkonů je prováděno pomocí bonusů, kdy zaměstnanec při nadstandardním výkonu získává nárok na bonus. Pokud je jeho nadstandardní výkonnost dlouhodobá a jeho postoj k zákazníkovi je bezchybný, tak je může předák odměnit ještě navíc nadstandardním bonusem.

Vedení společnosti nemá žádné obecné zásady pro zvyšování výkonnosti, tato oblast je ponechána ve výlučné pravými vedoucími jednotlivých středisek.

Vedoucí střediska využívá pro řízení výkonnosti systém ústní pochvaly za splnění úkolu nad rámec normy, případně za nadměru přívětivé jednání se zákazníkem. Naopak za nesplněnou normu, případně nekorektní jednání se zákazníkem následuje ústní pokárání.

Informace od zákazníků získává vedoucí střediska ústní formou, plnění normovaného výkonu kontroluje vedoucí osobně.

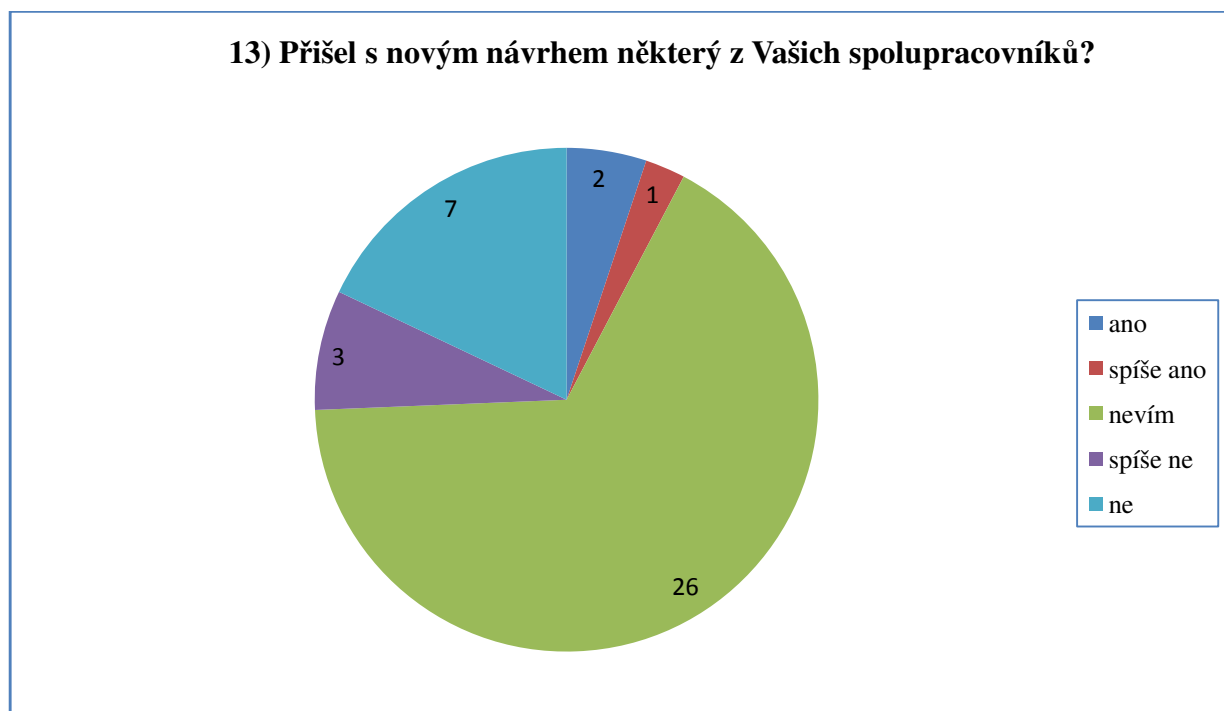
Při zlepšování výkonnosti přichází veškeré podněty od vedoucími středisek, podřízení nejsou v tomto procesu zapojeni.

Výsledky části dotazníku věnující se této problematice ukazují nízké množství nových návrhů i dle vlastního vyjádření zaměstnanců.

Graf 4-12 Výsledky dotazníku - otázka č.12



Graf 4-13 Výsledky dotazníku - otázka č.13



#### 4.3.7 Strategické myšlení

V organizaci je strategické plánování realizováno pomocí plánování na následující rok. Tyto varianty jsou připravovány vedením společnosti a jsou předkládány k posouzení akcionářům a dozorčí radě ve formě podnikatelského záměru. Záměr je vždy předkládán ve třech otevřených variantách, které statutární orgány upravují dle svého vlastního rozhodnutí. Tyto tři varianty jsou poté ponechány, a je z nich vybrána varianta, která nejvíce odpovídá podmínkám na počátku období.

V případě významných změn v průběhu roku lze přejít z jedné varianty ke druhé, ovšem je nutný souhlas představenstva společnosti. Samotné varianty je možné podrobit dílčím úpravám, ale i zde je nutný souhlas statutárních orgánů. Každý měsíc také ve vedení společnosti probíhá diskuze nad naplňováním a uskutečnitelností zvolené varianty.

Vzhledem k úzké spolupráce vedení společnosti jsou členové vedení podrobně seznámeni s náplní práce svých kolegů. Vedení společnosti při tvorbě variant nepoužívá žádné kognitivní mapy.

Během společné tvorby strategických variant nejsou inovativní myšlenky příliš časté vzhledem k předmětu činnosti organizace. Pro tvorbu variant jsou ve větší míře využívány exaktní modely, vzhledem k pochopitelnému zaměření společnosti na maximální ziskovost. Intuitivní metody jsou používány v menší míře jako doplnění exaktních modelů a možné budoucí jevy, které nelze do modelů zahrnout.

S vybranou variantou strategie jsou poté seznámeni vedoucí středisek. Je to na poradě vedení společnosti spolu s vedoucími všech středisek. Na této poradě mohou vedoucí středisek vyjádřit svůj názor k vybrané variantě. Tento názor je poté vzat do úvahy, ale při případném přepracování mu je dána relativně nízká váha. Tato porada probíhá co tři měsíce.

Reakce vedoucích středisek na prezentovanou variantu je většinou mírně negativní, protože jsou plány tvořeny s přesnými výkonovými propočty počítající s vysokou produktivitou práce. Neobjevují se názory ukazující na nízkou ambicióznost plánu.

Dle vedoucího střediska jsou cíle představené vedením ve větší míře splnitelné a reálné. Je vždy možné předložit návrh na změnu, ale ve velké většině případů jsou to kvantitativní parametrické změny. Pokud jsou změny reálné, tak jsou většinou akceptovány. Kvalitativní změny vzešlé z návrhu vedoucích středisek nejsou ve většině případů přijaty vedením.

Zkoumáním výročních zpráv lze zjistit, že firma procházela mnohaletým zeštíhlovacím procesem. Z mnoha podnikatelských činností se během let přeměnila na společnost se zaměřením na pouze několik oblastí.

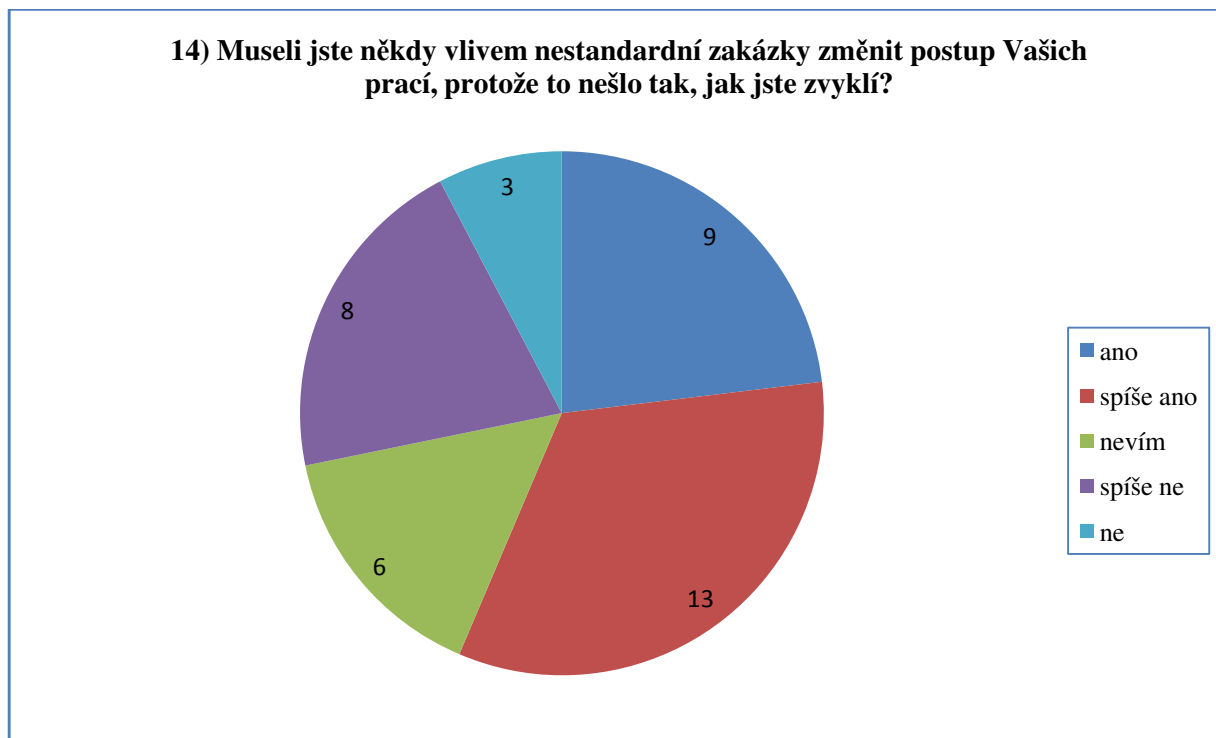
Rovněž lze vyčíst zeštíhlování v aktivech společnosti, spjaté s útlumem různých aktivit, následované zvyšováním aktiv společnosti, nyní již zaměřené na pouze vybrané činnosti.

#### **4.3.8 Variabilita organizačních struktur**

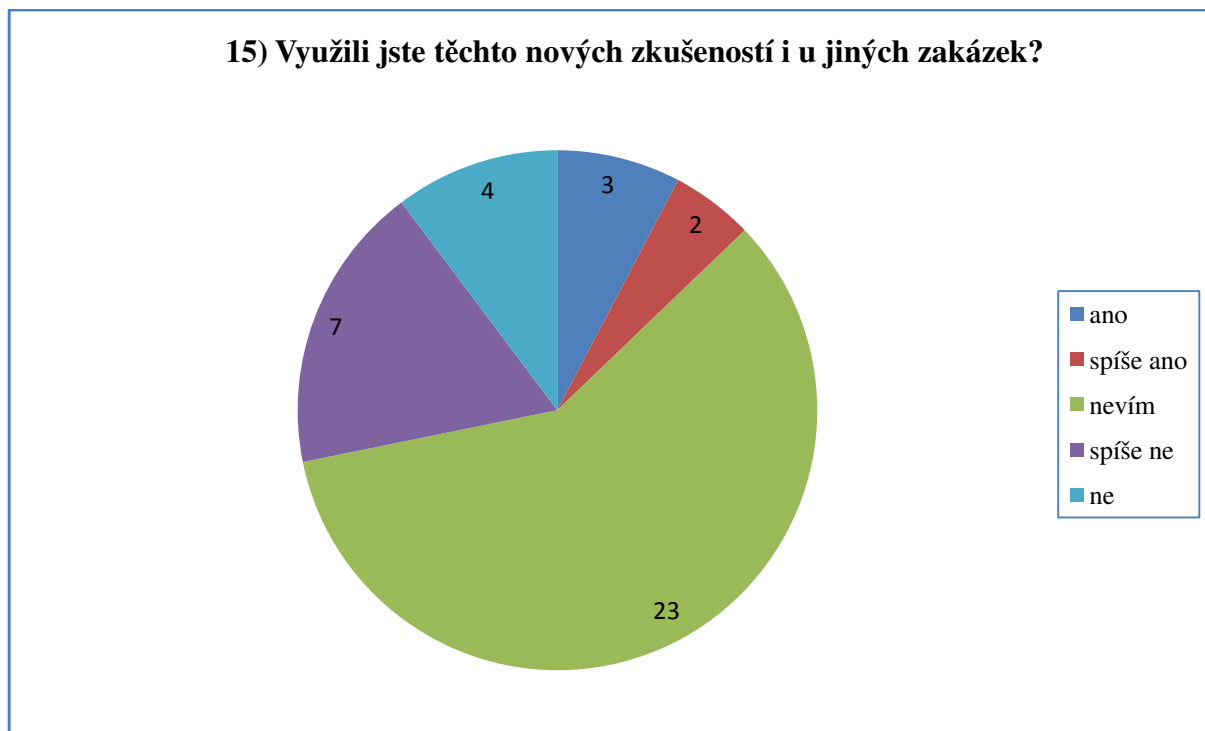
Při některých zakázkách náročných na počet zaměstnanců již nevyhovuje organizace s jedním vedoucím střediska, proto je někdy nutné uzpůsobit organizaci většímu počtu zaměstnanců. Je to prováděno především pomocí vytvoření zástupce vedoucího střediska, který je nápomocen vedoucímu při rozsáhlejší administrativě. Tímto mu umožňuje trávit větší čas kontrolou a prací se zaměstnanci. Tato změna je ovšem pouze dočasná a po snížení požadavků na množství zaměstnanců je znovu zaveden původní model. Existence těchto organizačních úprav dokazují i odpovědi zaměstnanců na související otázky v dotazníku.



Graf 4-14 Výsledky dotazníku - otázka č.14



Graf 4-14 Výsledky dotazníku - otázka č.14



Pracovníci, jež vykonávají funkci zástupce vedoucího, jsou ovšem velmi často povyšováni na nové vedoucí, vzhledem k jejich zkušenostem s pomocným řízením střediska. Tyto změny většinou nebývají zdrojem inovací, ale lidských zdrojů.

#### **4.3.9 Vlastní přednosti a nedostatky v přístupu organizace k vybraným principům adaptability**

Vedení organizace spatřuje své přednosti především v kompaktním týmu, který umožňuje rychlé a efektivní rozhodování. Dále vysokou míru obeznámení s prací ostatních členů vedení spojenou s možností zastoupení bez výrazné ztráty výkonnosti.

Přímý a osobní přístup je jednou z hlavních priorit a předností organizace, která je jedním z hlavních pilířů schopnosti firmy získávat zakázky.

Jako negativa spatřuje společnost prakticky nulový marketing směrem ke spotřebitelskému trhu a klade spíše důraz na kvalitu výkonu zakázky a následné doporučení či opakování kontraktu.

Vedoucí střediska nevidí žádné výrazné klady či zápory přístupu organizace, ale oceňuje její spolehlivé a dlouholeté fungování.

### **4.4 Srovnání s teoretickým modelem vybraných principů organizační adaptability**

#### **4.4.1 Vize**

Vzhledem k neexistenci formulované vize je tento aspekt zcela opomíjen. Její částečnou náhradou je přesvědčení a snaha vysvětlit zaměstnancům, že vstřícné chování k zákazníkovi je nutnou podmínkou pro budoucí opakování zakázky.

#### **4.4.2 Orientace na zákazníka**

V orientaci na potřeby zákazníka má firma vysoký stupeň shodného chování s výchozím teoretickým modelem. Vedení se snaží nastavit celou filozofii společnosti na vstřícném, osobním a přímém jednání se zákazníkem, ať jde o vedoucího pracovníka, který rozhoduje o udělení zakázky či o běžného zaměstnance, který má nějakou nadstandardní potřebu.

Zákazníci společnosti si nejvíce cenní osobního přístupu a kvalitu provedené práce. Komunikace s nimi je řešena přímou cestou buď vedoucímu střediska, nebo vedení

společnosti. Při tomto jednání vznikají dle vedení společnosti velmi dobré vazby se stávajícími zákazníky.

Hodnocení prováděné práce zákazníkem je řešeno osobním kontaktem a volným rozhovorem se zástupcem společnosti. Oproti teoretickému modelu zde chybí standardizovaný způsob hodnocení zákazníkem, na kterém by bylo možno pozorovat i drobné odchylky ve spokojenosti zákazníků. Tyto poznatky by bylo možné použít při rozhodování vedení společnosti.

Přímo na hodnocení zákazníka nejsou přímo navázány žádné pohyblivé složky mzdy, což by bylo problematické vzhledem k absenci standardizovaného hodnocení zákazníkem. Zaměstnanci jsou si nicméně vědomi existenci nestandardizovaného systému, který závisí na hodnocení zákazníkem.

#### **4.4.3 Schopnost rozhodování v týmu**

V organizaci je velká většina rozhodnutí prováděna společně třemi THP ve vedení společnosti. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci a dobré atmosféře lze říci, že skupinové rozhodování splňuje tři hlavní elementy skupinového rozhodování – plně využitý myšlenkový potenciál, vzájemnou důvěru, schopnost se spolehnout na kolegu a také nepostrádají schopnost efektivně přenést svá rozhodnutí dále do organizace. Hlavním rozhodujícím aspektem je vždy ekonomičnost rozhodnutí.

Vzhledem k nízkému počtu účastníků při rozhodování a dlouhodobé úzké spolupráci je rozhodování prováděno v neformálnější atmosféře. Proto nelze zcela přesně vysledovat, jestli se funkčně a výkonnostně příliš liší od zásad v teoretické části, ale vzhledem k povaze týmu zdá být plně funkční.

Současně zde není prostor na neproduktivní typy chování, které není umožněno v takto malém týmu provádět. Také není prostor pro vznik týmových pracovníků, protože jednoduše žádné další týmy nejsou.

Vzhledem k dlouhodobé a intenzivní spolupráci je ovšem vysoce pravděpodobné jednotné skupinové myšlení, které omezuje možnost nového pohledu na řešený problém.

#### **4.4.4 Ukazatele výkonnosti**

Pro hodnocení výkonnosti firmy používá vedení firmy pouze ukazatel zisku. Výpočet ostatních ukazatelů je již prováděn akcionáři společnosti. Firma nepoužívá žádné ukazatele, které by byly schopné hodnotit spokojenost zákazníků, počet ztracených zákazníků či

ukazatele hodnotící kvalitu vytvořených strategií. Rovněž firma nepoužívá žádné ukazatele hodnocení vlivu nehmotných aktiv.

Při své činnosti firma plní velkou část vlastností, které jsou v teoretickém modelu uváděny jako zásadní pro vysokou výkonnost firmy – rychlost rozhodování, jednoduchost procesů, otevřenou atmosféru, vzájemnou komunikaci, jasně definované cíle. Vzhledem k povaze činnosti firmy není příliš kladen důraz na cíleně zaměřený trénink, vzdělávání zaměstnanců a zdokonalování technického zázemí firmy.

Jelikož firma působí na trhu pouze v Moravskoslezském kraji, tak nepoužívá ke srovnávání s konkurencí světové firmy, ale pouze firmy z tohoto kraje. Navíc je firma svými informačními zdroji schopna pouze odhadnout cenu konkurence, ostatní aspekty podnikání konkurentů jsou ve sféře odhadů ještě více.

#### **4.4.5 Vedení změny v organizaci**

Model J.P. Kottera a D.S. Cohena je velmi problematický při aplikování na proces provádění změny ve vybrané organizaci. Vedení organizace předkládá před zaměstnance vždy hotový projekt organizační změny. Tudíž nejsou zaměstnanci nijak přizváni ke spoluúčasti na konstrukci změny a ani nejsou na ni nijak připravováni. Není ani vytvářena žádná atmosféra podporující změnu. Změna je pevně ukotvena v organizaci firmy a zaměstnanci mají pouze omezenou možnost si ji přizpůsobit dle svého vlastního uvážení.

Model dle Vosoby lze použít již s větším úspěchem. Hybným momentem každé změny ve vybrané organizaci je vždy ekonomický aspekt. Tento aspekt je společně se změnou objasněn zaměstnancům, pro vysvětlení nutnosti změny. Součástí organizační změny jsou i zdroje potřebné pro úspěšné provedení změny. Během realizace změny není vytvořen žádný systém zpětné vazby, který by umožnil zaměstnancům vyjádřit svůj názor na provedenou změnu. Zaměstnanci mají pouze omezený prostor pro manévrování v organizaci, pokud nejsou schopni přijmout změnu.

Objevil se zde rozpor mezi přesvědčením vedení společnosti a míněním zaměstnanců v případě přijatých změn – dle vedení jsou přijímány bez problémů, dotazníkový výzkum však ukázal problémy ze strany zaměstnanců.

#### **4.4.6 Vedení k tvůrčí práci a vysokým výkonům**

Dva typy zaměstnanců uvedené v teoretické části lze v této organizaci obtížně rozeznat vzhledem k minimální participaci nižších stupňů na rozhodování vyššího stupně. Pro

zvyšování výkonnosti nejsou stanoveny žádná pevná obecně platná pravidla, která by platila pro všechny zaměstnance.

Výkonnost je hlídána a řízena jednotlivými vedoucími středisek. Tito vedoucí dle vlastního uvážení oceňují nadstandardní pracovní jednání ústní pochvalou. V případě vysoce nadstandardního konání je možný i nadstandardní bonus k běžné bonusové složce mzdy. Přiznání tohoto bonusu záleží opět na vedoucím střediska, je pouze schvalován vedením společnosti.

Běžná bonusová složka mzdy je vyplácena většinou automaticky, bez přímé vazby na nějaký systém hodnocení.

Pokud je výkonová norma nesplněna nebo jsou ve vykonané práci výrazné nedostatky nebo se vyskytnou špatné reakce zákazníků na chování zaměstnance, tak je zaměstnanec pokárán vedoucím. Při opakovaných problémech je snížena bonusová složka mzdy.

#### **4.4.7 Strategické myšlení**

Variantní strategie organizace používá, používá vždy 3 varianty na každý rok. Tyto varianty jsou připravovány s důrazem na různý možný budoucí vývoj vnějších i vnitřních faktorů.

Mezi těmito variantami lze přecházet za souhlasu statutárních orgánů akciové společnosti. Přejít mezi strategiemi má sice určité náklady, ale ty nejsou vyšší, než náklady na řízení se chybnou strategií. Tato pružnost je dosaženo každoměsíční konzultací dosažitelnosti strategie vedením firmy a ekonomickým zkoumáním. Pokud se strategie ukazuje být mírně odlišná od vývoje vnějších a vnitřních faktorů, tak lze tuto jednu strategii mírně poupravit, ovšem zde je znovu nutný souhlas statutárních orgánů.

Vzhledem k délce plánování se zde operuje s kratšími časovými jednotkami v řádu měsíců na rozdíl od teoretického modelu, kde se uvažuje o jednotkách let.

I přes současnou vysokou míru globalizace je obor působení firmy spíše lokálního charakteru bez možnosti výrazné geografické expanze. Expanze by si pravděpodobně vyžádala fixní náklady na dodatečný management a variabilní náklady na dopravu, správu a kontrolu vzdálenějších pracovišť. Z tohoto důvodu se firma soustřeďuje na místní trh a snaží se získávat informace o lokálních konkurentech.

Při tvorbě podnikové strategie jsou konfrontovány 3 členové vedení společnosti, později tyto varianty procházejí schvalovacím procesem statutárních orgánů. Jelikož není

předmět podnikání organizace široký, tak jsou členové vedení vzájemně obeznámeni s činností kolegů a předpokládají dopad svých návrhů při tvorbě strategie. Teoretikové nebývávají k tvorbě strategie přizvávání. Kognitivní mapy společnost při tvorbě strategie nevyužívá.

Během tvorby strategií není příliš častý výskyt inovativních myšlenek. Toto lze částečně dát za vinu uzavřenou a dlouhodobou skupinou, která strategie vytváří. Vedení firmy používá při tvorbě strategie především exaktní metody, které mají za úkol nastavit organizaci ve firmě směrem k maximální ziskovosti. Pro doplnění těchto metod je používána minulá zkušenost vedoucích a jejich odhad možného vývoje věcí budoucích.

Organizace seznamuje s vybranou strategií vedoucí středisek při poradách každé tři měsíce. Organizace nedosahuje takové velikosti, aby nebylo možné se strategickými východisky seznámit všechny vedoucí pracovníky. Vedoucí středisek nejsou velmi často přesvědčeni o své schopnosti plnit náročné cíle a dochází při kvartálních poradách k diskuzím o snížení vytyčených cílů.

#### **4.4.8 Variabilita organizačních struktur**

V organizaci převažuje ve velké míře jednosmyčkové učení, kde není umožněna diskuze nadřízeného podřízeného o daném cíli. Nicméně existuje zde několik případů, kdy jsou některé náznaky ukazující na možnost úprav určitých organizačních parametrů stanovených cílů.

Při komparaci s modely organizačního učení lze v organizaci vysledovat velkou mnoho znaků shodných s organizací modelu I – dosáhnout cíle přesně tak, jak byl naplánován, zdůrazňování racionality, malá svoboda volby, považování názorů jedinců za absolutně správné. Ve vztahu k modelu II nelze nalézt mnoho společných ukazatelů. Nicméně vzhledem k typu organizace by přijetí modelu II mnoho nesnází spojených s nemožností kvalitní komunikace mnoha zaměstnanců s úzkým vedením organizace.

#### **4.4.9 Vlastní přednosti a nedostatky v přístupu organizace k vybraným principům adaptability**

Přednosti organizace spatřuje především ve kvalitní a kompaktní týmové práci. Toto je z velké části skutečná přednost, ale nese s sebou velké riziko ustrnutí na jednotných myšlenkách a přístupech, které mohou přinést nemohoucnost přijmout

Přímý a osobní přístup k zákazníkům je jedním ze základních požadavků pro shánění a opakování zakázek, proto je tento přístup ve shodě s adaptačními principy.

Vyřčené negativum v absenci marketingu směrem k veřejnosti nemusí být takovým problémem vzhledem k působení společnosti na korporátní sféru, kde je mnoho kontraktů dojednáno na základě dobrých vztahů a doporučení známých. Mimo to firma sleduje veřejně oznámené zakázky, na které sama reaguje.

## **5. Náměty, návrhy a doporučení pro management**

Na základě získaných poznatků kvalitativního výzkumu, provedeného v rámci této diplomové práce jsou v této kapitole zformulovány náměty, návrhy a doporučení pro management analyzované organizace, které by měly přispět ke zvýšení jejích adaptačních schopností. Tyto návrhy by měly vytvořit ucelený systém, který by mohl organizaci přiblížit ke stavu, který by ji umožňoval lépe zvládat změny prostředí.

V těchto doporučeních a návrzích byl kladen důraz na jejich nízkou nákladnost z pohledu finančního, časového i administrativního, ale zároveň na jejich maximální funkčnost.

### **5.1 Doporučení k vizi společnosti**

Jelikož společnost EKOSTAV - MORAVIA a.s. nemá stanovenou vizi, tak je vhodné tuto vizi vytvořit. Tato vize by měla mít dostatečně silnou myšlenku, která by byla schopna mobilizovat management a pracovníky k vyšším výkonům a zastřešit veškeré jednání jak uvnitř společnosti, tak i s jejím okolím. Proto by bylo vhodné započít proces tvorby vize společnosti.

Vzhledem k procesu tvorby vize ji nelze stanovit jednorázově a přímo. Takto by vize nevycházela z vnitřního přesvědčení, ale byla by pouze frází. Tento proces bych definoval v několika krocích, kterými by bylo možné dojít k vytvoření funkční vize společnosti EKOSTAV - MORAVIA a.s. Tento proces by měl být zahájen instruktáží vedoucích středisek vedením společnosti co to vize je a proč je důležitým aspektem každé společnosti.

Vzhledem k roztržitosti zaměstnanců po mnoha provozech bych poté navrhoval několik dní na promyšlení, během kterých by každý vedoucí sepsal v jedné nebo více větách to, čím by v ideální budoucnosti společnost byla. Na následujícím setkání všech vedoucích středisek s vedením společnosti by měli zúčastnění shrnout společné představy do jedné formulace.

Tato formulace by měla být předvedena všem vedoucím středisek, kteří by s ní měli seznámit své podřízené. Následně je vhodné vizi posvětit vedením společnosti a na následující valné hromadě předložit k oficiálnímu schválení valnou hromadou společnosti. Současně by měla být tato vize uvedena i na internetových stránkách společnosti, aby se s ní mohla



seznámit veřejnost. Pokud bude tato vize přístupná i potenciálním zákazníkům, tak si tito zákazníci mohou utvořit kladný první dojem o kvalitách společnosti.

Jelikož je v České republice obecně velmi často při podobných aktivitách přítomna vysoká úroveň cynismu a skepse, tak je vhodné předložit zevrubné důkazy o proveditelnosti vize. Neméně nutným aspektem je přesvědčení samotného vedení společnosti o správnosti a proveditelnosti vize.

Úspěšnost zavádění vize by bylo možné zjistit při namátkových kontrolách vedení společnosti, kdy by se mohl člen vedení ptát na některé otázky, které mají svou odpověď obsaženou ve formulované vizi. Pokud většina zaměstnanců bude schopna na otázky odpovědět, tak bylo vedení ve své snaze úspěšné, pokud nikoliv, tak je vhodné proces provést znovu, ovšem již s úpravami danými zkušeností s předchozím stanovováním vize.

Poslání společnosti je ve vybrané společnosti obecně bráno jako vstřícný vztah k zákazníkovi. Toto poslání není ovšem nijak formulováno a není zastřešeno žádnou vizí. Je tedy vhodné doplnit ji i cestou, způsobem provádění všech úkonů, které nás mají k vizi dovézt a poté ji připojit k vizi a k procesu jejího zavádění.

## **5.2 Návrhy k orientaci společnosti na zákazníka**

Během analýzy bylo zjištěno, že firma velmi dbá na spokojenost zákazníků a komunikaci s nimi. Současně je na ně zaměřeno i sledování výkonnosti zaměstnanců. Obecné pravidlo společnosti rovněž stanovuje vstřícný přístup k zákazníkům.

Toto chování téměř beze zbytku naplňuje teoretický model, ovšem postrádá systematičnost u hodnocení společnosti zákazníkem. Tohoto by bylo možno dosáhnout vytvořením standardizovaného systému hodnocení zákazníkem samotným. Vzhledem k osobnímu stylu komunikace se zákazníky by tento systém neměl nahradit stávající zvyklosti, ale měl by být jejím doplněním.

System by se mohl skládat z několika úseků hodnocení zákazníkem. První úsek by následoval ustanovení nové či obnovení stávající zakázky. Obsahoval by otázky na požadavky klienta na provedení práce, komunikaci, možné nadstandardní plnění a návrhy pro alternativní vykonání zakázky. Dále by mohl obsahovat otázky na přání klienta, o kterých si ovšem myslí, že jsou příliš nákladná nebo nerealizovatelná.

Druhý úsek systému by byl tvořen dotazníkem předkládaným zákazníkovi průběžně každý měsíc a zákazník by byl tázán ve většině v uzavřených otázkách na kvalitu prováděné

práce, rychlosti provádění, plnění termínů, vstřícnost zaměstnanců a jejich ochotu plnit nadstandardní přání zákazníka. V menšině otevřených otázek by sledoval návrhy pro možná zlepšení či pro zanesení nejčastějších nadstandardních přání do běžné pracovní praxe společnosti. Tento dotazník by měl být předkládán ve větším množství zaměstnancům klienta, kteří jsou v přímém kontaktu se zaměstnanci vybrané organizace, či s výsledky jejich práce.

Poslední úsek systému by sledoval spokojenost zákazníka po skončení spolupráce s firmou EKOSTAV - MORAVIA a.s. Otázky by byly obdobné jako u úseku druhého, byl by ovšem doplněn o otázky směřující na důvod ukončení spolupráce, případně na důvody prodloužení zakázky a na konkurenceschopnost provedení zakázky společností EKOSTAV - MORAVIA a.s. Toto zkoumání by směřovalo k tomu vedoucímu zákaznické organizace, který rozhoduje o přidělení či nepřidělení zakázky.

Tento systém obsahuje ve velké míře uzavřené otázky, u kterých je vhodné zvolit dostatečně širokou škálu ( 0 - 10 bodů), aby mohl zákazník vyjádřit i velmi drobné zhoršení či zlepšení různých aspektů poskytovaných služeb.

Informacemi z tohoto systému zpětné vazby by mohlo být možno sestavit dlouhodobější časové řady, které mohou sloužit k mnoha účelům. Odměňování zaměstnanců, zisk námětů k inovacím a novým přístupům, informace o rozhodování klientů o zakázkách v delším časovém horizontu nebo pouhé projevení zájmu o názor na provedené práce patří mezi možné benefity získané z tohoto nepříliš nákladného systému.

### **5.3 Náměty ke schopnosti rozhodování v týmu**

Skupinové rozhodování je při rozhodování vedení společnosti hojně využíváno a dle analýzy organizace je i efektivní. Tým je navzájem dobře obeznámen a zná své pravomoci i schopnosti. Nicméně vzhledem k dlouhodobému společnému působení je velmi jednoduchý. Tato jednoduchost působí sice jako katalyzátor při řešení a rozhodování běžných problémů a situací, ale je velkou překážkou pro výskyt nových myšlenek a nápadů.

Vzhledem k úzkému vedení firmy je náročné obohatit jednání vedení o některé nové prvky. Tímto novým prvkem by mohlo být přizvání některého vedoucího střediska k těm jednáním, při kterých by mohl svými nápady i minimálně pomoci. Také jim může být externí osoba se zkušenostmi s vedením organizace s podobnou organizační strukturou či některý z členů statutárních orgánů akciové společnosti.

Pokud by nebylo možné získat další osobu ke společnému rozhodování, tak by mohlo být méně efektivní cestou vytvoření různých neobvyklých situací, které by vyžadovaly kreativní přístup k řešení a mohly by otevřít dveře k nápadům použitelným i v praxi.

#### **5.4 Doporučení ke stanovování výkonnosti firmy**

Vedení společnosti sleduje výkonnost firmy pouze pomocí ukazatele zisku a vnitropodnikových nákladových ukazatelů. Tyto údaje jsou ovšem nevypovídající o budoucí výkonnosti firmy. Tyto údaje by bylo vhodné doplnit ukazateli o spokojenosti zákazníků, které by bylo možné získat z výše uvedeného systému zpětné vazby zákazníků.

#### **5.5 Náměty k vedení změny v organizaci**

Proces zavádění změny ve vybrané organizaci je obsažen v oznámení o změně stavu a jeho závaznosti. Tento přístup je vzhledem k organizační stránce společnosti pochopitelný a působí efektivně.

Bylo by ovšem přínosné, kdyby na rozhodování participovali i ti, kterých se bude budoucí rozhodnutí dotýkat. Tento návrh souvisí s výše uvedenými doporučeními k týmovému rozhodování a s jejich možnými benefity. Pokud by byli zaměstnanci dopředu informováni o budoucí změně, tak by byl přechod pro zaměstnance méně náhlý a překvapivý.

Přesvědčování zaměstnanců o důležitosti a přínosnosti změny by jistě posílilo důvěru obecně i v případném zavádění vize organizace. Po zavedení změny je možné vytvořit nahodilý systém zpětné vazby, kdy by se vedení společnosti při náhodných kontrolách zajímalo o dopad změny na zaměstnance, jejich názorů na dopad změny a jejich nápady na další možné změny. Pokud by byly názory negativní, tak by bylo vhodné vyčlenit internetovou schránku emailové pošty, kde by mohli zaměstnanci posílat své výtky.

#### **5.6 Návrhy na zlepšování výkonnosti**

Ve vybrané společnosti je řízena výkonnost vždy individuálně vedoucími středisek dle norem vytyčených vedením společnosti. Na vedoucích středisek je rovněž závislé odměňování mimořádnými bonusy a případné snižování bonusové složky mzdy.

Při zvyšování výkonnosti by mohla pomoci jednotná pravidla, která by vytvářela základní oporu pro řízení výkonnosti vedoucím středisek. Tato pravidla by byla obecně platná

ve všech střediscích a souhlas s jejich dodržováním by byl součástí pracovního vztahu mezi zaměstnancem a společností.

Tento kodex by zahrnoval souhrn pravidel pro chování směrem ke spolupracovníkům, směrem k nadřízeným a směrem k zákazníkům. Dále by obsahoval všechny pracovní zásady, které jsou dle vedení společnosti a vedoucích středisek nutné pro efektivní a rychlé vykonávání pracovních postupů. Tento kodex by měl být neustále obnovován podle nových poznatků a přístupů získaných z různých zdrojů.

Na základě těchto norem je možno vytvořit podpůrný systém pro hodnocení, kdy by vedoucí středisek sledovali plnění těchto norem a sloužili jim pro doplnění vlastního úsudku o zaměstnanci. Současně s těmito podklady je možné pro hodnocení použít i informace z průběžného hodnocení zákazníky. Na základě těchto informací by bylo možno v přesném výpočetním vztahu navázat bonusovou výši mzdy.

Tento systém by přidal přímou návaznost pracovních výkonů sledovaných jak z pozice zákazníka, tak z pozice přímého nadřízeného na finanční ohodnocení zaměstnanců. Jelikož zákazníci většinou hodnotí všechny pracovníky v dané lokalitě najednou, tak by tento systém mohl mít i silný kohezní efekt pro jednotlivé pracovní týmy. Dále by tento systém pomohl omezit možné osobní sympatie či antipatie mezi podřízeným a vedoucím střediska, případně by zamezil podobným spekulacím.

## **5.7 Doporučení pro oblast strategického myšlení**

Principy strategického myšlení jsou ve vybrané organizaci velmi podobné teoretickým principům. Doporučení je v tomto bodě velmi náročné, protože procesy utváření strategií je pro každou společnost klíčové. Dle výsledků společnosti vykazuje společnost mírně rostoucí zisk, což svědčí o úspěšném strategickém řízení.

Během analýzy ovšem vyplynulo na povrch, že během strategického plánování se neobjevují téměř žádné nové myšlenky. Tento nedostatek by mohli vyrovnat doporučení uváděné v doporučeních pro týmové rozhodování. Mimo to by bylo vhodné přizvat k rozhodování o strategických variantách experta z akademické sféry, který by zajistil nový pohled na důležité problémy a zároveň měl dostatečný kredit při obhajování strategických plánů před statutárními orgány společnosti.

## **5.8 Návrhy v oblasti variability struktur organizace**

V této oblasti je náročné udílet doporučení vzhledem k velmi úzké organizační struktuře společnosti. Zlepšení by bylo možné dosáhnout výrazným zapojením a participací podřízených na rozhodování vyšších stupňů. Tato participace by byla ovšem výrazným nákladem v časovém fondu nadřízených. Pokud by tato participace a možnost utváření organizačních změn měla fungovat, tak by měl být systém nastaven velmi individuálně dle potřeb zaměstnanců.

Další oblastí je omezená informovanost podřízených, která by mohla být v daných organizačních podmínkách překonána pomocí předávání informací sdílením jedné emailové schránky, na kterou by měli přístup všichni vedoucí středisek. V této schránce by mohli vedoucí získávat informace z jednání vedení organizace, statutárních orgánů a mohli by zde uvádět své návrhy k různým aspektům řízení společnosti. Přístup řadových zaměstnanců by mohl být již problémem vzhledem k jejich vysokému počtu a možnosti vynesení důležitých informací mimo společnost. Jejich přístup k informacím by proto byl nejnázší zprostředkováním skrze vedoucího střediska.

## **5.9 Souhrn návrhů jednotlivých vybraných aspektů organizační adaptability**

Pro jednotný pohled na dané aspekty organizační adaptability je vhodný jednotný souhrn. Tento souhrn zahrnuje současnou situaci ve zkoumané organizaci, dále teoretická východiska pro daná dílčí témata. Poslední částí souhrnu je zestručněný návrh na přiblížení reálné situace navrženým teoretickým východiskům.

**Tabulka 5-1 Souhrn vybraných aspektů organizační adaptability**

<b>Vybraný aspekt organizační adaptability</b>	<b>Současná situace</b>	<b>Teoretický princip</b>	<b>Návrhy pro zlepšení</b>
vize	vize není vůbec stanovena	vize je stanovena organizací jako celkem a je jí aktivně šířena	zavést vizi po jejím stanovení napříč celou organizací
orientace na zákazníka	vysoká úroveň komunikace se zákazníky, bez systematického hodnocení	vysoká úroveň komunikace se zákazníky, zavedené systematické hodnocení zákazníkem	zavedení systematického zákaznického hodnocení
rozhodování v týmu	dominantní způsob hodnocení, avšak příliš jednoduché složení skupiny, bez systému vedení jednání	dodržování kroků ve skupinovém jednání, širší tým s rozmanitými osobnostmi	obohatit daný tým o další účastníky rozhodovacího procesu
stanovování výkonnosti firmy	sledování nákladových ukazatelů, sledování cen konkurentů	srovnání vlastních procesů s konkurenčními, sledování ukazatelů, které ukazují možný budoucí vývoj	sledování hodnocení zákazníků
vedení změny	nový stav věcí pevně nastaven vedením, bez konzultace se zaměstnanci a sledování zpětné vazby	zapojení do postupného zavedení celou organizací, sledovat zpětnou vazbu	vytvořit systém zavádění změn s participací zaměstnanců
zlepšování výkonnosti	výkonnost řízena na základě osobního hodnocení nižšího managementu	řízení výkonnosti na základě pevně daných pravidel	zavedení kodexu pracovního chování a zavázání pohyblivé složky mzdy na tento systém
strategické myšlení	zavedená varianty vývoje, jejich výběr dle reálného vývoje	zpětná vazba, klouzavé plánování, exaktní i intuitivní prediktivní metody	přizvání nové osoby ke strategickým jednání pro zajištění "přísunu" nových myšlenek
variabilita organizačních struktur	nízká informovanost podřízených o významných událostech ve firmě, rozhodování pouze v rámci úzkého vedení, spíše strnulá struktura organizace	volné šíření informací, možnost participace nižších stupňů managementu na rozhodování, pružnost struktur organizace	účast zaměstnanců na rozhodování vedení, vytvoření základního informačního systému

## 6. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabýval aplikováním principů organizační adaptace v organizaci EKOSTAV - MORAVIA a.s.

V teoretické části jsem stanovil 8 oblastí, které jsou dle mého názoru nepomíjitelné při snaze organizace přizpůsobovat se proměnlivosti vnitřního a vnějšího prostředí. První oblastí byla vize společnosti, její tvorba a šíření napříč organizací. Na tuto oblast následovala orientace firmy na zákazníka, komunikace s ním a získávání co nejpřesnějšího obrazu o jeho tužbách.

Třetí oblastí byla schopnost organizace rozhodovat v týmu, oblast zkoumala složení týmu, postup jeho jednání a um při užívání výsledků takového jednání společností. Další oblastí bylo monitorování výkonnosti firmy pomocí ukazatelů zaměřených na budoucí vývoj.

Vedením procesu změny a jejím upevňováním se zabývala následující kapitola, následována tématem zlepšování výkonnosti. Toto téma zjišťovalo možnosti systematického zlepšování výkonnosti v organizaci jejího hodnocení. Předposlední kapitolou byla oblast strategického myšlení. Zkoumala variantnost strategií, procesy jejich tvorby, složení týmů jí tvořící a jiné důležité aspekty související s touto oblastí. Poslední kapitolou byla schopnost organizace měnit své struktury v případě dosažení náročných cílů a získávat z těchto změn významné podněty pro svá budoucí rozhodnutí.

V práci následovalo stručné seznámení se zkoumanou organizací. Obsahující její historii a předmět podnikání, organizační strukturu, majetkovou strukturu a dosavadní hospodářské výsledky.

V analytické části jsem provedl sběr dat ze čtyř zdrojů. Prvním byl rozhovor s ředitelem společnosti a jedním TH specialistou. Dalším byl rozhovor s vedoucí střediska, třetím dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti a posledním byla analýza dostupných dokumentů.

Sběru dat následovalo srovnání zjištěných dat ve snaze získat kritický pohled na provádění úkonů ve zkoumaných oblastech. Tyto data byla poté srovnána s vypracovanými teoretickými východisky. V tomto srovnání teorie s praxí vyšla zhruba poloviční shoda. Největším rozdílem byla úplná absence vize organizace. Dalším, však již menším rozdílem byla nízká úroveň zpětné vazby napříč všemi úrovněmi organizace a absence sledování

vývoje ukazatelů výkonnosti. Na tyto rozdíly navazuje větší počet již spíše systematictějších diferencí, které mají svůj kořen v rozdílném přístupu k dané problematice.

Závěrem jsem se snažil pomocí několika námětů a doporučení snížit zjištěné rozdíly mezi teoretickým modelem a reálným fungováním společnosti. V těchto doporučeních jsem se snažil postupovat tak, aby mohly být navržené změny realizovány s minimálními finančními náklady. Rovněž jsem se snažil o nízkou časovou a administrativní náročnost, ale zde jsou již náklady vyšší.

Pro tuto oblast organizačního zkoumání má ovšem velkou váhu vlastní snaha uvnitř organizace, která by měla směřovat k novým kvantitativním a kvalitativním přístupům k řešení vyvstalých situací.

Pokud se organizace nebude snažit o adaptaci na nově utvářené podmínky, tak bude pro ni velmi náročné obstát na současném vysoce konkurenčním trhu.



## Seznam použité literatury

### a) Knihy, příspěvky ve sborníku

ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin; BROWN, Ian. *Practise of Making Strategy: A Step-by-Step Guide*. 1. vyd. Thousand Oaks : Sage Publications 2004. 272 s. ISBN 9780761944942

COLLISON, Chris; PARCELL, Geoff. *Knowledge management*. 1. vyd. Praha: COMPUTER PRESS 2006. 236 s. ISBN 8025107604

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál 2005, ISBN 80-7367.040-2

MACLENNAN, Andrew. *Making Strategy Work*. 1. vyd. New York: Taylor and Francis 2008. 224 s. ISBN 9780415380553

MATEICIUC, A. (2007) Management vysoce adaptivních organizací. In: *Zvyšování konkurenceschopnosti aneb nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů*. Mezi-národní vědecká konference MEKON, Ostrava: EkF VSB-TU

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia 1999. 288 s. ISBN 8020006907

PASTRŇÁK, Jan. *Management učící se organizace*. Ostrava, 2009. 37 s. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

SENGE, Peter. *Pátá disciplína*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 9788072611621

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing 2005. 258 s. ISBN 8086419886

STRAUSS Anselm, JulietteCORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Podané ruce, Boskovice: Albert, 1999, ISBN 80 -85834-60-X

VOSOBA, Pavel. *Firemní inteligence: zdroje a efekty ve firmě*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2001. 148 s. ISBN 8086119424

### b) Elektronické publikace

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. Elektronická studijní opora. FVP SZU Opava, 2012

MCCONNELL, Toccara. *What is an Organization's Vision?* Yahoo Contributor Network.

Dostupnýz WWW<[http://www.associatedcontent.com/article/174387/what\\_is\\_an\\_organizations\\_vision\\_pg2.html?cat=48](http://www.associatedcontent.com/article/174387/what_is_an_organizations_vision_pg2.html?cat=48)>

## Seznam zkratk a symbolů

popř.	popřípadě
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
např.	například
THP	technicko-hospodářský pracovník

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.8.2013

.....

Bc. Jan Pastrňák

Adresa trvalého pobytu studenta:

Komunardů 4, Havířov – Město, 736 01

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - osnova polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a jedním THP

Příloha 2 – osnova dotazníku pro řadové zaměstnance

Příloha 3 - výsledky dotazníku pro řadové zaměstnance

## **Příloha 1**

### **Struktura polostandardizovaného rozhovoru o organizační adaptaci**

1. Jak probíhá proces stanovování vize ve vaší organizaci?
2. Kdo se na její tvorbě podílí?
3. Je podle vás reálné ji dosáhnout?
4. Jak probíhá rozšiřování vize organizací?
  
5. Které vlastnosti produktu podle Vás jsou pro zákazníka nejdůležitější?
6. Je na hodnocení od zákazníků vázána nějaká část bonusové složky mzdy?
  
7. Jaká část rozhodnutí je realizovaná individuálně, a které skupinově?
8. Jsou stanoveny přesné kroky ve skupinovém rozhodování?
9. Máte ve firmě nějaká obecnější platná pravidla pro skupinové rozhodování?
10. Kdy probíhají schůze v případě realizování nějakého většího projektu?
  
11. Jaké výkonnostní ukazatele používá vaše firma při stanovování výkonnosti?
12. Užíváte nějaké ukazatele, které jsou zaměřeny na budoucnost, znalosti, spokojenosti zákazníků?
13. Používá vaše firma nějakou metodu srovnávání se s konkurencí? S kým se srovnáváte?(nejsou nutná jména – pouze jestli je to lídr( regionu, ČR, EU, svět), firma s nejlepší cenou atd.
14. Jednou z metod přípravy strategického rozhodování je analýza SWOT. Je možné souhlasit s touto SWOT?(obsažena v teoretické části str. 7)
  
15. Jak probíhá proces zavádění výrobně organizačních změn většího rozsahu? (drobné úspěchy?, úspěšnost?, odpor?)
16. Kdo je do procesu zapojen?
17. Jsou na něj zaměstnanci připravováni? Jsou v něm účastni?
18. Jak probíhá upevnění nového stavu věcí?
19. Je zpracován systém zpětné vazby?
20. Objevují se některé z těchto potíží při zavádění změny? Nejistota? Problémy v komunikaci?Malá podpora novinek?
  
21. Jsou na různých pozicích lidé, kteří by stále něco zlepšovali? Vymýšleli nové přístupy?
22. Existují nějaké obecné zásady, kterými se řídíte při vedení k vysokým výkonům?

23. Je budoucí strategie vypracovávána pouze v jedné, nebo ve více variantách?
24. Je možné při náhle změně faktorů možné přejít od jedné strategie ke druhé bez výrazných ztrát?
25. Jakými procesy jste schopni této kompatibility dosáhnout?
26. Jsou tyto strategie konfrontovány s nějakým systémem zpětné vazby?
27. Jsou tyto strategie nějak upravovány?
28. Kdo se na tvorbě strategie podílí? Jsou tito lidé navzájem alespoň zevrubně seznámeni s úskalími práce ostatních členů skupiny?
29. Používáte zkoumání kognitivních map?
30. Vyskytne se někdy nějaká výjimečná inovativní myšlenka?
31. Jaké exaktní (matematicko ekonomické modely) a intuitivní metody používáte při tvorbě?( případně jejich váha při rozhodování – více intuitivní než mat ekonomické modely, případně naopak)
32. Jak je strategie šířena mezi ostatní zaměstnance? Nejsou někdy cíle příliš ambiciózní, nebo naopak?
  
33. Stává se někdy, že při náročným úkolech je nutné změnit určité zaběhlé pravidla firmy?
34. Jsou tyto změny trvalé nebo pouze dočasné?
35. Lze říci, že by tyto změny byly pro firmu významným zdrojem inovací?
  
36. V čem spatřujete hlavní přednosti a problémy případně rezervy vašeho přístupu?

## **Příloha 2**

### **Osnova standardizovaného dotazníku pro řadové zaměstnance**

**Dobrý den,**

**jmenuji se Jan Pastrňák a jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TUO. Rád bych Vás poprosil o odpovědi na následující otázky, které se váží k Vašemu pracovnímu prostředí.**

**Pro označení prosím podtrhněte Vámi zvolenou odpověď.**

**Tento výzkum je zcela anonymní a bude využit pouze pro potřeby mé bakalářské práce.**

**Děkuji**

1) Je vám znám nějaký dlouhodobý cíl společnosti, případně, vize či motto ?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

2) Pokud ano, připadá Vám reálná?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

3) Pokud ano (ot č.1) , byla s Vámi diskutována?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

4) Čeho si na Vámi vykonávané práci nejvíce cení zákazník?

Odpověď:



5) Je na případném kladném či záporném hodnocení zákazníkem vázána pohyblivá část Vaší mzdy?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

6) Je nějak pravidelně zjišťována spokojenost zákazníka?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

7) Pokud ano, jak ?

Odpověď:

8) Byla v nedávné době provedena nějaká změna v organizaci práce?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

9) Pokud ano, byla s Vámi tato změna nějak konzultována?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

10) Pokud ano (ot č.8), bylo možné se k provedené změně vyjádřit?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

11) Pokud ano (ot č. 8), byly se změnou spojeny projevy nejistoty, problémy v komunikaci?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

12) Přišel/a jste někdy s novým nápadem nebo návrhem?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

13) Přišel s novým návrhem některý z Vašich spolupracovníků?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

14) Museli jste někdy vlivem nestandardní zakázky změnit postup Vašich prací, protože to nešlo tak, jak jste zvyklí?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

15) Využili jste těchto nových zkušeností i u jiných zakázek?

Souhlasím:    ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

## Příloha 3

### Výsledky standardizovaného dotazníku pro řadové zaměstnance

počet vrácených dotazníků: 39

Soupis uzavřených otázek:

	<b>ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>nevím</b>	<b>spíše ne</b>	<b>ne</b>
<b>1</b>	2	6	4	9	18
<b>2</b>	7				1
<b>3</b>					8
<b>5</b>	8	21	4	4	2
<b>6</b>	6	14	15	3	1
<b>8</b>	9	7	6	12	5
<b>9</b>					16
<b>10</b>					16
<b>11</b>		2	4	5	5
<b>12</b>	2	2	4	17	14
<b>13</b>	2	1	26	3	7
<b>14</b>	9	13	6	8	3
<b>15</b>	3	2	23	7	4

Soupis otevřených otázek:

	technická kvalita odvedené práce	vstřícnost a komunikace se zákazníkem	provedení prací nad rámeč domluvených služeb
<b>4</b>	39	27	11
	osobní rozhovor s vedoucím střediska	diskuze na úrovni vyššího managementu	
<b>7</b>	18	12	