Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Mgr. Šárka Kovaříková

Řízení změny v oblasti předávání kompetencí v malé firmě PROCESIA Zlín s.r.o. (případová studie)

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 10. května 2015 Mgr. Šárka Kovaříková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala řediteli PROCESIA Zlín s.r.o. Bc. Petru Štěpáníkovi za spolupráci a otevřenost při rozhovorech a za důvěru při sdílení informací o organizaci. Poděkování také patří pracovníkům PROCESIA Zlín s.r.o., kteří byli vstřícní a poskytli rozhovory pro účely této diplomové práce. Dále děkuji svým nejbližším za podporu během psaní a v neposlední řadě svému vedoucímu práce Mgr. Petru Vrzáčkovi za odborné vedení při zpracování tématu.

Obsah

ABSTRAKT 6
1. ÚVOD 8
2. TEORETICKÁ ČÁST 10
2.1. Řízení změny 10
2.1.1. Definice změny 10
2.1.2. Typy změny 11
2.1.3. Metody řízení změny 13
2.1.4. Modely změny 15
2.1.5. Příčiny změny 18
2.1.6. Příprava na změnu 19
2.1.7. Překážky před realizací 26
2.1.8. Realizace změny 29
2.1.9. Přijetí a stabilizace změny 37
2.2. Organizační struktura firmy 39
2.2.1. Prvky organizační architektury 39
2.2.2. Delegování pravomocí a participace 41
2.2.3. Definice kompetence 42
2.2.4. Ukazatele organizační architektury 43
2.2.5. Typy organizačních struktur 44
2.2.6. Rozdělení organizací podle velikosti 49
2.3. Sociální podnikání v České republice 51
2.3.1. Sociální podnik v České republice 53
3. PRAKTICKÁ ČÁST 55
3.1. Úvod k praktické části 55
3.2. Metodologie výzkumu 55

3.2.1. Metodologický přístup a výzkumné metody 55
3.2.2. Příprava a realizace výzkumu 57
3.3. Představení organizace 64
3.4. Kompetence jednotlivých pozic v PROCESIA Zlín s.r.o. v roce 2014 73
3.5. Hlavní zjištění z výzkumu 80
3.6. Hlavní doporučení pro zavedení změn v PROCESIA Zlín s.r.o. 86
3.7. Zhodnocení změn provedených v období 6/2014 – 4/2015 90
4. ZÁVĚR 95
5. ZDROJE 96
SEZNAM TABULEK 99
SEZNAM GRAFŮ 99
SEZNAM SCHÉMAT 99
SEZNAM PŘÍLOH 100

ABSTRAKT

Úspěch a rozvoj organizace můžeme pozorovat z různých úhlů pohledu a posuzovat podle odlišných parametrů. Velmi zjednodušeně ale můžeme říci, že pokud se organizace rozvíjí úspěšně, neobešla se její minulost bez změn a vedení organizace by si mělo být jisté, že pokud chce udržet prosperující a neustále se rozvíjející firmu, mělo by do budoucna se změnami neustále počítat.

Tématem řízení změny se autorka zabývá v diplomové práci, kterou zaměřila na sociální podnik PROCESIA Zlín s.r.o. Tato organizace vznikla v roce 2011 jako občanské sdružení a od svého vzniku již prošla řadou změn. Během rozhovorů s vedením organizace vyšla najevo potřeba změny v organizační struktuře a s tím související změna v nastavení kompetencí na jednotlivých pracovních pozicích. Cílem této práce je tedy popsat proces řízení změny v PROCESIA Zlín s.r.o. v oblasti organizační struktury. Popis změny je sepsán ve formě doporučení, které by mělo vedení organizace odhalit nesrovnalosti mezi kompetencemi svých pracovníků a pomoci tak k vyššímu výkonu organizace. Vedení společnosti zároveň očekává od aplikování doporučených změn také zjednodušení procesu řízení a ztransparentnění systému kontroly a odměňování.

V teoretické části práce je popsán řízený proces změny od jeho naplánování, přes realizaci až po konečnou fázi stabilizace zavedené změny ve firmě. Dále je charakterizovaná organizační struktura a rozdělení kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. V poslední části autorka vymezila pojem sociální podnik, jelikož PROCESIA Zlín s.r.o. se k tomuto konceptu hlásí a podle vedení je řízení takové firmy v mnohých ohledech odlišné od běžného podniku.

Praktická část je vystavěna na metodě případové studie, která zkoumá organizaci do detailu metodami kvalitativního výzkumu v oblasti organizační struktury. Vedení organizace očekává, že po zavedení doporučených změn, dojde k jasně nastaveným kompetencím a pravomocem jak mezi pracovníky, tak v samotném vedení.

Závěr práce reflektuje zavedenou změnu a umožňuje čtenáři vzhled do problematiky zavádění změn v reálné firmě.

Klíčová slova:

Management změny, realizace změny, organizační struktura, kultura organizace, kompetence, týmová práce, sociální podnik

ABSTRACT

The organization's success and development can be observed from different views and also judged with many different parameters. Basically, We can say that if an organization has developed successfully, many changes in process have been done in the past. The organization's management should be well versed regarding changes expected in the future.

The authour of this diploma thesis deals with the issues of management changes based on practical experience dealing with the social enterprise PROCESIA Zlin s.r.o. This enterprise was established in 2011 as a civil association. Since the founding many changes in process where needed. There were indicated a need for changes in the organization structure. During interviews with workers it was found a need to change the competences of the workers. The aim of this diploma thesis is to describe managament process in PROCESIA's organizational structure. Description of change is written in recommendation form, which should help management of organization reveal inconsistent competences among employees and help to improve perfomance of organization.

Management also expects aplication of recomended changes, simplifying of management process and making control and rewarding system transparent.

The theory of a controlled organizational change for a controlled change process. Beginning with the planning phase, realization of change, and leading finally to the end phase of stabilization of the change in the enterprise. The organization structure is outlined and the competencies of particular workers where described. At the end of the theoretical part the author provides the definition of a social enterprise, as there are management differences social companies that are not present in other types of companies.

This thesis is based on case study methodology. The organization is researched by quanta time methods in the area of organizational structure. Management of the organization expects the application of changes in process to workers and management and to implement changes to workers competencies.

The conclusion of this thesis is a reflection of applied change and to provide the reader with a better view into the issues of realization of change in a concrete organization.

Keywords: Change management, implementation of changes, organizational structure, organizational culture, competence, teamwork, social enterprise

1. ÚVOD

K tomu, aby změny proběhly podle našich představ, je důležité je vést a vědomě směřovat, jak vysvětluje uznávaný odborník na management změny John P. Kotter. Podle něj dosáhneme větších úspěchů, pokud se přestaneme snažit změny řídit a začneme je skutečně vést. (Kotter, 2008)

Dostalo se mi jako externímu pozorovateli jedinečné možnosti nahlédnout blíže do interních procesů firmy PROCESIA Zlín s.r.o. za účelem pomoci přenastavení organizační struktury a systému kompetencí zaměstnanců PROCESIA Zlín s.r.o. Tento záměr byl logickým a potřebným krokem k tomu, aby se mohla firma dále rozvíjet a její zaměstnanci měli jasně nastavenou odpovědnost a kompetence za svou práci.

PROCESIA Zlín s.r.o. se mimo jiné může chlubit tím, že je sociální firmou zaměstnávající osoby znevýhodněné na trhu práce. Někteří zaměstnanci firmy mohou být například osoby s duševními poruchami, osoby s drogovou minulostí, dlouhodobě nezaměstnaní či matky po mateřské dovolené. Svou činností tak organizace podporuje sociální podnikání v České republice. Vznikla v roce 2011 a rok po svém vzniku se transformovala na společnost s ručením omezeným. V roce 2013 získala finanční podporu svého projektu Úklidové služby PROCESIA Zlín (CZ.1.04/3.1.06/30.00343), který byl financován z Evropských strukturálních fondů prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky. Finanční podpora trvala rok a půl a během této doby se musela firma připravit na období po skončení projektu. Projekt firmu finančně podpořil a umožnil zvýšit stabilitu na trhu. Změna v organizační struktuře měla vliv také na změnu v rozdělení kompetencí a odpovědnosti ve firmě. Bylo důležité zvýšit efektivitu, zabránit duplicitě některých úkolů, pokrýt kompetence, které nebyly formálně nastaveny a některé kompetence zaměstnanců přerozdělit.

Diplomovou práci a návrh změny jsem sepsala na základě provedené analýzy jako externí pozorovatel, který nemá možnost ovlivnit samotné řízení změny, o to objektivněji jsem mohla ke své práci přistupovat. Zkušenosti s navrhováním postupu a řízením změny mám z jiných organizací, především jako projektový manažer Erudis, o.p.s. z projektu *„Lidé a získané poškození v sítích ČR“*, kde jsem spolu se svými kolegy navrhovala a realizovala změny v oblasti metodických postupů v neurorehabilitační péči o pacienty v Krajské nemocnici Liberec, a.s., Fakultní nemocnici Plzeň a ErgoAktiv, o.p.s. A také

jako místopředseda spolku Atmosféra, z. s., kde jsem zrealizovala změny v oblasti propagace organizace, interní komunikace mezi vedením a členy spolku, zavedením supervize v rámci odborné podpory pro lektory, podílela jsem se na změně nastavení vzdělávacího cyklu pro interní lektory, apod.

Možnost pozorovat a srovnat interní procesy v jiné firmě mi poskytlo další úhel pohledu na oblast vedení celé organizace, nejen na řízení změny jako takové. Za tyto zkušenosti jsem do své manažerské praxe velmi ráda.

Diplomové práce je rozdělena na část teoretickou, ve které popisuji na základě odborné literatury řízení změny, její přípravu i možná rizika při jejím zavádění. Dále se věnuji organizační struktuře a možnostem rozdělení kompetencí v malé firmě. Stručně vymezuji také fenomén sociálního podniku. V praktické části diplomové práce jsem popsala provedený kvalitativní výzkum, který pro vedení PROCESIA Zlín s.r.o. přinesl doporučení na zavedení několika změn v oblasti organizační struktury a rozdělení kompetencí mezi pracovníky firmy.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Řízení změny

Základním posláním řízení změny je nové poznání, prosazení a naplnění změny. „*Není-li na samém začátku každého úsilí o prosazení změn jakéhokoli rozsahu vědomí naléhavosti dostatečně silné a není-li pocit sebeuspokojení na dostatečně nízké úrovni, vše ostatní bude mnohem obtížnější. Tyto obtíže pak přinášejí nezdar, bolest a zklamání*." (Kotter, 2009)

Vše se vyvíjí a je ovlivněno proměnlivostí. Není možné změnu zastavit, jelikož se jedná o nepřetržitý proces a naše společnost se musí připravit na to, že se změny zrychlují. Změna je naší jedinou jistotou. Těmto tendencím se však postupy řízení přizpůsobují obtížně. V organizacích se setkáváme s nedostatečnou pružností a adaptabilitou, konzervativním chováním jak zaměstnanců, tak manažerů. Přirozeností lidí je spíše se změnám bránit, než je vítat. Firmy často neumí či nechtějí zapojit intelekt a invenci všech pracovníků. Iniciaci změn poté provádí úzká skupina odborných pracovníků ve vedení firmy a ostatní zaměstnance nezapojují. Tím dochází k tomu, že řídící a výkonné složky firmy nejdou k cíli společně a postupně se vytrácí sounáležitost zaměstnanců s organizací. (Veber a kol., 2009)

Aby k těmto důsledkům nedocházelo, nebo docházelo v omezené míře, je zapotřebí změnu řídit. Řízení změn spočívá v tom, že se firma vědomě připravuje na vnější či vnitřní podněty a sama změny iniciuje, připravuje, realizuje a využívá je. Veber a kol. (2009) a další odborníci hovoří o managementu změny.

2.1.1. Definice změny

Stejně tak jako se neustále dějí změny kolem nás, probíhají změny i v organizacích. Základem každé změny je přeměna v něco jiného, je to odlišnost od předchozího stavu. (Russel-Jones, 2006)

Změna může být *„pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky či služby, nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a změny řízení, které se týkají přístupů managementu, např. organizování, motivování, komunikování."* (Veber a kol., 2009:464)

Drucker (2007) považuje organizaci jako místo, kde se odehrává rozvoj a změna. Nejproduktivnější inovací/změnou je podle něj odlišný výrobek či služba, která v sobě nese nový potenciál uspokojit zákazníky, jedná se o něco odlišného nového, nejde podle něj o inovaci již existujícího výrobku či služby. Zároveň ale považuje za dostatečnou inovaci nalezení nového využití pro staré produkty. (Drucker, 2007)

Inovace vymezuje Veber a kol. (2009) jako změny, které proběhnou v reálných strukturách a svým charakterem splňují podmínky novosti. Změny ve struktuře lidského vědění se označují jako invence. Tam, kde zavedeme již existující změnu do daného sociálního systému, učinili jsme tzv. relativní invenci. Změny, které opačně pohnuly s celosvětovým věděním a změnily jeho kvalitu, můžeme poté nazvat absolutní invencí. (Veber a kol., 2009)

Pro účely této práce bych na základě nastudovaných zdrojů fenomén změny popsala jako neustále se vyvíjející proces, který nemůžeme zadržet, je to nekonečný proces tvoření, zániku a nového tvoření a jediné, co s tímto chaosem můžeme dělat je snažit se v souladu s cíli organizace o vědomé vedení tohoto procesu.

2.1.2. Typy změny

Může se jednat o významnou velkou či pouze drobnou změnu. Russel-Jones (2006) hovoří o inkrementální (postupné, malé) změně a o radikální (velké) změně. Stejně jako v životě tak i v organizaci se odehrávají různě náročné změny.

Russel-Jones dále (2006) rozlišuje typy změn podle jejich velikosti:

- Nepatrná – provádí se pouze dolaďování a zlepšování
- Povrchová – probíhá restrukturalizace či změna rozdělení zdrojů
- Mírná – plánuje se zlepšení, mění se myšlení
- Významný posun – změní se generální/ výkonný ředitel a s ním i styl řízení a strategie v organizaci
- Pronikavá – změní se definice toho, co je považování za úspěch a cíl organizace
- Hluboká – proběhne změna vize, filozofie i mise organizace
- Nejhlubší – posune se paradigma, změní se způsob řešení problémů a způsob podnikání (Russel-Jones, 2006)

Změny podle velikosti rozlišuje také Veber (2009) jednoduše na malé a velké.

Malé změny – jsou spojovány s malými přínosy. Často jde o změny navržené zaměstnanci zdola, které vedou ke zlepšením v určitých oblastech, ale jejich přínos nebývá příliš vysoký. Nicméně pokud jsou zavedené změny úspěšné a angažuje se v nich velké množství zaměstnanců, jejich význam může být důležitý, jelikož se zvyšuje zájem pracovníků o dění ve firmě a naplňuje se jejich potřeba seberealizace. (Veber, 2009)

Velké změny – ve většině případů se jedná o změny provedené „shora" vrcholným managementem v podobě výzkumných, vývojových a projekčních programů. Takové změny jsou často realizovány na principu projektového řízení a jejich přínosy bývají zpravidla velké. (Veber, 2009)

Veber (2009) dále charakterizuje změny podle jejich dopadu na vývoj organizace:

Udržovací změny – v podniku se realizují pro obnovení provozní disciplíny a také k lepšímu využití disponibilních zdrojů jako je materiál či energetická náročnost, plné využití disponibilních kapacit.

Změny znamenající dosažení parity s konkurencí – jedná se o změny, které zajistí úroveň produktů či služeb srovnatelné s konkurencí.

Zlomové změny – tyto změny zajistí výhodu oproti konkurenci. Posouvají produkty i služby v produkci, technologii či kvalitě a zajišťují tím přední místo na trhu.

Armstrong (2007) popisuje pouze dva hlavní typy změn. Jedná se o strategickou změnu a funkční změnu.

Strategická změna – týká se obecných, dlouhodobých a celopodnikových změn a zároveň se pojí s účelem a posláním organizace. Tato transformace má souvislost s podnikovou filozofií, růstem, kvalitou, inovací a hodnotami organizace. Pomáhá specifikovat konkurenceschopnost a strategické cíle. Aby byla strategická změna úspěšná, je potřebné průběh dobře formulovat a naplánovat na základě podrobné analýzy.

Funkční změna – funkční změnu můžeme také považovat za změnu operační. Týká se nových systémů, postupů, struktur nebo technologií, které budou mít vliv na dosavadní fungování v organizaci. S těmito změnami je nutné zacházet stejně pečlivě jako se změnami strategickými. (Armstrong, 2007)

Beckhard (1989 in Armstrong 2007) na rozdíl od Russel-Jonese (2006) a Armstronga (2007) rozlišuje čtyři transformační změny:

Změna v tom, co pohání organizaci, (čím se organizace řídí) – vzniká například, když se firma přestane orientovat na výrobu a začne se orientovat na trh.

Fundamentální změna ve vztazích mezi částmi organizace – proběhne například, pokud se firma decentralizuje – tzv. že na ústředí zůstane pouze základní personál, který řeší pouze finanční kontrolu a strategii podniku.

Velká změna ve způsobu vykonávání práce – může se jednat například o zavedení nové technologie, která bude řídit výrobu místo obsluhy zaměstnanců.

Základní kulturní změny norem, hodnot nebo systémů výzkumu – taková změna se může týkat například kladení více důrazu na kulturu orientovanou na zákazníka.

(Armstrong, 2007)

2.1.3. Metody řízení změny

Vést transformační změny můžeme různými způsoby. Kotter (2008) rozlišuje šest typických transformačních metod, pomocí kterých můžeme dosáhnout změn v organizaci:

Reengineering – tuto metodu vysvětluje Armstrong (2007) jako podnikový proces, který se objevil v 90. letech 20. století a stal se lékem na všechny neduhy v organizaci. Cílem této metody je prozkoumat horizontální procesy v podniku a na základě rozboru tyto procesy integrovat, aby fungovaly efektivněji a racionálněji. Veber (2009) více konkretizuje tento pojem jako *„směr managementu změny, jenž hledá příležitost k úspěchu v radikálních změnách, které jsou orientovány především do oblasti řízení.“* (Veber, 2009:487) Reengineering se primárně orientuje na zlepšení kvality, zkrácení výrobních časů, snížení nákladů, zvýšení produktivity a využití kapacit. Tato metoda zavádí změny zásadní, radikální jdoucí pod povrch, dramatické a zaměřené na procesy. (Veber, 2009)

Reengineering můžeme považovat za transformační změnu, která bývá spojována s krizí ve firmě. Jedná se o rozsáhlé a zásadní transformace, které mají za cíl dosáhnout maximálního zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. (Vodáček, Vodáčková, 1999)

Šest klíčových kroků procesu reengineeringu podle Smejkala a Raise (2003):

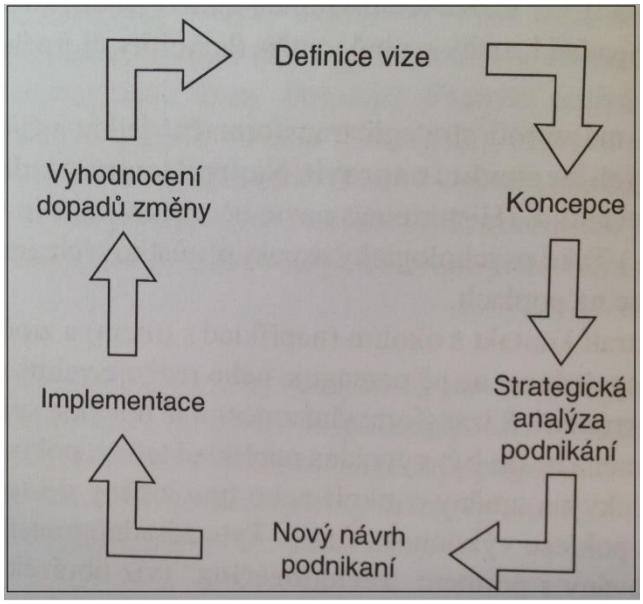


Schéma č. 1 (Smejkal, Rais, 2003:56)

Restrukturalizace – je celkové přeorganizování majetkové a kapitálové struktury podniku či se může jednat o ozdravení podniku v době krize, ale může se také jednat o změnu v organizační architektuře organizace. Restrukturalizace se provádí jak v podnicích, které řeší existenční krizi tak v organizacích, kde touto metodou potřebují pouze zlepšit svou konkurenceschopnost. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Programy zvyšování jakosti – zavádějí vyšších nároků na bezvadnost, kvalitní parametry a stabilitu výrobků či služeb. Na základě vyšších požadavků vznikají v podnicích různé procesy kontroly či systémy řízení jakosti. (Veber, 2009)

Fúze a akvizice – Veber (2009) definuje fúzi jako spojení dvou či více firem s cílem vytvořit jednu identitu pro výslednou společnost, která bude silnější a konkurenceschopnější na trhu. Fúze probíhají především na horizontální úrovni mezi slabším a silnějším partnerem, ale také mezi dvěma silnými podniky. Akvizice znamená převzetí organizace, která tímto krokem přestává existovat jako samostatná jednotka. (Veber, 2009)

Změna strategie – zde bychom mohli použít definici uvedenou výše od Armstronga (2007), která se týká obecných, dlouhodobých a celopodnikových změn a zároveň se pojí s účelem a posláním organizace. Podle Smejkala a Raise (2003) patří změna strategie firmy mezi závažná rozhodnutí, která při chybném zvážení situace mohou firmě způsobit nedozírné následky. Změnu strategie firmy bychom měli provádět až po strategické

analýze, zvlášť strategickou analýzu prostředí. Z ní se dozvíme, zda je změna strategie zapotřebí. (Smejkal, Rais, 2003)

Změna podnikové kultury – tyto změny mohou být součástí celkové transformace v organizaci, či se může jednat pouze o konkrétní programy zaměřené na podporu výkonu, oddanosti zaměstnanců, zvýšení kvality produktů/služeb či se mohou zaměřit na podporu týmové práce či učení v organizaci. V každém případě je důležité definovat hodnoty zastávané v organizaci a podle toho určit, co je prioritní a vyžaduje pozornost okamžitě. Změna podnikové kultury není jednoduchá. (Armstrong, 2007)

2.1.4. Modely změny

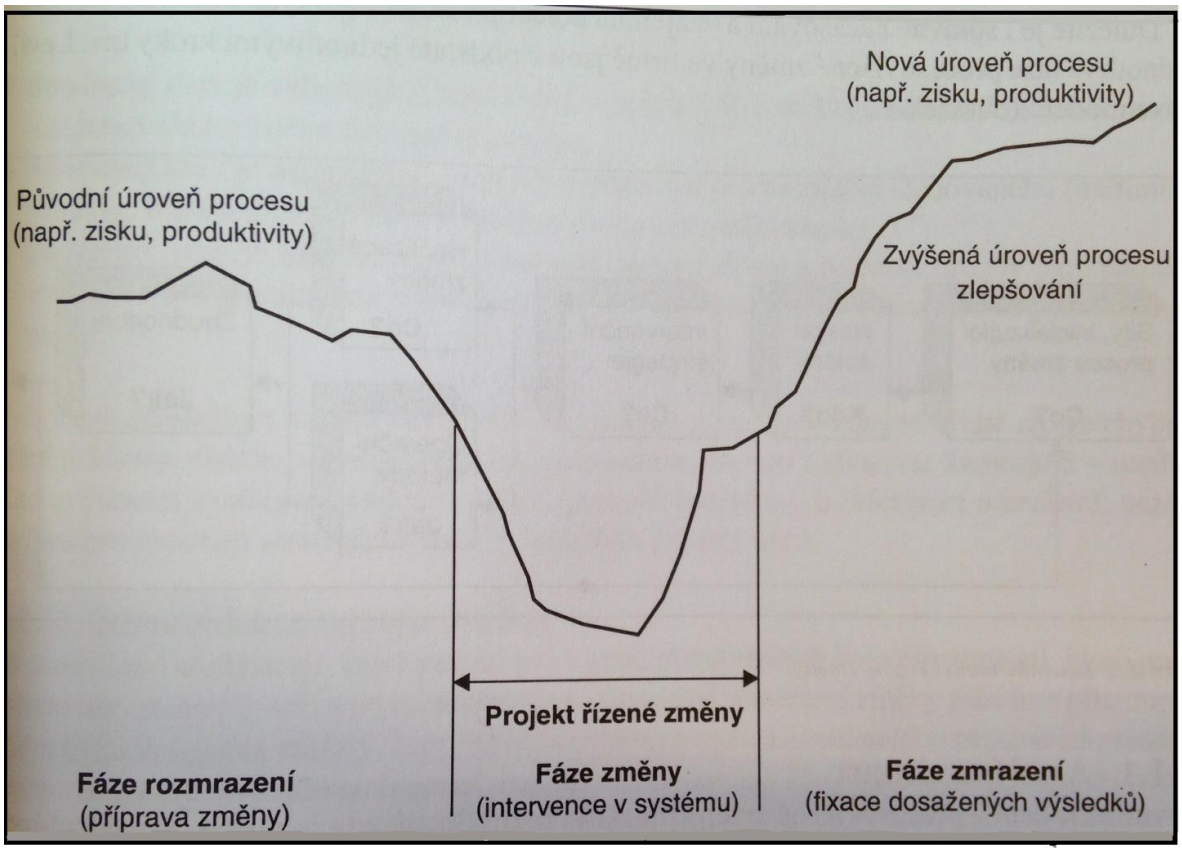
„Z praxe víme, že změna (např. organizační struktury) je častá událost, která za život každé organizace proběhne mnohokráte.“ (Kubíčkova a Rais, 2012:11)

Překonávat odpor ke změnám není u pracovníků jednoduché, a proto je třeba s tímto vědomím neustále v procesu změny pracovat. Prvním krokem je analyzování potenciálního dopadu změny tím, že zvážíme, jaký bude mít na pracovníky vliv. Pomocí této analýzy odhalíme možné odpůrce změny, dále by měla ukázat, které body navrhované změny se mohou setkat s všeobecnou podporou. Je důležité rozumět obavám a jejich příčinám, které mohou pracovníci mít, teprve poté můžeme pracovat na odbourání obavy a motivování pracovníků do procesu změny a jejího společného plánování. Měly by se k tomu využít všechny existující komunikační kanály, ale nejvíce komunikace osobní jak mezi manažery vzájemně, tak mezi manažery a pracovníky.

Různé modely změny nám ukazují, jak procesy změny v organizaci fungují a s čím bychom měli v rámci příprav počítat.

Model změny podle **Lewina** (1951) je rozdělen do tří fází:

- Rozmrazení – rozebrání současné stability, která podporuje existující chování a postoje. Tato fáze by měla vzít v úvahu ohrožení, která pracovníkům z nastolených změn mohou nastat. V této fázi musíme zároveň motivovat pracovníky, kterých se změna dotkne a podporovat je v adaptaci na změnu.
- Změna – způsobuje nové reakce založené na nových informacích.
- Zmrazení – je fáze, kdy se změna stabilizuje. Fixují se nové reakce všech zúčastněných pracovníků. (Lewin in Armstrong, 2007)



Graf č. 1 Lewinův model řízení změny (Smejkal, Rais, 2003:47)

Lewin dále navrhl metodologii analýzy změn, kterou nazval „**analýza sil na bojišti**“. Metodologie obsahuje analýzu brzdících nebo hnacích sil, které mají vliv na přechod k budoucímu stavu. Zachycuje faktory, které změnu pohánějí kupředu, ale také negativní faktory, které změnu ohrožují. Analýza určuje, které faktory jsou rozhodující. Analýza zároveň navrhuje kroky, které posílí hlavní hnací síly a souběžně oslabí brzdící síly. (Lewin in Armstrong, 2007)

Další model změny navrhl **Beckhard** (1969). Podle něj by měl proces změny obsahovat tyto kroky:

- Stanovení cílů a vytvoření představy budoucího stavu v organizaci po zavedení změny.
- Diagnóza současných podmínek ve vztahu k těmto cílům.
- Definování činností a úkolů pro období zavádění změny.
- Vytvoření strategií a plánů činností pro řízení tohoto přechodu.

(Beckhard in Armstrong, 2007)

Thurley (1979) se zabýval přístupy k řízení změny. Popsal ve své teorii pět základních přístupů, které většinou manažeři změn zastupují. Prvním přístupem je způsob **direktivní**, který se využívá v krizových situacích, kdy selhaly jiné přístupy vedení. Využívá se při tom moc manažerů, kteří v procesu zavádění změn nevyužívají konzultací. Druhý způsob je **dohodnutý.** Od tohoto přístupu můžeme očekávat domlouvání kompromisů a vyjednávání mezi manažery a pracovníky. Moc je rozdělena mezi zaměstnavatele a pracovníky. Třetí přístup je tzv. „**srdcem a hlavou**“, který se snaží o změnu postojů, hodnot a přesvědčení všech pracovníků. Tento normativní přístup začíná definováním toho, co si manažeři myslí, že je správné či normální, od svých podřízených očekávají oddanost a sdílení vize, ne vždy ale vyžadují spoluodpovědnost a participaci pracovníků. (Thurley in Armstrong, 2007)

Analytický přístup je další v pořadí. Teoretický přístup je založený na analýze a diagnóze situace, stanovení cílů, návrhů procesu změny a vyhodnocení výsledků a pokračuje stanovením cílů následujících. Tento přístup často využívají interní či externí konzultanti, změna však není mnohdy tak jednoduchá, jak tento přístup slibuje. Komplikují ho emoce, mocenská politika a vnější tlaky okolí, kvůli těmto faktorům je složité tento logický a racionální způsob vedení změny často neudržitelný. Poslední teoretický přístup je **založený na akci.** Vychází z přesvědčení, že se manažeři v praxi nechovají tak, jak by měli podle analytického přístupu. Spíše změnu řídí stylem „ke střelbě připravit, namířit, pal“. Manažeři řeší problémy, které nejsou pravděpodobně dobře definované tak, že jednají pokus – omyl, což jim pomůže vyjasnit problém a najít shodu v optimálním řešení. (Thurley in Armstrong, 2007)

Nadler a Tushman (1980) sestavili následující doporučení, jak změnu do organizace zavést. Nejprve by se měli manažeři soustředit na motivování pracovníků. Podřízené by měli motivovat za účelem dosažení změn v chování jednotlivců. Dále by mělo vedení organizace či agent změny řídit přechod vytvářením organizačních opatření směřujících k zabezpečení toho, aby během přechodu a po něm byly věci pod kontrolou a zároveň se vytvořily a komunikovaly jasné představy o budoucím stavu. Následujícím krokem je doporučeno **formování politické dynamiky změny** v zájmu utváření mocenských center podporujících změnu. Posledním doporučeným krokem je **stavění na stabilitě** struktur a procesů tak, aby podporovaly stávající stav a byly jakousi kotvou, která by pro pracovníky znamenala pevný bod. Nadler a Tushman upozorňují, že jedině s nastolením stability jde

pro organizaci a pracovníky bezpečně projít procesem změny, která přináší velké množství nejistot. (Nadler a Tushman in Armstrong, 2007)

V teorii managementu změny existují další modely doporučující či charakterizující postup při zavádění změny. Pro účely práce jsem považovala za nejdůležitější výše zmíněné.

Dále bychom však mohli studovat koncepty Bandury (1986), Quinna (1980), kolegů Beera, Eisenstata a Spectora (1990) a dalších autorů věnujících se tomuto manažerskému tématu. (Armstrong, 2007)

2.1.5. Příčiny změny

Management podniku přichází se zavedením změny nejčastěji ze dvou příčin. Změna může být cílená na výrobu, služby, technologii, použití materiálů, energii, lidské zdroje nebo manažerský přístup.

V prvním případě se jedná o určitou vizi managementu, který z vlastní iniciativy připravuje změnu tak, aby její realizace přinesla firmě pozitivní efekt. Jedná se o proaktivní chování pracovníků, které se může projevovat dvojím charakterem:

Spontánní změny – nejčastěji se jedná o změny iniciované jednotlivci nebo malými skupinami pracovníků. Oblastí navrhované změny jsou vyvolané nedostatky nebo problémy obvykle z okruhu jejich pracoviště. Tyto změny mohou mít povahu zlepšení pracovních či technologických postupů či zvýšení bezpečnosti práce, případně omezení ekologických dopadů.

Programové změny – s těmito změnami přichází management organizace. Takové změny souvisí s výzkumem, vývojovými projekty, inovačními či reengineeringovými programy, nebo vyhlášením tematických zlepšovacích úkolů. (Veber, 2009)

Ve druhém případě se ale jedná o reaktivní chování managementu, který reaguje na hrozící **krizi** právě zavedením nějaké změny. Příčinnou požadované změny je buď vnitřní nedostatek nebo problém či změna vnějších skutečností, na které musí firma reagovat. Problémy způsobující krizi bývají trojího druhu:

- Porucha – jedná se o negativní jev, který může zapříčinit degeneraci v určité oblasti.
- Ohrožení – situace, která signalizuje, že v budoucnu nastane porucha
- Příležitost – je to šance pro další rozvoj, která ale sebou může přinést určitá rizika.

(Veber, 2009)

2.1.6. Příprava na změnu

„Začátkem všeho je vědomí naléhavosti.“ (Kotter, 2009:15)

Pokud je vedení firmy dlouhodobě spokojené s výsledkem, hrozí v budoucnosti problémy. Vedení organizace by se nemělo poddávat přílišnému sebeuspokojení a podléhat dobrým pocitům z přítomných úspěchů, ale neustále by si mělo připomínat svoji vizi a vnímat naléhavost situace. Management firmy by měl neustále věnovat pozornost novým příležitostem a také novým hrozbám. Pravé vědomí naléhavosti se projevuje myšlenkami, emocemi, aktivními opatřeními a odhodláním dosáhnout úspěchu, nejedná se o dlouhé seznamy úkolů, které není možné časově stihnout. (Kotter, 2009)

Proces zavádění změny by měl proběhnout v následujících krocích:

1. Management by měl určit potřebu změny.
2. Management (případně agent změny) by měl změnu připravit a realizovat.
3. Následně by mělo vedení pracovat na přijetí a stabilizaci změny v organizaci. (Veber, 2009)

Změnu by měl připravit management firmy. To znamená, že by na to měl vyhradit **zdroje** (finanční, personální, technické, materiální, apod.). Management by měl dále zajistit vlastní řízení procesu změny od naplánování postupu, přes realizaci a kontrolu na konci procesu.

Odborníci na management změny se shodují v tom, že velmi důležitým krokem během přípravy je správná komunikace a přesvědčení pracovníků o tom, že připravovaná

změna povede k pozitivnímu dopadu jak na firmu, tak na jednotlivce. Dokud všichni lidé, kterých se změna v podniku týká, nový postup nepřijmou, je úspěch změny neustále v ohrožení. (Russel – Jones, 2006), (Kotter, 2009), (Armstrong, 2007)

2.1.6.1. Určení potřeby změn

První důležitá fáze je určení, jaká změna je pro organizaci potřebná. Na této fázi by se měli podle Vebera (2009) podílet všichni pracovníci firmy, samozřejmě konečné rozhodnutí musí přijmout management. Proto, aby mohl být tento krok úspěšný, je důležité splnit následující podmínky:

Vědět – pro úspěšný proces je podstatné nejprve zjistit, co všechno se změnou bude souviset, co ohrožuje organizaci, jaké příležitosti se naskýtají, co je příčinou problémů, jaká je podstata změny, jaké můžeme očekávat přínosy. Předpokladem je systematické vzdělávání, práce s informacemi a znalostmi.

Chtít – k tomu, aby byl proces změny doveden dle plánu, je nutný jednoznačný postoj managementu nezpochybňující důležitost změny. Důvodem tohoto pevného postoje bývá nejčastěji krize, kdy bez změny je ohrožena existence podniku, či vize, která předesílá výhodu pro další rozvoj a prosperitu organizace.

Moci – abychom mohli změnu prosadit, potřebujeme příslušnou pravomoc, která nám umožní změnu zabezpečit. Záleží na rozsahu změny, ale pokud nemáme například oporu v managementu, často změna není zavedena úplně a časem její efekt vymizí.

Věřit – v neposlední řadě je nezbytné přesvědčení o správnosti uskutečnění změny i v případě drobných neúspěchů.

(Veber, 2009)

Postoj managementu k iniciaci změn můžeme jednoduše rozdělit na dvě základní strategie:

Reaktivní strategie – management reaguje na vnější změny na trhu, nejčastěji vyvolané ze strany konkurence. Firma následně zavede nové produkty, či staré vylepší, rozšíří služby, začne vytvářet nové distribuční cesty, případně zlepší prodejní podmínky, apod.

Proaktivní strategie – management s proaktivní strategií sám iniciuje, mobilizuje a aktivizuje odborné pracovníky k tomu, aby inovovali dané plány technického rozvoje, ale i řadové pracovníky, kteří mají za úkol zlepšovat své aktivity. K efektivnímu fungování organizace by se měl management organizace zaměřit více na proaktivní strategii. (Veber, 2009)

2.1.6.2. Pravidla pro řízení změny

Armstrong (2007) popisuje pravidla pro řízení změny, která by měl management dodržet, pokud chce zajistit hladký proces a udržitelnost zavedené změny.

- Management zajistí udržitelnost změny tím, že bude věřit úspěchu a stane se pro pracovníky vizionářem.
- Je zapotřebí znát kulturu organizace a činitele změny, kteří budou v rámci této kultury pravděpodobně nejefektivnější.
- Pracovníci, kteří mají zavedení změny na starosti, by měli svými vůdcovskými schopnostmi odpovídat poměrům v organizaci a jejím strategiím změny.
- Adaptaci na změnu pomůže, pokud management zapojí do procesu změny pracovníky, kterých se změna dotkne, jelikož lidé podporují to, co pomáhají sami vytvořit. *„Oddanost změně se zlepší, jestliže se umožní těm, kterých se změna dotkne, aby se na jejím plánování a realizaci podíleli tak plně, jak je to jen možné.“* (Armstrong, 2007:295)
- Organizaci by měla mít vytvořený takový systém odměňování, který povzbuzuje inovace a oceňuje úspěch při uskutečňování změn.
- Měli bychom počítat s tím, že během procesu zažijeme úspěchy, ale i neúspěchy. Neúspěchy musíme očekávat a následně se z nich poučit.
- Pokud chceme změnu prosadit, potřebujeme pádné důkazy a údaje o potřebě změny.
- Postoje či podnikovou kulturu změníme jen obtížně, snadněji ale ovlivníme chování pomocí procesů, struktury a systémů.
- V každé organizaci můžeme najít pracovníky, kteří vítají podněty, úkoly a příležitosti. Takoví lidé jsou vhodní jako tzv. „agenti změny“.
- Od pracovníků můžeme očekávat odpor ke změně, jestliže se zúčastnění jedinci domnívají, že na tom budou po zavedení změny hůře. Neobratné řízení změny může tyto reakce vyvolávat.
- Pro udržitelnost organizací jsou změny důležité. Management změn ale musí dělat vše proto, aby pracovníkům vysvětlil, proč je změna důležitá a jaký bude mít dopad. Kromě toho je zapotřebí také chránit zájmy pracovníků, kterých se změna dotkne.

(Armstrong, 2007)

2.1.6.3. Příprava na změnu podle principu SUCCESS

Existuje mnoho pravidel a doporučení pro přípravu a realizaci změny v organizaci, podle kterých bychom se mohli jako manažeři či agenti změny řídit. Mnohá pravidla či postupy odborníků se obsahově překrývají, nebo jsou totožná. Z nastudovaných a uvedených postupů bych chtěla vyzdvihnout snadno zapamatovatelný princip Russela-Jonese (2006) – princip SUCCESS, což je zkratka složená z počátečních písmen vyjadřující názvy pravidel napomáhající úspěšnému zavedení změny v organizaci.

- **S**hared vision – **sdílená vize –** svým pracovníkům musíme jasně sdělit vizi tak, aby jí všichni zúčastnění porozuměli.
- **U**nderstand the organisation – **porozumění organizaci –** k porozumění organizace nám pomůže analýza, která nám ukáže zásadní charakteristiky a aspekty vyžadující naši pozornost.
- **C**ultural alignment – **soulad s podnikovou kulturou –** způsob, jakým zavádíme změnu, by se příliš neměl odlišovat od běžných postupů, které se v organizaci dělají a pracovníci jsou na to zvyklí.
- **C**ommunication – **komunikace** – se svými pracovníky bychom měli komunikovat pokaždé, když máme co sdělit. Měli bychom komunikovat včas a sdělovat maximum potřebných informací.
- **E**xperiences help where necessary – **pomoc zkušených lidí v případě potřeby** – měli bychom konzultovat s externími odborníky daný proces. Pro úspěch zavedené změny je jistější využívat vyzkoušené a potvrzené metody, aby mohlo vše probíhat dle našich představ.
- **S**trong leadership – **silné vedení –** pro vedení změny bychom měli zvolit silného jedince, jehož jediným cílem bude úspěšně dokončit proces změny.
- **S**takeholder buy-in – **získání všech, kterých se změna týká** – měli bychom se snažit dostat na svou stranu všechny hráče, kterých se změna dotkne. Kromě zaměstnanců a managementu organizace se může jednat o dodavatele, akcionáře či vládu.

(Russel – Jones, 2006)

2.1.6.4. Výběr pracovníků do týmu

K provedení změny je zapotřebí přípravy v několika oblastech. Jednou z nich je identifikace agenta změny. Může se jednat o jednotlivce či celou skupinu pracovníků, kteří se stanou hlavními nositeli celého procesu změny v organizaci. Agent změny bývá podpořen tzv. sponzorem změny, jenž zajišťuje finanční, lidské či materiální zdroje, které umožní změnu připravit a realizovat. Sponzor změny je ve většině případů majitel, spoluvlastník, majoritní držitel akcií firmy, atd. „Pokud po celou dobu provádění změny nebude zajištěno krytí nákladů a další plná podpora ze strany sponzora, pak je lepší plánovanou změnu neuskutečnit, případně ji odsunout do budoucna.“ (Smejkal, Rais, 2003:49)

Jedním z nejdůležitějších úkolů agenta změny je hlubší poznání všech důležitých jednotlivců a skupin, které mohou mít významný vliv na úspěch změny. Podobné doporučení dává i J.P. Kotter (2009), když hovoří o sestavení koalice pracovníků vedoucích změnu (viz níže). Takto sestavený tým by měl být složen z pracovníků, kteří jsou flexibilní a budou ochotní akceptovat proces změny. Při výběru týmu bychom měli vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry očekávají své osobní riziko s příchodem změn a jak moc jsou nespokojeni se současným stavem v podniku.

Model akceptace očekávaných změn:

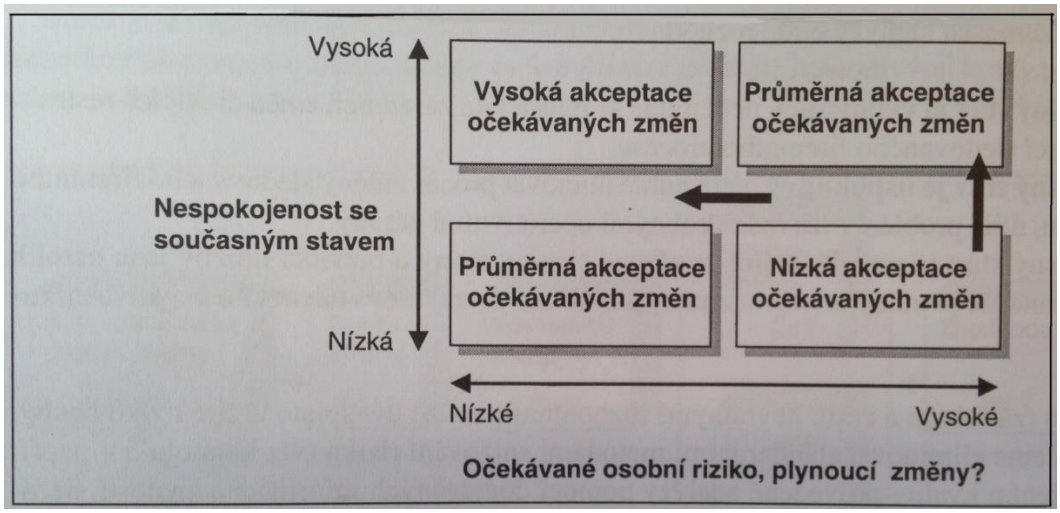


Schéma č. 2 (Smejkal, Rais, 2003:50)

Správný výběr pracovníků do týmu, který řídí proces změn, je stěžejní krok, kterým můžeme podstatně snížit riziko neúspěchu zaváděné transformace. (Smejkal, Rais, 2003)

Týmová práce

Základním principem týmové práce je věcná integrace úkolů, které skupina plní. Pracovní skupina má určitou odpovědnost za dosažené výsledky své práce, ale také za průběh pracovního procesu a svěřenou techniku či materiál. Týmový model se orientuje na vztahy v horizontální úrovni. Nemusí být vždy stanoven formální vedoucí takové skupiny. Skupina složená z kolegů stejné horizontální úrovně by měla více využívat prostředků spolupráce a vzájemné dohody. Takový systém práce klade důraz na samostatnost a odpovědnost. Odborná literatura doporučuje skládat týmy z 5 – 12 lidí, větší kolektivy je pro efektivitu práce lepší dělit na podskupiny. (Kubíčková a Rais, 2012)

Pokud management či agent změny má možnost si pro svou práci zvolit tým lidí, může pro výběr jednotlivců do týmu využít konceptu **Mereditha Belbina**. Jedná se o velmi známou a oblíbenou teorii týmových rolí, která napomáhá zvolit složení týmu lidí tak, aby výkon práce takové skupiny byl co nejoptimálnější. Pro člověka je přirozené zastávat na základě svých schopností a dovedností více rolí, není tedy překážkou, pokud je v týmu méně lidí. V ideálním případě by měla týmová role a funkční role splývat. Přirozené role pracovníků můžeme zjistit formou dotazníku. (Dědina, Odcházel, 2007)

Teorie zahrnuje devět týmových rolí (odborné zdroje uvádějí různé překlady jednotlivých rolí, můžeme se setkat i s jinými názvy, ale význam je stejný):

- **Objevitel** (myslitel) – kreativní jedinec, který je schopen řešit obtížné úkoly. Nevšímá si detailů, je příliš zaměstnán, aby efektivně komunikoval
- **Hledač zdrojů** – nadšený, komunikativní extrovert, který zkoumá příležitosti a rozvíjí kontakty. Svým založením je optimistou. Jeho nadšení pro věc však rychle opadá.
- **Koordinátor** – spolehlivý jedinec, který bývá dobrým nadřízeným. Stanovuje cíle a rozhoduje, dokáže efektivně delegovat. Jeho chování může být někdy vnímáno jako manipulující.
- **Formovač** – bývá otevřený vůči novým věcem, dynamický, efektivně pracující pod tlakem. Je vytrvalý v překonávání překážek. Vůči ostatním někdy vystupuje provokativně a necitlivě.
- **Hodnotitel** (kontrolor) – kritický, zvažuje všechny alternativy a poté je do detailu porovnává. Nemá pro věc dostatečné nadšení a nedokáže druhé v práci inspirovat.

- **Týmový hráč** (diplomat) – spolupracující, vnímavý a diplomatický. Umí druhým naslouchat a tvořit z lidí tým, dokáže při konfliktu zklidnit situaci. V kritických situacích bývá nerozhodný a nechá se ovlivnit ostatními.
- **Implementátor** (realizátor) – spolehlivý, disciplinovaný, konzervativní a orientovaný na výkon. Dokáže vyslovené myšlenky realizovat v praxi. Někdy bývá málo flexibilní a pomalu reaguje na změny.
- **Dotahovač** – pečlivý, svědomitý a starostlivý pracovník. Hledá chyby a nedokončené věci. Nerad předává pravomoci, jelikož jeho sklon k preciznosti mu nedovolí svěřit práci někomu jinému. Občas zažívá přehnané obavy.
- **Specialista** – odborník na svoji oblast práce. Poskytuje pomoc týmu ve speciálních situacích. Jeho nevýhodou je, že má úzce zaměřený pohled a je příliš zaměřený na detail, nedokáže obsáhnout celek. (Dědina, Odcházel, 2007)

2.1.7. Překážky před realizací

2.1.7.1. Kultura organizace

Kultura organizace může mít velký vliv na úspěch či neúspěch zavedení změny, jelikož kulturu organizace můžeme definovat jako způsob, jak se věci v organizaci dělají. S tím souvisejí i postoje pracovníků k zavádění změn. Kultura organizace případně podniková kultura ovlivňuje celý organizační rozvoj, kam zařazujeme i management změny. *„Jedná se o soubor zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kultura posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv.“* (Dědina a Cejthamr, 2005:265)

Podle Vebera (2009) je kultura organizace velmi setrvačná a lze ji transformovat jen těžko. Jedná se o kvalitativní veličinu, kterou nemůžeme vědecky vyjádřit i změřit. Lidé ji mezi sebou sdílejí, není to něco, na čem se vědomě dohodnou a mohou ji jednoduše změnit.

Hodnoty a normy vytváří podle Armstronga (2007) základ kultury organizace. Hodnoty a normy se vytváří čtyřmi způsoby:

1. Na vytvoření hodnot a norem v organizaci mají zásadní vliv vůdci, ať již z minulého působení v podniku či ti z přítomnosti. Lidé si všímají toho, čemu vůdci věnují pozornost, jak se chovají a co očekávají. Názory vůdců mají tendenci brát za své a ztotožňovat se s nimi.

2. Kulturu formují tzv. kritické případy, které ukazují lidem žádoucí a nežádoucí chování. Dle těchto případů si pracovníci vyhodnocují, jaké je či není žádoucí chování v jejich organizaci. (Schein, 1990 in Armstrong, 2007)
3. Kultura se dále vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi pracovníky a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání ve skupině.
4. Na kulturu organizace má také vliv její prostředí, které může být dynamické či velmi statické. (Furnham a Gunter, 1993 in Armstrong, 2007)

Veber (2009) na rozdíl od Armstronga (2007) vysvětluje, že kultura organizace se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin – vnímatelnými atributy, pravidly jednání a základními životními představami.

Vnímatelné atributy jsou podněty, které pracovníci a externí partneři vnímají svými smysly – zrakem, sluchem, čichem. Jedná se o:

- Symboly – firemní loga, uspořádání recepce, vestibulu, vybavení jídelny, možnost občerstvení, zařízení WC, apod.
- Styl oblékání – rozlišené pracovní oděvy jednotlivých provozů, požadavky na manažerské oblečení, povinné nošení jmenovek s fotografií pracovníků, apod.
- Styl komunikace – způsob oslovování mezi pracovníky, otevřené či uzavřené kanceláře, internetové či intranetové připojení pracovních počítačů, apod.
- Firemní rituály – oslavy výročí založení organizace, udělování firemního vyznamenání, pozornost vůči zaměstnancům při jejich životních výročí, apod. (Veber, 2009)

Pravidla jednání jsou souborem sociálních norem a standardů jednání, zásad, pravidel, podnikových ideologií apod., která jsou částečně vědomá, ale jen do určité míry ovlivnitelná. Mohou vznikat na půdě podniku spontánně, nebo se může jednat o vědomé působení formou charakterizování pracovních míst a rolí, ve kterých pracovníci vystupují. Podle pravidel jednání se také tvoří strategie a cíle, komunikace směrem k zaměstnancům o dění ve firmě, vymezení pravomocí a odpovědnosti, styl řízení se strany vedení, způsob jakým firma motivuje své zaměstnance a další. Tato pravidla jednání mají vliv na chování firmy vůči svým zákazníkům, zaměstnancům, konkurenci, k riziku, k podnikatelským zásadám. (Veber, 2009)

Základní životní představy vznikají u jednotlivců individuálně, spontánně a jsou spíše nevědomé. Liší se v závislosti na věku, životních a pracovních zkušenostech, dosaženém stupni vzdělání, na vlastnostech osobnosti, rodinném zázemí a výchově.

(Veber, 2009)

Organizační kulturu také kromě výše zmíněného silně ovlivňuje styl vedení. Vedení organizace není jen součást procesu managementu, *„je to také nedílná součást sociální struktury a kultury organizace. Má-li být manažer úspěšný v jednání s lidmi a ovlivňování jejich chování a jednání, je zapotřebí takového stylu vedení, který napomůže vytvoření podpůrné organizační kultury.“* (Dědina a Cejthamr, 2005:122)

2.1.7.2. Odpor ke změnám je přirozený

„Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny.“ (Armstrong, 2007:291)

Pracovníci mohou mít různé obavy:

Obavy z nového – lidé nemají důvěru v cokoli, co mění jejich zaběhlou rutinu, metody práce nebo pracovní podmínky. Neradi opouštějí to, co mají jisté a co znají. Někdy nevěří managementu, že změny přinesou výhody jim i podniku. Tyto změny mohou odmítat z důvodu, že pracovníci mají jiné zájmy vůči sobě, než má samotný podnik.

Ekonomické obavy – vychází z obavy ztráty peněz či ohrožení jistoty zaměstnání.

Nepohodlí – změny ztěžují zaběhnutý život.

Nejistota – změny přinášejí nejistotu v různých oblastech života a mohou být kvůli tomu lidem nepříjemné.

„Symbolické obavy“ – může se jednat o malé změny v pohodě výměny kanceláře či rezervovaného místa na parkování, může symbolizovat velké změny. S odporem se můžeme setkat zvlášť, když pracovník o těchto změnách nevěděl, že se připravují.

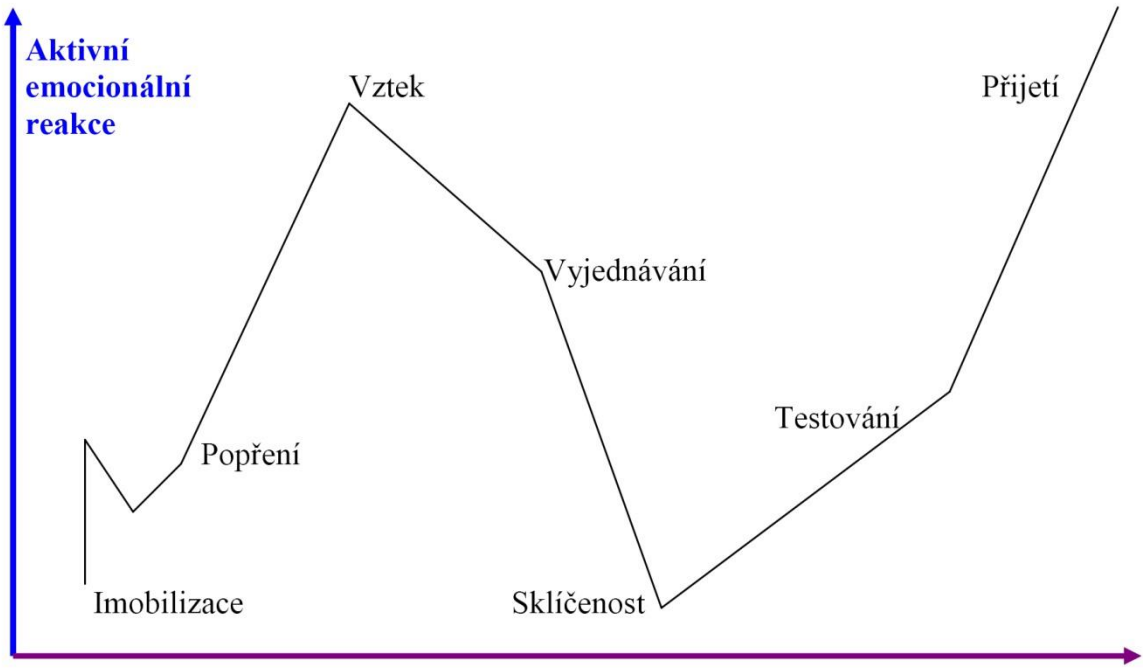
Ohrožení interpersonálních vztahů – pokud něco naruší obvyklé sociální vazby a normy ve skupině, bude změna pracovníky pravděpodobně odmítána.

Ohrožení postavení nebo kvalifikace – změny mohou ohrožovat postavení jedince či jeho kvalifikaci.

Obavy související se schopností – změny mohou způsobit obavy z nových požadavků na schopnosti či dovednosti, které pracovník neovládá.

(Armstrong, 2007)

Fáze přijímání změny:



Graf č. 2 (Russel-Jones, 2006)

2.1.8. Realizace změny

Při samotné realizaci změny bychom neměli podle Russel-Jonese (2006) zapomínat na následující kroky:

1. V prvním kroku bychom měli zhodnotit, zda má organizace schopnost změnit se.
2. Následně bychom měli program změny přizpůsobit podle podnikové kultury a pracovníků ve firmě.
3. V dalším kroku bychom měli změnu naplánovat.
4. Dále vytvoříme komunikační plán.
5. Následně vybereme tým pracovníků.
6. Důležitým momentem je získání výkonného managementu na svou stranu. Management firmy by měl převzít odpovědnost za úspěch změny.
7. V posledním kroku bychom měli postup změny přiměřeně konzultovat.

(Russel-Jonese, 2006)

Aktivity, které se ve firmě dějí, vysvětluje Plamínek (2005) jako proces přeměny vstupů ve výstupy a pokud se tím má zvýšit efektivita, je velmi výhodné, když jsou procesy dobře popsány. Pro zaznamenání úspěchu transformace je důležité definovat její potřebnost, následně zvolit pořadí aktivit a celkovou podobu procesu. Výhodou tohoto postupu mimo jiné je, že „*dobře popsaný proces umožňuje přesně definovat odpovědnost za jednotlivé aktivity i za celý proces"*. (Plamínek, 2005)

Plamínek (2005) rozlišuje dvojí odlišné vedení firmy, které si dle mého názoru můžeme dovolit aplikovat i na vedení změny:

- **Firma (změna) vedená lidmi** – náročná procesně pro vedení, které je zavaleno dotazy od podřízených. To je vhodný způsob pro krizovou fázi, do které se organizace může dostat.
- **Firma (změna) vedená myšlenkami** – vhodný způsob vedení pro rozvojovou fázi, management má volnější ruce na opravdu důležitých věcí a přemýšlení o strategických souvislostech.

(Plamínek, 2005)

2.1.8.1. Řízení či vedení změny?

Významový rozdíl mezi řízením a vedením můžeme jednoduše vysvětlit pomocí následujícího jednoduchého doporučení: *„Nezapomínejte, že můžete být jmenován manažerem, ale vedoucím se nestanete, dokud nebude vaše jmenování přijato v srdcích a myslích těch, kdo pro vás pracují."* (Dědina a Cejthamr, 2005:97)

Podle Kottera (2008) je pro úspěch změny nezbytné projít osmibodovým procesem, který popisuji níže. Kotter ale také vysvětluje, že úspěch změny záleží na tom, zda organizaci „řídíme" či „vedeme". Úspěšnou transformaci zajistíme, pokud budeme věnovat 70-90 procent „vedení" a 10-30 procent „řízení". (Kotter, 2008)

Řízení je na rozdíl od vedení *„soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie."* (Kotter, 2008:33) Řízení se opírá o plánování, tvorbu rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrolu a řešení problémů. Opačně vedení „*je soubor procesů, které organizace vytváří, nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám*." (Kotter, 2008:33) Pokud organizaci vedeme, tak definujeme, jak by měla organizace vypadat v budoucnu, spojujeme lidi za dosažením vize a inspirujeme je k jejímu naplnění i přes vzniklé překážky. Řízení pohlíží na změnu jako na proces, který

zajistí vytvoření řádu a možnost události předvídat a pomocí toho může dosahovat krátkodobých výsledků očekávaných od různých cílových skupin (například zákazníků). Vedení ale pohlíží na transformaci jako na možnost dosáhnout rozsáhlých změn a umožňuje zavést užitečné zvraty například od vytvoření nových produktů či nového přístupu k řízení lidských zdrojů. Zjednodušeně řečeno prosadit změnu v systému, který je řízen nikoli veden, je daleko náročnější, jelikož změně brání nastavené struktury, systémy, nedostatek znalostí či nadřízení. Řízení je důležité, aby se proces transformace nevymknul kontrole, ale bez vedení nemůžeme pracovníky dostatečně namotivovat, což je nezbytné pro jakoukoli změnu chování a zároveň jedině vedení nám umožní zakotvit změnu do nastavené podnikové kultury organizace. (Kotter, 2008)

Dědina a Cejhamr (2005) opačně upozorňují na skutečnost, že vedení není jednoduché lehce vymezit, jelikož existuje přes 400 různých definic vedení, které se od sebe významově liší. Můžeme však nalézt společné rysy, na kterých se definice shodují. Podle nich bychom mohli vedení organizace (tedy i vedení změny) charakterizovat *„vztahem, ve kterém jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Znamená to, že proces vedení nemůže být oddělen od aktivity skupin a od efektivního budování týmů.“* (Dědina a Cejthamr, 2005:94)

Vedení je na rozdíl od řízení (managementu) velmi úzce spjato s motivací pracovníků, mezilidským chováním, procesem komunikace, angažováním a podporou lidí. Management se více zaměřuje na plánování, organizování, řízení a kontrolu. Správným vedením organizace můžeme zajistit efektivní delegování i zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. V organizaci, která je vedena, převládají vztahy mezi vedoucími a podřízenými založené na vzájemnosti. Vedení zajišťuje a ovlivňuje výkon jednotlivců i výkon celé organizace. *„Vedoucí má často vliv na dlouhodobé změny v přístupu lidí a na lepší přijímání změn. Vedení může být především viděno jako inspirativní proces. Management reaguje, vedení transformuje, což mezi nimi činí značný rozdíl.“* (Dědina a Cejthamr, 2005:95)

Míru direktivního či podpůrného chování v souvislosti se schopností vůdcovského chování ze strany vedení nám znázorňuje schéma **Modelu situačního řízení**:

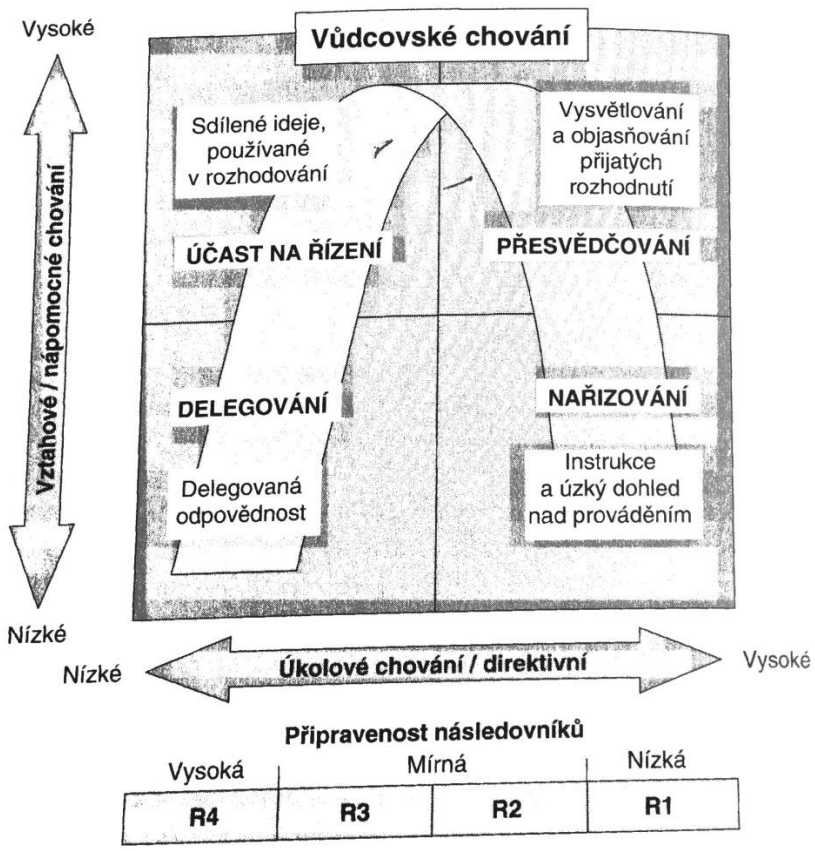


Schéma č. 3 (Dědina a Cejhamr, 2005:118)

Vedení organizace, tedy i vedení změny, má úzkou souvislost s tzv. **transformačním vedením**, které je založeno na motivování a angažování podřízených. *„Důraz je kladen na vytvoření vize organizace a na schopnosti vedoucího odvolávat se na vyšší ideály a hodnoty podřízených a vytvořit tak pocit spravedlivosti, oddanosti a důvěry.“* (Dědina a Cejthamr, 2005:119) Transformační vedoucí bývají osobnosti se svou vizí a posláním. Od svých podřízených vyžadují silné emoce a identifikování se s vizí vedoucího.

Transformační vedoucí jedná podle následujících principů:

- Vytváří jasnou a apelující vizi na podřízené.
- Vysvětluje pracovníkům souvislost mezi vizí a strategiemi, které umožní vize dosáhnout.
- Vizi představuje podřízeným jasně a zajímavě tak, aby vzbudil u pracovníků jejich emoce.

- Dává najevo svoji důvěru, přesvědčení a optimismus.
- Vyjadřuje důvěru v to, že pracovníci jsou schopni pomocí strategie vizi naplnit.
- Ocení první úspěchy a vyjádří uznání.
- Svým jednáním symbolizuje klíčové hodnoty organizace a dává je viditelně najevo.
- Je si vědom toho, že jednání je důležitější než slovo.
- Aktivně ovlivňuje kulturu organizace.

(Yukl in Dědina a Cejthamr, 2005)

2.1.8.2. Osmibodový proces změny podle J.P. Kottera

Níže uvedené body podle Kottera (2009) vedou k úspěšné realizaci změny v organizaci. Proces realizace změny je rozdělený do osmi bodů a každý krok souvisí s častou chybou, které se podniky při zavádění změn dopouštějí. Tyto principy popisuje Kotter ve svých knihách často. Pro účely této práce vycházím ze dvou zdrojů od Kottera (2009, 2008).

1. **Vyvolání vědomí naléhavosti**

   Je důležité prozkoumat trh a konkurenci v oboru. Dále odhalit potenciální krizi a příležitosti. Pomoci druhým vidět, že změna je opravdu potřebná a jak je důležité jednat.

2. **Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny**

   Pro úspěch zavedení změny je zásadní sestavení koalice z osob, které mají dostatek moci, aby mohly o zavedení změny usilovat. Tato skupina musí být dostatečně silná, aby mohla prosazení změny vést a přimět i ostatní pracovníky, aby pracovali jako tým. Členové skupiny musí mít vůdcovské schopnosti, důvěru ostatních, komunikační schopnosti, autoritu, analytické schopnosti a smysl pro naléhavost.

3. **Vytvoření vize a strategie**

   Koalice dále definuje vizi, která pomůže řídit proces změny a vymyslí strategii, jak této vize dosáhnout. Dále je potřeba pracovníkům vysvětlit, jak budoucnost odlišovat od současného stavu.

4. **Komunikace transformační vize**

Stanovená vize by měl být následně komunikována všemi dostupnými prostředky. Vůdčí koalice by měla pracovníkům sdělit plán tak, aby ho všichni pochopili a tak mohli vizi přijmout.

5. **Delegování v širokém měřítku**

   Odstraňte bariéry, které brání pracovníkům realizovat vizi. Je potřebné změnit systémy či struktury, které brání transformaci.

6. **Vytváření krátkodobých vítězství**

   Je důležité vynaložit snahu k dosažení viditelných a nesporných úspěchů v co nejkratším čase. Pro pracovníky je také motivační, když jsou za dosažení vítězství odměněni.

7. **Využití výsledků a podpora dalších změn**

   Nezbytné je vytrvat a po prvních úspěších pracovat tvrdě a rychle, dokud se vize nestane skutečností. Dále využít růstu důvěry ke změně všech systému a postupů, které mají být ve vzájemném souladu a měly by odpovídat vizi.

8. **Zakotvení nových přístupů do firemní kultury**

   K zakotvení nových přístupů do firemní kultury je zapotřebí udržovat nové způsoby chování a setrvat v nich dokud nové chování nenahradí staré tradice. Je nezbytné dosahovat lepších výsledků skrze chování orientovaného na zákazníky, zvyšovat produktivitu, zlepšit vedení a zefektivnit řízení organizace. Změnu podpoříme také tím, když budeme průběžně poukazovat na souvislost mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy. Kotter (2008, 2009)

Smejkal a Rais (2003) uvádějí na rozdíl od J.P. Kottera (2008, 2009) odlišné kroky vedoucí k úspěšně zavedené změně ve firmě. Autoři doporučují v přípravné i realizované fázi neopomenout žádný z následujících kroků:

- Shromáždit a využít relevantní informace jak z vnitřní, tak z vnějších zdrojů. Tím jsou myšleni například externí nebo interní poradci, kteří mohou pomoci k prosazení změny. Přinesou užitečné informace a mohou též hrát roli facilitátorů celého procesu. Při neúspěchu se bohužel stává to, že z externího konzultanta se stane viník neúspěchu. Shromáždění a využití relevantních informací bychom při procesu neměli podceňovat, jelikož to bývá obyčejně zdroj zbytečných chyb a z toho pramenící vyšší náklady.

- Nástroje, důležité pro změnu, včas identifikovat a aktivovat. Jedná se o přípravu komunikační strategie uvnitř i vně firmy. Dále je důležitá příprava informačního systému a procesů ve firmě, tak aby změnu nebrzdily.
- Naplánovat, jak pomoci lidem se na změnu adaptovat. Pokud na to nebudou pracovníci včas připraveni, může změna vzbudit nepřiměřené emocionální reakce, které mohou nadále komplikovat průběh změny.
- Změnu provádět systematicky. Zavedení změny je v podstatě projektový záměr, který je zapotřebí vést, abychom poté mohli měřit stanovené cíle.
- Mít zajištěnou podporu vlastníků či nadřízeného managementu alespoň po dobu provádění změny. (Smejkal a Rais, 2003)

Samozřejmě můžeme v některých bodech najít podobnost tvrzení s J.P. Kotterem (2008, 2009), zvlášť ve spojitosti s nastavením komunikace změny ve firmě vůči pracovníkům a zjištění relevantních informací o možných hrozbách a příležitostech pro firmu. Podpora ze strany managementu je také vyzdvihnuta v teorii Russel-Jonese (2006).

Dále jsem ve své práci zařadila osm nejčastějších chyb manažerů, se kterými se J.P. Kotter ve své praxi setkal. Dle mého názoru se jedná o velmi užitečné strukturované rady vycházející z manažerské praxe.

2.1.8.3. Osm příčin neúspěchu zavedení změny podle J. P. Kottera

Kotter se věnuje příčinám neúspěchu řízení změny. Podle něj se jedná o přílišné sebeuspokojení vedení firem, které čerpají zpětně ze svých úspěchů, ale dostatečně včas neinovují svou činnost. (Kotter, 2009) Pokud pracovníci nevnímají naléhavost situace, nevyvinou žádnou snahu navíc a to je pro úspěch změny často potřebné. Častým důvodem neúspěchu změny je snaha zaměstnanců udržet statut quo, který nevyžaduje tolik energie navíc. Kotter popisuje tento důvodu neúspěchu jako *přílišné sebeuspokojení a arogance* ve vedení firem. (Kotter, 2008)

Firmy se při zavádění změn často dostanou do nesnází, pokud pracovníci *nejsou schopni vytvořit dostatečně silnou koalici*, která by změny prosadila. Aby mohlo být zavedení změny úspěšné, je důležité vytvořit dostatečně silnou koalici lidí jak z vedení, tak ze skupiny řadových zaměstnanců. Tato koalice by měla ideálně představovat lidi s formálními funkcemi, informacemi a zkušenostmi, reputací a kontakty a dostatečně vůdčí osobnosti.

Již v mnohých případech se ukázalo, jak velký vliv na neúspěch zavedení změny může mít *podcenění síly vize*. Součástí úspěšné transformace je totiž smysluplná vize, která pomáhá při rozhodování, řízení a inspiraci. Vize by měla být jasná a natolik jednoduchá, abychom ji byli schopni popsat do pěti minut a náš posluchač jí rozuměl.

„*Bez důvěryhodné komunikace, bez spousty komunikace nezískáte srdce a mozky lidí.*“ (Kotter, 2008:17) *Podcenění důležitosti komunikace* bývá další důvod neúspěchu změny. Proto, abychom zavedení změny zrealizovali, potřebujeme ochotu většiny zaměstnanců, ti však musí uvěřit, že plánovaná změna je dostatečně atraktivní a že je uskutečnitelná. Při komunikaci se zaměstnanci bychom pro sdělení informací o plánované změně měli využívat vhodnou interní komunikační formu (například osobní schůzky, porady), není možné významnou změnu dostatečně objasnit například pár emaily. Dále je důležité, aby komunikace probíhala oboustranně a zaměstnanci tak měli možnost reagovat a doptávat se. V neposlední řadě je nezbytné, aby sdělené informace odpovídaly činům, které představitelé změn dělají.

Na cestě k úspěchu se můžeme setkat s překážkami, ať už externími či pouze v myslích pracovníků. Pokud *dovolíme překážkám, aby zablokovaly novou vizi*, nemůžeme náš záměr uskutečnit. Překážkou může být například organizační struktura, která má úzce vymezené popisy práce či mzdové a hodnotící systémy, jež nedostatečně motivují zaměstnance, aby věnovali nové vizi větší úsilí. Tyto i další překážky je nezbytné překonat, protože pokud bychom se jejich konfrontaci vyhýbali, ztratíme důvěru zaměstnanců a tím proces změny můžeme ohrozit.

Transformační proces může trvat dlouhé období. V případě, že *nejsme schopni vytvářet krátkodobá vítězství*, vystavujeme realizovanou změnu neúspěchu. Pracovníci potřebují po šesti až osmnácti měsících vidět pokrok a očekávané výsledky, bez toho bude jejich důvěra klesat a postupně dají najevo svůj odpor. Proto bychom proces změny měli naplánovat na konkrétní krátkodobé cíle, které můžeme oslavovat. Transformační proces je důležité aktivně reflektovat a informovat o něm své pracovníky. Pracovníky můžeme v průběhu transformace podpořit projevem uznání, povýšením či finanční odměnou. Vykazování krátkodobých výsledků je v procesu změn užitečným prvkem, který pomáhá udržet aktivitu pracovníků a brání vedení setrvávat v nezdravém stavu sebeuspokojení.

Sedmou chybou, kterou Kotter (2008) uvádí, je *příliš časné vyhlášení vítězství*. Významné transformační procesy mohou trvat i několik let, a pokud neuváženě bez důkazů prohlásíme po určitém období, že většina práce je již za námi, bývá tento krok velkou

chybou, která může způsobit neúspěch celého procesu. Dokud se změny dostatečně neusadí v podnikové kultuře, jsou náchylné k návratu do předchozího stavu. Časový plán na zavedení změny by měl počítat nejen se samotným zavedením, ale také s úplným zažitím v organizaci.

Poslední z nejčastějších chyb je *zanedbání pevného zakotvení změn ve firemní kultuře*. Podle Kottera (2008) je důležité uvědomit si, že dokud se změny nezakoření do sociálních norem a sdílených hodnot jsou stále ohroženy neúspěchem. Ukotvení změny ve firemní kultuře pomáhají dva faktory. Prvním faktorem je věnování úsilí ukazovat lidem, jaké chování a postoje pomohly ke zlepšení výkonu. Spojování konkrétního chování a činů s výsledkem, je pro ukotvení velmi důležité, jelikož zaměstnanci si mohou bez tohoto vysvětlení spojit s výsledkem úplně jiné činy a postupy ve firmě. Druhým faktorem je věnovaný čas novým manažerům, aby si změny zosobnili a při povýšení byli podpůrci nových přístupů, nikoli těmi, kteří dlouhodobé úsilí upevnění změn zničí špatným rozhodnutím. (Kotter, 2008)

2.1.9. Přijetí a stabilizace změny

Proces změny v organizaci můžeme zjednodušeně rozdělit do tří fází:

1. Rozmrazení
2. Provedení změny
3. Opětovné zmrazení

Aby byla změna správně zavedena, musíme ji tzv. zakonzervovat. To znamená, že vnitřní procesy v organizaci budou nastaveny tak, aby byly stabilní a již se neměnily, aby se staly pro pracovníky známými a neměnnými. (Kubíčková a Rais, 2012)

Přijetí a stabilizace změny může proběhnout pouze, když dojde k překonání odporu ze strany pracovníků, kterých se zavedená změna týká. Motivování k přijetí změny nemusí proběhnout ze strany agenta změny ale převážně ze strany managementu organizace. Lidé lépe přijímají změny, když jsou přesvědčeni, že jim budoucí stav přinese výhody. (Veber, 2001)

Management podniku by tedy především měl:

- Informovat pracovníky o důležitosti změny a o tom, jak změna v organizaci proběhne.
- Umožnit pracovníkům participaci na zavedení změn již od příprav.
- S pracovníky o změně pravidelně komunikovat, sdělit jim pozitiva, která mohou očekávat.
- Komunikovat se zaměstnanci také o nepříjemných momentech, které mohou nastat a vysvětlit, jak budou tyto momenty řešeny.
- Pokud budou mít zaměstnanci připomínky, je dobré jim věnovat pozornost a situaci vysvětlit. (Veber, 2001)

2.1.9.1. Filozofie soustavného zlepšování organizace

Pro neustálou prosperitu organizace je nutný vývoj. Kotter (2008) doporučuje, aby se management nikdy nespokojil se současným stavem a neustále pracoval na rozvoji organizace. Podobnou myšlenku definoval také Bessant (1994), který se svými kolegy popsal filozofii řízení opřenou o soustavné zlepšování. Tato filozofie nám říká, že vždy jde pracovat lépe. Soustavné zlepšování je: „celopodnikový proces cílených a trvalých postupných inovací, probíhajících během určitého období“. (Bessant a kol. in Armstrong, 2007:299)

Klíčová slova této filozofie řízení změny jsou:

- **Cílený** – soustavné zlepšování by se mělo týkat konkrétních procesů, ve kterých je třeba zefektivnit postupy, zkvalitnit výrobky či služby a dbát na to nejdůležitější – spokojenost zákazníků a neustále se zvyšující úroveň služeb.
- **Trvalý –** naše úsilí po zlepšování by mělo být trvalé, nejedná se o nárazové řešení problémů.
- **Postupný –** zlepšování organizace by mělo být postupné, nemělo by se jednat o velké kroky reagující na krizi, ale o plynulý proces.
- **Inovace –** soustavné zlepšování se zaměřuje na nové nápady a přístupy, aby se organizace vypořádala s novými i starými problémy a požadavky.

(Armstrong, 2007)

2.2. Organizační struktura firmy

Organizační struktura umožňuje optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Dnes jsme schopni rozdělit struktury ve firmách do několika typů, které se historicky vytvářely od velmi jednoduchých po stále složitější uspořádání. (Smejkal a Rais, 2003)

Organizační schéma, **organizační řád** a **popisy práce** jsou znakem formálních organizací, kde je nastaveno řízení ve formální rovině. To znamená, že je určeno, kdo komu za jakou práci odpovídá. Organizační struktura by měla v organizaci usnadnit a zefektivnit fungování, ale při jejím nastavování či změnách se mohou ve firmě odehrávat vnitřní boje mezi pracovníky například o vliv na klíčové činnosti nebo o podřízené či nadřízené pozice, což samotné přípravy může komplikovat. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Pokud se rozhodneme změnit organizační strukturu firmy, musí být změny dobře připraveny a musejí probíhat postupně. Kdybychom zaváděli změny nekoncepčně a jednorázově, přineslo by to své negativní důsledky, ekonomické ztráty a psychologicko-sociologické problémy. (Veber, 2009)

Veber (2009) nehovoří o organizační struktuře ale o **organizační architektuře**, kterou metaforicky přirovnává k umění, jež spojuje několik důležitých prvků dohromady tak, aby tvořily celek. Jedná se o účel (to proč byla organizace založena), stavební materiál (nápady a parametry organizace), styl (typ rozhodování, vedení změn, apod.) a technologie (technické zázemí organizace). (Veber, 2009)

Tato metafora mi připadá vzhledem k různým strukturám ve firmách velmi funkční, a proto ji dále také využívám.

2.2.1. Prvky organizační architektury

Organizační struktura se skládá z několika hlavních oblastí – specializace pracovníků, koordinace jejich práce, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Pokud se snažíme v organizaci o vyšší specializaci, na jednu stranu přispíváme k vyšší produktivitě práce jednotlivce a usnadňujeme kontrolu nad jeho prací. Na druhou stranu vyšší specializace pracovníků klade vyšší požadavky na větší koordinaci zaměstnanců. Koordinaci bychom mohli vystihnout jako přidělenou pravomoc k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů. Jedná se tedy jak o pravomoc k přikazování činností tak přidělené odpovědnosti za správný odhad, zda pracovníci budou schopni dosáhnout

stanoveného cíle. Pracovník s takovými pravomocemi je *nadřízený* a vykonavatelé úkolů jsou jeho *podřízení*. (Veber, 2009)

Tak aby v organizaci fungovala optimální koordinace pracovníků, je zapotřebí vhodně seskupovat jednotlivce a vytvářet útvary podle různých kritérií. Takovými kritérii mohou být:

- Specializace a kvalifikace pracovníků¨
- Pracovní procesy a funkce
- Časové rozvržení práce (například do směn)
- Rozdělení dle výroby produktu či poskytované služby
- Rozdělení podle skupin zákazníků
- Rozdělení podle místa pracoviště

(Veber, 2009)

Důležitým prvkem organizování je **rozpětí řízení.** Tento pojem vystihuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Literatura uvádí různé doporučené počty přímých podřízených a jednoho nadřízeného. Záleží na limitech tělesných a duševních daného vedoucího. Na nejvyšších stupních by měl být maximální počet přímých podřízených 4 a na nižších stupních 8 až 12 přímých podřízených. Podle Henryho Foyla by mohlo být na nejnižším stupni ve výrobním podniku 10 – 30 podřízených pracovníků a směrem k vyšším stupňům v organizaci 9 – 3 podřízení na vedoucího. (Veber, 2009)

Vztahy na pracovišti jsou jedním z důležitých faktorů, které mohou zásadně ovlivnit výkon práce. Jako první se tímto tématem začal zabývat Vytautas Andrius Graicunas v roce 1933. Z tohoto důvodu by měl manažer jako vedoucí pracovník vědět, co se s jeho podřízenými děje a to nejen po pracovní stránce, ale také po stránce osobní na úrovni zásadních událostí v životě pracovníka. Manažer, který má přehled o vzájemných vztazích mezi jeho podřízenými a má i informace o jednotlivcích, má větší možnost efektivního rozdělení práce v týmu. (Zikmund, 2010)

Manažer by měl kromě dalších úkolů sledovat tři roviny vztahů mezi pracovníky – přímé vztahy, nepřímé vztahy a skupinové vztahy. Podle této teorie by neměl mít manažer více než 5 – 6 přímých podřízených, protože s každým dalším podřízeným pracovníkem strmě stoupá počet vztahů, které by měl sledovat, aby dokázal efektivně rozdělovat úkoly. *„Je přitom zřejmé, že v případě firmy se stovkou zaměstnanců k tomu nebude zrovna jednoduchá cesta. Nejčastěji používaným způsobem, jak optimální rozpětí řízení zajistit*

jsou tak změny v organizační struktuře. Mnohem lepší je tak včas zajistit, aby některé z oddělení nepřerostlo do zbytečně velkého a špatně řiditelného molochu, který bude nutné následně bolestivě restrukturalizovat.“ (Zikmund, 2010:1)

Se správným nastavením organizační struktury úzce souvisí tak rozdělení **kompetencí** mezi pracovníky firmy. V rámci organizační struktury můžeme kompetence rozdělovat centralizovaně či decentralizovaně. V současnosti se více prosazuje decentralizace kompetencí, což je předání pravomocí na nižší organizační úrovně. Opačně centralizace soustřeďuje kompetence na menší počet pracovníků, kteří jsou ve vyšších pozicích v organizaci. (Veber, 2009)

2.2.2. Delegování pravomocí a participace

Dělba kompetencí tzv. **delegování** je základem vnitřní strukturace. Pokud má delegování ve firmě dobře fungovat, je nutné mít přesně vymezeny kompetence (útvarů a pracovníků) a jim přiřadit dané pravomoci a odpovědnost za úkoly a sdělit, jaké výsledky jsou na daném místě vyžadovány. K zadaným úkolům by měla být přidělena jak odpovědnost za výsledek, tak pravomoci napomáhající k jejich uskutečnění. (Veber, 2009) *„Delegování je proces, při kterém se řídící pracovníci dělí o moc se svými podřízenými.“* Nadřízený neuděluje podřízenému pouze úkoly, ale přiděluje jim také pravomoci k tomu, aby je mohl dotyčný vykonat. (Kubíčková a Rais, 2012:91)

Dělba kompetencí mezi jednotlivé pracovníky optimalizuje plnění úkolů. Delegování poskytuje autoritu manažerům na nižších pozicích. Avšak samotná moc manažerů je silná jen tak, do jaké míry je uznaná podřízenými, jelikož bez jejich přijetí manažer moc ztrácí. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Pokud plánuje management změnu v organizaci, může to být za různým účelem. Změna v organizaci může například přinést nový systém spolupracujících lidí. Z toho důvodu je důležité vyjít ze silných stránek zaměstnanců, nikoli stavět na jejich slabinách. Připravované změny se mohou odehrávat v oblasti delegování úkolů, vyjasnění si očekávání pracovníků na úrovni managementu ale i na úrovni řadových zaměstnanců. Řízenou změnou můžeme ovlivňovat vytváření organizační struktury, týmové spolupráce a společné důvěry, zpětné vazby a motivace. Téměř každá změna vyvolává v lidech naději, strach či odpor. Jednou z možných příčin konfliktů mezi zaměstnanci na pracovišti, může být to, že se organizace rozrůstá příliš rychle a její dosavadní struktura přestává vyhovovat.

Lidé ztrácí orientaci v tom, za co ještě mají odpovědnost a za co již ne, což vyvolává nedorozumění. Tato nedorozumění pramení z nejasně nastavených pravomocí a kompetencí mezi pracovníky. (Drucker, 1994)

Participace je pravomoc pracovníků podílet se na rozhodovacích procesech v organizaci. Participaci bychom měli při procesu zavedení změny využít, jelikož z ní plyne několik pozitiv. Zaměstnanec, který se účastní rozhodování, pociťuje vyšší autonomii, pravomoc a zodpovědnost za svá rozhodnutí. Spolu s tím se u pracovníka zvyšuje spokojenost s prací, pozicí i s celou firmou. V případě zapojení zaměstnanců do rozhodování, se pracovníkům zvyšuje ztotožnění se s firmou. Jejich snaha dosáhnout cílů poté roste. Participace zaměstnanců ve firmě může přispět k vyšší kvalitě rozhodování, jelikož zaměstnanci disponují důležitými informacemi o podniku a této svěřené odpovědnosti jsou si vědomi. Participace celkově přispívá k vyšší decentralizaci, protože umožňuje přenést nejen rozhodovací pravomoc, ale také odpovědnost na zaměstnance nižšího hierarchického stupně.

2.2.3. Definice kompetence

Pro účely této práce považuji za důležité dále vymezit pojem kompetence, jelikož definic pro tento termín je mnoho a je možné na něj pohlížet z odlišných úhlů pohledu. Pojem kompetence můžeme chápat jako kombinaci dovedností, znalostí, schopností a chování, která prochází skrz organizaci a pracovníky. Nastavení kompetencí ovlivňuje systémy, procesy a struktury organizace. Kompetence mohou být manažerské ale i technické. (Crawford a Turner, 1995 in Cejthamr a Dědina, 2005) Význam kompetence můžeme vysvětlit také jako *„okruh aktivit, pro které byla příslušným článkem řízení uložena oprávnění a povinnosti (pravomoci a odpovědnosti).“* (Veber a kol., 2009:219)

Pravomoc dává pracovníkovi právo na volno v rozhodování v rámci jeho postavení v organizační struktuře. Pravomoc se opírá o odbornost a umožnuje použití donucovacích prostředků. Odpovědnost můžeme vymezit jako povinnost ručit za plnění úloh spadajících do náplně činnosti. Odpovědnost za daný pracovní úkol můžeme doplnit hmotnou odpovědností (za finanční prostředky či svěřený majetek) či odpovědností právní (za důsledky vlastního rozhodnutí). (Veber a kol., 2009)

2.2.4. Ukazatele organizační architektury

Vhodné nastavení organizační struktury je ovlivňováno mnoha činiteli. Jedná se především o faktory jako velikost firmy, prostorové rozmístění, používaná technologie a organizace procesu, velikost sortimentu výrobků, četnost dodavatelů, kvalifikovaní odborníci, vybavení firmy informační a komunikační technikou, apod.

Veber (2009) dělí ukazatele na kvantitativní (statické vlastnosti) a kvalitativní (charakterizuje kvalitu organizace):

Kvantitativní:

- tvar organizační pyramidy
- počet liniových stupňů
- počet stupňů štábních útvarů vzhledem k liniovým stupňům
- poměr liniových a štábních pracovníků
- poměr celkového počtu pracovníků k počtu řídících pracovníků, apod.

Kvalitativní:

- poměr počtu technicko-hospodářských pracovníků na celkový počet pracovníků
- odborná kvalifikace liniových a štábních vedoucích
- úroveň kvalifikace technicko-hospodářských pracovníků
- jednotnost řízení firmy, apod.

(Veber, 2009)

Pro znázornění uvádím několik základních rozdělení organizační kultury, jelikož se budu v praktické části této práce organizační strukturou také zabývat. Považuji za důležité upozornit, že autoři zabývající se tímto tématem nevolí vždy stejnou terminologii. V níže uvedeném rozdělení jsem se nejvíce držela vysvětlení podle Vebera (2009), Smejkala a Raise (2003), kteří tuto oblast jednoduše a srozumitelně strukturují.

2.2.5. Typy organizačních struktur

2.2.5.1. Liniová struktura

Liniová struktura je typická tím, že existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Jeden útvar je nadřazen ostatním. Tato struktura umožňuje rychlé rozhodování a je jasně daná nadřízenost a podřízenost. Snadno zde můžeme centralizovat pravomoci pracovníků. Liniová struktura skýtá však také svá omezení v tom, že na vedoucí pracovníky klade značné nároky na odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy, což je u velkých firem prakticky nereálné. (Smejkal a Rais, 2003)

Liniová struktura je funkční pro firmy do přibližně padesáti zaměstnanců. Při vyšším počtu lze situaci vyřešit vytvořením malých osobních či specializovaných štábů, ale při dalším nárůstu pracovníků a jednotek je potřebné přejít k uplatnění více řídících stupňů. V takové situaci již hovoříme o liniově-štábní organizační struktuře. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Schéma č. 4 Liniová struktura (Dědina a Cejthamr, 2005:189)

2.2.5.2. Štábní organizační struktura

Tato struktura spočívá ve zřízení jednotlivých štábů, které zajištují onu poradní funkci pro liniové vedení organizace. Štábní skupina je složena z různých odborností (ekonomové, technici, personalisté, účetní, apod.) a můžeme ji rozdělit na osobní štáb liniových vedoucích a odborný štáb zastávající nepřímé řízení. Pracovníci ve štábech jsou odborníci, kteří pronikají do hloubky problematiky, ale zpravidla nemají celkový přehled o organizaci. Štábní útvary vznikají a rozšiřují se přímo úměrně s růstem firmy. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Štábní (někdy odborníky nazývaná také funkcionální struktura) nahrazuje jednoho vedoucího několika specialisty, kteří mají rozděleny své kompetence a pravomoci.

Výhodou této struktury je jasné rozdělení odpovědnosti. Zároveň se může ale ve firmě objevit problém, pokud není odpovědnost specifikována dostatečně. Nevýhodou však jsou vyšší náklady na chod takové struktury. Dále se taková struktura setkává se způsobem koordinace činností, které se opírají o různé priority vykonavatele úkolu, jelikož každému podřízenému náleží několik nadřízených a vzniká zde možnost protichůdných příkazů. Manažeři jsou zároveň přetíženi procesními úkoly a nezbývá jim dostatek prostoru pro řešení strategických problémů. (Smejkal, Raise, 2003)

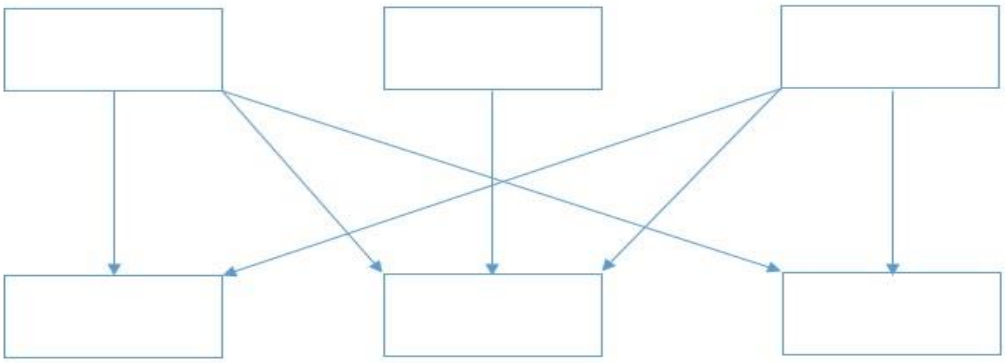


Schéma č. 5 Schematické vztahy ve funkcionální struktuře (Smejkal a Rais, 2003:34)

2.2.5.3. Liniově štábní struktura

Jedná se o kombinaci předchozích dvou struktur. Čerpá z nich jejich přednosti. Zachovává v organizaci jednotné vedení a zároveň potřebnou specializaci a odborné řízení procesů. Odbornou činnost zajišťují samostatné útvary (tzv. štáby), které jsou podřízené vedení, jemuž předávají své rady. (Smejkal, Raise, 2003)

Nejrozšířenější strukturou jsou víceliniové struktury. Vznikají tak, že liniový vedoucí předá část svých pravomocí na pracovníka ze štábní skupiny a tím získá vliv na rozhodovací procesy. *„Z původně štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí“* (Dědina, Cejthamr, 2005:190). Je nezbytné vymezit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. Pokud se pravomoci nenastaví jasně a srozumitelně pro všechny pracovníky, může vzniknout pro podřízené více liniových vedoucích a tím i nejednotnost vedení. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Za největší slabinu této organizační struktury je odborníky považovaná administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. Pracovníci více řeší otázky:

„kde“, „co“, „kdy“ a „jak“, spíš než aby se soustředili na to, čeho mají dosáhnout a jakým způsobem toho mají dosáhnout. **Konflikty** vznikají převážně z důvodů:

- Linie nechápou úlohu štábu.
- Linie nespolupracují se štábem.
- Štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie.
- Štáb není dostatečně silný, či je příliš direktivní.
- Politika štábu často zmate pracovníky z linie. (Dědina, Cejthamr, 2005)
- Přetížená komunikace mezi pracovníky.
- Rozhodování má pomalejší průběh, jelikož rozhoduje samotné vedení firmy.
- Podíl na konečném úspěchu je společným výstupem všech, což může pracovníky demotivovat, jelikož není jasný podíl jednotlivých činností.
- Nízká adaptabilita a nepružnost na měnící se situaci v organizaci. (Veber, 2009)
-
- Opačně zde ale můžeme najít spoustu **pozitivních prvků:**
- Struktura se přizpůsobuje potřebám organizace a její funkčnosti.
- Funkce v top managementu jsou rozloženy v logických liniích až na úroveň činností.
- Pro výkon pracovníků ve vrcholových funkcích jsou zřizována funkční místa.
- Pracovní pozice jsou vymezeny svou náplní, pravomocemi, činnostmi, mzdovým ohodnocením. (Dědina, Cejthamr, 2005)
- Efektivní využívání zdrojů, jelikož jsou seskupeny podobné činnosti k sobě.
- Rozvoj kvalifikace pracovníků, jelikož školení probíhají pro odborníky stejného zaměření, pracovníci tak sdílejí své poznatky.
- Strategická rozhodnutí přijímá vrcholový management.
- Stejná kvalifikace ve skupině pracovníků usnadňuje koordinaci a rychlejší výměnu informací. (Veber, 2009)

Velký podnik mající tuto organizační strukturu, může mít postupem času problém se stále přibývajícím počtem specialistů na střední úrovni řízení. Důsledkem toho vznikají různé hybridní struktury s více než třemi stupni řízení. Druhou variantou, jak vyřešit komplikovanost struktury, je zřídit v organizaci hospodářská střediska. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách

U liniově štábních struktur často nastane problém takový, že v organizaci začnou postupně vznikat velmi složité hybridní struktury s více stupni řízení. V důsledku toho jsou manažeři nuceni k zjednodušení struktury, která by byla více flexibilní. Hospodářské středisko je *„útvar, jehož větší či menší část zainteresovanosti je orientována na dosažení žádoucí úrovně nákladů, na maximalizaci výnosů nebo vnitropodnikového výsledku hospodaření“*. (Dědina, Cejthamr, 2005:194) Jednoduše bychom mohli hospodářské středisko popsat jako ekonomicky samostatnou jednotku, která má v organizaci vlastní odpovědnost za výsledek. Vedoucí střediska je ve své podstatě samostatný podnikatel uvnitř celého podniku. Střediska si mezi sebou poskytují služby a výkony.

Hospodářská střediska poznáme podle následujících principů:

1. Musí vykazovat měřitelné vstupy a výstupy. Středisko nese za výsledek odpovědnost.
2. Střediska se k sobě vzájemně chovají jako k jiným externím subjektům. Panují mezi nimi tržní vztahy.
3. Středisko je hodnoceno podle dosaženého zisku.

(Dědina, Cejthamr, 2005)

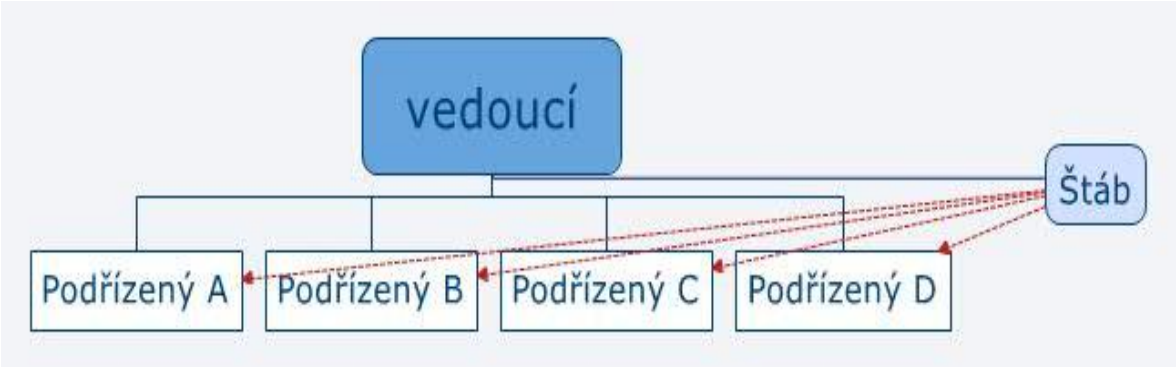


Schéma č. 6 Liniově-štábní struktura (Veber a kol., 2009:228)

2.2.5.4. Divizní struktura

Divizní struktura spočívá v rozdělení organizace do samostatných divizí, které mají svůj vlastní finanční, provozní, obchodní a technický úsek. Divize jsou rozděleny podle typu výroby či služby, nebo podle místa firmy či typu zákazníka. (Veber, 2009) Tato struktura umožnuje pružné a operativní rozhodování v jednotlivé divizi, brání však

jednoduché a rychlé koordinaci výrobních linek či jejich standardizaci a integraci. (Smejkal, Raise, 2003)

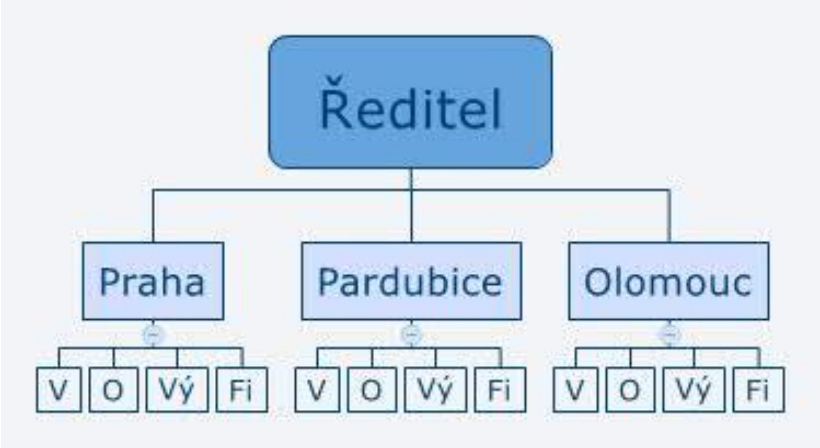


Schéma č. 7 Členění divizí podle místa působnosti (Veber, 2009:233)

2.2.5.5. Maticové organizační struktury

Tento typ spojuje funkcionální a divizionální strukturu. Velkou výhodu v této struktuře můžeme pozorovat v tom, že usnadňuje přímý kontakt s vedoucím a nahrazuje tak byrokratické vztahy ve firmě. Manažeři jsou v této struktuře více zapojeni do strategie a tím se zvyšuje jejich motivace. Podporuje se skupinová práce a tím se snižují rizika chyb. Opačně rizikem takové struktury jsou zeslabení priorit v komunikaci, dále konflikty mezi vedoucími v horizontální a vertikální úrovni, jelikož každý podřízený má dva vedoucí a neméně důležitým rizikem je nejasná zodpovědnost za náklady a za zisky. (Smejkal, Raise, 2003)

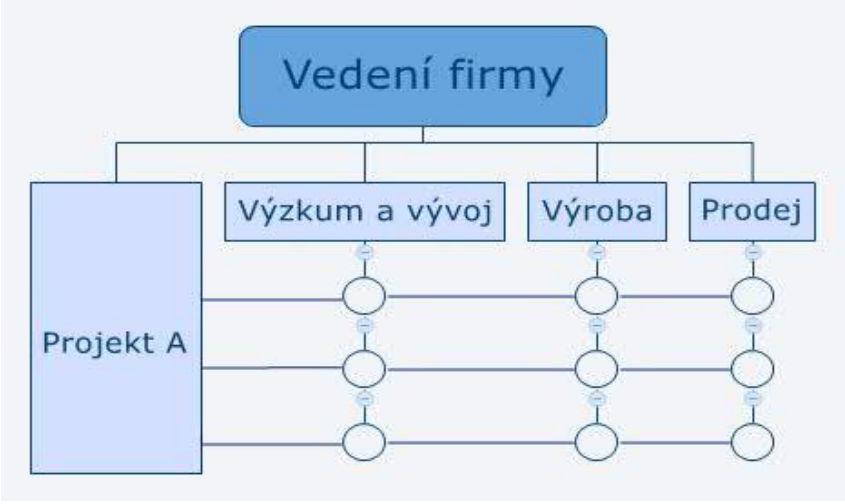


Schéma č. 8 Maticové organizační struktura (Veber, 2009:236)

2.2.5.6. Hybridní struktury

Hybridní struktura je kombinace funkční a divizní struktury za účelem posílit pozitiva a potlačit nedostatky obou typů struktur. Tato struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami a zároveň obsahuje funkční útvary, které jsou přímo podřízené vedení organizace a slouží všem divizím současně (například útvar pro finanční řízení či řízení lidských zdrojů). Výhodou hybridní struktury je simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí. Divize jsou tak řízeny jednotně a mohou lépe naplňovat cíle firmy. Opačně toto nastavení může být nevýhodou, jelikož pro řešení situací je nutný souhlas managementu, což zpomaluje proces rozhodování. (Veber, 2009)

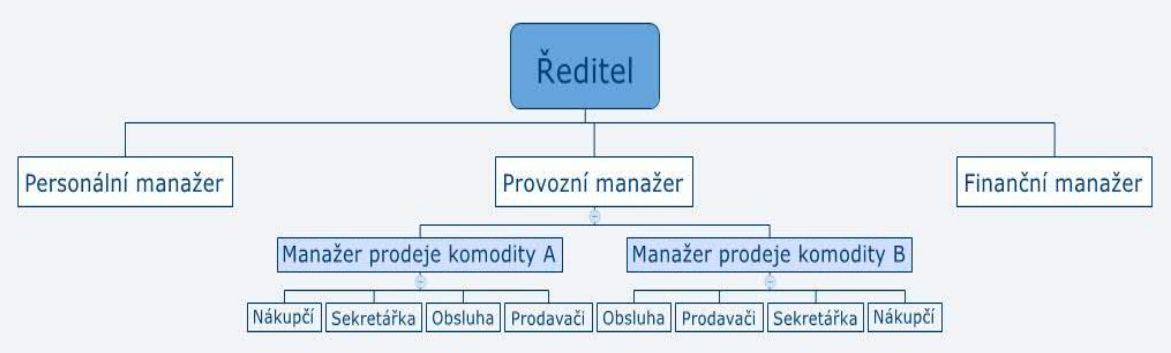


Schéma č. 9 Hybridní organizační struktura (Veber, 2009:235)

2.2.6. Rozdělení organizací podle velikosti

Organizační strukturu ovlivňuje také počet zaměstnanců. Čím menší počet zaměstnanců organizace má, tím více pravomocí spadá na konkrétní jednotlivce. O to jasněji musí být komunikována oblast kompetencí, kterou má pracovník na zodpovědnost. Dělení organizací podle počtu zaměstnanců je celá řada a odborné zdroje se úplně neshodují na parametrech, nicméně se ve většině zdrojů dočteme, že dělit firmy podle velikosti můžeme na **nejmenší, malé, střední a velké.** Vybrala jsem z těchto zdrojů pouze jeden, který považuji za užitečný pro vedení PROCESIA Zlín s.r.o. kvůli případné možnosti čerpání podpory z EU. Je ovšem důležité sledovat toto rozdělení vzhledem k daným Operačním programům, protože údaje se mohou s jednotlivými výzvami lišit.

2.2.6.1. Organizace můžeme dělit podle velikosti na:

Mikropodniky – podniky zaměstnávající méně než 10 osob. Roční obrat podniku nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Malé podniky – jedná se o podniky zaměstnávající méně než 50 osob s ročním obratem či bilanční sumou roční rozvahy méně než 10 milionů EUR.

Střední podniky – tyto podniky zaměstnávají méně než 250 osob a roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, případně jejich bilanční suma roční rozvah nepřesahuje 43 milionů EUR.

Velké podniky – zde spadají podniky, které počtem zaměstnanců a ročním obratem přesahují uvedené hranice.

(Pomůcka pro určení velikosti podniku, 2009)

2.3. Sociální podnikání v České republice

Jelikož budu v praktické části práce popisovat konkrétní případ sociálního podniku, považuji za důležité stručně vymezit pojmy sociální podnikání, sociální ekonomika a třetí sektor. O tomto tématu by šlo napsat mnoho stran a jen velmi těžko jsem vybírala to nejdůležitější. Níže uvedené informace považuji pro čtenáře alespoň jako základ toho, co v České republice znamená **sociální podnikání.**

Sociální podnikání v České republice spadá do oblasti tzv. **sociální ekonomiky**. V České republice tuto oblast zatím nemáme vymezenu zákonem, který by jednotně definoval tento pojem, ale prakticky si za tím můžete přestavit tyto subjekty, které samozřejmě mají svou platnou legislativu (Dohnalová, Průša, 2011):

- všechny právní formy organizací občanského sektoru (o.p.s., občanské sdružení – dnes podle NOZ zapsané spolky, evidované právnické osoby církve, nadace a nadační fondy)
- družstva
- obchodní společnosti
- OSVČ

Tyto subjekty patří do oblasti sociální ekonomiky, jež vzniká a rozvíjí se na základě konceptu trojí zodpovědnosti a prospěchu: **ekonomického, sociálního a environmentálního**. (Dohnalová, Průša, 2011)

Sociální ekonomika má svůj odborný akademický ale i praktický základ, který Česká republika převážně přejímá ze zahraničí. Sociální ekonomika spadá podle Defournyho a Pestoffa (2008) do oblasti tzv. **třetího sektoru**, což je termín pro organizace či asociace, *„které jsou součástí občanské společnosti a které nejsou ani pod přímým řízením státu a ani nejsou výlučným produktem tržní ekonomiky.“* (Doherty, Foster, 2009:21)

Třetí sektor můžeme jednoduše vystihnout schématem od Pestoffa (2008). Sociální ekonomika je jeho nedílnou součástí. Můžeme ji najít na rozhraní mezi sektorem trhu a sektorem neziskových organizací. Jelikož jsou ale nedílnou součástí sociální ekonomiky hodnoty jako solidarita, svépomoc či sdružování, zasahuje tento prostor také do oblasti komunity i veřejného sektoru. (Hunčová, 2004)

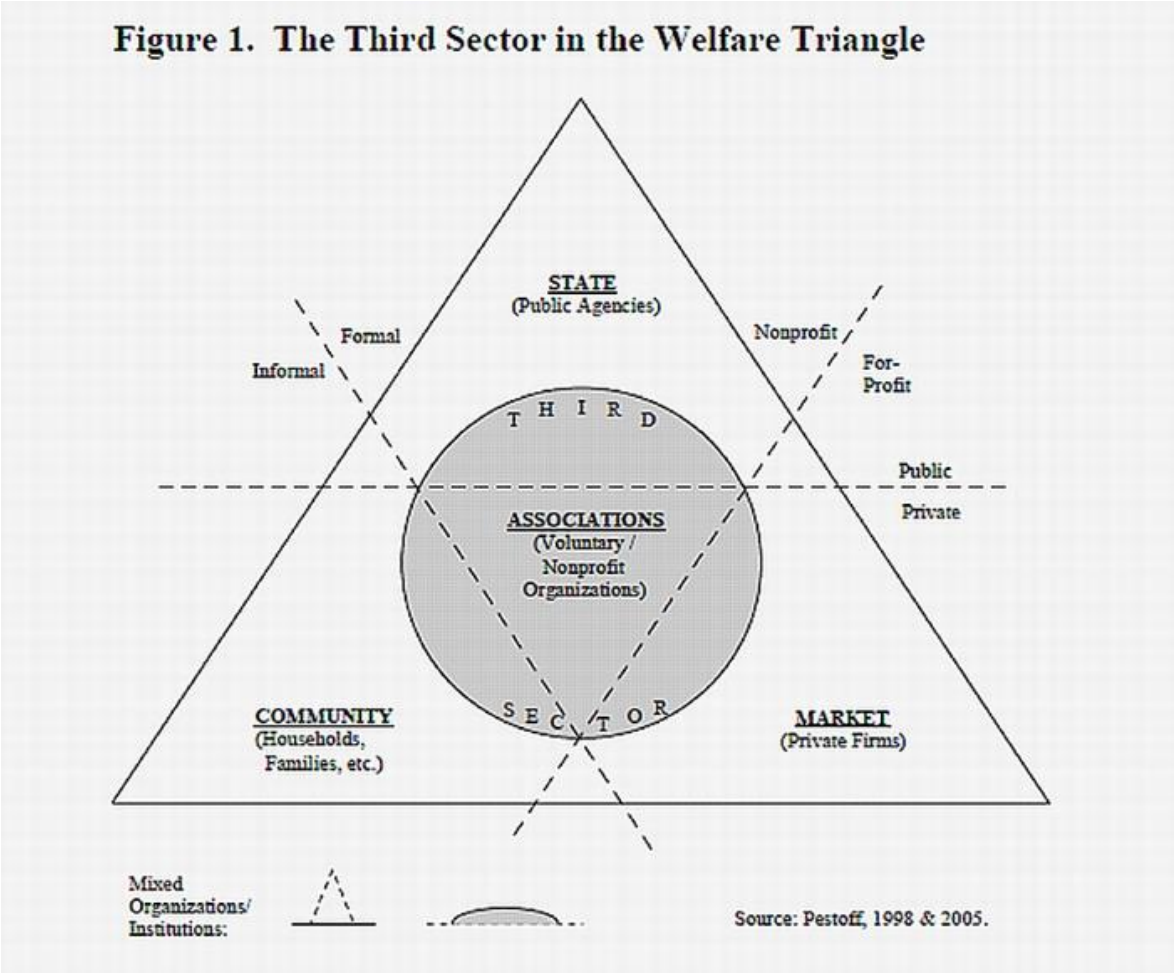


Schéma č. 10 Třetí sektor (Defourny a Pestoff, 2008)

Třetí sektor hraje důležitou úlohu na pracovním trhu. Převážně v oblasti služeb zvedá třetí sektor procenta zaměstnanosti v daných zemích. Podle dostupných informací již před 5 lety v Nizozemí, Belgii, Irsku a Německu bylo 10 % pracovníků zaměstnáno v třetím sektoru. Třetí sektor svým nastavením pomáhá zaměstnávat osoby těžce uplatnitelné na trhu práce. (Defourny, Nyseens, 2010)

Z hlediska cílových skupin by se měly subjekty sociální ekonomiky věnovat hlavně (MPSV, 2014):

1. osobám se zdravotním postižením – osoby, jejichž zdravotní postižení představuje určité znevýhodnění ve vztahu k ostatním členům společnosti; definice této cílové skupiny vychází ze z. č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů nebo ze z. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů;

2. mládeži a mladým dospělým – mládež ohrožená sociálně patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková skupina 15-26 let; jedná se o mladé lidi, kteří například pocházejí ze sociálně slabých rodin,
3. osobám bez přístřeší – osoby, které nemají ubytovací možnosti, popř. obývají nouzová obydlí;
4. osobám opouštějícím zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody;
5. obětem trestné činnosti, obětem domácího násilí, obětem obchodu s lidmi, osobám komerčně zneužívané;
6. osobám pečující o osobu blízkou – osoby pečující o osobu blízkou z různých příčin ohroženou sociálním vyloučením, které se samy díky této péči dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám či na trh práce;
7. osobám se zkušeností se závislostí na návykových látkách
8. osobám, které jsou dlouhodobě nezaměstnané a jsou déle než 1 rok vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce ČR;
9. dalším nespecifikovaným sociálně vyloučeným nebo osobám ohroženým sociálním vyloučením, které byly (bezprostředně, tj. max. 3 měsíce před nástupem do zaměstnání) či jsou uživateli registrované sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. (MPSV, 2014)

2.3.1. Sociální podnik v České republice

Pokud bychom chtěli organizaci označit jako sociální podnik, měla by splňovat určité principy určující, zda se o sociální podnik jedná či nejedná. Mohli bychom se odrazit od vymezení v rámci České republiky pomocí Ministerstva práce a sociálních věcí (2014) či velmi užitečných a přehledných stránek tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA (2015).

Sociální podnik můžeme vystihnout následujícími třemi principy dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2014):

1. Sociální podnik přispívá ke snižování nezaměstnanosti a k podpoře sociálního začleňování. Minimálně 40 % zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců

sociálního podniku musí pocházet z cílových skupin – započítávají se úvazky, přičemž minimální výše úvazku (pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti) na 1 zaměstnance z cílové skupiny je 0,4. Žadatel musí písemně uzavřít se zaměstnanci pracovně právní vztah (akceptována je pracovní smlouva, nebo dohoda o pracovní činnosti, dohody o provedení práce nejsou v této výzvě přípustné). Tento minimální podíl (40 % úvazků) musí být zachován pod celou dobu udržitelnosti projektu.

2. Vztahy sociálního podniku směřují k maximálně možnému zapojení pracovníků do rozhodování a k posílení sociální soudržnosti.

3. Případný zisk z účasti na trhu je převážně použit pro rozvoj sociálního podniku a/nebo naplňování jeho obecně prospěšných cílů, nikoli pro přerozdělování zakladatelům/podílníkům/společníkům/akcionářům. Žadatel se ve svých zakládacích dokumentech přihlašuje k principům sociálního podnikání, ve kterých mimo jiné deklaruje, že min. 51 % zisku bude reinvestováno zpět do daného podniku (tzn. maximálně 49 % může být rozděleno mezi akcionáře, společníky, členy či zakladatele - přesný podíl si může žadatel vydefinovat sám ve svých zakládacích dokumentech v části přihlášení k principům sociálního podnikání).
   Sociální podnik je zpravidla orientován lokálně, nebo regionálně tzn. že uspokojuje místní potřeby a využívá místní zdroje, vstupuje do místních iniciativ a partnerství a přispívá místnímu rozvoji. (MPSV, 2014)

Pokud bych měla pojem sociální podnik vymezit jednoduše na základě odborné literatury, tak mohu říci, že zaměstnanci sociálních podniků (cílové skupiny) jsou osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením, zároveň se ale pořád jedná o podnikání, které je orientováno na zisk z produktů či služeb.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Úvod k praktické části

Během prvního rozhovoru s vedením organizace jsme vymezili oblast změny potřebnou pro organizaci PROCESIA Zlín s.r.o. Na základě rozhovoru jsem doporučila hlubší analýzu organizační struktury a kompetencí jednotlivých pracovních pozic. Organizace v této době neměla písemně zachycené pravomoci a kompetence svých pracovníků, což způsobovalo občasná nedorozumění mezi zaměstnanci, ale také mezi vedením organizace. U některých pravomocí docházelo k překrývání, jiné pravomoci nebyly opačně rozděleny. Považuji za důležité zmínit, že se firma dlouhodobě úspěšně rozvíjela a krok k této změně bylo vlastní iniciativou vedení. Proaktivní jednání ze strany managementu usnadňovalo samotný průběh výzkumu. Cíle výzkumu se tedy s cíli diplomové práce prolínají. Jelikož výzkum již proběhl a doporučení bylo vedení firmy předáno, popisuji praktickou část v minulém čase.

Cílem diplomové práce bylo doporučit změny v oblasti nastavení organizační struktury a kompetencí pracovníků vzhledem k plánovaným změnám v organizaci ze strany managementu. Tento cíl práce byl stanoven za účelem sepsání doporučení, které by mělo vedení organizace odhalit nejasnosti a potenciální konflikty mezi kompetencemi pracovníků a pomoci tak k vyššímu výkonu organizace. Vedení PROCESIA Zlín s.r.o. zároveň očekávalo od aplikování doporučených změn také zjednodušení procesu řízení, přehlednější systém kontroly a z toho vyplývající odměňování pracovníků za odvedenou práci, jelikož před změnou nebylo u všech úkolů jasné, kdo za ně nese odpovědnost.

3.2. Metodologie výzkumu

3.2.1. Metodologický přístup a výzkumné metody

Zvolila jsem metodologický přístup **případové studie**, jelikož tato metoda dovoluje výzkumníkovi zaměřit se úzce a do detailu na konkrétní organizaci. Metoda případové studie patří svým charakterem k metodám kvalitativního výzkumu, který umožňuje obsáhlý sběr dat. Na počátku výzkumu nejsou stanoveny proměnné ani hypotézy. Výzkumník nehledá teorii, která by měla sedět na jeho téma a metody, ale opačně sesbírá data, ve kterých teprve hledá souvislosti. Kvalitativní výzkum můžeme využít při

zkoumání života lidí, příběhů, chování, organizací, společenských hnutí, apod. Data můžeme také kvantifikovat, ale analýza dat je kvalitativní. (Švaříček, Šeďová, 2007)

Tento přístup jsem považovala vzhledem k cíli práce za nejvhodnější, protože jsem potřebovala obsáhnout velké množství podrobných informací o jednom subjektu. Data z rozhovorů jsem sbírala tak, aby byly kvalitativní z důvodu potřeby obsáhnout detailní informace zkoumané firmě.

Případová studie má za úkol poznat zkoumaný jev do hloubky. Nejdůležitějšími metodami sběru dat pro tento typ výzkumné strategie jsou pozorování, rozhovory a analýza dokumentů. Případová studie má několik výhod oproti jiným metodickým přístupům, kvůli kterým jsem se rozhodla právě pro tuto metodu. Jednou z výhod je snadné porozumění výsledkům. Další výhodou je, že můžeme zachytit různé vlastnosti jevů, faktory, okolnosti kolem výzkumného problému. Výhodou také je to, že výzkumník zkoumá reálný jev, který se odehrává a dokáže ho zkoumat bez pomoci týmu kolegů, zvládne tedy takový výzkum realizovat sám. (Sedláček, 2007)

Opačně nevýhodou této metody je obtížné zobecnění výsledků na širší vzorky. Velmi často nemůžeme ani provést kontrolu spolehlivosti, jelikož studie bývá často podložena subjektivní interpretací výzkumníka. (Sedláček, 2007)

Pro relevantní výzkum by měl výzkumník dosáhnout tzv. **triangulace** sesbíraných dat. (Švaříček, Šeďová, 2007) Z toho důvodu jsem ve výzkumu využila polostrukturované rozhovory s pracovníky napříč hierarchií firmy, analyzovala jsem interní dokumenty organizaci (pouze ty, které jsem od vedení dostala jako externí člověk k dispozici), situaci jsem pozorovala a zhodnotila s časovým odstupem.

Vzhledem k nízkému počtu pracovníků ve zkoumané firmě jsem kvantitativní metody pro výzkum záměrně nevyužila.

3.2.1.1. Hloubkový rozhovor a strukturovaný rozhovor

Metoda hloubkového rozhovoru je nejpoužívanější formou v kvalitativním výzkumu. Při rozhovoru s respondentem se používají otevřené otázky, které umožní respondentovi obsáhlé vyjádření jeho myšlenek k tématu. Dotazování výzkumníka motivuje respondenta k vyprávění a umožní tak výzkumníkovi pochopit popisovaný jev. Silnou stránkou hloubkového rozhovoru je možnost zachycení respondenta v jeho přirozené podobě, která do výzkumu vnáší pravdivost. (Švaříček Šeďová, 2007)

Hloubkový rozhovor rozdělujeme na polostrukturovaný a nestrukturovaný. Pro účely výzkumu jsem využila metody hloubkového a to převážně polostrukturaveného rozhovoru, při kterém výzkumník klade předem připravené otázky. Jako tazatel jsem byla aktivní a reagovala jsem na odpovědi respondentů. (Švaříček Šeďová, 2007) Dotazovaní odpovídali na mé otázky bez předchozí přípravy kromě vedení, zde jsem se předem domluvila na tématech, která budeme při rozhovoru probírat. Témata rozhovorů a otázky jsem vytvářela na základě výzkumných otázek stanovených na začátku výzkumu. V průběhu rozhovorů jsem aktivně reagovala na výpovědi respondentů také nestrukturovanými otázkami, které si samozřejmě nešlo předem připravit, jelikož výzkumník spontánně reaguje na dotazovaného, jak vysvětluje Švaříček a Šeďová (2007).

Cílem mého výzkumu bylo získat detailní a komplexní informace o zkoumaném jevu v PROCESIA Zlín s.r.o.

Celkem bylo provedeno 13 rozhovorů s pracovníky PROCESIA Zlín s.r.o. Z tohoto počtu byly čtyři rozhovory s ředitelem organizace. Dva rozhovory se zástupcem ředitele. Jeden rozhovor s asistentem ředitele a jeden rozhovor s obchodním zástupcem organizace. Další čtyři rozhovory byly natočeny s pracovníky úklidu.

Pro účely výzkumu byly nejdůležitější rozhovory s ředitelem a zástupcem organizace, jelikož jsou zároveň jednateli firmy. Rozhodují společně o plánovaných změnách a v případě, že se ve firmě změny prolínají, je ředitel firmy také v pozici „agenta změny“ (význam pojmu vysvětlen v kapitole 2.1.4. Modely změn). PROCESIA Zlín s.r.o. je typově malý podnik, z toho důvodu zde logicky dochází k této kumulaci pozic, funkcí a pravomocí, jak tuto problematiky vysvětluji v kapitole 2.2.2. Delegování pravomocí a participace v teoretické části. Pokud diplomové v práci hovořím o vedení organizace, myslím tím ředitele a zástupce ředitele PROCESIA Zlín s.r.o.

3.2.2. Příprava a realizace výzkumu

Výzkumnou strategii jsem připravila na základě prvního rozhovoru s ředitelem a zástupcem ředitele PROCESIA Zlín s.r.o. a také pomocí Společenské smlouvy o založení obchodní společnosti s ručením omezeným. Jakákoli navržená změna pro organizaci by měla korespondovat s touto Společenskou smlouvou uzavřenou v roce 2012 mezi jednateli společnosti.

Data byla sesbírána z rozhovorů, které proběhly s pracovníky firmy v několika etapách. Následně proběhlo přepsání rozhovorů, jejich kódování a interpretace ve formě

hlavních zjištění a doporučení. Hlavní zjištění a z toho vyplývající doporučení jsem prezentovala na poradě s vedením organizace v červnu 2014. V dubnu 2015 proběhlo zhodnocení současného stavu v organizaci po zavedení doporučených změn.

3.2.2.1. Formulovaná zakázka ze strany vedení PROCESIA Zlín s.r.o.

Pro potřeby zpracování své diplomové práce jsem obdržela od vedení zkoumané organizace minimální počet podkladů. Jako podklady, jež popisují kompetence jednotlivých pracovníků, to prakticky bylo pouze schéma č. 14 Rozdělení kompetencí pracovníků před zavedení změn PROCESIA Zlín s.r.o., které je obsaženo v příloze 1 a již zmiňovaná Společenská smlouva o založení obchodní společnosti s ručením omezeným.

Společnost PROCESIA Zlín s.r.o. má vnitřními předpisy popsány kompetence jednotlivých pracovníků a pracovních pozic. Vnitřními předpisy upravují krom základní hierarchie společnosti také jednotlivé pracovní pozice a jejich kompetence, metody a pravidla odměňování, včetně dělení na finanční a nefinanční benefity, které mohou zaměstnanci společnosti čerpat. Tyto dokumenty mi byly zatajeny prakticky do doby, kdy jsem zpracovala všechny rozhovory se zaměstnanci a předala doporučení pro zavedení změny. Takový postup vedení společnosti obhajuje jeho korespondencí se svým zadáním. (Rozhovor Psme 3., 2014)

Zadání ředitele následně získalo hlubší význam, jelikož zadáním bylo popsat kompetence, jež byly v té době aktuálně definovány vedením firmy. Současně ředitel v zadání uváděl potřebu zjistit, do jaké míry jsou tyto kompetence u jednotlivých zaměstnanců zvnitřněné a také jakým způsobem si jsou pracovníci vědomi svěřených činností. (Rozhovor Psme 1., 2014)

Vzhledem k tomu, že jsou pracovníci s interními předpisy seznamováni souběžně s podpisem pracovní smlouvy a s tím korelující skutečnost, že ve společenské smlouvě se společnost zavazuje zaměstnávat minimálně čtyřicet procent pracovníků z cílové skupiny (specifika cílové skupiny popisuji v kapitole Výběr respondentů), bylo očekáváním ředitele, že získá detailnější přehled o reálném porozumění těmto dokumentům a jejich praktickém využívání v praxi. (Rozhovor Psme 1., 2014)

Vedení společnosti tímto postupem vlastně evaluuje svou práci v oblasti komunikace se zaměstnanci, předávání jednotlivých činností (delegování), porozumění jednotlivým procesům, které v organizaci nastavuje. Sekundárním ziskem pro vedení společnosti je jiný pohled externího elementu. Zmiňovaný pohled z venku vedení společnosti využilo

společně s navrhovanými doporučeními, jako podnět k dalšímu růstu. Současně si vedení podniku chtělo porovnat navrhovaná doporučení s již zavedenými postupy. (Rozhovor Psme 3., 2014)

3.2.2.2. Cíle práce

1. Zjistit a sepsat kompetence a pravomoci jednotlivých pracovních pozic.
2. Na základě zjištěné organizační struktury a kompetencí pracovních pozic vyhledat nedostatky a formulovat doporučené změny pro vedení organizace.
3. S odstupem času zjistit, jaké změny proběhly úspěšně a jaké změny provedeny nebyly.

Považuji za důležité zmínit, že jsem neopomněla finanční stránku problematiky, ale primárním cílem práce ani zadáním vedení organizace nebyla finanční analýza či sledování vlivu zavedené změny na rozpočet organizace. K tomuto tématu jsem v rámci analýzy interních dokumentů společnosti neměla umožněn přístup. Pouze níže zmiňuji částku, kterou firma získala v rámci projektu Úklidové služby PROCESIA Zlín podpořeného z ESF a rozpočtu ČR v roce 2013, jelikož se jedná o veřejně dostupnou informaci.

3.2.2.3. Formulace výzkumných otázek

Výzkumné otázky jsem zvolila na základě definovaného cíle diplomové práce, který se odvíjel od zadání vedení společnosti PROCESIA Zlín s.r.o. Základní otázky byly pro respondenty předem připravené. Jelikož se jednalo o hloubkové rozhovory, navazující otázky se lišily na základě výpovědí pracovníků, což samozřejmě neumožňovalo připravit si všechny otázky předem.

1. Jaké kompetence a pravomoci mají pracovníci na jednotlivých pracovních místech?
2. K jakým nedorozuměním dochází mezi pracovníky vzhledem k nejasně stanoveným kompetencím?
3. Jaké změny v oblasti nastavení kompetencí by pracovníci sami navrhovali?
4. Jak proběhl proces řízení změn na základě doporučení vyplývající z výzkumu?

Formulace polostrukturovaných otázek pro vedení organizace:

1. Jaké máte ve firmě pravomoci a za co nesete odpovědnost?
2. Jaké kompetence zastává v předložené organizační struktuře ředitel a jaké zástupce ředitele?
3. Jaké pravomoci má ředitel navíc od zástupce ředitele?
4. Co by mohlo ve firmě podle Vás fungovat v oblasti svěřených úkolů a pravomocí lépe?

Formulace polostrukturovaných otázek na asistentku, obchodního zástupce, vedoucí úklidových služeb:

1. Jaká je Vaše náplň práce?
2. Jaké máte ve své práci kompetence, za které odpovídáte?
3. Jaké kompetence zastávají v předložené organizační struktuře Vaši kolegové?
4. Jaké pozice jsou podle Vás prací přetížené či málo využité?
5. Co by mohlo ve firmě podle Vás fungovat v oblasti svěřených úkolů a pravomocí lépe?
6. Co ve firmě funguje a nechtěl/a byste měnit?

Formulace polostrukturovaných otázek pro pracovníky úklidu:

1. Za jakou práci při úklidu odpovídáte?
2. Jak náročné je stihnout práci v určeném čase?
3. Co by mohlo ve firmě podle Vás fungovat v oblasti svěřených úkolů a pravomocí lépe?
4. Co ve firmě funguje a nechtěl/a byste měnit?

3.2.2.4. Výběr respondentů

Stěžejní krok při výzkumu je správné zvolení zkoumaného vzorku respondentů. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, kde výzkumník vybírá vzorek tak, aby reprezentoval zkoumanou populaci, v kvalitativním výzkumu jsou respondenti voleni záměrně podle toho, jak dokáží obsáhnout zkoumaný jev. (Švaříček Šeďová, 2007)

Pro účely tohoto výzkumu jsem vzorek vybírala po konzultaci s vedením PROCESIA Zlín s.r.o. To bylo nutné ze dvou důvodů:

1) Respondenti se mnou vedli rozhovor na pracovišti v pracovní době, která na to byla vyčleněna. Z logistických důvodů firmy a jejího provozu byli tak vybráni ti, kteří mohli v pracovní době vést rozhovor, který trval mezi 30 – 60 minutami v konkrétní dny. Výhodou toho bylo zajištěno místo a čas pro rozhovory. Respondenti byli ve známém prostředí a hovořili se mnou ve své pracovní době. Další výhodou bylo, že všichni pracovníci se mnou z těchto důvodů rozhovor natočili a nikdo spolupráci neodmítnul, jelikož vedení tuto věc podpořilo vysvětlením, proč si přejí, aby se mnou pracovníci hovořili. Zároveň jsem ale jako výzkumník zajistila dobrovolnost natočení rozhovoru a také anonymitu dotazovaných (uvedeno v kapitole 3.2.2.6. Etické otázky výzkumu).

2) Jelikož PROCESIA Zlín s.r.o. zaměstnává lidi těžce uplatnitelné na trhu práce, bylo nutné vybrat pracovníky, kterým umožňoval jejich psychický a zdravotní stav vést rozhovor. Mezi pracovníky firmy jsou zaměstnáni osoby například s různě závažným duševním onemocněním, pracovníci s drogovou minulostí, osoby využívající poradenství z důvodu exekucí a ohrožení předlužením, pracovníci s nedokončeným středoškolským vzděláním, aj.

V tomto výběru mi pomohlo vedení organizace, které zaměstnance po této stránce zná a doporučilo mi konkrétní pracovníky, se kterými jsem následně rozhovory zrealizovala. Z původně 12 plánovaných respondentů se mi podařilo nahrát rozhovory s 9 pracovníky. Za velkou výhodu ale považuji, že jsem měla možnost vést rozhovory opakovaně s vedením organizace. Celkově jsem tedy natočila 13 rozhovorů.

Při odkazování na rozhovory vždy v diplomové práci uvádím u citace či parafráze kód respondenta, pořadí rozhovoru a rok, kdy byl rozhovor natočen, např.: (Psme 4., 2015).

Respondenty jsem kategorizovala na vedení organizace (podkategorie - ředitel a zástupce ředitele), obchodního zástupce, asistentku, vedoucí úklidových služeb, pracovníky úklidu (podkategorie – zástupce vedoucí úklidu a pracovníci úklidu). Podkategorie zástupkyně úklidových služeb nebyla v době výzkumu ve firmě oficiální pracovní pozicí. Tato pracovní pozice se teprve připravovala.

Kategorie zkoumaného vzorku ve výzkumu:

Kategorie respondentů	Podkategorie respondentů	Zrealizované rozhovory
1. Vedení organizace	Ředitel	4
	Zástupce ředitele	2
2. Obchodní zástupce		1
3. Asistentka		1
4. Vedoucí úklidových služeb		1
5. Pracovníci úklidu	Zástupkyně vedoucí úklid. služeb	1
	Pracovníci úklidu	3

Tabulka č. 1 Kategorie a podkategorie respondentů PROCESIA Zlín s.r.o.

Rozhovory s respondenty byly natočeny dle následujícího harmonogramu:

Kód respondenta	Pracovní pozice	Kdy rozhovory proběhly
Psme	Ředitel	1. Duben 2014
		2. Květen 2014
		3. Červen 2014
		4. Duben 2015
Pnot	Zástupce ředitele	1. Duben 2014
		2. Květen 2014
Jdla	Obchodní zástupce	1. Květen 2014
Smax	Asistentka	1. Květen 2014
Isam	Vedoucí úklidových služeb	1. Květen 2014
Stem	Pracovník úklidu	1. Květen 2014
Bdee	Pracovník úklidu	1. Květen 2014
Renc	Pracovník úklidu	1. Květen 2014
Lkan	Pracovník úklidu	1. Květen 2014

Tabulka č.2 Harmonogram rozhovorů s respondenty PROCESIA Zlín s.r.o.

3.2.2.5. Způsob analýzy dat

Rozhovory s respondenty jsem následně přepsala a analyzovala metodou otevřeného kódování. Jedná se o proces, během kterého jsou data rozebrána a pomocí souvislostí mezi sebou složena k sobě novým způsobem. Jedná se o část analýzy, při které označujeme a kategorizujeme data respondentů tak, že údaje pečlivě studujeme. Pomocí tohoto základního kroku jsou data rozebrána na jednotlivé části a poté je mezi nimi porovnaná podobnost. Výzkumník by měl zvážit cizí a vlastní myšlenky o zkoumaném objektu, což by jej mělo dovést k novým poznatkům. (Strausse a Corbinová, 1999)

V rozhovorech, které byly přepsány autenticky podle záznamu, jsem hledala souvislosti a rozdíly ve výpovědích. Z vytvořených kategorií začalo vznikat schéma kompetencí pracovníků a případných střetů mezi jednotlivými pozicemi.

3.2.2.6. Pozice výzkumníka a etické otázky výzkumu

O existenci PROCESIA Zlín s.r.o. jsem se dozvěděla při diskuzi s kolegy nad tématem sociální podniky ve Zlínském kraji. Jelikož jsem příznivcem sociálního podnikání, začala jsem se o činnost této organizace zajímat více. Následně jsem oslovila vedení PROCESIA Zlín s.r.o. a zeptala jsem se na možnost spolupráce pro účely diplomové práce. Byla jsem příjemně překvapena, když se spoluprací vedení organizace souhlasilo a domluvilo se se mnou na zadání práce. Vedení organizace vnímalo v naší spolupráci možnost rozvoje a růstu. Jako výzkumník jsem tedy byla pro pracovníky v pozici neznámého člověka, který představil svůj záměr při pravidelné měsíční poradě na v květnu 2014. Tato pozice výzkumníka, který vstupuje do neznámého prostředí, pro mě byla výhodou v tom, že jsem si mohla dobře udržet nadhled externisty a pomocí toho také objektivitu nad zkoumanými jevy ve firmě. Opačně za nevýhodu této externí pozice považuji omezenou dostupnost k interním informacím, zvlášť k písemným dokumentům firmy. Během výzkumu nastaly okamžiky, kdy se jednatelé firmy domlouvali, zda mi požadované interní dokumenty svěří či nikoli, zcela z pochopitelných důvodů chránili své know-how. Přístup k interním dokumentům jsem měla omezený, protože vedení organizace nechtělo zveřejnit data či své interní postupy, jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným. Považuji za důležité zmínit, že jednatelé firmy jsou tři a během výzkumu byli dva z jednatelů ve vedení organizace na pozici ředitel a zástupce ředitele.

V pozici výzkumníka jsem se snažila v rámci výzkumu řešit etické otázky, jak doporučuje například Švaříček a Šeďová (2007). Nad etickými otázkami jsem přemýšlela a

dbala na jeho principy. Anonymitu účastníků výzkumu jsem zajistila tak, že místo jmen respondentů jsem použila číslované kategorie podle upravených zkratek jejich jmen, jak ukazuji v Tabulce č. 2. V případě vedení organizace je tato anonymita pouze částečná, jelikož jednatelé a někteří pracovníci PROCESIA Zlín s.r.o. jsou veřejně známy z webových stránek firmy a tím je samozřejmě můžeme dohledat. Z pozice výzkumníka vnímám alespoň částečnou anonymitu nutnou pro vyjádření respektu a ochraně soukromí vůči zapojeným pracovníkům do výzkumu. Nicméně jsem zajistila bezpečí pracovníků mezi sebou tím, že jsem nesdělovala informace od kolegů zapojených do výzkumu. Byla jsem si vědoma důležitosti ochrany informací, aby výzkum nenarušil vztahy mezi pracovníky na pracovišti, i když rozhovory cíleně neřešily pracovní vazby v organizaci.

Respondenti byli před začátkem rozhovoru dotazováni na souhlas s natáčením. Získala jsem souhlas od všech dotazovaných. Souhlasy jsou natočeny v rámci nahrávek. Při rozhovorech jsem se setkávala s ochotou pracovníků poskytovat obsáhlé informace o své pracovní pozici, kompetencích a pravomocech v organizaci. Pracovníci byli také předem informováni, že po zpracování dat předám vedení firmy doporučení vyplývající z analýzy, nicméně samotná implementace návrhů bude na zvážení samotného managementu. Tuto informaci jsem říkala s tím záměrem, abych nezpůsobila zbytečná očekávání či obavy ze strany pracovníků, že jako externista způsobím ve firmě nečekané změny. Zároveň se tak mohli respondenti dobrovolně rozhodnout, jaké informace mi sdělí či nikoli. Tato informace byla nutná především pro respondenty z kategorie „pracovník úklidu“ z důvodu zajištění maximálního psychického komfortu při natáčení rozhovorů.

3.3. Představení organizace

PROCESIA Zlín s.r.o. je českou společností, která byla založena ve Zlíně v roce 2012, její historie sahá ještě o rok dále. V současnosti působí zejména v České republice. Cílem PROCESIA Zlín s.r.o. je pomoc při resocializaci a začleňování sociálně a zdravotně znevýhodněných osob do běžného života a současně nabízet kvalitní službu svým zákazníkům. (PROCESIA ZLÍN s.r.o., 2015)

„Jsme přesvědčeni o tom, že schopnost uplatnit se na trhu práce a udržet si pracovní místo, patří mezi nejdůležitější faktory pro úspěšnou resocializaci. PROCESIA se proto zaměřuje zejména na vytváření startovních pracovních pozic pro lidi, kteří jsou znevýhodněni na trhu práce.“ uvádí ředitel společnosti Petr Štěpáník. (Rozhovor Psme 2., 2014)

Jedná se o ekonomicky udržitelný podnikatelský subjekt, schopný uspět na běžném trhu, má zpracovaný vlastní podnikatelský plán. Ačkoliv britské standardy hovoří o minimálně 50 % obratu z vlastního prodeje, cílem by měla být samozřejmě ekonomická soběstačnost firmy. „*Zároveň jako sociální firma usilujeme i o naplňování svých sociálních cílů, tedy zaměstnávat znevýhodněné osoby – například duševně nemocné, zdravotně postižené anebo osoby se sociálním znevýhodněním (ohrožené sociálním vyloučením)*“. (Rozhovor Psme 2., 2014, respondent cituje Erbanovou, 2006)

PROCESIA staví svou činnost na principech sociálního podnikání. Tím pomáhá nejen lidem znevýhodněným na trhu práce, ale také mírní zatížení daňových poplatníků. Každé středisko PROCESIA funguje jako samostatný sociální podnik. (Rozhovor Psme 2., 2014)

3.3.1.1. Historie organizace

PROCESIA Zlín s.r.o. byla založena v roce 2012. Její vznik byl přirozenou reakcí na v té době již rok fungující „pilotní“ sociální podnik PROCESIA o.s. (občanské sdružení se stejnými statutárními zástupci). PROCESIA Zlín s.r.o. plně nahradila funkci zmíněného občanského sdružení a to následně ukončilo svou činnost. Díky úspěšnému nastartování prvního střediska Úklidové služby PROCESIA již pod hlavičkou společnosti s ručením omezeným se její zástupci rozhodli angažovat v přípravě a následně také úspěšném podání projektu Úklidové služby PROCESIA Zlín (CZ.1.04/3.1.06/30.00343), jež byl financován z Evropských strukturálních fondů prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky. (Rozhovor Pnot 2., 2014)

Zásluhou úspěšné žádosti a následné realizace zmiňovaného projektu mohla společnost PROCESIA Zlín s.r.o. akcelerovat rozvoj střediska zaměřeného na profesionální služby v oblasti outsourcingu úklidových služeb, jelikož pomocí projektu získala částku 4 297.442,-Kč. (Úklidové služby PROCESIA Zlín, 2013)

V plánovaném rozpočtu vedení organizace reflektovalo potřebu zakoupit profesionální techniku (zejména čistící stroje, lešení a podobně) a mzdové výdaje pracovníkům cílové skupiny. Projekt Úklidové služby PROCESIA Zlín tak umožnil zvýšit stabilitu sociálního podniku. „*PROCESIA Zlín s.r.o. je za podnikatelský sektor aktuálně (2015) uváděn v podkladových materiálech pro přípravu Integrovaného plánu rozvoje území města Zlín pro období 2014 - 2020 v prioritní oblasti: Sociálně soudržná a kulturně*

vyspělá společnost. Tato skutečnost je vyústěním úspěšné realizace popisovaného projektového záměru.“ (Rozhovor Psme 4., 2015)

Cílovou skupinu tvořili osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené, které bezprostředně byly (tj. max. 3 měsíce před nástupem do zaměstnání), nebo stále jsou uživateli registrované sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb., o soc. službách. (Úklidové služby PROCESIA Zlín, 2013) Projekt trval od 1. ledna 2013 a byl úspěšně zakončen na konci měsíce srpna 2014. (Rozhovor, Pnot 2, 2014)

V rámci poskytování této služby umožnil sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením, které byly či jsou uživateli registrované sociální služby, vstup na trh práce a současně jejich začlenění do společnosti. Bylo vytvořeno 11 pracovních míst pro lidi z cílové skupiny, kteří byli zaměstnáni na pozici uklizeč/ka. Celkem bylo zaměstnáno 15 osob z cílové skupiny, 10 na plný úvazek, 5 na částečný úvazek. V rámci cílové skupiny bylo zaměstnáno 5 mužů a 10 žen. (Úklidové služby PROCESIA Zlín, 2013)

3.3.1.2. Současnost organizace

Aktuálně provozuje PROCESIA Zlín s.r.o. dvě střediska. Úklidové služby PROCESIA a středisko E-commerce. První zmiňované středisko pokračuje v úspěšně nastartovaném vstupu na trh v oblasti úklidových služeb, kde se profiluje jako profesionální úklidová služba se zaměřením na generální úklidy firemním klientům. ((Rozhovor, Psme 4., 2015)

Středisko E-commerce v současnosti provozuje portál o luxusním stolování, který je společně s fungujícím e-shopem online dostupný na webových stránkách www.nianox.com. Naleznete zde zajímavé články z oblasti stolování a současně můžete využít možnosti zakoupit jídelní soupravy z francouzské manufaktury. Produkty, jež na NiaNox na svém e-shopu prodává, jsou ručně vyráběné, dovážené přímo z Francie. Tato manufaktura dodávala talíře a další potřeby pro stolování i do zámku ve Versailles. PROCESIA Zlín s.r.o. je jediným importérem v České republice těchto produktů. Středisko E-commerce v současné chvíli jedná o možnostech expanze na zahraniční trhy, dále pak pracuje na dalších internetových obchodech. Další z nich bude pravděpodobně publikován do září 2015. *„Paralelně s vývojem softwarových produktů pracuje firma v oblasti obchodu na zajištění dalších lukrativních a dostatečně jedinečných produktů pro své internetové obchody“*. (Rozhovor, Psme 4., 2015)

PROCESIA Zlín s.r.o. svým rozšířením služeb do oblasti internetového podnikání *„rozšiřuje své nízkoprahové služby (z hlediska zaměstnávání a pohledu na společnost jako na „sociální podnik“) o pomyslný schod výše“*. (Rozhovor, Psme 4., 2015)

3.3.1.3. Hodnoty organizace

PROCESIA Zlín s.r.o. se zavázala ve Společenské smlouvě o založení obchodní společnosti s ručením omezeným (dále jen Společenská smlouva) v roce 2012 k tomu, že bude dodržovat principy sociální ekonomiky. Jelikož se již nyní jedná o společnost s ručením omezeným a ne o neziskovou společnost, jak tomu bylo při jejím vzniku, nemá organizace formálně nastaveno poslání ani hodnoty. Nicméně se drží níže uvedených principů.

„Společnost se zavazuje k dodržování principů sociální ekonomiky:

a) Společnost bude naplňovat obecně prospěšný cíl, kterým je integrace osob znevýhodněných na trhu práce do běžného života a pracovního procesu. Společnost je založena na principu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.
b) Společnost bude zaměstnávat v minimální míře 40 % osoby znevýhodněné na trhu práce, zejména osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením využívající sociální služby a dále osoby dlouhodobě nezaměstnané a osoby se zdravotním postižením.
c) Společnost bude uplatňovat principy rovných příležitostí.
d) Všichni zaměstnanci mají právo účastnit se pravidelných pracovních porad a budou aktivně zapojováni do rozhodovacích procesů společnosti. Bude kladen důraz na efektivní komunikaci mezi všemi zaměstnanci.
e) Společnost se bude chovat společenský odpovědně, zavazuje se uspokojovat princip místního rozměru.
f) Společnost se zavazuje k tomu, že alespoň 51 % z případného zisku společnosti bude využito přednostně pro rozvoj sociálního podniku nebo pro naplnění jeho obecně prospěšných cílů.“

(Společenská smlouva, 2012:4)

Pro potřeby této diplomové práce uvádím plnou citaci, jelikož jednotlivé body odpovídají vymezení pojmu sociální podnik, který v současné době není v České republice zákonem vymezen, pouze se jedná o odborné koncepty podporující sociální podnikání v České republice jako je například názorová platforma sdružující jednotlivce podnikatele, neziskové organizace apod. – TESSEA. (České sociální podnikání, 2015)

3.3.1.4. Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o.

Vrcholným orgánem společnosti PROCESIA Zlín s.r.o. je valná hromada složená ze tří jednatelů firmy. Valná hromada je definována ve Společenské smlouvě PROCESIA Zlín s.r.o. Název tohoto orgánu přetrval ze založení organizace, která byla původně občanským sdružením. Podnik se po dvou letech transformoval z občanského sdružení na společnost s ručením omezeným a valnou hromadu jednatelé ponechali jako nejvyšší orgán složený ze tří zakladatelů – jednatelů společnosti. (Rozhovor Pnot 1., 2014)

Pravomoci valné hromady jsou obsaženy ve Společenské smlouvě o založení obchodní společnosti s ručením omezeným (2012).

Jedná se o následující pravomoci:

- „schválení jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem podle § 64
- schválení účetní závěrky, rozhodování o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů.
- Schvalování stanov a jejich změn
- Rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy
- Jmenování, odvolání a odměňování jednatelů
- Jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady
- Vyloučení společníka podle § 113 a 121
- Jmenování, odvolání a odměňování likvidátora a rozhodování o zrušení společnosti s likvidací
- Schvalování smluv uvedených v § 67a obchodního zákoníku
- Rozhodování o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení a změně právní formy
- Schvalování ovládací smlouvy (§ 190b), smlouvy o převodu zisku (§ 190a) a smlouvy o tichém společenství a jejich změn
- Schválení smlouvy o výkonu funkce

- Schválení poskytnutí finanční asistence podle § 120a obchodního zákoníku
- Rozhoduje o rozdělení obchodního podílu
- Uděluje a odvolává prokuru
- Další otázky, které do působnosti VH schvaluje zákon, společenská smlouva či které si valná hromada vyhradila k rozhodnutí“ (Společenská smlouva, 2012:3)

Valná hromada je složena ze tří **jednatelů**, kteří jsou také orgánem společnosti. Jednatelé mají následující kompetence:

- Písemně svolává valnou hromadu
- Připravuje program valné hromady
- Obchodně vede společnost
- Jedná jménem společnosti samostatně (Společenská smlouva, 2012)

Valná hromada zplnomocnila k vedení firmy jednoho z jednatelů a vytvořila pozici „ředitel“. Ředitel získal na základě generální plné moci podepsané 1. ledna 2013 delegované pravomoci od valné hromady. (Rozhovor Psme 2., 2014)

Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o. je liniová, jak ukazuje Schéma struktury č. 11 a 12, které jsem při rozhovorech konzultovala s vedením firmy. Pravomoci ve firmě jsou tudíž spíše centralizované na vedoucí pozice – zástupce ředitele a ředitele, což usnadňuje rychlé rozhodování, ale klade na vedení firmy velké nároky na odborné znalosti ve všech oblastech, ve které společnost působí. (Smejkal a Rais, 2003)

Níže uvedená schémata organizační struktury zachycují vývoj ve firmě v oblasti organizační architektury jednotlivých pozic, která vznikla díky analýze rozhovorů s ředitelem organizace na jaře roku 2014. Na základě těchto schémat můžeme vidět zásadní změny mezi rokem 2014 a 2015. Nejzásadnější změnou v posledním roce z pohledu organizační struktury a kompetencí je zrušení pozice zástupce ředitele a zřízení pozice předáka pracovníků úklidu. (Rozhovor Psme 4., 2015)

Třetí schéma bylo načrtnuto při posledním rozhovoru s ředitelem organizace (duben 2015), které vystihuje vizi společnosti do roku 2020. Organizace má ve své vizi pokračovat v rozšiřování dalších středisek a zároveň pokračovat v principu sociálního podnikání. Vedení organizace předpokládá, že se organizační struktura do budoucna nebude příliš měnit. (Rozhovor Psme 4., 2015)

Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o., 2014 (Rozhovor Psme 2., 2014)

Schéma č. 11

Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o. 2015 (Rozhovor Psme 2., 2014)

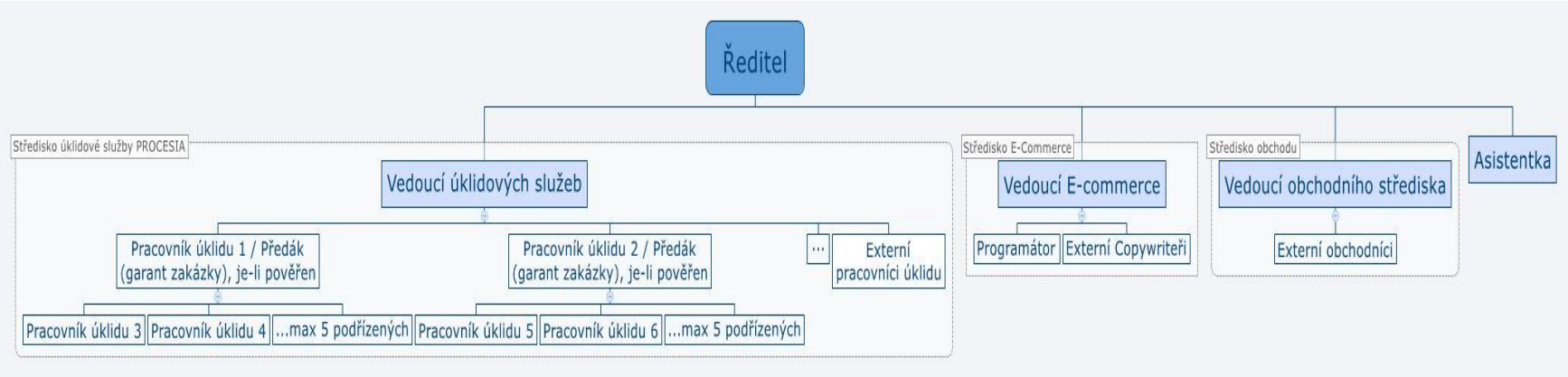


Schéma č. 12

Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o. 2020 (Rozhovor Psme 2., 2014)

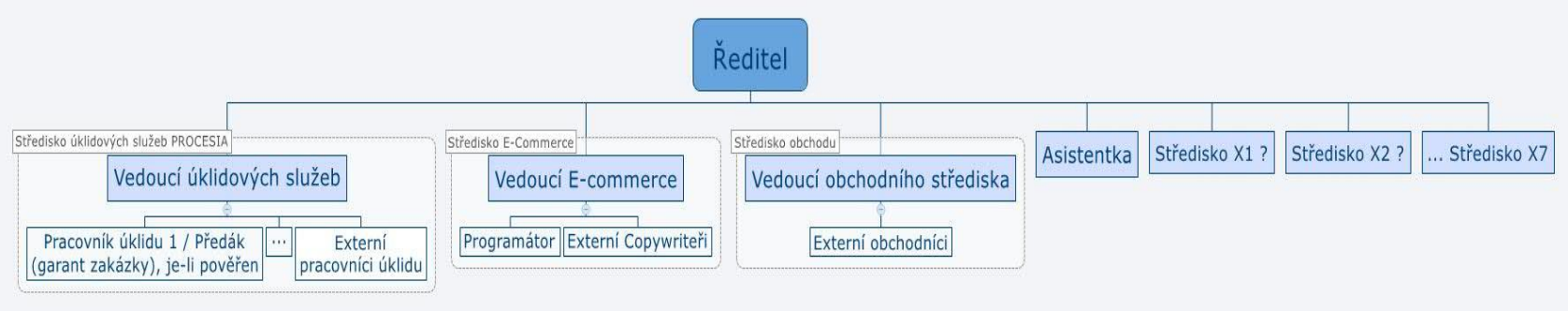


Schéma č. 13

3.4. Kompetence jednotlivých pozic v PROCESIA Zlín s.r.o. v roce 2014

Na základě rozhovorů se všemi respondenty vyplynuly níže uvedené kompetence pro jednotlivé pracovní pozice ve firmě. Při rozhovorech jsem se záměrně respondentů dotazovala na jejich kompetence, ale také na to, jaké kompetence mají dle jejich názoru ostatní pracovníci. Uvádím tedy výčet kompetencí, který se neopírá o interní předpisy, ale pouze o výpovědi pracovníků. Pomocí tohoto seznamu může vedení organizace porovnat zadané úkoly a pravomoci udělené na základě interních předpisů s tím, co si pracovníci skutečně myslí, že je jejich náplní práce.

1. Pozice ředitele

Ředitel uvedl následující kompetence:

- Správa webu
- Správa sítě
- Správa tiskáren
- Správa internetu
- Správa prostor
- Správa vozů – z velké míry delegováno na pracovníka úklidu
- Schvalování dražších nákupů nad určitou částku
- Svolávání nepravidelných porad – pravidelné delegovány na asistentku
- Finanční hospodaření u jednotlivých středisek
- Zastupování organizace na venek
- Kontrola pracovníků
- Schvalování prémií
- Využít právo veta
- Podpisy smluv, ukončení smluv
- Marketing firmy

(Rozhovor Psme 2., 2014)

Obchodní zástupce uvedl následující kompetence ředitele:

- Marketing organizace
- Prémie zaměstnanců
- Delegování úkolů na asistentku
- Správa sítí

- Správa webu
- Správa tiskáren
- Správa internetu
- Správa prostoru
- Správa vozu – je delegována na pracovníka úklidu – servis, výměna pneumatik, STK, pojištění
- Schvalování nákupu nad 10.000Kč
- Přístupy k bankovnímu účtu
- Kontrola zaměstnanců
- Dodržování podnikové kultury v rámci celé firmy
- Svolávání porad
- Rozdělení rozpočtu mezi jednotlivá střediska
- Jednání s úřady
- Právo veta
- Přijímání a ukončování pracovních smluv
- Ukončování pracovních poměrů se zaměstnanci

(Rozhovor Jdla 1., 2014)

2. Pozice zástupce ředitele

Zástupce ředitele uvedl své kompetence:

- Zpráva zařízení (mobilní telefony, apod.)
- Bankovní účet organizace
- Nábor nových pracovníků
- Hodnotící rozhovory se zaměstnanci
- Motivační program pro zaměstnance
- Kontrola administrativy projektu – výkazy práce, mzdy, apod.
- Potvrzení od lékaře
- Vzdělávání pracovníků
- Uzavírání smluv se zaměstnanci

(Rozhovor Pnot 1., 2014)

Asistentka uvedla následující kompetence zástupce ředitele:

- Projekt Úklidové služby PROCESIA Zlín – delegovaný na asistentku, ale probíhá konzultace se zástupcem k rozpočtům, zaměstnancům, k nákupům strojů.
- Prémie zaměstnanců – jejich návrh
- Kontrola pracovníků
- Navrhování a schvalování osobního ohodnocení, práce přes čas
- Odpovídá za mzdy – kontroluje tabulky se mzdami
- Správa zařízení – firemní mobilní telefony a jejich faktury, nastavení tarifů, komunikace s operátorem
- Vedení skladového hospodářství
- Přístupy k bankovnímu účtu

(Rozhovor Smax 1., 2014)

Obchodní zástupce uvedl následující kompetence zástupce ředitele:

- Kontrola zaměstnanců firmy
- Řízení lidských zdrojů
- Oslovování sociálních služeb – domovy důchodců, azylové domy, Naděje pro zdravotně handicapované osoby.
- Přijímání a ukončování pracovních smluv
- Vzdělávání pracovníků
- Pravidelné prohlídky pracovníků u lékaře
- Motivační programy pro pracovníky
- Nábor pracovníků

(Rozhovor Jdla 1., 2014)

3. Asistentka

Asistentka uvedla v rozhovoru tyto své kompetence:

- Nákup kancelářských potřeb
- Svolávání porad – všechny zúčastněné informovat o termínu na základě informací od ředitele
- Vyjednávání rozpočtu s vedením středisek
- Komunikace s účetní

- Vystavování faktur
- Vytváření smluv pro klienty
- Příprava smluv pro zaměstnance, komunikace se zaměstnanci ohledně podepsání smluv
- Evidence banky – projektové i firemní části
- Prohlídky u lékaře – komunikace s lékařem, komunikace se zaměstnanci, příprava formuláře, kontrola
- Příprava formuláře plné moci
- Podklady pro mzdy pro všechny zaměstnance PROCESIA Zlín s.r.o. – sesbírání podkladů pro prémie, osobní ohodnocení, přesčasy od vedení, příprava výplatních pásek, okopírované podklady z banky,
- Pokladna firmy – vedení podklady, vedení dokladů, tabulek
- Klíče od kanceláře – kontrola pracovníků úklidu, zda je vracejí do firmy
- Pracovní oděvy – provést výběr vhodné firmy, objednat oblečení, zajistit pošití, přichystané oděvy distribuovat zaměstnancům
- Rozdělení úkolů v „úkolovníku“ firmy dle dohody na poradách – kdo dostal jaký úkol, jaký má termín, jaká je priorita daného úkolu
- Vedení projektu Úklidové služby PROCESIA Zlín (CZ.1.04/3.1.06/30.00343):
    - kontrola rozpočtu projektu
    - smlouvy
    - kompletování finančních dokladů
    - podklady ke mzdám, prohlášení slev na dani z příjmu fyzických osob
    - komunikace s Ministerstvem práce a sociálních věcí ohledně monitorovacích zpráv a vedení projektu, podávání podkladů pro úpravu rozpočtu projektu
    - psaní monitorovacích zpráv
    - čestná prohlášení pro zaměstnance projektu
    - evidence nakoupených strojů
    - komunikace s Úřady práce kvůli zaměstnancům z cílové skupiny projektu,
    - příprava potvrzení formulářů pro zaměstnance z cílové skupiny projektu kvůli Úřadu práce
    - kontrola výkazu práce zaměstnanců projektu

- konzultace s externí poradkyní ohledně správnosti monitorovacích zpráv pro projekt

(Rozhovor Smax 1., 2014)

V jiném rozhovoru o kompetencích asistentky nebylo uvedeno více.

4. Obchodní zástupce

Obchodní zástupce uvedl v rozhovoru tyto své kompetence:

- Částečná správa webu
- Správa propagace na facebooku
- Vývoj e-shopu
- Marketingové aktivity pro středisko úklidu
- Vymýšlení nových marketingových akcí pro potenciální zákazníky
- Vyhodnocení úspěšnosti provedených marketingových akcí
- Evidence a distribuce propagačních materiálů (letáky, skládací harmoničky, dárkové předměty - propisky, čistič oděvů, dárkové poukazy)
- Organizace promo akcí pro firmy
- Oslovování firem přes email, telefon, osobní setkání
- Nabízení generálních úklidů v nemovitostech firem
- Nabízení pravidelných úklidů v domácnostech
- Hlídání příležitostí u veřejných zakázek

(Rozhovor Jdla 1., 2014)

Ředitel uvedl následující kompetence obchodního zástupce:

- Organizace promo akcí
- Oslovování velkých firem – sjednávání schůzek
- Správa webu – facebook
- Propagační materiály – zajištění, distribuce, evaluace
- Hledání nových příležitostí pro zviditelnění firmy

(Rozhovor Psme 2., 2014)

5. Vedoucí úklidových služeb

Vedoucí úklidových služeb uvedla kompetence:

- Logistika pracovníků střediska
- Nákup prostředků pro úklidy
- Zaučování nových pracovníků
- Nastavení ceny za úklidy
- Kontrola pracovníků úklidu
- Navrhování osobního ohodnocení

(Rozhovor Isam 1., 2014)

Asistentka uvedla následující kompetence vedoucí úklidových služeb:

- Nákup čisticích prostředků
- Vyjednávání kalkulace pravidelných úklidů
- Výběr strojů pro úklidy
- Navrhování osobního ohodnocení zaměstnanců
- Kontrola evidence docházky pracovníků úklidu
- Nastavení ceny za pravidelné úklidy
- Zaučení nových pracovníků

(Rozhovor Smax 1., 2014)

Obchodní zástupce uvedl tyto kompetence vedoucí úklidových služeb:

- Podepisování smluv se zákazníkem
- Kontrola pracovníků úklidu
- Částečná správa svěřeného rozpočtu do určité nastavené finanční hodnoty
- Dodržování podnikové kultury v rámci střediska a kontrola pracovníků

(Rozhovor Jdla 1. 2014)

6. Pracovníci úklidu

Pracovníci úklidu uvádějí tyto své kompetence a odpovědnost:

- Odpovídá za odvedenou práci
- Za čisticí prostředky, se kterými pracuje, za stroje, které při úklidu používá
- Vede svoji evidenci docházky
- Odpovídá za svěřený majetek (např. zamykání úklidových prostor apod.)

(Rozhovor Renc 1., 2014), (Rozhovor Bdee 1., 2014)

Obchodní zástupce uvedl tyto kompetence pro pracovníky úklidu:

- Provádět úklid podle nastavených norem

(Rozhovor Jdla 1., 2014)

3.5. Hlavní zjištění z výzkumu

Pomocí metody otevřeného kódování dat od respondentů jsem mohla zformulovat hlavní zjištění výzkumu. Hlavní poznatky člením tematicky podle kategorií, které při analýze vznikaly. Mezi tato zjištění patří problémy a nedostatky vznikající či související s nejasně nastavenými kompetencemi mezi pracovníků společnosti. Dále jsem zde uvedla i oblasti, které považují pracovníci firmy za dobře nastavené a nechtěli by je měnit. Na základě těchto poznatků v další kapitole formuluji doporučení, na základě kterých bude moci vedení organizace provést případné změny.

Během rozhovorů jsem narazila s respondenty také na témata či problémy, které jsem svou prací cíleně nesledovala, ale považuji za důležité je zmínit, jelikož mohou být pro vedení firmy užitečné a s nastavením kompetencí mohou vzdáleně také souviset.

1. Při prvním rozhovoru s ředitelem firmy jsem dostala interní pracovní dokument, který graficky znázorňuje rozdělení kompetencí mezi pracovníky. Schéma č. 14 (doložené v příloze 1) rozděluje **pravomoci podle konkrétních pracovníků**, ne podle pozic v organizační struktuře. Zkratky uvedené u kompetencí, jsou zkratkami jmen pracovníků. Jako externí pozorovatel zde vnímám riziko toho, že kompetence jsou spojeny s konkrétními osobami podle jejich dovedností a znalostí, ne podle potřeby organizace, její struktury a efektivně nastavených procesů. Pokud by nastala situace personálních změn (odchod některého z pracovníků), mohla by dle mého názoru změna pracovníka zkomplikovat zaběhlé procesy ve společnosti.

2. Zaměstnanci upozorňovali v rozhovorech na problém, že jsou limitováni pracovní dobou svých nadřízených (tedy ředitele a zástupce ředitele) a jejich **práce čeká**, až bude ředitel či zástupce ředitele v práci, jelikož jsou oba vedoucí na poloviční úvazek a kompetence mají rozdělené. Určité věci tedy čekají na ředitele a jiné odsouhlasení čekají na zástupce ředitele. „*Člověk musí vyčkávat do těch dnů jejich příchodu, že se třeba nedá, to pořešit hned*..“ (Rozhovor Smax 1., 2014) (Rozhovor Isam 1., 2014)
   Opačně ale z pohledu vedení to je spíše o dovednosti podřízených, naplánovat si práci tak, aby nečekali na jejich příchod a pracovali na věcech samostatně.

V době, kdy potřebují zaměstnanci něco odsouhlasit či zkonzultovat s vedením, tak by měli využívat čas k tomu určený. (Rozhovor Psme 2., 2014)

3. Asistentka vykonává převážnou většinu pracovních úkolů spojenou s projektem Úklidové služby PROCESIA Zlín. Vzhledem k plánovanému ukončení projektu, za který odpovídá zástupce ředitele a převážnou část práce vykonává asistentka. Tato **práce asistentce skončí** s odevzdáním závěrečné monitorovací zprávy v srpnu 2014. (Rozhovor Smax 1. a Pnot 2., 2014)

4. Pracovníci úklidu, kteří nejsou zaměstnáni na úvazek ale pouze na dohodu o provedení práce, musí s PROCESIA Zlín s.r.o. podepsat kromě DPP další formuláře a potvrzení (například pro Úřad práce či projekt Úklidové služby PROCESIA Zlín). Asistentka by pro efektivnější vyřízení této agendy potřebovala s těmito pracovníky nastavit **osobní návštěvy v kanceláři častěji** než jedenkrát za měsíc. Kvůli jistějšímu dodržení všech termínů vztahujících se k projektu, by měli podle asistentky tito zaměstnanci chodit do kanceláře firmy alespoň dvakrát do měsíce (v 14 denním intervalu) v předem nastaveném termínu. Tento požadavek by však vzhledem k nastaveným kompetencím měla zaměstnancům na dohody sdělit vedoucí úklidových služeb. Tato věc není v kompetenci asistentky. (Rozhovor Smax 1., 2014)

5. Vedení v rozhovorech uvedlo jinou představu o kompetenci **nastavování ceny za úklidy** než obchodní zástupce. Kompetence o kalkulaci ceny za pravidelné úklidy je svěřena vedoucí úklidu. Z pohledu vedení firmy by měla mít tuto kompetenci vedoucí úklidu, jelikož by měla mít jasnou představu o tom, kolik práce může pracovník úklidu za jaký čas udělat. (Rozhovor Psme 2., 2014)
   Obchodní zástupce si však představuje postup cenotvorby jiným způsobem než vedení firmy a rád by plnil tuto kompetenci v rámci své pozice z důvodu toho, že on je ten, který se zákazníky obchoduje, dohoduje ceny a uzavírá obchod. *„Osobně vidím jeden problém, co se týká čistě mé práce, protože vycházím z toho, že prostý obchoďák by si měl zajistit od získání klienta, až po udržování toho klienta, až po nějaké naceňování a tady je problém, že jsem tlačen, klienta oslovit. Nějakým způsobem získat a pak nějakou osobní vazbu,*

kterou si s tím klientem navážu, tak musím hodit vedoucí úklidu, aby si udělala třeba nějaké naceňování, a je mi nějakým způsobem zakazováno, abych ty naceňovačky si v tomhle udělal, tam je zbytečný prostor pro možnosti neshody, že člověk si naváže s potenciálním klientem nějakou vazbu, nějakým způsobem si ho na sebe naháčkuje a naráz musí to dát někomu jinému. A tam je prostor pro selhání, tam se pak špatně vyhodnocuje, kde se stala chyba." (Rozhovor Jdla 1., 2014)

V tomto bodě dochází k vzájemným nedorozuměním a nepřijetí skutečnosti ze strany obchodního zástupce a dle mého názoru nedostatečné vysvětlení ze strany vedení, z jakého důvodu na tomto procesu trvají vůči obchodnímu zástupci.

6. Pracovníci úklidu nemají nastaveny **jednotné normy**, podle kterých by při pravidelných zakázkách uklízeli. Pokud tedy firma provádí úklid velkého prostoru, kde uklízí více pracovníků zároveň, měla by být práce odvedena u všech zaměstnanců stejně, což se tak v současné chvíli neděje. Za určení norem úklidu v současné době nikdo nezodpovídá. (Rozhovor Jdla 1., 2014)

   „*Informace nám předá vedoucí, my si zatím nachystáme věci, které potřebujeme, když přijede na místo, tak to projde a řekne: toto, toto a toto se má uklidit*." (Rozhovor Renc 1., 2014)

   Důležité zjištění z rozhovorů v této oblasti je, že tuto kompetenci žádný pracovník prozatím nemá přidělenou.

7. Podle výpovědí respondentů není vyhrazen dostatečný **čas na kontrolu po úklidu**. To ojediněle způsobuje nespokojenost zákazníků s výsledkem práce. „*Tam byla ta chyba i v organizaci, že třeba po závěru, když se to udělá, tak se má jít a než se to předá zákazníkovi, tak to projít a případné nedostatky vychytat*." (Rozhovor Renc 1., 2014) Při některých zakázkách se dle pracovníků úklidu stává, že není na kontrolu vymezen dostatečný čas. „*Za to jsem odpovědný já, takže musím dát každému nějakou práci a nemám čas už to 100 % zkontrolovat. Musím ještě mezi tím dělat svoje…" „Je to náročnější, než kdybych si udělal svoje a zamknul a odešel, protože to musím zkontrolovat a někteří tam jsou chvilku, tak oni to neumí ještě tak dobře, takže to musím*

zkontrolovat, nebo když se mi zdá, že to udělali rychle tak to taky kontroluju…“(Rozhovor Bdee 1., 2014)

Pracovníci úklidu vyjadřují spokojenost se systémem **jednoho nadřízeného při úklidu**, který je prováděn ve skupině pracovníků. Nadřízený při úklidu rozděluje úkoly a měl by provést i kontrolu. „*Já si myslím, že je to velice dobrá strategie, když každý dostane něco…hele, ty udělej tohle, a pak se to prostě projde a zkontroluje…*“ (Rozhovor Renc 1., 2014)

8. Asistentka a zástupkyně vedoucí úklidu se v rozhovorech shodly, že práce na pozici **zástupkyně vedoucí obsahuje více odpovědnosti a práce**, než je oficiální doba jejího úvazku. Pracovnice na této pozici svůj úvazek časově překračuje kvůli velkému množství úkolů. (Rozhovor Lkan 1., 2014), (Rozhovor Smax 1., 2014)

   Je zde tedy otázkou, zda jsou její pravomoci a úkoly nastaveny úměrně jejímu pracovnímu úvazku.

9. **Správu skladového hospodářství** má mít podle schématu č. 14 v kompetenci zástupce ředitele, nicméně podle ostatních pracovníků a podle vedoucí úklidové služby se stará o skladové hospodářství vedoucí, nikoli zástupce ředitele. (Rozhovor Isam 1., 2014)

   Dochází zde k občasnému překrývání kompetencí. Podle výpovědi ředitele by měla být správně tato pravomoc rozdělená na ekonomicko – účetní stránku, která má zajistit zástupce a na údržbovou stránku, kterou má spravovat vedoucí úklidu. (Rozhovor Psme 2., 2014)

10. Při rozhovoru s vedoucí úklidových služeb a zástupcem ředitele vyšla najevo nesrovnalost v oblasti „**správy svěřeného rozpočtu**“. Tuto pravomoc má přidělenou vedoucí úklidových služeb, která může do určité částky nakupovat čistící a další prostředky potřebné na úklidové služby. Nicméně tuto oblast podle zástupce ředitele nesleduje pravidelně a „*nemá představu, kolik už v měsíci utratila a jestli nepřekročila daný limit. Má to dělat a neděje se tak.*“ „*Moc si to nevede, už se to i dvakrát přesáhlo, aniž by nám řekla. Nevím, jestli*

se to změnilo poté, co jsme se bavili, jestli si to hlídá...“(Rozhovor Pnot 2., 2014)

Vedoucí úklidových služeb se v rozhovoru vyjádřila, že nakupuje potřebné prostředky, bez kterých se zaměstnanci při práci neobejdou, aby mohli naplnit očekávanou kvalitu. Průběžné hlídání utracených financí za prostředky nepovažuje za primární. (Rozhovor Isam 1., 2014)

11. V některých situacích dochází k **nechtěnému překrývání kompetencí** u pozic **ředitel a zástupce ředitele**. Zaměstnanci nemají v určitých tématech jasno, za kým s daným problémem jít. Jedná se o témata: Schvalování dovolené, neplacené a náhradní dovolené, podpisy smluv. (Rozhovor Jdla 1., 2014) „*Když by se měli obracet na něho, tak se obracejí na mě. Když tady nejsem já, tak se obracejí na něj. Oni sice o tom rozdělení kompetencí ví, ale když se něco řeší, tak stejně se na nás lidi obracejí.*“ „*Ten pavouk kompetecí vznikl, aby v tom nebyl myšmaš, ale stejně to pořád vzniká*.“ „*Kdyby to bylo víc ohraničené, tak by to bylo efektivnější pro nás i pro zaměstnance*.“ (Rozhovor Pnot 2., 2014)

    Podle interního Rozdělení kompetencí (Příloha 1) by měl kompetenci ohledně dovolené zastávat zástupce ředitele, nicméně tomu tak není podle výpovědi respondenta vždy. Podpisy smluv by měl opačně podle schéma řešit ředitel. „*Tyhle věci s dovolenou řeším se zástupcem, ale rámcově při nějaké komunikaci jde vždy i dotaz na ředitele, který to odsouhlasuje, např. když si beru kvůli nějakému důvodu jeho podpis, tak tenhle dotaz je beztak schvalován oběma. Když není jeden ve firmě, tak to rozhodne sám za sebe, ale když jsou oba, tak se k tomu vždy vyjadřují oba.“* (Rozhovor Jdla 1., 2014)

    V takovém momentu dochází k duplicitě pravomocí, což může mít vliv na efektivitu rozhodování a může mezi vedením i zaměstnanci přinést zbytečné neshody. (Drucker, 1994)

    Opačně v některých momentech **dané kompetence** ani ředitel ani zástupce ředitele **nenaplňují**, jelikož se domnívají, že je to odpovědnost právě toho druhého. „*Tu kontrolu zaměstnanců si myslím, že nemáme vyjasněnou…To, co se bude dít s nesplněným úkolem, rozhodujeme s ředitelem zvlášť. Nemá to ani jeden z nás přímo na starosti, nebo tak to vnímám.*“ (Rozhovor Pnot 2., 2014)

12. **Doporučení k organizační struktuře** do dalších let: V současné době je ve firmě zavedena tzv. liniová struktura, její charakteristiku, výhody i nevýhody uvádím v kapitole 2.2.5. Typy organizačních struktur. Jednou ze slabých stránek této struktury je, že je na ředitele kladen velký nárok na odborné znalosti ve všech oblastech firmy, což je v případě velkého podniku téměř nereálné (Smejkal a Rais, 2003).

    V PROCESIA Zlín s.r.o. v současné době odpovídá ředitel za velké množství kompetencí, dokládají to výpovědi nejen pracovníků, ale ředitele samotného. Vzhledem k vizi společnosti, mít v roce 2020 deset středisek, doporučuji, aby ředitel představu liniové organizační struktury zvážil.

13. Pozitivním zjištěním z rozhovorů bylo, že pracovníci PROCESIA Zlín s.r.o. jsou v práci **spokojení.** Míra spokojenosti se v rozhovorech prolínala napříč hierarchií společnosti. Téma se týká problematiky kompetencí pouze okrajově, ale považuji za důležité vyzkoumanou informaci vedení firmy předat. Spokojenost dle mého názoru totiž reflektuje oblasti, ve kterých organizace funguje velmi dobře (např. vztahy na pracovišti, motivační programy pro zaměstnance, otevřenost ze strany vedení, apod.)

    „*Já myslím, že tak, jak to je, to funguje dobře. Že jako tým jsme v pohodě, že jako i ta nálada je dobrá. Že i třeba ráno, když se všichni sejdeme, tak se zeptáme, jaký byl den, jak se mají, jestli má třeba někdo nemocné dítě. Je to takové jako příjemné.“* (Rozhovor Smax 1., 2014)

    „*Myslím si, že prostor zaťukat na kancelář a říct, co mám za problém, má tady z nás každý a nemyslím si, že by nás v tomhle vedení nepřijalo, nevyslechlo, nesnažilo se nám pomoct. Možnost má každý a je to jen o něm, jak chce postupovat a řešit to*.“ (Rozhovor Jdla 1., 2014)

    „*Nás to tady baví, protože je to práce jako každá jiná. Někdo dělá v kanceláři, někdo dělá prostě manuálně rukama. Mně se tady teda líbí*.“ (Rozhovor Renc 1., 2014)

3.6. Hlavní doporučení pro zavedení změn v PROCESIA Zlín s.r.o.

Na základě hlavních zjištění z výpovědi respondentů jsem zformulovala doporučení, která by mohla pomoci jasnějšímu nastavení pravomocí mezi jednotlivými pozicemi. Tato doporučení jsem předala po zpracování řediteli PROCESIA Zlín s.r.o. Za tímto účelem byla stanovena schůzka v červnu 2014. Mnohá doporučení vycházela z návrhů samotných pracovníků. U zjištění, která pouze poukazovala na problém a nepřinášela řešení, jsem si dovolila formulovat doporučení pro vedení firmy sama. Pro snadnou orientaci v textu jsem číslovala hlavní zjištění i doporučení ve stejném pořadí.

Při zavádění změn, ať už na základě hlavních zjištěních či na základě vlastních pokladů, doporučuji vedení organizace, aby se inspirovalo pravidly zavádění změn např. podle Armstronga (2007), jež jsem uvedla v kapitole 2.1.6.2. Pravidla pro řízení změny, či se nechalo inspirovat dílem Kottera (2009) a jeho Osmibodovým procesem změny uvedeném v kapitole 2.1.8.2. Osmibodový proces změny.

Samotná realizace změn již bylo odpovědností vedení, nicméně jsem zavedení změn reflektovala s desetiměsíčním odstupem. Výsledky popisuji v následující kapitole 3.7. Zhodnocení zavedených změn.

1. Na základě pracovního dokumentu (Schéma č. 14 v příloze 1) rozdělující kompetence pracovníků doporučuji, aby určení pravomocí probíhalo podle pracovních pozic, ne na základě konkrétních pracovníků ve firmě.

2. Vedení (ředitel, zástupce ředitele) by mohlo zvážit své možnosti k častější konzultaci se svými podřízenými, kteří potřebují něco od vedení odsouhlasit, podepsat, apod. Doporučuji zvážit konkrétní časové vymezení této možnosti pro podřízené. Časová dotace by měla být dostatečná, aby podřízení (obchodní zástupce, asistentka, vedoucí úklidu) nepřicházeli do situací, kdy čekají na odsouhlasení i podpisy ze strany vedení. Situace by mohla vypadat například takto:
   - Pondělí: ředitel – 0,5hod dopoledne
   - Úterý: zástupce ředitele – 0,5 dopoledne
   - Středa: ředitel a zástupce ředitele – současně 0,5hod k dispozici
   - Čtvrtek: ředitel - 0,5hod dopoledne
   - Pátek: ředitel a zástupce ředitele - současně 0,5hod k dispozici

Doporučení pro podřízené (obchodní, zástupce, asistentka, vedoucí úklidu) by mohlo spočívat v pečlivém naplánování si své práce zvlášť vzhledem k termínům a nutné spolupráci na úkolech, které vyžadují pozornost ředitele či zástupce ředitele. Doporučení vychází ze zjištění, že nadřízení se opačně cítí být ve své práci rušeni častými konzultacemi ze strany podřízených, kteří by ale mohli tyto požadavky více seskupovat a řešit v daný čas s vedením najednou.

3. Považuji za důležité, aby vedení s časovým předstihem zvážilo, jak dále využije uvolněnou kapacity asistentky po odevzdání závěrečné monitorovací zprávy z projektu v srpnu 2014. Bylo by možné předání určitých kompetencí odpovídající kvalifikaci z jiných vytížených pracovních pozic (např. obchodní zástupce, vedoucí úklidových služeb).

4. Na základě zjištění doporučuji, aby asistentka, vedoucí úklidu a zástupce ředitele probrali návrh zvýšení povinné návštěvy kanceláře pro zaměstnance na dohodu o provedení práce z jedné návštěvy na dvě s časovým intervalem 14 dnů v předem nastavených termínech.
   Tento problém není tolik záležitost kompetencí, spíš se jedná o nastavení systému a komunikace mezi asistentkou, vedoucí úklidu, zástupcem ředitele a samotnými pracovníky úklidu.

5. Navrhuji, aby **kompetence cenotvorby** pravidelného úklidu vedení opět zvážilo a případně přehodnotilo postup výměny informací mezi obchodním zástupcem a vedoucí úklidu. Pokud vedení rozhodne kompetenci nechat vedoucí úklidu, doporučuji, aby o tomto rozhodnutí komunikovalo s obchodním zástupcem a objasnilo, z jakých důvodů považuje toto nastavení za nejlepší. Vysvětlení ze strany vedení by dle mého názoru mohlo pomoci lepšímu pochopení a přijetí od obchodního zástupce.

6. Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníci úklidu potřebují znát **normy**, podle kterých se při vykonávání práce mají držet, aby úklid byl proveden pokaždé stejně kvalitně. Dle mého názoru je zapotřebí tyto normy nastavit ze strany

vedení a následně je kontrolovat a zvolit systém, podle kterého je možné udělit sankce za případné nedodržení nastavených postupů, či naopak udělení odměn za jejich dodržení.

Potřebu kontroly zmiňují v rozhovorech samotní pracovníci, kteří chtějí svou práci odvádět dobře, ale jsou si vědomi toho, že mohou udělat chybu. „*Myslím, že každý tady z těch zaměstnanců, se snaží tu práci odvést co nejlépe…*“ (Rozhovor Renc 1., 2014)

7. Považuji za efektivní pokračovat ve strategii delegované odpovědnosti za odvedenou práci na jednotlivé pracovníky úklidu v případě skupinové práce. Doporučuji pozici **vedoucího úklidové skupiny** oficiálně zanést do organizační struktury jako předáka či garanta. Tato funkce není oficiálně vedená, ale přitom je při realizaci zakázek využívaná. Pracovníci úklidu jsou s tímto systémem srozumění a připadá jim pro skupinovou práci užitečný, jak ukazují rozhovory (Renc 1. 2014), (Rozhovor Bdee 1., 2014). Zároveň je ale důležité, aby garant za skupinu, měl na kontrolu ostatních pracovníků úklidu vymezený čas, se kterým počítá on i ostatní pracovníci.

8. Navrhuji, aby vedení firmy promluvilo se zástupkyní vedoucí úklidových služeb a v rozhovoru se zaměřilo na zjištění, co je příčinou překračování pracovní doby nad rámec úvazku. Z rozhovoru s pracovnicí (Lkan 1., 2014) vyplynulo, že opakovaně nastaly situace, kdy úkoly plnila na zadání své nadřízené - vedoucí úklidových služeb, ale za tyto úkoly by měla podle interního dokumentu (Schéma č. 14) odpovídat právě vedoucí úklidových služeb. Vedení by mělo dle mého mínění zvážit, jestli takové delegování ze strany vedoucí úklidových služeb je efektivní a oprávněné.

9. Doporučuji vyjasnit kompetenci správy skladového hospodářství podle představy ředitele. Rozdělení na ekonomicko-účetní a údržbovou je dle mého názoru logické. Důležité ovšem je, aby toto rozdělení akceptovali a dodržovali vzájemně zástupce ředitele a vedoucí úklidu.

10. V oblasti „správy svěřeného rozpočtu“ doporučuji nastavit s vedoucí úklidové služby pravidelnou kontrolu dvakrát v průběhu měsíce. Doporučuji, aby se zástupce ředitele domluvil s vedoucí úklidu předem na postupu, který bude následovat v případě překročení svěřené částky.

11. Považuji za důležité zpřesnit rozdělení kompetencí mezi zástupcem ředitele a ředitelem, jelikož v některých tématech dochází ke zdvojení. Jedná se o témata schvalování dovolených a podpisy smluv. Schéma č. 14 přesně ukazuje, které kompetence má na starosti ředitel a jaké pravomoci má zástupce ředitele. Nicméně v reálném běhu firmy se toto rozdělení nedodržuje vždy. (Rozhovor Pnot 2., 2014)

    Doporučuji vedení, aby si při poradě toto schéma připomnělo a zvážilo případné vyvěšení na viditelném místě v kanceláři.

12. Navrhuji řediteli uvažovat do budoucna o liniově-štábní struktuře, která umožní delegování odborné odpovědnosti na štáby. Pokud by chtělo vedení organizace zachovat liniovou strukturu, tak doporučuji zřídit dva zástupce ředitele. Každý z nich by tak mohl řídit pět středisek, potažmo pět vedoucích středisek, což je podle odborných zdrojů (např. Zikmunda, 2010) přijatelný počet podřízených na jednoho vedoucího.

13. Doporučuji zachovat firemní kulturu v oblasti podpory vztahů, jelikož zaměstnanci si v rozhovorech pochvalují nastavení pracovních vztahů mezi sebou. Z velké míry jsou spokojeni také s přístupem vedení. Doporučuji dále pečovat o zaměstnance formou motivačního programu, který má firma vytvořený.

3.7. Zhodnocení změn provedených v období 6/2014 – 4/2015

Doporučení na zavedení změn v PROCESIA Zlín s.r.o. byla předána v červnu 2014. V dubnu 2015 proběhlo zhodnocení stavu po zavedení změn zaměřených převážně na oblast kompetencí pracovníků firmy. Rozhovory se zaměstnanci, které v květnu 2014 probíhaly, a z nichž vycházela doporučení pro vedení společnosti, ukazovaly, že právě probíhala etapa určitých změn. Jednalo se zejména o oblasti normování práce a zvědomování odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Podněty, jež jsem předala v červnu 2014, byly proto ředitelem vstřícně přijaty. V kombinaci s dokumenty, které již měla společnost PROCESIA Zlín s.r.o. zpracovány, tak získalo vedení společnosti zpětnou vazbu na nastavené postupy a na jejich komunikaci směrem k zaměstnancům. Prakticky po roce bylo možné evaluovat, jaký vliv měla doporučení na proces změn a rozhodování vedení podniku.

Zde uvádím zhodnocení jednotlivých doporučení s odstupem deseti měsíců (čísla opět odpovídají hlavním zjištění i doporučením).

1. Při předávání doporučení v rozhovoru s ředitelem jsem se zpětně dozvěděla skutečnost, že interní dokumenty s obsahem pracovních pozic a jejich kompetencí mají vytvořený, pouze mi o něm záměrně neříkali. Zde tedy navrhovaná změna není aktuální. (Rozhovor Psme 3., 2014)

2. Jako velmi efektivní se ukázalo doporučení s přesnými časy, které jsou určeny pro konzultace jednotlivým pracovníkům a to současně s vyšším apelem na plánování jejich práce (asistentka, vedoucí úklidových služeb, obchodní zástupce). Díky efektivnějšímu plánování každý pracovník s větším předstihem ví, kdy a co potřebuje s vedením společnosti konzultovat, případně jaké dokumenty kdy může přinést k podpisu. „*Změnil se stav, ve kterém nás asistentka prakticky naháněla a z našeho pohledu nás rušila, na současný stav, kdy má připravené dokumenty, které spíše čekají na podpis a to s předstihem*“. Dle ředitele tímto způsobem dávkového zpracování se může více soustředit na svou práci a tu také efektivněji plánovat. (Rozhovor Psme 4., 2015)

3. Ukončení projektu přineslo změnu jak ve finanční stránce organizace, tak v personálním složení. V oblasti kompetencí to mělo zásadní vliv na pozici asistentky a zástupce ředitele. Po dopsání závěrečné monitorovací zprávy v srpnu 2014, již veškeré úkoly a pravomoci spojené s projektem na obou pozicích skončily. Doporučení, které upozorňovalo na nutnost řešení kompetencí, resp. pracovní náplně asistentky po skončení projektu, organizace vyřešila převedením více činností zaměřených na marketing z ředitele a obchodního zástupce na pozici asistenta/ky. Tato změna proběhla úspěšně. (Rozhovor Psme 4., 2015)

4. Na základě doporučení se úspěšně zavedlo pravidelné navštěvování zaměstnanců v kanceláři. Stanoveno je z toho důvodu úterý, kdy je možné vyplácet peníze, podepisovat smlouvy a vyplňovat potřebné formuláře. Tato část práce je přísněji kontrolována asistentkou, která si se zaměstnanci již nastavila systém. Změna byla zavedena téměř okamžitě po předání výstupů z výzkumu a během prvního měsíce se stabilizovala. (Rozhovor Psme 4., 2015)

5. V oblasti odpovědnosti za vyčíslení ceny zakázky nastala mírná změna. Obchodní zástupce má v této věci již větší pravomoc, než před realizovanou změnou. Obchodní zástupce může nastavovat cenu jednorázové zakázky do určité částky a v průběhu komunikace se zákazníkem kontakt na vedoucí úklidu nepředává, ponechává si vyřízení až do konce. V případě pravidelných úklidů ale cenu stanovuje dál vedoucí úklidu. Nicméně v obou případech probíhá mezi pracovníky intenzivní spolupráce, jelikož si potřebují vzájemně předávat informace, aby nastavení ceny proběhlo co nejlépe. (Rozhovor Psme 4., 2015)

6. Normy pravidelných úklidů byly sepsány takovým způsobem, že vytypovaný pracovník úklidu na základě svých dobrých výsledků odpracoval několik zakázek a při tom měřil, za jak dlouho úklid proběhl v požadované kvalitě. Normy následně sepsal. Doporučená změna tedy úspěšně proběhla a dnes se pracovníci úklidu těmito normami řídí při zakázkách běžně. Současně

nastavení norem pomohlo obchodnímu zástupci a vedoucí úklidové služby při vyčíslení ceny zakázky. (Rozhovor Psme 4., 2015)

7. Doporučení týkající se vyjasnění role předáka a nastavení norem bylo prakticky již při druhém rozhovoru ředitelem reflektováno. Role předáka byla oficiálně představena zaměstnancům na poradě na konci května 2014, kde také ředitel uváděl povinnosti dané pozice, společně s jejími kompetencemi. Tato informace byla doplněna o možnosti zvýšení osobního ohodnocení v případě dobře vykonávané práce na dané pozici, oproti běžnému pracovníkovi úklidu. Pro zvýšení kompetentnosti těchto pracovníků zde byly také popsány podmínky, jak se o danou pozici přihlásit a následně se jí i ujmout. Na pravidelných úklidech určitou roli předáka sehrává seznam jednotlivých činností, jež pracovník má vykonat, včetně informace o přiděleném čase. To po splnění úklidu podepíše. Jako efektivní se tento postup ukázal zejména na velkých pravidelných zakázkách (například devítipatrové budovy, kdy každý pracovník má na starosti jednotlivá patra). (Rozhovor Psme 4., 2015)

8. Bylo zajímavé mít možnost sledovat vývoj na pozici vedoucího úklidu. V tomto období změn došlo ke zřízení funkce zástupce vedoucí úklidu. Důvodem byla údajná náročnost dané pozice, popisovaná tehdejší vedoucí úklidové služby. Díky doporučení, které reflektovalo potřebu zvýšit kontrolu vedoucí úklidu a to i v oblasti financí a nakládání se svěřeným rozpočtem následně došlo k dalším personálním změnám. Po znovuobsazení pozice vedoucí úklidu její zástupkyní, byla pozice zástupce vedoucího úklidu zrušena. Podle slov ředitele nebyla již dále pozice zástupkyně třeba. Pracovník svou práci zastává kvalitně. (Rozhovor Psme 4., 2015)

9. V tomto bodě neproběhla změna kompetencí. Nastala pouze změna personální, jelikož ekonomicky v současné chvíli vede správu skladového hospodářství ředitel. Účetně je delegováno na účetní. Sklad s prostředky má na zodpovědnost vedoucí úklidových služeb. Situace se tedy změnila pouze

tím, že pravomoci byly předány na jiné pracovníky, ale systémově se změna nezaváděla. (Rozhovor Psme 4., 2015)

10. Navrhovaný postup si vedení upravilo a zavedlo změnu v tom, že nyní jednou týdně v úterý proběhne srovnání účtů. Tato změna předchází problému přečerpání svěřeného rozpočtu na čisticí prostředky. Pokud vedoucí úklidu předpokládá utracení více než 10.000Kč, musí požádat o schválení ředitele firmy. Toto pravidlo nevzniklo nově, ale v současné době se pečlivě dodržuje. (Rozhovor Psme 4., 2015)

11. Díky jasné orientaci na výkonnost a efektivitu došlo k ukončení pracovního poměru se zástupcem ředitele. Tento krok učinila společnost na základě vyšší ekonomické i pracovní efektivity jednoho pracovníka s více kompetencemi a s jasně danou zodpovědností oproti stavu před rokem. Kompetence byly předány řediteli, který je od této změny již dále deleguje na podřízené pracovníky. (Rozhovor Psme 4., 2015)

12. Návrhy, které se týkají organizační struktury, plánuje ředitel reflektovat až v následujícím období. Nicméně již v tuto chvíli uvádí jasný záměr využívat možnosti outsourcingu v oblasti hardware IT a delegování činností na své pracovníky a to zejména v oblasti SW IT, správy prostor a marketingu. (Rozhovor Psme 4., 2015)

13. V tomto bodě k žádné transformaci záměrně nedošlo. Firma cíleně nerealizovala změny v oblasti podnikové kultury ani v nastavené péči o své zaměstnance. „*Přístup máme k lidem pořád stejný, možná opačně jsme trochu na zaměstnance přitvrdili, ale nic významného se v tomto nezměnilo*.“ (Rozhovor Psme 4., 2014)

3.7.1.1. Shrnutí zhodnocení výzkumu

PROCESIA Zlín s.r.o. prošla v posledním roce několika změnami. Svým charakterem šlo podle Vebera (2009) o transformace **malé** (např. vyjasnění kompetencí v oblasti správy skladového hospodářství mezi vedením a vedoucí úklidu, či nastavení pravidelných časů konzultací mezi vedením a asistentkou) i **velké** (zrušení pozice zástupce ředitele, zavedení norem úklidu a zřízení pozice předáka). Některé realizované změny byly prosazené ze strany zaměstnanců (tedy „zdola“), ale především se jednalo o změny nastavené vedením firmy. Výstupem, který je patrný prakticky ihned, byla změna organizační struktury, kde ve vedení je již pouze ředitel a funkce zástupce ředitele byla zrušena. Současně zde přibyly funkce „Předáka“. Dále přibyla nová střediska E-commerce.

V případě výše uvedených transformací by Armstrong (2007) pravděpodobně hovořil o změnách **funkčních**, při kterých byly ve společnosti upraveny vnitřní postupy a procesy. Strategie firmy se dle mého pozorování nijak výrazně nezměnila. Vedení společnosti má spíše potřebu držet se své strategie a formulované vize a podle ní se dál rozvíjet.

4. ZÁVĚR

Autor mnoha knih a známý Americký řečník John Calvin Maxwell pronesl již známou větu: „*Lidé se cítí pohodlněji se starými problémy než s jejich novými řešeními*.“ (Maxwell, 2007:1) Ve společnosti PROCESIA Zlín s.r.o. jsem měla možnost sledovat, jak tento citát neplatí. Bylo patrné, že se se „starými problémy“ dobře necítili a z toho důvodu jsem také pozorovala jasnou motivaci k procesu změny.

Společnost PROCESIA Zlín s.r.o. během času, po který jsem měla možnost s ní spolupracovat, prošla několika změnami. I přes určitou neochotu poskytovat mi některé dokumenty, jsem měla příležitost nahlédnout do zákulisí a těmto změnám přihlížet. Současně oceňuji vstřícnost vedení firmy a dalších zaměstnanců k rozhovorům a otevřenost v nich. Díky zájmu ze strany vedení a z mého pohledu autentickým výpovědím pracovníků považuji výzkum v mé diplomové práci jako přínosný a v praxi využitelný dokument. Cíle mé diplomové práce považuji za naplněné. S tímto pohledem koreluje závěrečný rozhovor s ředitelem společnosti: „*Zpětně hodnotím proběhlý výzkum velmi pozitivně, zvláště však jeho výstupy. Vzhledem k našemu záměru jsem potěšený, že zaváděná doporučení v rámci svých možností fungují. Současně mě těší to, že jistá forma evaluace, kterou pro nás tento výzkum také byl, v našich očích vyzněla velmi pozitivně. Vážím si svých kolegů, kteří se dle mého vnímání a výstupů tohoto výzkumu prezentují autenticky*.“ (Psme 4., 2015)

Pro mou manažerskou praxi oceňuji zejména zkušenost z reálného tržního prostředí komerčního sektoru, která oproti mým dosavadním zkušenostem převážně v neziskové sféře má jistá specifika. Za tuto zkušenost jsem pro svou praxi do budoucna velmi ráda.

5. ZDROJE

Literatura

1. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Cejthamr, V., Dědina. J.: *Management a organizační chování*, 2. vydání, Praha, Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.
3. Dědina, J., Cejthamr, V.: *Management a organizační chování*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4.
4. Dědina J., Odcházel J.: *Management a moderní organizování firmy*, 1. vydání Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.
5. Drucker, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-066-2.
6. Drucker, Peter. F. *Řízení v turbulentní době.* Praha, Management Press. 1994. ISBN 808-56-036-75.
7. Dohnalová, M., Průša, L.: *Sociální ekonomika*, P, 1. vydání, Praha, Wolters Kluwer, 2011, ISBN 978-80-7357-573-1.
8. Doherty, B., Foster, G., et al.: *Management for social enterprise*. First edition. London: SAGE Publications. Ltd., 2009
9. Hunčová M.: *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem, UJEP, FSE, 2004, ISBN 80-7044-605-6.
10. Kotter, J. P.: *Vědomí naléhavosti*, Praha, Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-193-5.
11. Kotter, J. P.: *Vedení procesu změny*, Praha, Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-015-0.
12. Kubíčková, L., Rais, K.: *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4564-0.
13. Neil Russel – Jones: *Management změny*, 1. vydání, Praha, Portál, 2006, ISBN 80-7367-142-5.
14. Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*, 4. vydání, Praha, Grada, 2005, ISBN 978-80-247-3664-8.

15. Sedláček, M., in *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*: *Pravidla hry*. Švaříček R., Šeďová, K, 1. vydání, Praha, Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
16. Smejkal, V., Rais, K.: *Řízení rizik*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0198-7.
17. Strauss, A. L., CORBIN, J.: *Základy kvalitativního výzkumu*: *postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999. vi, 196 s. (SCAN; 2) ISBN 808583460X.
18. Švaříček R., Šeďová K. a kol.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*: Pravidla hry. 1. vydání, Praha, Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-313-0.
19. Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vydání, Praha. Management Press, 1999, ISBN 80-85943-94-8.
20. Veber, J. a kol.: *Management - Základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-029-5.
21. Veber, J. a kol.: *Management - Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, 2. vydání, Praha, Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.

Elektronické zdroje

1. Maxwell, J. C., Citáty slavných osobností. [online], 2015 [cit. 2015-06-23].
2. Dostupné z: http://citaty.net/autori/john-c-maxwell/
3. České sociální podnikání. České sociální podnikání. [online]. 2015 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z: http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice
4. Defourny, J., Nyssens, M. [online], 2010 [cit. 2015-05-05]. The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Dostupné z: http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf.
5. Defourny, J., Pestoff, V. [online], 2002. Images and concepts of the third sector in Europe [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/10247/1/WP-08%2002%20images%20%26%20concepts%20of%20the%20third%20sector%20in%20Europe.pdf

6. Erbanová, R. Co je to sociální firma?. Sociální ekonomika. [online]. 2009 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z: http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/88-co-je-socialni-firma.html
7. Pomůcka pro určení velikosti podniku. Operační program Praha adaptabilita. [online]. 2009 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
8. PROCESIA. PROCESIA ZLÍN s.r.o.. [online]. 2015 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z: http://www.procesia.cz/
9. Příprava Integrovaného plánu rozvoje území Zlín pro období 2014 – 2020, [online]. 2014 [cit. 2015-06-13].
10. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/eca75b27-7e82-4500-999f-1a1cdf476d8f/IPRU-Zlin-Priloha-Analyza-stakeholderu.pdf?ext=.pdf
11. Úklidové služby PROCESIA Zlín. Evropský sociální fond v ČR. [online]. 2013 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/projekty/uklidove-sluzby-procesia-zlin
12. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Výzvy k předkládání projektů. [online]. 2014 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/11137
13. Zikmund M., [online] 2010. Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí, [cit. 5. 5. 2015], BusinessVize. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/manazer-by-mel-mit-pod-sebou-maximalne-pet-lidi

Interní dokumenty PROCESIA Zlín s.r.o.

1. Společenská smlouva o založení obchodní společnosti s ručeným omezeným, Netočný, P., PROCESIA Zlín s.r.o., 27. 11. 2012

Zákony

1. Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Kategorie a podkategorie respondentů PROCESIA Zlín s.r.o.
Tabulka č. 2: Harmonogram rozhovorů s respondenty PROCESIA Zlín s.r.o.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Lewinův model řízení změny
Graf č. 2: Fáze přijímání změny

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma č. 1: Šest klíčových kroků procesu reengineeringu
Schéma č. 2: Model akceptace očekávaných změn
Schéma č. 3: Modelu situačního řízení
Schéma č. 4: Liniová struktura
Schéma č. 5: Schematické vztahy ve funkcionální struktuře
Schéma č. 6: Liniově-štábní struktura
Schéma č. 7: Členění divizí podle místa působnosti
Schéma č. 8: Maticové organizační struktura
Schéma č. 9: Hybridní organizační struktura
Schéma č. 10: Třetí sektor
Schéma č. 11: Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o., 2014
Schéma č. 12: Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o. 2015
Schéma č. 13: Organizační struktura PROCESIA Zlín s.r.o. 2020
Schéma č. 14: Rozdělení kompetencí pracovníků před zavedení změn
Schéma č. 15: Rozdělení kompetencí v oblasti „Vedení podniku“
Schéma č. 16: Rozdělení kompetencí v oblasti „Ekonomiky“
Schéma č. 17: Rozdělení kompetencí v oblasti „IT“
Schéma č. 18: Rozdělení kompetencí v oblasti „Provozu“
Schéma č. 19: Rozdělení kompetencí v oblasti „Úklidu“
Schéma č. 20: Rozdělení kompetencí v oblasti „Personalistika“

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozdělení kompetencí pracovníků před zavedení změn
Příloha 2: Rozdělení kompetencí po oblastech před zavedením změn
Příloha 3: Diplomní projekt