

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

**ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU
VE ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI**

disertační práce

Autor: Ing. Marie Odehnalová
Školitel: Prof. Ing. Jan Hron, DrSc. Dr.h.c., Katedra řízení

Praha 2008

OBSAH

OBSAH	2
1 ÚVOD	5
2 ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VE ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI	7
2.1 Podnikatelské prostředí dneška a změny v okolí podniku	7
2.1.1 Globální podnikatelské prostředí	8
2.1.2 Vývoj podniku a zvyšování jeho výkonnosti	9
2.2 Organizační změna jako podmínka pro úspěšné zvyšování výkonnosti podniku ve znalostní společnosti	12
2.2.1 Změna jako podstata vývojového procesu podniku a její druhy	13
2.2.2 Řízení změny	15
2.2.2.1 Kontinuální řízení změny	17
2.2.2.2 Diskontinuální řízení změny	22
2.2.2.2.1 Reengineering	22
2.2.2.2.2 Teorie omezení	23
2.2.2.3 Model řízení změny	26
2.2.2.4 Proces řízení změny	27
2.2.2.5 Stabilizace změny v podnikové kultuře	31
2.2.2.6 Odpor zaměstnanců k realizaci změn v podniku	32
2.3 Inovace jako nástroj k zajištění výkonnosti podniku	36
2.3.1 Strategický koncept inovujícího podniku	36
2.3.2 Inovační produkty	39
2.3.3 Inovační hodnoty	40
2.3.4 Zásadní význam lidských zdrojů podniku pro inovační podnikání	41
2.3.5 Paradoxy inovačních aktivit	42
2.4 Znalosti jako nástroj ke zvyšování výkonnosti podniku	43
2.4.1 Charakteristika znalostního managementu	45
2.4.2 Znalostní management versus management znalostí	47
2.4.3 Znalosti	50
2.4.4 Znalostní podnik	53
2.4.5 Znalostní management v podniku a jeho zavádění	56
2.5 Lidé ve znalostním podniku a jejich výkonnost	59
2.5.1 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců	60
2.5.2 Úloha manažerů při řízení znalostí	61
2.5.3 Organizační a řídicí struktura ve znalostním podniku	63
2.5.4 Znalostní podniková kultura	66
3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	69
3.1 Cíl disertační práce a její přínos	69
3.2 Hypotézy a jejich zdůvodnění	69

4	METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE	72
4.1	Harmonogram výzkumu	72
4.2	Metody získání statistických dat	73
4.3	Metody analýzy statistických dat	75
5	VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE A JEJICH DISKUSE	78
5.1	Charakteristika výběrového souboru českých a německých strojírenských podniků	78
5.2	Řízení změn v podniku	83
5.2.1	Vztah zaměstnanců k řízení změn v podniku v ČR	83
5.2.2	Vztah zaměstnanců k řízení změn v podniku v SRN	84
5.2.3	Vyhodnocení hypotézy H1	85
5.2.4	Diskuse a dílčí závěr	85
5.3	Program zlepšování ve vybraném podniku	87
5.3.1	Vyhodnocení hypotézy H2 a otevřených otázek dotazníku	90
5.3.2	Diskuse a dílčí závěr	90
5.4	Inovace v podniku	92
5.4.1	Úspěšnost řízení inovací v českých strojírenských podnicích	92
5.4.1.1	Inovace v oblasti lidských zdrojů v ČR	92
5.4.1.2	Inovace v oblasti podnikových procesů v ČR	93
5.4.1.3	Inovace podniku v oblasti vývoje výrobků v ČR	94
5.4.1.4	Dílčí shrnutí inovací podniku v ČR a jejich významnost	95
5.4.2	Úspěšnost řízení inovací v německých strojírenských podnicích	95
5.4.2.1	Inovace v oblasti lidských zdrojů v SRN	95
5.4.2.2	Inovace podniku v oblasti podnikových procesů v SRN	96
5.4.2.3	Inovace v oblasti vývoje výrobků podniku v SRN	97
5.4.2.4	Dílčí shrnutí inovací podniku v SRN a jejich významnost	98
5.4.3	Vyhodnocení hypotézy H3	99
5.4.4	Diskuse a dílčí závěr	99
5.5	Znalosti podniku	100
5.5.1	Úspěšnost řízení znalostí v českých strojírenských podnicích	100
5.5.1.1	Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v ČR	100
5.5.1.2	Znalosti podniku v oblasti interních podnikových procesů v ČR	101
5.5.1.3	Znalosti podniku v oblasti financí v ČR	101
5.5.1.4	Znalosti v oblasti učení se a růstu podniku v ČR	102
5.5.1.5	Dílčí shrnutí znalostí podniku v ČR a jejich významnost	104
5.5.2	Úspěšnost řízení znalostí v německých strojírenských podnicích	104
5.5.2.1	Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v SRN	104
5.5.2.2	Znalosti podniku v oblasti interních podnikových procesů v SRN	105
5.5.2.3	Znalosti podniku v oblasti financí v SRN	106
5.5.2.4	Znalosti podniku v oblasti učení se a růstu v SRN	107
5.5.2.5	Dílčí shrnutí znalostí podniku v SRN a jejich významnost	108
5.5.3	Diskuse a dílčí závěr	108

5.6	Lidské zdroje v podniku	110
5.6.1	Úspěšnost řízení lidských zdrojů v českých strojírenských podnicích	110
5.6.1.1	Lidské zdroje v oblasti strategie a vize v ČR	110
5.6.1.2	Lidské zdroje v oblasti systémů v ČR	111
5.6.1.3	Lidské zdroje v oblasti struktur v ČR	111
5.6.1.4	Lidské zdroje podniku v oblasti stylu řízení v ČR	112
5.6.1.5	Lidské zdroje podniku v oblasti schopností v ČR	113
5.6.1.6	Lidské zdroje podniku v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v ČR	114
5.6.1.7	Lidské zdroje podniku v oblasti spolupracovníků v ČR	115
5.6.1.8	Dílní shrnutí lidských zdrojů podniku v ČR a jejich významnost	116
5.6.2	Úspěšnost řízení lidských zdrojů v německých strojírenských podnicích	117
5.6.2.1	Lidské zdroje v oblasti strategie a vize v SRN	117
5.6.2.2	Lidské zdroje v oblasti systémů v SRN	118
5.6.2.3	Lidské zdroje v oblasti struktur v SRN	119
5.6.2.4	Lidské zdroje podniku v oblasti stylu řízení v SRN	119
5.6.2.5	Lidské zdroje podniku v oblasti schopností v SRN	120
5.6.2.6	Lidské zdroje podniku v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v SRN	121
5.6.2.7	Lidské zdroje podniku v oblasti spolupracovníků v SRN	122
5.6.2.8	Dílní shrnutí lidských zdrojů podniku v SRN a jejich významnost	123
5.6.3	Vyhodnocení hypotéz H4 a H5	124
5.6.4	Diskuse a dílní závěr	125
6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	126
6.1	Interpretační část výsledků disertační práce	126
6.1.1	Interpretace analýzy řízení změn v podniku	126
6.1.2	Interpretace analýzy programu zlepšování ve vybraném podniku	127
6.1.3	Interpretace analýzy inovací podniku	127
6.1.4	Interpretace analýzy znalostí podniku	128
6.1.5	Interpretace analýzy lidských zdrojů podniku	129
6.2	Implikace výsledků disertační práce pro teorii	130
6.3	Implikace výsledků disertační práce pro praxi	131
6.4	Doporučení pro další výzkum	131
7	ZÁVĚR	132
8	SUMMARY	134
9	SEZNAM LITERATURY	136
10	SEZNAM PŘÍLOH	143

1 ÚVOD

Post-industriální společnost, ve které žijeme, je charakterizována množstvím změn. Podmínky pro činnost českých podniků se dynamicky mění, nejen v souvislosti se zásadní změnou politických podmínek střední a východní Evropy na konci osmdesátých let minulého století, ale i s přijímáním stále intenzivnějších podnětů Evropské unie. Změny jsou symbolizovány zejména zostřováním konkurenčních bojů na jednotlivých trzích, zvyšujícími se nároky zákazníka na finální produkt či nástupem nových informačních technologií, jejich rozšířením nejen v průmyslových, finančních či obchodních institucích, ale především mezi jednotlivce, běžné uživatele.

V minulosti zdůrazňované pravidlo o umění prodat a snadnosti vyrobit přestává platit. Je nezbytné umět vyrobit a dodat požadované zboží či službu včas, levně, ve vysoké kvalitě. Faktor času se stává více než kdy jindy klíčovým pro úspěch podniku. Tím se rozumí maximální zkrácení doby vývoje nového výrobku, respektive v užším slova smyslu doby od přijetí objednávky, až po předání hotového výrobku zákazníkovi. Výrobek musí zákazník obdržet také se splněnými bezpečnostními a ekologickými parametry. Požadavek na konkurenceschopnou cenu a vysokou kvalitu v době, kdy se trhy stále více rozšiřují a vstupují do nich podniky východních států s prozatím poměrně nízkou cenou i kvalitou, je nezbytností.

Pro efektivní řízení jsou v podnicích aplikovány v závislosti na významnosti změn metody diskontinuálního a kontinuálního zlepšování čerpající z praxí prověřených zkušeností zejména japonských či severoamerických podniků. K vytvoření konkurenční výhody je ale nezbytně nutné využít zdrojů, které daný podnik vlastní a cíleně je rozvíjet.

Účelem je “dodat“ správné znalosti ke správným lidem ve správný čas, nabyté znalosti ukládat a využívat, efektivně sdílet, úspěšně řešit problémy, dynamicky plánovat a strategicky rozhodovat. Předpokladem k úspěšnému zvládnutí podmínek v podniku je schopnost inovace v oblastech řízení procesů, výroby, technologií. Nejnáročnějším se stává zvládnutí změny myšlení lidí, tedy aktérů změn a inovací.

Znalosti, jež jsou základem pro inovace a tím i změny, vycházejí z informací, jež jsou extrahovány z dat. Znalostní aktiva pak poskytují ekonomickou hodnotu. Proto je cílem manažerů v podniku jejich co nejefektivnější šíření a sdílení. Ovšem míra šíření a sdílení znalostí je dána zejména úrovní znalostí zaměstnanců v podniku

a ovlivněna podnikovou kulturou, popřípadě kulturou celé společnosti. Zacílení managementu na vytváření znalostí a porozumění podmínkám okolí je nezbytné pro vytváření takové kultury v podniku, která bude znalosti umět efektivně využívat.

V závěru úvodní části disertační práce je vhodné shrnout podstatné termíny a vyzdvihnout jejich důležitost nejen pro vlastní práci, ale i praktické využití.

Cílem literární rešerše je uvést a charakterizovat determinanty zvyšování výkonnosti podniku ve znalostní společnosti, počínaje problematikou řízení změn, rozvoje inovací, znalostí až po řízení lidských zdrojů ve znalostní společnosti a znalostní podnikové kultury.

Cílem vlastní části vědecké práce je na základě analýzy dat z dotazníkového výzkumu přinést poznatky, jak dnešní evropské strojírenské podniky řídí změny, inovace, znalosti a lidské zdroje, vč. podnikové kultury. V neposlední řadě musí být výsledky výzkumu diskutovány a stanoveny závěry pro teorii a praxi. Záměrem je, aby výzkum v maximální možné míře reflektoval charakteristiky dnešní znalostní společnosti a požadavky současného podnikatelského prostředí, tedy nové podmínky zvyšování výkonnosti a rozvoje podniku.

V době, kdy je nutné nahlížet na podnikatelský subjekt a jeho řízení z globálního hlediska a pružně reagovat na neustále měnící se podmínky podnikatelského prostředí, se stěžejním bodem zájmu firmy se stává zákazník. To znamená proaktivně přistupovat k proměnám vnějšího prostředí, dynamicky inovovat podnikové procesy, efektivně rozvíjet a šířit znalosti lidských zdrojů, pečovat o rozvoj a šíření znalostí v podniku.

2 ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VE ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI

2.1 Podnikatelské prostředí dneška a změny v okolí podniku

„Všechno, co je flexibilní a proudí, má tendenci růst.

Co je rigidní, podlehne zkáze.“

(Tao T'Ting [23])

Ve vyspělých tržních ekonomikách dochází po druhé světové válce k celé řadě významných změn sociálních, ekonomických, podnikatelských, technických a technologických i jiných. Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti industriální ke společnosti znalostní [46]. Pro současné vnější prostředí, ve kterém jednotlivé podniky operují, je charakteristická zlomová dynamika vývoje. Důsledkem této skutečnosti je poznání, že podnik nelze řídit stejnými metodami jako v minulosti.

Drucker [14] hovoří o věku turbulence, kdy jsou podniky konfrontovány s novou skutečností. Turbulence, diskontinuita je dána do kontrastu s minulým spojitým prostředím. V současném podnikatelském prostředí není nic konstantního nebo předvídatelného. Životní cykly výrobků se mění tak, že jejich průběh v budoucnosti nelze usuzovat z vývoje v minulosti. Strukturu a povahu konkurence lze do budoucna jen velmi těžko a s dostatečnou mírou pravděpodobnosti odhadnout. Jedinou jistotou je, že budoucnost bude jiná než přítomnost.

Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, růst permanentních konkurenčních střetů způsobuje hledání takového způsobu řízení, který by byl schopen na tento stav reagovat. Starý, poměrně přehledný a relativně předvídatelný podnikový svět zaniká. Proud světových společenských změn bude v následujících letech pokračovat možná rychlejším tempem, než tomu bylo doposud. Ve společnosti dnešní doby dochází k posunu od tradiční hegemonie výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele [46]. Nicméně nová doba vytváří pro management nové výzvy, protože zvyšující se nestabilita okolí zároveň přináší do řízení kvalitativní změnu.

Pro uskutečnění změn budou potřeba především schopní lidé, kteří budou umět zajistit, aby překvapení na trhu vytvářela jejich vlastní firma a nikoli konkurence.

Pro to, aby firma byla úspěšná v náročném prostředí uvádí Peters [52] doporučení pro proaktivní management:

- orientovat se na zákazníka;
- zajistit potřebné inovace;
- zajistit kvalitní pracovníky a týmy;
- vytvořit v podniku prostředí podporující změny, vůdcovský styl vedení a efektivně aplikovat měkké metody řízení;
- uplatňovat efektivní manažerské systémy řízení podporované moderními prostředky informačních technologií a systémů.

2.1.1 Globální podnikatelské prostředí

Celosvětový proces internacionalizace a globalizace se stal významným faktorem rozvoje mezinárodního podnikání [28]. Jeho prioritním zájmem je omezit bariéry volné distribuce zboží a pohybu výrobních zdrojů a pracovní síly. Důsledkem je propojení různých částí světa. Díky změnám pracovního prostředí, zavedení automatizace do výroby a novým technologiím dochází k zásadní změně podstaty a role pracovní síly, která se projeví také v systému vzdělávání. Rychlé morální zastarávání výrobků vyžaduje rychlý rozvoj nových technologií, jež zásadním způsobem ovlivňuje a urychluje vývoj socioekonomického prostředí. Samozřejmě je, že s globalizací světových trhů a zvyšující se konkurencí souvisí rostoucí síla zákazníka [11].

Nezbytnost aktivního zapojení českých podniků do mezinárodních hospodářských vztahů je dána charakterem české ekonomiky (malý vnitřní trh, nedostatečné vybavení přírodními i kapitálovými zdroji, relativně vysoký stupeň specializace průmyslu) a dynamickým vývojem mezinárodního podnikatelského prostředí již od počátku devadesátých let minulého století [28].

Tržní ekonomika uvádí jednotlivé subjekty ekonomického konání do vzájemné konkurence, má sklon je oddělovat, klást proti sobě, uvolnit jejich rivalitu a dávat průchod těm, kteří se prosadí. Soudobá globalizace tuto tendenci stupňuje a uvádí je do ohromných měřítek.

Ve studiích globální konkurence se postupně vyčleňují země, které jsou bohaté a mohou do své konkurenceschopnosti investovat potřebné vklady, a země, jež na to nemohou ani pomyslet. Sociálně ekonomické vzdálenosti mezi zeměmi se zvětšují. Sílí

sklon zemí, zejména středních a menších, se sdružovat. Rýsují se centra globální konkurenční síly, jako například Spojené státy, Evropská unie, Rusko, Čína, patrně Indie a sdružení Mercosur¹ v Latinské Americe [20].

Správné je poměřovat se s konkurencí, která je světovým (nebo alespoň evropským) leadrem, anebo s takovou, která se jím může v dohledné době stát [25]. Takové podniky ukazují vývojové zkratky a poskytují náměty urychlení vývoje.

Přes velkou popularitu je lze konstatovat, že ani benchmarking se v tomto ohledu nevyhnul pochybnostem a kritice. Je pravdou, že velmi často se chybí při výběru etalonu, k němuž se vlastní výkon přirovnává. Z neznalosti není identifikován nejlepší vzor, ale například nejbližší známý výrobek či služba, výsledek pak zůstává suboptimální [20]. Jirásek [20] přesto v souvislosti se sledováním konkurence uvádí, že pro rozvoj a přežití podniku je potřebné, aby informace pocházely z přístupných zdrojů, byly legální a etické. Proces poznání musí být akční, zacílený na povzbuzení vlastní činnosti, sloužit rozvoji podniku a zvýšit reálnou konkurenceschopnost.

2.1.2 Vývoj podniku a zvyšování jeho výkonnosti

Podniky jsou v neustálém pohybu. Důsledkem pohybů a změn vznikají nové manažerské problémy. Způsob jejich řešení záleží do značné míry na stádiu vývoje podniku [43]. Za základní faktory ovlivňující podstatným způsobem rozvoj podniku jsou dle Greinera v [20] považovány:

- věk podniku;
- velikost podniku;
- etapy evoluce (období růstu bez větších otřesů v praktické činnosti podniku) a revoluce (období podstatných změn);
- míra růstu příslušného odvětví.

Složitost globálního prostředí, sílící konkurence, resp. všechny vnější i vnitřní podmínky ovlivňují výkonnost podniku. Pokud chce podnik v takovém prostředí uspět, musí zvyšovat svoji výkonnost. Dodržení správného chování a rozhodování v podniku, aby stanoveného cíle bylo dosaženo, je velmi obtížné.

¹ Mercosur (Mercado Común del Sur) je od roku 1991 sdružením (zónou) na podporu obchodu, pohybu zboží, národů a měny. Jeho členskými zeměmi jsou Brazílie, Argentina, Paraguay, Uruguay a Venezuela [63].

Pojem výkonnost je většinou definován jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jejích podnikatelských aktivit. Výkonná není ale jen firma vykazující dobré hospodářské výsledky. Podnikatelskou výkonnost lze hodnotit z více hledisek. Podle zákazníka je firma výkonná, pokud je schopna předvídat jeho přání a potřeby v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě. Měřítkem se pak stává kvalita, dodací lhůta a cena. Dle manažera je výkonnost vysoká, pokud firma prosperuje, má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a hospodaření je likvidní a rentabilní. Měřítkem se stává rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí. Vlastníci chtějí dosáhnout zhodnocení vloženého kapitálu, což by firma dle jejich přání měla být schopna dokázat v co největší míře a nejkratší době. Měřítkem může být ekonomická přidaná hodnota, návratnost investice a hodnota firmy, respektive cena akcie [7]. Výkonnost firem pak ovlivňuje rozvíjení efektivního marketingu, zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurencí a úspěšnost nalézání konkurenčních výhod, především aktivní inovační politiky v podniku.

V praxi bývají velmi často zaměňovány a nesprávně interpretovány pojmy související s výkonem podniku. Produktivita patří k dalším úzce spjatým pojmům. Produktivita je definována jako míra efektivnosti, se kterou podnik využívá své zdroje při výrobě výrobků a služeb a vyjadřuje se poměrem výstupu (outputu) ku vstupu (inputu).

Naopak efektivnost představuje užší pojem než produktivita a týká se pouze jednoho určitého zdroje. Naproti tomu produktivita se týká okolností a fungování (např. výrobního procesu). K hlavním faktorům, které ji ovlivňují, jsou řazeny pracovní metody, kapitál, kvalita práce, technologie výroby a styl řízení [21].

Cílem každého managementu by měla být snaha hodnotu produktivity všech podnikových procesů zvyšovat. Zároveň při posuzování její úrovně je potřeba zjištěný výsledek porovnat s určitým standardem produktivity. Za standard jsou obecně považovány výkony nejúspěšnějšího podniku v odvětví, regionu, respektive podnik volí nejlepší výsledky, kterých chce dosáhnout. Pro porovnání dosažené úrovně produktivity je používán index produktivity ($IP = (\text{vlastní produktivita} / \text{standard produktivity}) \cdot 100\%$) a jeho hodnota signalizuje, že podnik buď nedosahuje požadované úrovně ($IP < 100\%$) nebo výsledků stejných či lepších ($IP \geq 100\%$).

Vzhledem k faktu, že v současné globální konkurenci úroveň a růst produktivity rozhodují o osudu podniku, jeho existenci, je zajišťování růstu produktivity jedním z hlavních úkolů řízení, který je nutno důsledně plnit.

2.2 Organizační změna jako podmínka pro úspěšné zvyšování výkonnosti podniku ve znalostní společnosti

„Největší zlepšení v produktivitě není dosaženo změnou technologie a organizace. Skutečné skoky v produktivitě je možné dosáhnout jen v hlavách a srdcích lidí.“

(J. Košturiak volně dle T. Bati [61])

Moderní management posledních tří desetiletí věnuje velkou pozornost změnám vnějšího podnikatelského prostředí. Management v podmínkách stálých změn naznačuje situaci, ve které vedoucí pracovníci dneška pracují. Jedná se např. o růst nelinearity a diskontinuit v podmínkách poptávky i nabídky výrobků a služeb, změny v působení konkurenčních sil dnešního globálního podnikatelského prostředí, růst dynamiky inovačního rozvoje. Neudržení potřebného tempa by znamenalo ztrátu v prosperitě a někdy i schopnosti přežít organizace. Jedním ze základních předpokladů prosperity podniku se stává umění včasné reakce na změny prostředí a proaktivní vytváření externích změn, které vyžaduje připravenost manažerů a jimi řízených pracovních kolektivů.

Současné konkurenční prostředí vyvolává tlak na volbu předmětu změny, její řízení a realizaci i pružné využívání změn. Firmy mající zkušenosti se zlepšováním své činnosti dochází dle Vebera [22] ke zjištění, že řešení zjevných nedostatků neposkytuje výrazné efekty, není-li koordinováno a vedeno snahou po komplexnosti a iniciované top managementem.

V současné odborné literatuře je pojem management změn specifikován dle dominujícího charakteru změn:

- management interních změn (Management of Internal Changes) zaobírající se především inovační politikou firmy;
- management v podmínkách stálých změn (Management in Conditions of Constant Changes), jež se orientuje na příležitosti a hrozby vnějšího podnikatelského prostředí;
- management v podmínkách kritických změn (Management in Conditions of Critical Changes). Pojem se začal, na rozdíl od předchozích dvou, užívat až začátkem devadesátých let. Předpokládá ostrou dynamiku průběhu a zlomové změny,

kdy důsledky pro organizaci mohou být kritické, až krizové. Zde je třeba zdůraznit názor Druckera [15], že tvůrčí vedoucí pracovníci („lídři“) by měli změnám podnikatelského prostředí předcházet, mít své organizace na možnost změn stále připravené, změny aktivně využívat a zároveň dokázat externí změny v potřebné míře kompenzovat faktory interní kontinuity (např. vize, poslání organizace, kultura, stabilita kolektivu apod.).

2.2.1 Změna jako podstata vývojového procesu podniku a její druhy

Podstatou vývojového procesu podniku je chápána změna jeho reálných prvků a vztahů mezi nimi, které jsou výsledkem cílevědomého působení člověka a mají podobu změn kvantitativních a kvalitativních. Kvantitativní změny vyžadují schopnost člověka změnu realizovat, uskutečnění kvalitativních změn pak vedle jejich přípravy a prosazování ještě formu tvůrčí lidské aktivity, která produkuje nové poznatky představující informační obsah změny [17].

Vodáček a Vodáčková [52] rozumějí změnou odchylku od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu, která vyplývá z nejistoty či omezené míry poznání budoucnosti, kdy vznikají manažerské záměry. Možnost vzniku odchylek je ve větší či menší míře možné s určitou pravděpodobností předpokládat. V případě, kdy lze možnost vzniku odchylky předpokládat, se jedná o rizika spojená s odchylkou, a to buď pozitivní nebo negativní.

Za podstatné charakteristiky rizik z hlediska manažerské práce je považována pravděpodobnost jejich výskytu a pravděpodobnost ekonomických důsledků s nimi spojených, zejména ztrát. Proto dochází k formulaci aktivních opatření, aby bylo možno účelně redukovat ztráty z negativních rizik.

Život existuje ve změnách. Buď se vše živé vyvíjí, nebo pro neschopnost realizace změn zaniká. Ve společensko - ekonomické realitě nelze hovořit o stabilitě, typická je proměnlivost s charakteristickým růstem, ale i degenerací. Změny se nedají zastavit, je nutné se naučit hledat příčiny, jejich zdroje a určit jejich cíle [5].

Pokud v těsné časové následnosti či dokonce paralelně proběhne více změn najednou, dochází k „řetězení změn“ [52], jejichž konečné efekty se mohou nečekaně ovlivňovat v těžko odhadnutelný multiplikační efekt. Zvládnutí takových reakcí je spíše uměním manažerské práce než záležitostí exaktních změn.

Dle Drdly a Raise [11] příčinami pro uvažování o organizační změně mohou být změny v účelu organizace, nedostatek specializovaných pracovníků, zavádění komplexních informačních systémů, nové státní vyhlášky, rostoucí tlak ze strany spolků na ochranu spotřebitele, výrazná změna v cenách nebo dostupnosti zdrojů, chování konkurence, neočekávané vnitřní či vnější nepřátelství, nedostatek vnitřních kandidátů na výkonné pozice, pokles zisků, pořízení nového, technologicky vyššího vybavení, které bude použito k automatizaci aktivit dříve prováděných lidmi a podobně.

Odborná literatura uvádí mnoho různých rozdělení změn, jež se odlišují prakticky pouze slovním označením. Z důvodu přehlednosti lze uvést například rozdělení dle Čakrta [56]:

- drobná operativní změna – jedná se o malé změny jako reakce na každodenní problémy za účelem zajišťování relativně hladkého fungování organizace (např. rozdělení směn mezi pracovníky oddělení za nemocného pracovníka);
- rozvojová změna – má za úkol rozvíjet přednosti organizace, mobilizovat rezervy. Její výsledky jsou předem známy (např. projekt zlepšení týmové spolupráce pracovníků oddělení).;
- přechodová změna – představuje přechod celého organizačního systému od jednoho stavu nebo fáze rozvoje k jiné (např. realizace systému Total Quality Management v organizaci);
- transformační změna – znamená zásadní přerod, přeměnu z jednoho typu existence na jiný, tzv. „znovuzrození“, „rozchod s minulostí“. Vhodným příkladem se stává transformace hospodářství na tržní ekonomiku, či realizace konkrétního programu reengineeringu v organizaci.

V závěru je vhodné zmínit pro vývoj podniku význam prognózování. Prognostika se zabývá sestavováním prognóz a jejich integrací s procesem řízení a plánování. Znalostí prognóz, systematicky odvozených a spolehlivostí ohodnocených výpovědí, je možné se s vyšší pravděpodobností vyvarovat omylu v řízení podniku jako celku.

Pro vztahy vědeckotechnické práce je typické, že není často jisté, zda výzkum a vývoj bude úspěšný, zda se podaří výsledky efektivně zavést do výroby a poté prosadit na trhu, optimálně je využít. Výsledky takové činnosti, nehmotné statky, je

nezbytné různým způsobem chránit. Průmyslové vlastnictví představuje souhrn práv k nehmotným statkům hospodářsky využitelným a jejich právní ochranu².

Pokud management firmy již době prvotní fáze růstu podniku neopomene, např. v rámci programů zlepšování, racionalizace vývoje apod., fakticky a právně zabezpečit znalosti a nehmotné bohatství firmy, posiluje tak svou pozici na trhu, svoji stabilitu a konkurenceschopnost.

2.2.2 Řízení změny

Obecně lze konstatovat, že změny se týkají všeho. V podmínkách neustálé změny vnějšího, turbulentního prostředí [13] se podniky dostávají, dle dynamiky trhů, do jistých potíží. Manažeři mohou postupovat dvojím způsobem: tyto problémy buď vůbec neřešit, nebo k nim přistupovat proaktivně. Dle Kopčaje [24] vede neměnný stav a reaktivní uvažování k postupnému zvětšování rizika zániku firmy.

Před započítím realizace změn v organizaci je nutné si uvědomit její fungování, upozornit na její významné skutečnosti, vazby a determinující faktory, přistupovat k organizaci jako ke specifickému celku, který je charakterizován vzájemnou interakcí dílčích subsystémů, včetně jeho integrace s relevantním vnějším prostředím.

Hron [19] definuje systém jako množinu prvků, vazeb a relací: „Při respektování zásad systémového přístupu k otázkám řízení je možno z určitého hlediska při sledování určitého cíle definovat systém vymezením jeho základních prvků a vazeb“.

Pro charakterizování systému je důležité posoudit míru jeho otevřenosti versus uzavřenosti vůči okolí. Organizace představují relativně izolované systémy, v nichž existují vztahy vzájemné výměny s prostředím, ve kterém operují, jak uvádí Palán [35]. Čím efektivněji jsou tyto vztahy vzájemné výměny řízeny, tím menší je nebezpečí zestárnutí a následné zániknutí systému.

Každá organizace by měla být schopna odpovědět si na otázku: „Co je předmětem našeho podnikání?“, tedy srozumitelným způsobem definovat rozsah svého podnikání a sdělit tuto informaci zaměstnancům. Poslání organizace doplňuje strategická vize, „reálná představa o tom, jakou by organizace chtěla být v budoucnu“ [35]. Formulace poslání, strategické vize a strategie je uskutečňováno v rámci strategického řízení. Strategický plán, tj. dlouhodobá koncepce rozvoje organizace,

² Předmětem průmyslového vlastnictví jsou nejčastěji vynálezy, průmyslové a užité vzory, ochranná označení, jako například ochranné známky, označení původu výrobků a názvy firem.

určuje základní cíle podniku a zdroje jejich dosažení. Úspěšná implementace přijaté strategie organizace je dle Palána [35] podmíněna vhodným řízením organizační kultury. Strategické řízení, tedy i řízení změn v organizaci, představuje prioritní činnost vrcholového managementu. Tento fakt vyžaduje aktivní zapojení ostatních členů a řídicích orgánů do procesu strategického řízení.

Podstata změny spočívá v přeměně z výchozího stavu na cílový stav za účelem zlepšování pozice organizace na trhu prostřednictvím nikdy nekončící péče o rozvoj podniku, jeho dílčích procesů a firemní kulturu.

Gray, Smeltzer [16]: „Při řízení změny jde o přeměnu celého podniku od jednoho stádia ke druhému, od jedné kultury ke druhé“.

Kotter [26]: „Řízení změn je soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. Nejdůležitějšími aspekty řízení jsou plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řešení problémů“.

Kotter také [26] zásadně rozlišuje pojmy „řízení“ a „vedení“ změn. „Vedení je soubor procesů, které organizace vytvářejí, nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám. Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám“.

Úspěšnou transformaci zajišťuje ze 70 – 90 % „vedení“ a pouze 10 – 30 % „řízení“. „Řízení je důležité“, ale „vedení změn“ může prorazit zdroje podnikové ochablosti, motivovat k akcím nezbytným pro jakoukoli podstatnou změnu chování a může zajistit přetrvání změn jejich zakotvením do podstaty podnikové kultury.

V souvislosti se zaváděním managementu znalostí v podniku vyplývá, že výsledky zavádění se promítají do podnikových procesů – tedy do změn stávajícího stavu. Změna působí na podnik a jeho zaměstnance ve třech hlavních oblastech, kterými jsou procesy, podniková kultura a organizační struktura, jak uvádí Vymětal [53].

Dle časového trvání a charakteru lze na změny nahlížet ze dvou hledisek:

- změny kontinuální – průběžné, které jsou v podniku řízeny nástroji kontinuálního zlepšování s cílem především snížit vstupní náklady a zvyšovat ekonomickou efektivnost podniku;

- změny diskontinuální – nespojité, náhlé změny, které zásadně ovlivní vývoj podniku jako celku. Pro jeho revitalizaci jsou využívány reengineeringové programy.

Změny probíhají v různých časových fázích, často i v jiných složkách podniku a nelze je dle Kopčaje [23] vzájemně vylučovat.

Mnozí ekonomové se v minulosti mylně domnívali, že efektivnost produkčního procesu za existence správných makroekonomických podmínek, respektive zásad poptávkové politiky, vyřeší jednotlivé podniky samy nebo bude automaticky vyřešeno tržním prostředím a tržními silami. U většiny docházelo k postupnému zanedbávání efektivnosti produkčního procesu, což vedlo k jeho poklesu.

Z historického hlediska v 70. a 80. letech minulého století vyklízely americké podniky pozice japonským konkurentům nejen v zahraničí, ale i na domácím trhu. Reakcí byl obrovský zájem Spojených států amerických o japonské manažerské procesní metody řízení, které zajišťují vysokou produktivitu, jakost a následně konkurenceschopnost. Převratné japonské koncepce a techniky, které se dnes ve světě rozšířily jsou známé pod anglickými termíny a zkratkami jako například Just-in-Time (JIT), Total Quality Management (TQM) nebo pod japonskými termíny Kaizen, Kanban, Poka-Yoke a dalšími. Ke kontinuálnímu řízení změn a zvyšování výkonnosti procesu jsou používány techniky dalších autorů, například teorie omezení - Theory of Constraint (TOC) navržená Izraelcem Dr. Goldrattem [18].

2.2.2.1 Kontinuální řízení změny

V praxi, zejména ve výrobních podnicích, jsou s úspěchem využívány a osvědčeny metody kontinuálního zlepšování, které lze shrnout pod společný název štíhlé řízení. Štíhlost podniku znamená dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, dělat je správně a napoprvé, rychleji než ostatní a utrácet přitom méně peněz. Štíhlost představuje kontinuální zvyšování výkonnosti podniku tím, že na dané ploše vybraného podniku je možno vyprodukovat více než se podařilo konkurenci. To například znamená s daným počtem lidí a zařízení vyrobit vyšší přidanou hodnotu než ostatní, v daném čase vyřídit víc objednávek, či na podnikové procesy a činnosti spotřebovat

méně času. Štíhlá výroba je pak filosofií usilující o zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem pomocí eliminace plýtvání³ [25].

Strategický koncept štíhlého řízení výroby byl vyvinut v sedmdesátých letech dvacátého století v japonské automobilce Toyota a postupně začal fungovat jako efektivní produkční systém ostatních výrobců automobilů. Jeho principy jsou rozšiřovány i do ostatních průmyslových odvětví či sféry zpracování informací a služeb. Koncept představující ucelený systém řízení podniku spočívá ve výrobě pružně reagující na požadavky zákazníka a poptávku, která je řízena decentralizovaně, prostřednictvím flexibilních pracovních týmů, při nízkém počtu na sebe navazujících výrobních stupňů. Cílem štíhlého řízení výroby je zpřehlednění a zjednodušení procesů v podniku a kontinuální zlepšování jednotlivých výrobních operací. Zaměstnanec je postaven do centra zájmu podnikatelského dění s cílem získat co nejpodnětnější informace, nápady a ideje ke zlepšení. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců hraje významnou roli v podnikové strategii.

Koncept štíhlého řízení výroby se skládá z řady všeobecných principů, které jsou používány s individuálním zohledněním každého výrobního systému. Důležitými principy jsou:

1. plánovací princip „pull“ – princip tahu;
 2. princip zamezení plýtvání a optimalizace procesního řetězce;
 3. princip nepřetržitosti;
 4. princip zaměření se na podstatné aktivity a klíčové schopnosti podniku.
1. Princip tahu

Výroba řízená dle principu „pull“⁴ spočívá ve skutečnosti, že zakázky nejsou protlačovány oddělením výroby („push“) skrz celý systém, ale procházejí výrobou v souladu s principem „dones“, ve kterém je každý zaměstnanec na určitém výrobním stupni odpovědný za zajištění požadavků navazujících výrobních stupňů. Následující výrobní stupeň se pro předcházející výrobní stupeň stává interním zákazníkem, jehož požadavky musí být za všech okolností splněny.

³ Prvky štíhlé výroby vedou k eliminaci následujících forem plýtvání: nadvýroby, nadbytečné práce, zbytečných pohybů, zásob, čekání, opravování, dopravy a nevyužitých schopností pracovníků. V odborné literatuře jsou zároveň používány pojmy muda (Japonsko), waste (anglicky mluvící země), Verschwendung (německy mluvící země), marnotrawstvo (Polsko) [25].

⁴ Z angličtiny pull = táhnout, push = tlačit.

Hlavní předností „pull“ principu plánování a řízení výroby je výrazné snížení výrobních nákladů v důsledku snížení mezioperačních zásob a zkrácení průběžných dob výroby.

Přesto se na cestě realizace principu tahu a plynulého výrobního toku lze setkat s překážkami, kterými jsou:

- organizační nedostatky a poruchy výrobního toku během výrobního procesu – hladký tok výrobků a informací narušuje každý prostoj, nekvalitní operace či materiál vyžadující řešení nebo dokonce přepracování;
- dlouhé časy přestaveb strojů na další úkoly v rámci naplňování výrobních kapacit –pracná výměna nástrojů a seřízení strojů přinášejí zbytečné náklady;
- závady strojů – brzdí či úplně zastavují plynulý tok výrobků k zákazníkům.

2. Princip zamezení plýtvání a optimalizace procesního řetězce

Dalším ze stěžejních cílů koncepce štíhlého řízení výroby je, aby správným plánováním a kontrolou spotřeby všech výrobních faktorů v rámci hodnototvorného řetězce firmy od vstupů až po zákazníka bylo zabráněno plýtvání. Z hlediska principů vnitřního fungování by organizace měla být zaměřena na hodnototvorné procesy, tedy na procesní řízení, a orientována na týmovou spolupráci v nejširším slova smyslu.

Na rozdíl o funkčního řízení založeného na dělbě práce, je procesní řízení budováno na principu integrace činností do ucelených procesů. Organizace je hodnocena podle dosažených ekonomických výsledků, produktivity práce, nákladů, zisku atd. Procesní přístup vychází z předpokladu, že příčinou nevyhovujících ekonomických výsledků jsou špatně probíhající procesy. Proto je nutné všechny procesy zefektivnit a eliminovat ty, které nepřinášejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Příkladem takových aktivit jsou opravy nekvalitní práce, skladování dílů mezi navazujícími činnostmi, několikanásobná evidence dat, zbytečné výkazy, kopie a jejich zpracování, dlouhé dopravní cesty uvnitř podniku, ztrátové časy při čekání na materiál a udržování nadbytečných zásob. Skryté plýtvání lze většinou odhalit nejen u činností bezprostředně spojených s tvorbou hodnot, ale i správě nevýrobních úsecích podniku a managementu. Princip štíhlého řízení výroby optimalizuje nejen aktivity uvnitř podniku, ale celou hodnototvornou síť výrobku, a to jak na straně vstupů (dodavatelů), tak na straně výstupů z firmy a silně tak motivuje k úzké spolupráci se subdodavateli a distributory.

3. Princip nepřetržitosti

Zlepšování představuje kontinuální proces s nikdy nekončícím bodem, kdy by byl podnik s dosaženou úrovní spokojen. Princip permanentního zlepšování určité cílové veličiny platí nejen pro veličiny technické kvality, ale i pro spokojenost zákazníka. Aby byl získán náskok před konkurencí, je nutné umět včas rozpoznat diferencovaná přání zákazníků a realizovat je v předstihu formou tvůrčích řešení.

4. Princip zaměření se na podstatné aktivity a klíčové schopnosti podniku

Zaměřit se na podstatné aktivity a klíčové schopnosti firmy znamená zhodnotit a revidovat všechny aktivity v rámci hodnototvorného řetězce, od výzkumu a vývoje přes výrobu až po odbyt a likvidaci odpadů. Omezení se na podstatné aktivity zákazníka jak fyzicky, tak tokem informací vyžaduje posoudit rozsah působnosti všech útvarů podniku a analyzovat, které prvky hodnototvorného řetězce podnik ovládá lépe než konkurence a co nejvíce přispívá z hlediska zákazníka ke zlepšení konkurenční pozice firmy.

Princip štíhlého řízení výroby přikazuje zaměřit všechny interní kapacity a zdroje podniku na využití klíčových schopností. Činnosti, které nepatří do klíčových je nutné zajistit u subdodavatelů, jejichž schopnosti naopak v těchto oblastech spočívají. Zároveň je nutno zohlednit, aby prostřednictvím outsourcingu nedocházelo k vznikající erozi klíčových schopností podniku.

Přestože koncepce štíhlého řízení výroby byla vyvinuta v automobilovém průmyslu v Japonsku, byla následně s úspěchem aplikována v průmyslově rozvinutých evropských zemích a její principy jsou používány pro řešení mnoha problémů v oblasti řízení výroby.

V souvislosti s implementací principů štíhlého řízení výroby je nezbytné zdůraznit základní pojmy, na jehož koncepčních prvcích je štíhlé řízení postaveno:

- management toku hodnot⁵ – Metoda je výborným a praxí ověřeným pomocníkem pro analýzu, vizualizaci a měření plývání v celém toku hodnot v podniku. Využívána je nejen ve výrobě, taktéž v logistice, administrativě a vývoji, protože umožňuje přehledné zobrazení současného toku hodnot diagramem. Zachycuje tok

⁵ Management toku hodnot je v odborné literatuře také uváděn pod pojmy: Value Stream Management, Wertstrommanagement [25].

materiálu, informací, způsob řízení výroby, parametry procesů a časy, kde je či není nepřidávána hodnota.;

- zásady 5S⁶ - K štíhlému pracovišti patří zásady:
 - definování potřebných pomůcek a zařízení;
 - odstranění všeho zbytečného;
 - přesné definování místa pro uložení potřebných položek;
 - udržování čistoty a pořádku;
 - dodržování disciplíny, pořádku, rozvoj myšlení a kultury 5S.;
- vizualizace – Vizualizace je důležitým prvkem všech programů kontinuálního zlepšování a změn. Uvádí, jakou rychlostí probíhá proces, co je standardní průběh procesu a co abnormalita, jaká je kvalita, produktivita, efektivnost procesu na pracovišti a to pomocí nástěnek, plakátů, informačních tabulí apod.;
- týmová práce – Stupeň využití lidského potenciálu v hospodářství je odhadován na 30 – 40 % [25]. Týmová práce je cestou k tomu, aby podnik dokázal rychle reagovat na požadavky zákazníka a na změny na trzích. Pracovní týmy jsou zároveň nejlepší možností jak efektivně využít lidský intelekt a znalosti v podniku.;
- kaizen – V Japonsku je denně v běžném životě používáno slovíčko kaizen, které zpopularizoval Masaaki Imai v roce 1986. Výraz je složený ze slov kai – změna a zen – lepší, což sumárně znamená změnu k lepšímu. Kaizen představuje systém kontinuálního zlepšování v pracovním životě zahrnujícím jak dělníky, tak manažery, ale i v osobním a společenském životě. Tento systém, ve většině podniků realizovaný pomocí pravidelných workshopů, vyjadřuje úsilí o neustálá zlepšení, která nejsou realizována jednorázovými velkými inovačními skoky, ale zdokonalováním i těch nejmenších detailů.;
- štíhlý layout – Pro práci v týmech je nezbytné vytvořit vhodné prostorové a organizační podmínky, upravit layout pracoviště. Takové uspořádání výrazně zjednodušuje a zkracuje materiálové toky, zároveň vytváří základní podmínky pro efektivní týmovou práci.;

⁶ Název metody 5S vznikl z počátečních písmen japonských slov: seiri – vytřídit, seiton – uspořádat, seiso – zavést čistotu a pořádek, seiketsu – standardizovat, shitsuke – standardizovat [75].

- TPM (Total Productive Maintenance) – Totálně produktivní údržba patří k prvkům štihlé výroby a zpravidla využívá metodu SMED (Single Minute Exchange of Die) pro rychlé změny výrobního sortimentu. Hlavním cílem TPM je zvyšování produktivity zařízení systematickou redukcí všech časů, které ubírají výrobnímu stroji kapacitu (výroba zmetků, přestavování stroje, poruchy apod.).;

- synchronizace procesů a vyvážené toky ve výrobě - Výsledkem snažení o zeštíhlování ve výrobě je synergie procesů a toků. Podnik vyrábí jen to, co chce zákazník a to v požadovaném množství, čase a kvalitě. V plynulém toku je používán tahový systém kanban, jehož předpokladem jsou:

- stabilní procesy z hlediska kvality, spolehlivosti a času;
- vyvážené kapacity;
- dobře fungující okolí výroby (logistika, technická příprava výroby, administrativa) [25].

2.2.2.2 Diskontinuální řízení změny

K nejznámějším ověřeným metodám diskontinuálního řízení změny patří metoda (koncept) reengineeringu. Pro doplnění je pak dále představena teorie omezení jako relativně nový koncept, využitelný jak pro kontinuální, tak diskontinuální řízení.

2.2.2.2.1 Reengineering

Jednou ze stěžejních koncepcí při vývoji procesního respektive změnového řízení v podniku je reengineering. Tvůrci konceptu Hammer a Champy [17] využili všech pozitivních signálů ohlašujícího se procesního řízení a vytvořili „radikální proměnu firmy – manifest revoluce v podnikání“ [10].

Reengineering představuje směr managementu změny. Změna musí být radikální, systémová a komplexní [10]. Postupně byly tyto radikální požadavky redukovány, až bylo dosaženo dnešní podoby procesního řízení, tedy nikoliv radikální a dramatické obnovy podniku, zbourání veškerého starého a postavení nového podniku na zelené louce, ale postupné přeměny respektující řadu doporučení a postupů [46]. „Procesní přístup, založený na ovládání výrobních a řídicích procesů je dnes považován za základ filosofie podnikového řízení znalostního konceptu“, jak uvádí Truneček [46].

Podnikový reengineeringový proces definuje Drahotský [10] jako soubor činností spolupracujících týmů, který má na začátku několik vstupů a na konci procesu jeden nebo více výstupů. Reengineeringové procesy lze rozdělit dle účelu, kterému slouží na:

- nákladové – cílem je zásadní redukce nákladů;
- zlomové – radikálně mění pravidla činnosti podniku;
- procesy pro nejlepší konkurenceschopnost – úkolem je zajištění nejlepší konkurenční pozice ve své třídě;
- očistné – řeší celkové procesy v podniku nevytvářející hodnotu pro zákazníka.

2.2.2.2.2 Teorie omezení

Relativně novým systémem vytvořeným izraelským výzkumníkem Dr. Eliyahu M. Goldrattem v osmdesátých letech dvacátého století ve Spojených státech amerických je teorie omezení. Tato teorie nahlíží na podnik jako celek, jehož výkonnost je ovlivňována jeho dílčími částmi. Podstata teorie omezení spočívá v rozporu mezi chováním jednotlivých podnikových oddělení a hlavním podnikovým cílem: dosahovat zisku. Teorie omezení je spíše nástrojem či cestou k vývoji specifických řešení, než hotovým řešením použitelným v každém podniku. Proto umožňuje společností i jednotlivcům vytvářet svá vlastní opatření odstraňující do té doby neřešitelná omezení podniku. Metoda je účinná jak při řešení jednotlivých konkrétních problémů, tak i dlouhodobých konfliktů uvnitř organizace. Může se jednat o průlomové zlepšení současných procesů, vývoj nového produktu či služby nebo například převedení tvůrčího návrhu do praktického řešení [71].

Cílem metody je tedy sjednocení dílčích zájmů pro dosažení cíle, jímž je „vydělávání peněz“. Každá z těchto částí identifikuje větší či menší počet omezení, tzv. úzkých míst. Teorie je založena na principu, že každý existující systém musí mít alespoň jedno omezení, které mu brání k dosahování cílů. Cílem je nalézt ta zásadní omezení, která snižují pevnost procesního řetězce, zaměřit se na ně a rozšířit je. Taková omezení určují celkovou průchodnost podnikem, tzn. pokud se zvýší kapacita omezení,

zvýší se i průchodnost celého podniku. Opakem je pak ztráta funkčnosti celého systému⁷.

Postup řešení zlepšení obsahuje několik základních přístupů, kterými dle teorie omezení jsou:

- Sokratovská metoda dotazování;
- Princip pěti kroků;
- Techniky postavené na principech kauzality následek/příčina/následek: diagramy (stromy) sloužící k identifikaci toho co, na co a jak změnit a technika diagramu konfliktu, zobrazující kořeny problémů.

Koncept teorie omezení lze využít v různých sférách podnikání, například ve výrobě, distribuci, marketingu, informačních systémech.

Dle Sokratovské metody dotazování jsou otázky kladeny účastníkům tak, aby je přivedly k úvahám o řešení a to do té doby, než odpověď na otázku najdou sami.

Princip pěti kroků tvoří vlastní základ metody a sestává se z:

- 1. kroku: identifikace omezení;
- 2. kroku: maximálního využití daného omezení;
- 3. krok: podřízení všeho v podniku tomuto omezení;
- 4. krok: odstranění omezení;
- 5. krok: pokud je omezení odstraněno, cyklus je opakován a opět je identifikováno další omezení.

Výše popsaný princip základních kroků představuje důležitý základ pro rozhodování. V souvislosti se základním cílem podniku existují ještě další dva důležité předběžné kroky:

- 0. krok: stanovení cíle systému;
- 0,5. krok: stanovení měření pokroku směrem k dosažení cíle.

Bez specifikace cíle a jeho následného měření by nebylo prakticky možné naplnit první krok: identifikovat omezení.

⁷ „Ztracená minuta na úzkém místě (omezení) je ztrátou celého systému“, jak uvádí Basl [5].

Princip kauzality je vizualizační technikou, při níž se pomocí grafického vyjádření vazby „jestliže – pak, if - then“ a logického operátoru „a, and“ popisuje problém, jeho omezení i řešení. Podstatnou předností postupu je identifikace dalších, původně nepojmenovaných problémů a stavů, které zákonitě vyplývají právě z přísné kauzální logiky.

Při řízení podnikových změn je dle teorie omezení nutné odpovědět na základní otázky:

- co změnit;
- na co změnit;
- jak změnu provést.

Často se lze v praxi výrobního podniku setkat se situacemi vzniklými jakoby nezávisle na úsilí podniku, které nejsou zdánlivě řízené či předvídané. Většinu z nich lze přičíst na vrub náhodě či špatnému vlivu okolí. Typickými příklady jsou: časté nedodržování termínů dodávek, nízká ziskovost podniku, vysoká úroveň zásob v distribučním systému, nadbytek nedokončené výroby, zatížení výroby ve „vlnách“, přesouvání úzkých míst ve výrobě z místa na místo, časté změny výrobního plánu, přílišné zatížení vrcholového managementu řešením operativních problémů, nedostatek času na skutečně dobrá rozhodnutí. Tyto symptomy mají původ v konfliktu výroby: snahou trvale snižovat náklady a redukovat ztráty a snahou trvale zvyšovat průtok zakázek výrobou. Systém řízení výroby dle teorie omezení „buben - drum“, „zásobník - buffer“, „lano - rope“ je navržen tak, aby zajistil maximální průtok výrobou při minimální úrovni zásob. Cílem je:

- vytvořit hlavní plán výroby pro kritické místo výroby (buben);
- ochránit propustnost výroby před nevyhnutelnými problémy umístěním časových zásobníků práce před relativně malým množstvím pracovišť ve výrobě (zásobník);
- odvést práci všech nekritických pracovišť od kritického pracoviště (lano).

Bubnem se rozumí podrobný hlavní plán podniku, který určuje rytmus celé výroby. Musí být v souladu s požadavky zákazníků na straně jedné a s fyzickými omezeními podniku na straně druhé, zároveň musí brát v úvahu kritické výrobní zdroje (kritická místa výroby). Buben musí přesně vyrovnávat zákaznickou poptávku s dostupnou kapacitou kritických výrobních zdrojů firmy. Pro sestavení plánu

pro výrobní firmu je nutné vytvořit realistický plán pro kritické výrobní zdroje a určit plánovací parametry – procesní dávky, přepravní dávky a výrobní priority (sekvence). Tento plán podporuje požadavky zákazníků bez překročení dostupné kapacity kritického výrobního zdroje. Od plánu pro kritický výrobní zdroj je třeba odvodit hlavní plán, který se stane bubnem určujícím rytmus práce celé výroby.

Druhým klíčovým elementem je zásobník práce, který slouží jako ochrana schopnosti plánu vyhovět zákaznickým požadavkům. Zásobníky jsou umísťovány před kritické zdroje. Profil obsahu zásobníku poskytuje diagnostický nástroj pro stanovení jeho správné velikosti.

Cílem lana je co nejjednodušeji zajistit synchronizaci všech nekritických výrobních zdrojů. Jeho funkcí je vytížit nekritické výrobní zdroje, uvolňovat materiál do výroby a do zásobníků tak, aby byl dodržen termínový plán [5];[71].

2.2.2.3 Model řízení změny

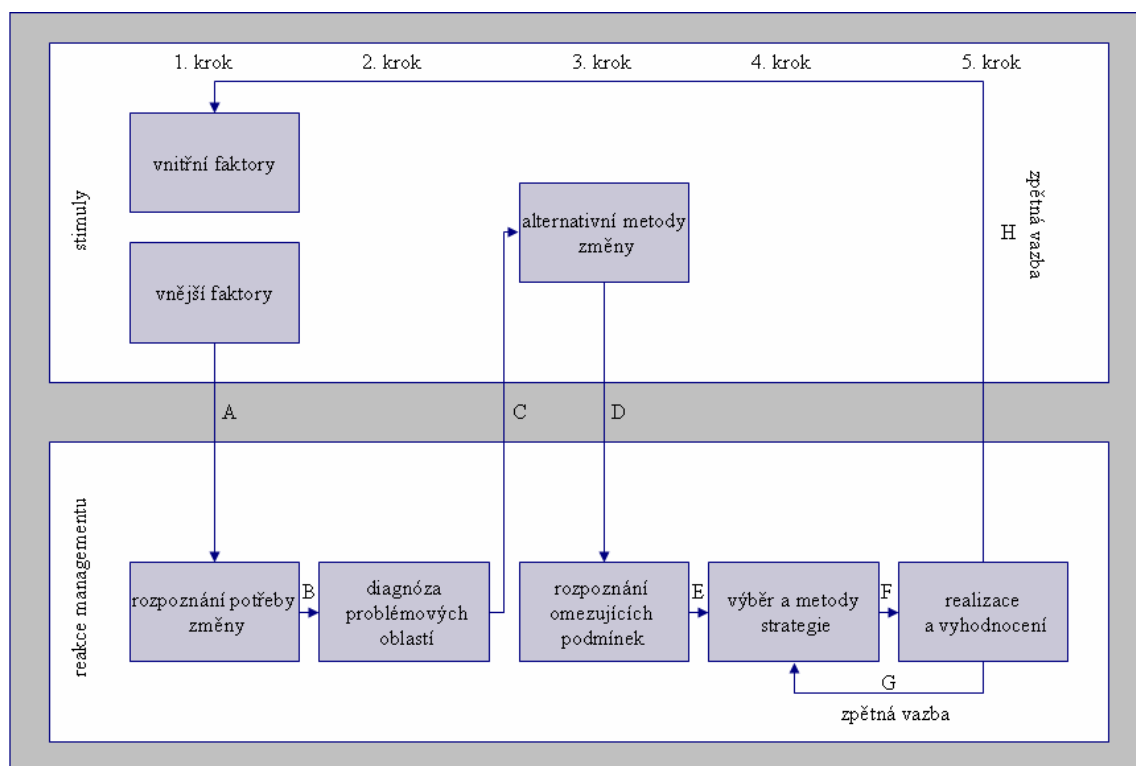
Model řízení změny lze rozdělit do dílčích procesů a kroků. Naděje na iniciaci úspěšné změny a minimalizaci odporu zaměstnanců se zvýší, jestliže manažer zřetelně a formálně podnikne všechny uvedené kroky. Model vychází z faktu, že síly vedoucí ke změně působí na firmu neustále a jsou výsledkem dynamického charakteru moderního světa.

V této souvislosti manažer třídí a vyhodnocuje informace, které zobrazují závažnost faktorů vyžadující změnu (A) a informace o vnitřních i vnějších faktorech, které jsou východiskem pro rozpoznání potřeby a času změny. Mezi vnější faktory změny patří změny na trhu, změny technologie a prostředí, které existují obvykle mimo kontrolu manažerů. Vnitřní faktory změny existují uvnitř firmy, jsou zpravidla pod kontrolou manažerů a řadí se k nim procesy rozhodování, komunikace, interpersonálních vztahů a faktory související s lidskými zdroji podniku (například morálka, absence, fluktuace).

Jakmile je problém rozpoznán, je nutné jej diagnostikovat (B) a nalézt odpovídající alternativní postupy změny (C). Výběr postupu změny musí odpovídat řešení problému a existujícím omezujícím podmínkám (D). Skutečnost, že může dojít ke zkřížení plánů změny, podtrhuje i fakt, že výběr strategie změny je stejně důležitý jako postup změny samotný (E). Následně musí být změna manažery realizována, monitorován proces změny a její výsledky (F). Model obsahuje zpětnou vazbu na fázi

výběru strategie a na první fázi týkající se faktorů vyžadujících změnu. Smyčky zpětné vazby (G a H) naznačují, že proces změny je nutné monitorovat a vyhodnocovat. Strategie realizace může být chybná a vést ke špatným výsledkům, ale rychlý zásah by mohl tuto situaci korigovat. V neposlední řadě smyčka zpětné vazby směřující k prvnímu kroku signalizuje, že žádná změna není konečná. V nové situaci, která se vytvoří, se objeví nové problémy a faktory a nově vytvořená situace bude sama předmětem změny. Je naznačeno, že žádné konečné řešení neexistuje, respektive je zdůrazněno, že podniky operují v dynamickém prostředí, kde jedinou jistotou je samotná změna [52].

Obrázek č. 1 Proces řízení organizační změny dle Vodáčka a Vodáčkové [52]



2.2.2.4 Proces řízení změny

Jak již popisuje výše uvedený obecný model, proces řízení změny by měl být iniciován na základě plánu obsahujícího seriózní analýzu, vytvoření modelu, identifikace oblastí a realizátora změny. Po realizaci změny je obsahem závěrečné fáze zhodnocení výsledků v souladu s definovanými parametry a stabilizace změny v podnikové kultuře.

Zpracování plánu realizace organizační změny musí předcházet podrobná diagnostická analýza vnitřního prostředí organizace, jejímž výsledkem je odhalení všech problémů, před jejichž řešením je management firmy postaven, a to:

- na úrovni systému, tj. organizace jako celku;
- na úrovni jednotlivých organizačních útvarů;
- na úrovni jednotlivých pracovníků, tj. na úrovni výkonu jednotlivých činností.

Účelem analýzy je nejen identifikovat existenci problémů, ale především odhalit jejich příčiny v zájmu vytvoření dostačujících podkladů pro volbu kreativních postupů, směřujících k řešení těchto problémů. Analýza na úrovni systému je zaměřena na procesy a vyhledávání inovačních cest. Analýzy na nižší úrovni jsou podpůrné a směřují k nalezení vhodných postupů pro vylepšení funkcí a činností v organizaci. Výsledky analýzy poskytují dostatečné východisko pro vznik vize nové organizace, pro inovaci v ní probíhajících procesů. Plán organizační změny představuje návrh ideální cesty a je obvykle zaměřen na:

- modifikaci organizační struktury a změny technologie procesů;
- úpravu podnikatelské strategie;
- přípravu a motivaci pracovníků organizace na provedení změny.

Plán je zároveň nástrojem kontroly postupu organizační změny, musí umožnit hodnocení postupu a efektivnosti jím dosahovaných výsledků. Čím větší je rozsah organizační změny, tím větší pozornost musí být věnována její plánované přípravě. Na zpracování plánu se musí podílet tým odborníků z různých oblastí organizace a musí zahrnovat všechny systémové aspekty realizace.

Ještě před vlastním prováděním změny je nezbytné vhodně rozdělit pracovní role. K hlavním jsou řazeny role:

- advokát změny – pracovník prosazující změnu, často navrhovatel, kterému však chybí mocenský vliv;
- sponzor změny – člen vrcholového vedení, který ve změnu věří a svým vlivem ji prosazuje;

- cílový objekt změny – jednotlivci či pracovní kolektivy, kteří musí projít procesem změny;

- nositel změny – jednotlivce či pracovní kolektiv stojící před úkolem změnu implementovat.

Faktorem úspěšnosti organizační transformace je osobnost manažera, nositel změny procesu. Role manažera se mění spolu se změnou rozsahu a typu organizační změny. Vlastnosti charismatického vedoucího, reprezentují tři hlavní složky jeho působení na spolupracovníky:

- přesvědčení o správnosti budoucí vize;
- podněcování spolupracovníků k mobilizaci sil;
- podpora úsilí podřízených.

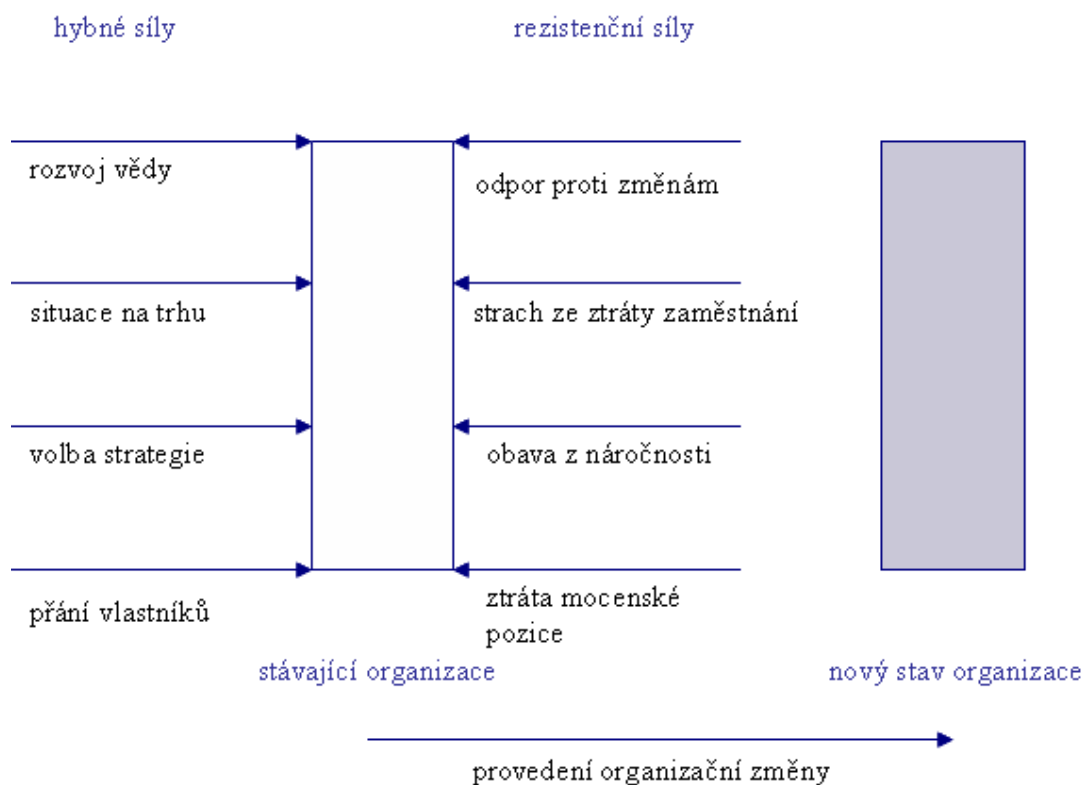
Organizační změnu je lepší provádět po částech než najednou. Ovšem je důležité, aby k jejímu zahájení došlo v klíčové oblasti procesů, které jsou nejvýznamnější pro podnikatelské aktivity organizace.

V zájmu vyhnutí se obecným nástrahám procesu vnitroorganizační změny je nutné provedení dvou nepopulárních opatření, kterými jsou:

- náhrada nevykonných pracovníků a těch, kteří prokazují zřetelný odpor ke změně;
- nastavení permanentně se měnících kontrolních mechanismů a přizpůsobení je změnám v okolí organizace.

Volbou vhodných motivačních postupů je možné eliminovat působení rezistenčních sil proti organizační změně.

Obrázek č. 2 Působení hybných a rezistenčních sil na provedení organizační změny dle Pitry [38]



Pro vlastní implementaci organizační změny je vyžadováno provedení klíčových aktivit[38], kterými jsou:

- identifikace procesu a výběr procesu pro uskutečnění organizační změny;
- určení nástroje organizační změny;
- definice podnikatelské strategie a vznik vize nového procesu;
- pochopení struktury a s nimi spojených toků uvnitř existujících procesů;
- vyhodnocení výkonnosti stávajících procesů;
- návrh nového procesu;
- prototyping⁸ nového procesu, respektive interaktivní spolupráce projektanta změny s jejím uživatelem;
- implementace a zprovoznění inovovaných procesů a s nimi spojených systémů;

⁸ Pracovníci oddělení, jehož změna se připravuje, se sami aktivně zapojují do přípravy a posuzují jednotlivé části procesu změny, její prototypy. Výhodou je mnohem větší akceptace a podpora navržené změny, zvyšuje se vzájemná důvěra mezi projektanty změny a budoucími uživateli [38].

- komunikace o průběžných výsledcích inovace procesu s jeho uživateli i majiteli;
- podporování příspěvků k novému řešení ze strany pracovníků.

Závěrečnou fází procesu změny je zhodnocení výsledků a dosaženého stavu na základě předem stanovených kritérií. Zhodnocení není jednorázovou záležitostí, prostupuje celým procesem změny. Pokud proces změny, respektive její implementace, není průběžně monitorován, může se stát, že výsledná situace bude stejná či horší ve srovnání s počátečním stavem, což samozřejmě není žádoucí [11].

Mezi hlavní kritéria používaná při vyhodnocování programů změn patří:

- vnitřní kritéria – přímo spojená s východisky programu (např. vyšší frekvence výměny pracovních informací a sdílení znalostí mezi zaměstnanci);
- vnější kritéria – vztahují se k efektivnosti zaměstnanců před změnou a po její realizaci (např. počet jednotek práce za hodinu);
- kritéria založená na reakcích účastníků – pokus určit, jak přemýšlejí o změně jedinci, kterých se změna určitým způsobem dotkla [9].

V mnoha případech není věnován potřebný čas a úsilí vyhodnocení změny. Hodnocení chování, výsledků a postojů je potřebné proto, aby bylo možné zjistit náklady a přínosy snahy o změnu struktury, lidí nebo technologií. Nejnáročnějším úkolem pro management podniku je stabilizace změn v podnikové kultuře.

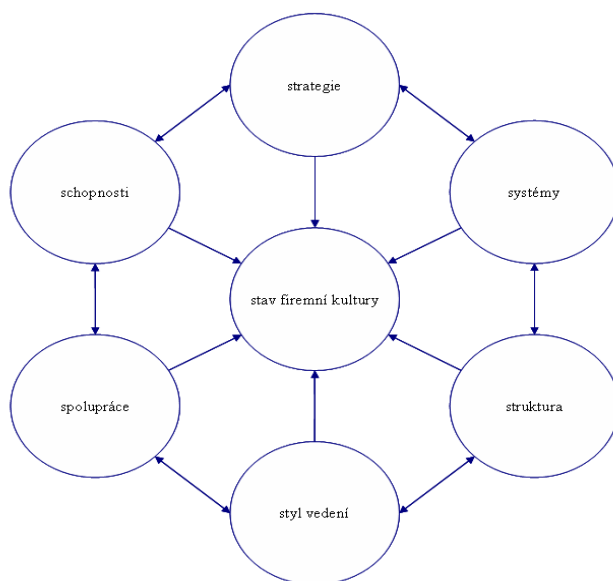
2.2.2.5 Stabilizace změny v podnikové kultuře

Způsob, jakým lidé spolu ve firmě komunikují, způsoby, jakými nadřízení uplatňují svou mocenskou autoritu vůči podřízeným a panující loajalita zaměstnanců vůči zaměstnavatelské organizaci, jsou jen některé z mnoha projevů nesnadno definovatelného pojmu firemní (podnikové, organizační) kultury. Zároveň patří organizační kultura spolu s ostatními faktory úspěchu k těm, jejichž úroveň rozhoduje o úspěchu realizace změny v podniku. Z obrázku č. 3 je zřejmé, jak významné postavení podniková kultura zaujímá. Mezi faktory úspěšnosti podniku jsou řazeny:

- strategie organizace – podnikatelské cíle určují možné cesty k jejich naplnění, čímž jsou stanoveny základní podmínky pro přístupy pracovníků organizace k výkonu vlastních pracovních rolí;

- systémy organizace – jednotlivá organizační seskupení, jež dle principu dělby práce jsou nezbytná k provádění všech nutných činností k dosažení strategických cílů;
- styl vedení pracovníků – způsoby, jakými vedoucí pracovníci uplatňují svou mocenskou autoritu;
- spolupráce a její úroveň mezi jednotlivými prvky organizace;
- stav firemní kultury – celková atmosféra ve firmě.

Obrázek č. 3 Model „7S“ vymezující pojetí firemní kultury dle Pitry [38]



Pro to, aby byla změna stabilizována kultura podnikové kultury, definují Drdla a Rais [11] základní předpoklady úspěchu:

- jasný smysl změny;
- dostatek času na celý proces změny;
- jasný signál zahajující změnu;
- podpora stabilizace změny v podnikové kultuře zejména ze strany vedení společnosti;
- používání dílčích úspěchů k podpoře procesu změny.

2.2.2.6 Odpor zaměstnanců k realizaci změn v podniku

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje kvalitativní posun ve vztahu jedince a podniku. Efektivní využívání lidského potenciálu představuje přínos nejen pro samotného jedince, ale i pro podnik. Jakákoli snaha o realizaci změny může být

zmařena jedinci bránícími se změně. Vedoucí pracovníci musí získat důvěru v nezbytnost uskutečnění změny. Zaměstnanci ztotožnění s novými podmínkami se stanou klíčovým nástrojem k dosažení prosperity organizace [65]. Pro odstranění strachu z nové iniciativy je nutné zvýšit efektivnost řízení změn [24].

Při eliminaci odporu pracovníků lze narazit na řadu příčin vedoucích k zmaření vynakládaného úsilí. V nejrůznějších podnicích platí základní vzorec „organizační patologie“ – tajnůstkářství, obviňování, izolace, odpor a pasivita ve změnovém období narůstají a vzájemně se posilují. Podnik se dostává na nebezpečnou cestu s charakteristickou dynamikou [60].

K hlavním překážkám implementace změny lze zařadit následující důvody odporu:

- nejistota vyplývající z příčin a důsledků změny – zaměstnanci se obávají ztráty pracovního místa;
- neochota vzdát se existujících výhod – ačkoli by změna měla být přínosem pro celou organizaci, je zřejmé, že pro některé zaměstnance bude pojem ztráty moci, prestiže a výdělku větší, než odměna ze změny, čímž vzniká následně odpor proti potřebě znovu se přizpůsobovat novým vztahům;
- obava z nepromyšlenosti uváděné změny – zaměstnanci mohou odporovat změně, pokud se obávají vzniku potenciálních problémů z opomenutí managementu;
- komunikační odpor – nedostatky v informačních a komunikačních systémech produkují informační poruchy a chaos [35];
- odpor vůči novinkám zvyšujícím energetický výdej – obavy ze změn zavedeného způsobu práce, který v podobě zvyku minimalizuje výdej duševní i fyzické energie pracovníků;
- oddalování okamžiku změny lze charakterizovat jako slast, kterou přináší zaběhnutý způsob práce, a jež je větší než strast, kterou může přinést nový a dosud nezažitý způsob práce [23].

Jednou z podmínek úspěšnosti zavedení změny je neutralizace odporu zaměstnanců ke změně. Manažeři musí nejprve identifikovat příčiny odporu a následně se pokusit o jeho překonání použitím vhodné kombinace metod vzdělávání,

komunikace, účasti na procesu změny, vyjednávání či vhodnou manipulací zaměstnanců [35]. Základními strategiemi eliminace odporu jsou:

- vzdělávání a komunikace – manažer vzdělává pracovníky již před započítím změny, ukazuje logiku a udržuje vysokou míru informovanosti;
- participace a zapojení – podíl na realizaci změn snižuje tendence k odporu;
- usnadnění a podpora – management se zajímá o podřízené, naslouchá a usnadňuje změnu tehdy, je-li odpor vyvoláván strachem a úzkostí;
- vyjednávání a dohoda – diskuse a analýza napomáhá manažerům nalézt předměty vyjednávání a dohody;
- manipulace a kooptace – manipulace znamená použití taktik přesvědčování lidí, že změna je v jejich nejlepším zájmu, kooptace jedince je upřednostnění této osoby na základě uložení hlavní úlohy;
- zřetelné a předpokládané násilí – dochází k němu tehdy, dopouštějí-li se manažeři vyhrožování. Jedná se o rizikovou, nevhodnou záležitost [9].

V odborné literatuře se lze setkat [23] s rozdělením časového průběhu změn do několika etap. Například etapy: informace, citlivost, postoj, zahájení změn, změny a fixace změn. Pro každou etapu je doporučeno sledovat vytipované adepty na vznik možného odporu a přijmout povinnost zvýšené péče o odvrácení vzniku nebezpečí.

Dle Kanterové [60] je třeba si uvědomit, že odstraňování odporu lidí není proces, který lze využít stejným způsobem všude. Je nutné věnovat pozornost individualitám osobností a implementovat specifické přístupy. Současně navzdory rozdílům ve strategiích a taktikách musí vedoucí pracovníci splnit jeden základní úkol - vzbudit důvěru.

Osobnost zaměstnance je možno roztrždit do jednotlivých kategorií dle funkce a zaměření v procesu změn. Každý typ ale může ignorovat iniciativu směřující ke změně. Podrobná znalost typologie jednotlivce vytvářejícího problémy pomůže manažerovi dosáhnout vyšší efektivity při jejich zvládnutí [55].

Dominátoři, tedy ti, kteří chtějí vést, ovládat lidi, jsou zaměřeni na úkoly a nadvládu. Jsou odvážní, soupeřiví a rádi dostávají okamžité výsledky. Řídí a řeší problémy podle svých vnitřních pravidel, pokud jsou pod tlakem, pokoušejí převzít

maximum řízení a manipulují ostatní k realizaci vlastních cílů. V nejlepším případě pomáhají najít mnoho řešení, v nejhorším případě soutěží o moc se svým nadřízeným. Dominátoři se bojí, že budou zneužiti, či se jim věci vymknou z kontroly. Neprojevují mnoho zájmu o pocity ostatních. Proto při jejich hodnocení musí manažer slovní projevy shrnout do krátkých vět a zhodnotit, zda jejich reakce jsou úměrné pokusu členů týmu spolupracovat a převzít zodpovědnost za nadcházející změnu.

Ovlivňovači jsou lidé, kteří chtějí být přitažliví a mít vliv, touží po pozornosti, zaměřují se na vztahy. Mají rádi uvolněnou atmosféru, často se smějí, jsou otevření a výmluvní. Pod tlakem mohou opustit své myšlenky a nechat se přesvědčit či dezorganizovat. Bojí se nedostatku změny, nemají rádi systém a dokončování úkolu. U nich je negativní hodnocení třeba odložit do doby, kdy se nakumuluje několik negativních podnětů.

Stálíce, neboli milovníci stálosti, se snaží vyhnout konfliktu a zaměřují se na stálost a vztahy. Představují pohodové, týmové hráče, jež chtějí vědět, co se od nich čeká, chtějí dělat opakovanou práci a koncentrovat se na plnění úkolů, touží po konkrétních informacích. Bývají rozrušeni neočekávanou změnou, jsou neasertivní a sebeobětující se. Bojí se změn. Je tedy třeba, aby se naučili zkoumat, zda by malé změny plánu opravdu fungovaly. Tito pracovníci pozitivně ohodnotí, když je o ně projevován zájem jako o individuality.

Uvědomělí pracanti se řídí pravidly, zaměřují se na úkoly a svědomitost. Mohou být netolerantní k odlišnostem ostatních a měřit kolegy podle vlastních kritérií. Bojí se kritiky své práce. Při jednání s tímto typem člověka je dobré najít si na něm něco, čeho si lze vážit, vyplatí se být opatrným při neuvážených, rychlých úsudcích [55].

Cílem úspěšné práce s různými typy lidí vyžaduje vytvořit atmosféru vzájemného respektu [60]. Aby se organizace stala úspěšnou, musí manažeri ovlivňovat své podřízené tak, aby převzali iniciativu a věděli, že jsou schopni něco významného změnit. I dosažení malého úspěchu je známkou, že nastává obrat k lepšímu.

2.3 Inovace jako nástroj k zajištění výkonnosti podniku

„Tvůrčí čin vzkvétá v prostředí vzájemného podněcování, zpětné vazby a konstruktivní kritiky – jinými slovy v tvořivém společenství.“

(William T. Brady [1])

Výkonný podnik ve 21. století musí být schopen inovovat výrobky, procesy, technologie a především se snažit o změnu v myšlení lidí. Nástroje řízení podniku, které byly vytvořeny pro stabilní podmínky prvních tří čtvrtin dvacátého století ztrácejí logicky svou účinnost. Praktická manažerská veřejnost hledá nástroje nové, na jejichž základě je možno efektivně implementovat inovační myšlenky do praxe.

Inovace se stávají rozhodující hybnou silou podnikání a prosperity v konkurenčních podmínkách tržní ekonomiky. Stálá a progresivní inovační aktivita průmyslových firem je považována, jak uvádějí Vodáček a Vodáčková [52], za klíčový předpoklad podnikatelského úspěchu.

2.3.1 Strategický koncept inovujícího podniku

Je to právě změna, která vždy vytváří příležitost pro vznik něčeho nového a odlišného. Systematické výrobní inovace vyrůstají z cílevědomého a organizovaného vyhledávání změn. Mají svůj základ v systematické analýze nejrůznějších příležitostí, které tyto změny tvoří. Výsledkem jsou technické, ekonomické nebo sociální inovace [21].

Disciplína pojednávající o inovacích (a ta je znalostní základnou podnikatelské činnosti) je disciplínou diagnostickou. Konkrétně systematické inovace znamenají sledování sedmi zdrojů inovačních příležitostí.

První čtyři zdroje se nacházejí uvnitř organizace, jsou to určité symptomy, které jsou vysoce spolehlivými signály změn, k nimž došlo nebo které lze s nepatrným úsilím vyvolat. Jde o následující čtyři oblasti zdrojů:

- nečekané události – nečekaný úspěch či neúspěch, vnější událost;
- rozpornost – mezi realitou v její skutečné podobě a předpokládanou realitou či realitou „jak by měla být“;
- inovace vycházející z potřeby určitého procesu;

- změny struktury oboru nebo tržní struktury, které zastihnou všechny nepřípravené.

Druhý soubor zdrojů inovačních příležitostí, v němž jsou tři kategorie, obsahuje změny mimo organizaci či obor:

- demografie (změny v populaci);
- změny v pohledu na svět, náladách a významech;
- nové znalosti, vědeckého i nevědeckého charakteru [14].

Hranice mezi těmito sedmi oblastmi zdrojů inovačních příležitostí jsou nezřetelné a všechny tyto oblasti se do značné míry prolínají. Každý z uvedených zdrojů vyžaduje samostatnou analýzu, protože každý má vlastní odlišné charakteristické rysy. Žádná z těchto oblastí však svou podstatou není důležitější nebo produktivnější než ostatní. Uvedené pořadí však není sestaveno náhodně. Zdroje jsou seřazeny podle své spolehlivosti a předpověditelnosti. Nové vědecké znalosti nejsou nejspolehlivějším ani nejpredpověditelnějším zdrojem úspěšných inovací. Naopak analýza symptomů zásadních změn, jako je nečekaný úspěch či neúspěch, je provázána poměrně malým rizikem a nejistotou.

Inovace jsou v podstatě klíčem k úspěchu vnější podnikatelské činnosti u zákazníků, zatímco vnitřní podnikatelská činnost je pro tyto inovace hlavním zdrojem. Efektivita vnitřního prostředí je zásadně podmíněna strategickým konceptem, který zahrnuje [38]:

- zdroje – finance, technologie, informace, znalosti, pracovníky a jejich vzájemné vazby a vliv na celkovou výkonnost podniku;
- procesy – systém procesů a jejich řízení;
- hodnoty – faktory pro určování priorit podnikatelských rozhodnutí.

Zdroje a procesy determinují „co“ je podnik schopen udělat, hodnoty jsou faktory omezujícími – determinují to, co organizace dělat nesmí či nemůže. Vedení podniku by mělo v zájmu rozvoje inovačního myšlení průběžně hodnoty modifikovat a přizpůsobovat je novému modelu inovačního podnikání. Zastávané hodnoty ovlivňují způsob práce se zdroji a přispívají tak ke zvyšování výkonnosti podniku.

Moderní organizace soutěžící v globální ekonomice musí inovační aktivity provázat s účelným managementem změny svého vnitřního prostředí. Pak dokáže efektivně uplatnit klíčové způsobilosti na cílových trzích [66].

Žádná firma si nemůže dovolit vše, co by chtěla. Její volba je omezována trhem. Tržní podmínky určují strategická rozhodování o přidělení existujících zdrojů do oblastí podnikání s největším růstovým potenciálem. Konkurenceschopnost podniku je proto základním předpokladem úspěšnosti každé organizace v hospodářské soutěži. Podmínky trhu jsou vyhodnocovány z hlediska hlavních konkurenčních sil a ze závěrů SWOT⁹ analýz. Zatímco silné stránky a příležitosti podniku jsou základnou pro vznik převahy nad konkurenty, slabé stránky a hrozby představují nežádoucí handicap v soutěži s konkurenty. Snahou managementu každého podniku musí být odstraňování existujících slabin a rozvíjení co největšího počtu silných stránek [38].

Již Rakušan, moravský rodák a pozdější profesor Harvardovy univerzity ve Spojených státech amerických Joseph A. Schumpeter ve své práci „*Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung*“¹⁰ charakterizuje inovaci jako ekonomicky aplikovanou invenci [52]. Po vzniku nějaké potřeby, která upozorní, povzbudí nebo přímo vyprodukuje nové představy, lze ihned na začátku stanovit tři základní kategorie inovací:

- inkrementální (respektive malé, vylepšující) – nápadité zužitkování poznání, jež bylo již vytvořeno, ale uvede nové cesty, souvislosti;
- radikální – zásadně mění přístup k realitě, představují eskalaci poznání, umožňují řešit dříve obtížně řešitelné problémy;
- fundamentální – představují objevení nových poznávacích východisek, rozšiřují arénu, na které lze úspěšně působit, ačkoli dříve byla nedostupná [20].

Podstatné je, že jde o realizaci nápadu, myšlenky, ideje, nikoli jen o pouhé záměry uvést je do života [52].

Inovační procesy jsou velmi nákladné a po určitou dobu váží podstatnou část využitelných zdrojů organizace. Vynaložené úsilí a prostředky se musí organizaci vrátit, má-li mít šanci na přežití v silně konkurenčním prostředí. Negativní skutečností zůstává,

⁹ Název SWOT analýza vznikl ze začátečních písmen S – strenghts, W – weaknesses, O – opportunities a T – threats.

¹⁰ Teorie hospodářského vývoje (1911).

že téměř 35 % inovací buď není ukončeno vstupem nového produktu na trh anebo se nový produkt nesetká s úspěchem. Příčiny spočívají dle Drdly [11] v chybných rozhodnutích již v první fázi inovačního projektu.

Pitra [38] uvádí šest základních inovačních pojetí¹¹:

1. koncepčně zcela nový produkt – v tomto pojetí nebyl dosud žádný produkt na světě vytvořen (asi 10 % inovací);
2. nová řada výrobků – výrobce představuje na již existujícím výrobku kvalitativní změnu (20 % inovací);
3. rozšíření existující řady výrobků – jedná se o nový produkt rozšiřující spektrum stávající nabídky (26 %);
4. vylepšení nebo změna některých výrobků v existující řadě nabízených produktů – jedná se v podstatě o náhradu nabízených produktů novými se stejnou koncepcí řešení, často jde o vylepšení funkčních parametrů starších výrobků (26 %);
5. nalezení nových možností uplatnění pro existující výrobky – je příležitostí pro substituci výrobků nových výrobců v jiném odvětví (jedná se o asi 7 % inovací);
6. snížení ceny – produkt nabízí stejné provozní a funkční vlastnosti za nižší cenu (11 %).

Cílem výrobců by mělo být více typů inovací, respektive je pro ně výhodné, mají-li v portfoliu inovačních projektů zastoupeny všechny inovační typy [38].

2.3.2 Inovační produkty

Čas je i u inovací produktů klíčem k úspěchu, respektive správný termín uvedení výrobku na trh a přítomnost výhod pro zákazníka. Opožděný vstup naopak urychlí skutečnost, že zákazníci budou své potřeby uspokojovat pořizováním konkurenčních produktů, které se na trhu vyskytují. Zároveň musí podnik zohlednit kvalitu a cenu výrobků, jelikož zákazníka ovlivňuje zaváděcí cena a míra uspokojení jeho přání a požadavků na produkt.

¹¹ Procentní rozložení inovačních pojetí se může lišit, zde se jedná o příklad názoru [38].

Průzkum provedený u 100 amerických výrobních organizací, jak uvádí Pitra [38] prokazuje shodné rysy úspěšných produktů:

- unikátní výhoda produktu;
- koncepce nového produktu je vyjasněna v předprojektové fázi;
- zabezpečení kvality technických činností;
- technická synergie mezi potřebami projektového řešení a disponibilními zdroji organizace;
- kvalitní provedení předprojektových činností jako je průzkum trhu a finanční analýza;
- marketingová synergie, respektive soulad mezi potřebami inovačního projektu a disponibilními zdroji podniku v oblasti propagace a marketingových analýz;
- přitažlivost nového produktu pro zákazníka a zohlednění ekologických a estetických vlastností;
- podpora inovačních projektů vrcholovým managementem.

2.3.3 Inovační hodnoty

Hodnoty jsou většinou představovány jako faktor, který působí na etiku podnikatelského chování firmy. Hodnoty vytvářejí normy, kterými jsou určovány priority při volbě použitelných alternativ podnikatelských rozhodnutí. Nové znalosti výrazně přispívají ke zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy, avšak jenom v případě, kdy jsou využívány prioritně k volbě inovační strategie. A až následně k volbě technologie a postupů realizace výsledků navrhovaných inovačních řešení [66].

Při provádění změny podnikatelského chování se představitelé vedení společnosti musí držet hesla, které velmi dobře formuloval již Mátháma Gándhí: “Změnou, kterou si přejeme vidět na světě, se musíme stát my sami!”.

Kultura a hodnoty firmy musí vycházet z inovovaného souboru hodnot firmy, jehož vliv se projeví následujícími charakteristikami:

1. Prostředí provokující k inovacím, je tolerantní k omylům. Vedení firmy respektuje skutečnost, že při snaze vytvořit něco nového dochází obvykle k neúspěchům.

2. Pracoviště se je zdrojem znalostí pro mozky pracovníků. Vedení firmy usiluje, aby se vnitřní prostředí nestalo závodní dráhou pro vzájemnou soutěž jednotlivců o lepší nápad.

Vedení firmy si plně uvědomuje, že lidské bytosti nejsou standardním zbožím a respektují každého jedince jako individualitu, budují pracovní kolektiv, kde hvězdy přitahují jiné hvězdy, nikoliv týmy tvořené ztracenými existencemi, které zákonitě přitahují jen sobě rovné [38], [66].

2.3.4 Zásadní význam lidských zdrojů podniku pro inovační podnikání

Lidé se svými tvůrčími schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, návyky a pozitivní motivací jsou dnes považováni za integrující předpoklad úspěšného řízení inovací a inovačních procesů. Jedná se jak o řídící, tak výkonné pracovníky, jedni bez druhých nemohou dosáhnout úspěchu [52].

Slabinou českých podniků je jejich produktivita. Ve srovnání se zahraničím a po vstupu České republiky do Evropské unie se rozdíl ještě prohloubil. Dle [70]: „Přírodní zdroje ČR zůstanou omezené, rovněž domácího kapitálu je nedostatek a o dlouhodobý zahraniční kapitál musíme tvrdě zápasit s okolními státy“. Proto lze konstatovat, že lidské zdroje jsou největším bohatstvím ČR a tím i aktivem každého podniku.

Dnešní doporučení pro rozvoj aktivity lidí v oblasti inovací zahrnuje především znalost a spoluúčast na formaci cílů a záměrů inovačního úsilí. Zaměstnanec si musí být vědom faktu, že na jeho osobní účasti a kvalitě práce záleží úspěch nebo neúspěch inovačních aktivit podniku. Předpokladem je existence pružného, spíše neformálního a motivujícího vedení, akceptace drobných chyb inovátora a hledání výsledku pomocí netradičních cest [38].

Myšlení lidí musí být inovační. Při definování strategií pro dnešní podniky nelze pokračovat a navázat na minulost. Teorie chaosu v dnešních podnikatelských podmínkách přesvědčuje o tom, že nelze používat zakořeněné představy a metody, lineární závislost neexistuje. Skutečný život, tedy i podnikatelské aktivity, jsou tvořeny řadou vzájemných situací a postupně se odehrávajících událostí. Život samotný je shodou náhod, ve kterých jedna akce s nejvyšší možnou pravděpodobností může mít nepředvídatelně negativní výsledek. Naopak zpočátku málo nadějná aktivita může v konečné fázi vytvořit nové příležitosti či otevřít nové oblasti. Ponaučením pro mnohé

podniky je nenechat se diskontinuitou stresovat, ale dívat se na změny a náročné prostředí jako samozřejmost či výzvu.

2.3.5 Paradoxy inovačních aktivit

V řízení inovací existuje více doporučení než pevných pravidel. Manažeři musí chápat inovační podnikání jako neustálé balancování, analyzování a hodnocení mnoha variant řešení a uvědomění si jejich možných paradoxů. Při snaze inovovat a hledat neoptimálnější řešení pro zkoumaný problém je paradoxem například skutečnost, že dva protikladné názory mohou v daném systému existovat současně správně – lokální versus globální řízení, preference pevných plánů projektu či flexibilní reakce na nenadálou situaci, diverzifikace strategie či její integrace.

Vhodné je soustředit síly na rozvoj podniku jako systému včetně jeho dílčích subsystémů, rozvíjet inovační aktivity s cílem optimálního sladění všech činností. Vedoucí manažeři by se měli poučit z úspěchů i chyb druhých, ale nekopírovat všechny postupy či postoje, naopak využít vlastní představy a řešení.

Paradoxů v oblastech zvyšování výkonnosti a zavádění inovací je samozřejmě více. Snahou projektových manažerů by mělo být systematické odstraňování úzkých míst v procesu a jejich standardizace [59].

Management podniků realizuje náročné a zároveň finančně velmi nákladné analýzy s nejlepšími podniky v dané oblasti trhu, což se dostává do rozporu s dalším uplatňovaným pravidlem – hledáním nových kreativních řešení. V těchto případech, i za cenu prvotních vyšších nákladů a vysokého rizika neúspěchu či začátečnické ztráty, jsou nalezena nová, neotřelá a úspěšná řešení.

2.4 Znalosti jako nástroj ke zvyšování výkonnosti podniku

„Neotřelé myšlenky se rodí z neobvyklých, dosud nevyzkoušených propojení běžně používaných konceptů.“

(Percy B. Shelley [44])

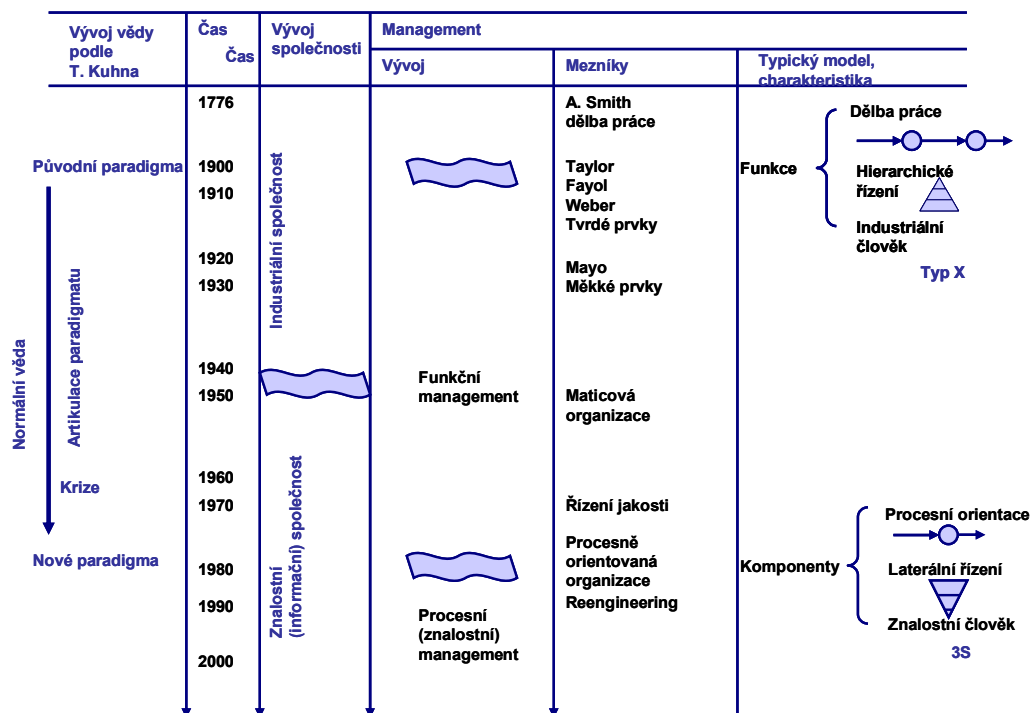
Členství České republiky v Evropské unii znamená otevření se nejen Evropě, ale i celému světu. Tržní megaprostředí je charakterizováno globalizací, obrovským rozmachem informačních technologií, radikálními přístupy k ekonomii času ve výrobě a službách, organizačními transformacemi, zejména na úrovni velkých podniků a novou strategií řízení lidských zdrojů [4]. Globalizované konkurenční prostředí vyžaduje od firem rychlou reakci na potřeby zákazníka. S tím souvisí potřeba kvalitního znalostního managementu [58], [72]. Cílem je zajistit, aby pracovník měl k dispozici ve vhodném okamžiku znalost, kterou potřebuje. Současně se musí jednat o pracovníka, který znalost skutečně potřebuje [31].

Znalostní organizaci charakterizuje vytvoření takového prostředí, v němž pracovníci systematicky a cílevědomě rozvíjejí své vědomosti a dovednosti, svou tvořivost, schopnost učit se a druhé, dosahovat synergických efektů v týmové spolupráci. Znamená to uvědomit si a docenit význam podnikové kultury orientované na učící se společnost, konkrétně pak vliv organizační struktury firmy na intenzitu šíření a sdílení znalostí napříč organizací.

Vývoj lze popsat pomocí teorie vývoje vědy Thomase Kuhna, který charakterizoval pojem „paradigma“ a ukázal, že každý významný průlom v oblasti vědeckého snažení je nejprve porušením tradice. Než je nová skutečnost vědeckou obcí rozpoznána či dokonce akceptována, trvá to 30 – 50 let. Samotné „paradigma“¹² charakterizuje Thomas Kuhn v [48] jako „...všeobecně uznávané výsledky vědeckého výzkumu, který jistý čas slouží společenstvu odborníků jako modely problémů a jejich řešení“.

¹² V managementu je paradigma chápáno jako nosná myšlenka, určitý koncept manažerského myšlení a konání, výklad nebo model komplexního jevu [48].

Obrázek č. 4 Kontext společenských a manažerských změn podle teorie vývoje vědy Thomase Kuhna In [46]



Plynulé ukončení paradigmatu jednoho a pomalý nástup nového dobře charakterizují modely systémů řízení, jejichž vývoj lze rozdělit do nepříliš ostře ohraničených a vzájemně se prolínajících etap. Pojetí prozatím poslední vývojové etapy vychází z principu procesního managementu. Zásadním přínosem doby počátku 90. let 20. století byly reengineeringové koncepty zaváděné do praxe excelentními firmami.

Neobyčejná složitost a komplikovanost procesu poznávání je dána obtížností včas a správně oddělit zásadní koncepční prvky, které vytvoří budoucí podnikatelské paradigma. Současnost je složitější, protože nikdy v minulosti nebylo v managementu k dispozici takové množství nových metod a přístupů, jako nyní [46]. Vzhledem k mírnému ustálení názorů na zásadní charakteristiky rozhodující pro fungování podniku lze charakterizovat dle Trunečka [46] následujících pět:

1. znalosti – základ růstu bohatství podniku;
2. velmi silný růst konkurence v globální éře;
3. prosazení síťové orientace v podniku;
4. tvorba nového tržního prostředí využíváním technologického pokroku;
5. prohlubování sociálních problémů a nerovností.

Podnik nemůže vycházet pouze z dat a informací o trhu, konkurenci a vnitřních i vnějších schopnostech. Moderní podnik potřebuje znalosti. Celé ekonomiky, podnikové sítě, systémy vzdělávání a kultury se transformovaly ze společností informačních na společnosti znalostní [36]. Management v současné době začíná do svých metod a technik postupně tento posuv paradigmatu vstřebávat [47].

2.4.1 Charakteristika znalostního managementu

Peter Drucker v roce 1993 upozornil ve knize Postkapitalistická společnost na nutnost řízení znalostí, ale rozhodně nebyl první. Alvin Toffler v roce 1980 předvídal, že základem tvorby bohatství v nových podmínkách vyznačujících se turbulencí a chaosem, budou znalosti, jejich řízení a zhodnocení. Kenichi Ohmae, japonský konzultant, konstatoval, že nová ekonomika bude založena na znalostech. Ještě dříve přišel Fridrich von Hayek s tvrzením, že nejdůležitějším aktivem společnosti je její schopnost pracovat se svými vědomostmi. Americký filozof Kenneth Arrow zdůraznil význam neformálních vědomostí pro společnost [46]. Vývoj pokračuje ve spirále dále, avšak k obratu došlo v tom smyslu, že znalosti jsou považovány za základní zdroj bohatství, dostaly se do středu dění a potřebují vlastní ucelenou teorii, jak s nimi pracovat a zvyšovat jejich produktivitu. Drucker je názoru, že stále není jasné, jak se znalosti chovají jako ekonomický zdroj [12].

Vymezení znalostního managementu je doposud značně široké a nejednoznačně definované. Stručná definice Justina Hibbarda charakterizuje znalostní management jako chytání kolektivní podnikové odbornosti. V definici Owena Wilsona jde o formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce na podnikové okolí. Thomas Davenport definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu [46].

Znalostní management poskytuje organizacím soubor nástrojů a metod umožňujících zlepšit využívání a práci se znalostmi, zvýšit tzv. „výtežnost znalosti“ [31].

Hron [58]: „Znalostní management je procesem, který napomáhá organizaci identifikovat, vybrat, uspořádat, rozšiřovat a přenášet důležité informace a odborné znalosti. Zaměřuje se na rozeznání znalostí a na jejich interpretaci. Pokud se toto stane

běžnou součástí fungování organizace, prokáže se hodnota utříděných znalostí prostřednictvím jejich opakovaného využívání“.

Hujňák [57]: „Znalostní management představuje strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu organizace, vycházející z rozpoznaných zkušeností a znalostí pracovníků organizace, z relevantních informačních zdrojů uvnitř a vně organizace a z poznatého vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti a ziskovosti organizace“.

Liebowitz [62]: „Znalostní management je proces tvorby hodnoty z organizačních nehmotných aktiv. Jednoduše řečeno, znalostní management se zabývá způsoby, jak nejlépe interně a externě využít znalosti“.

Znalostní management se opírá o znalostní strategii firmy a procesní řízení s orientací na zákazníka. K tomu je třeba umět (intelektuální kapitál), chtít (emoční inteligence) a moci (vstřícná firemní kultura podporující učení), jak poznamenává Barták [4].

Cílem znalostního managementu a jeho implementace v podniku je zlepšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a podnikové kultury [36]. Jedná se o nástroj, který zvyšuje průchodnost komunikačních a znalostních kanálů, poskytuje nástroje pro řízení a kontrolu znalostí v organizaci [31].

Petríková [36] uvádí že, znalostní společnost představuje jednu z nejhlubších transformací v historii managementu. Znalost, um a vědění – místo manuální práce, peněz a informací – se stávají primární a nejdůležitější formou kapitálu. Znalostní procesy tvoří základ konkurenceschopnosti národního hospodářství i regionu a stávají se základním exportním artiklem nejúspěšnějších ekonomik.

V souvislosti s definicí a popisem pojmu znalostního managementu se vyskytují zároveň i názory jeho odpůrců. Odmítavé reakce na znalostní management vyslovili odborníci jak z akademické oblasti, tak praktici. Kritiky lze dle Trunečka [45] rozdělit do dvou skupin:

- kritiky bez znalosti podstaty, kdy je konstatováno, že znalostní management je móda, podobně jako kdysi reengineering a řada dalších disciplín;
- kritiky vlastních přístupů znalostního managementu, jejich skutečných slabin, nedostatků a úskalí, kdy jsou argumenty zásadní a nesnadno se hledají proti argumenty.

K hlavním námitkám proti znalostnímu managementu patří [45]:

- Znalosti nelze řídit, což znamená, že pojem znalostní management je nesmyslný.;
- Znalostní management je vyzdvihován zejména poradenskými společnostmi, jelikož je to pro ně produkt, který se dobře prodává.;
- Ekonomické realitě odporuje tvrzení, že manuální pracovníci jsou nákladem, ale znalostní pracovníci aktivem společnosti.;
- Znalosti existují od dob přítomnosti rozumově uvažujících bytostí a nelze odlišit znalosti dneška a znalosti včerejška, protože vždy přinášely inovace, ať již zakládaly zemědělskou nebo industriální společnost.;
- Měřit nehmotný majetek není nutné, jelikož se na konci procesu musí přeměnit v zisk, jež je vyjádřen v peněžních jednotkách.;
- Znalostní management je jen starý produkt prosazovaný pod novým jménem, za kterým se skrývá jen nepatrně inovovaný obsah informačního managementu.

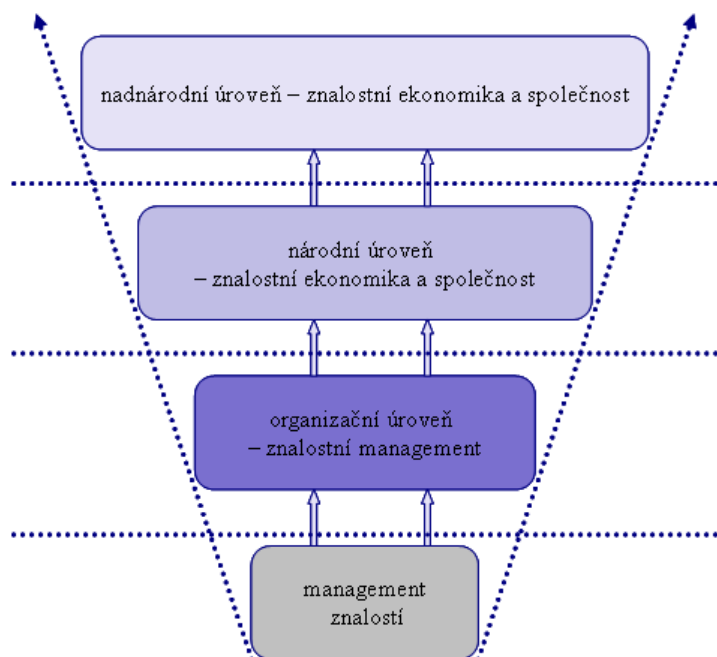
Zájem o problematiku znalostí není nový. Nová je frekvence používání a využívání těchto pojmů v posledních letech. Oblasti tvorby, sdílení a využití znalostí jsou dnes předmětem komerčního využití. Praktický znalostní management znamená dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě [5].

2.4.2 Znalostní management versus management znalostí

Označení znalostní management vzniklo překladem výrazu knowledge management. V této souvislosti je nezbytné odlišit pojem management znalostí, se kterým je možné se v odborné literatuře setkat. K rozlišení těchto pojmů je nutné přistoupit poněkud ze široka a rozlišit čtyři úrovně věnované znalostem:

1. nadnárodní úroveň;
2. národní úroveň;
3. organizační úroveň;
4. úroveň managementu znalostí.

Obrázek č. 5 Úrovně, na nichž je věnována pozornost znalostem dle Bureše [7]



1. Nadnárodní úroveň

Jedná se o nejobecnější, nejširší a zároveň základní rámec pro úrovně nižší. Lze se setkat s pojmy znalostní ekonomika, znalostní společnost. Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nejen díky manuální výrobě, a roste v ní význam vzdělání a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země. Znalostní ekonomika klade nové nároky na manažerské kompetence všech úrovní organizací, jež chtějí v nových podmínkách úspěšně působit.

Dokladem¹³ mohou být závěry předsednictva zasedání Evropské rady v Lisabonu v roce 2000, kde byly odsouhlaseny strategické cíle Evropské unie, jimiž má být posílení zaměstnanosti, ekonomické reformy a sociální soudržnosti jako součásti na znalostech založené ekonomiky. Nadnárodní úroveň je reprezentována například také Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD)¹⁴, Organizací spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu (UNESCO)¹⁵.

¹³ Lisabonská strategie: „EU si stanovila nový strategický cíl pro následující desetiletí: stát se nejvíce konkurenceschopnou, dynamickou a na znalostech založenou ekonomikou na světě, která bude schopna udržet ekonomický růst s větším množstvím a kvalitou práce a větší sociální soudržností“ [8].

¹⁴ The Knowledge Based Economy v www.oecd.org/publications

¹⁵ Towards Knowledge Societies v www.unesco.org/publications

2. Národní úroveň

Význam znalostí a znalostní ekonomiky je možné na národní úrovni doložit pomocí vybraných dokumentů, jako například Strategií rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, Strategií vlády České republiky apod.

3. Organizační úroveň

Na organizační úrovni se jedná o posun ke konkrétnějším, hmatatelnějším pojmům. Zde je realizován znalostní management, jehož principy lze aplikovat jak v obchodních organizacích, výrobních podnicích, vzdělávacích institucích, tak ve státní správě. V tomto případě je možné pozornost věnovanou znalostem označit jako znalostní management. Jedná se o znalostní management něčeho konkrétního, neboli velmi volně definováno, o znalostní řízení něčeho, respektive něčím jsou v případě této rozlišovací úrovně samotné organizace.

4. Management znalostí představuje poslední, nejnižší, ale také nejzákladnější úroveň, na níž je věnována pozornost znalostem. Management znalostí je relativně propracovaná a stabilní informačně – technologická disciplína, tzn. obsahově jedna část úrovně managementu znalostí, ve které je věnována pozornost oblastem jako například získávání znalostí z databází, získávání a prezentaci znalostí od experta, extrakci informací z textu, znalostním systémům, značkovým jazykům, znalostní ontologii a dalším koncepčním modelům.¹⁶

Závěrem je nutno konstatovat, že znalostním managementem bude pro potřeby disertační práce rozuměn systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace.

¹⁶ U znalostního managementu a managementu znalostí lze spatřovat paralelu například v anglickém pojmu project management, který je možné přeložit jako řízení projektu nebo projektové řízení. Řízení projektu naznačuje řízení konkrétního projektu, ve smyslu stanovení, plnění a kontroly jeho časových, finančních a věcných úkolů, využívání softwarových aplikací, použití dostupných nástrojů, technik nebo metod. Projektové řízení značí projektově orientované řízení podniku, tedy řízení jednotlivých zakázek v organizaci a řízení chodu celé organizace na základě jednotlivých projektů. Následně na tomto příkladu lze konstatovat, že stejně jako je řízení projektu nutnou součástí a podmnožinou projektového řízení, je management znalostí základem znalostního managementu [7].

2.4.3 Znalosti

Povaha znalostí vychází z lidského poznání a je výsledkem interakce člověka s reálným prostředím. Směry kybernetiky v posledních letech přináší pohled na pojem znalost jako na:

- objektivní realitu - zdroj lidských aktivit, vázaný na lidské vědomí, který se vyvíjí v procesu učení a formuje kognitivní procesy včetně procesu tvorby nových znalostí;
- sociální realitu – teorie, paradigmaty a kulturně sdílený smysl slov a textově prezentovaných informací mají abstraktní, neměřitelnou povahu.

Z pohledu managementu jde především o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady znamenající jedinečnou konkurenční výhodu [3].

Pojmem znalost se zabývá řada vědeckých oborů jako gnoseologie, filosofie a psychologie. Veber [51] definuje znalosti jako měnící se systémy zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Lze je také definovat pomocí pojmu informace: znalost = informace + x. Neznámá „x“ je to, s čím informace v lidském mozku integruje předchozí znalosti, dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých lidé žijí.

Pozornost věnovaná staronovému zdroji ve formě znalostí byla objevena relativně nedávno. Oproti ostatním podnikovým zdrojům (finančním, materiálním apod.) má však svá specifika. Například Sveiby se [69] domnívá, že oproti ostatním podnikovým zdrojům není znalost něco, co by se dalo řídit a uvádí v [68], že znalostně orientovaní manažeři neřídí znalosti, jelikož je to nemožné, řídí pouze prostředí, ve kterém se znalosti nachází. Oproti jiným podnikovým zdrojům mají znalosti další specifické vlastnosti, které u ostatních zdrojů nelze nalézt, jako například:

- znalosti jsou nehmotné a těžko měřitelné;
- znalosti jsou pomíjivé;
- znalosti nejsou v procesech spotřebovány, někdy naopak používáním rostou;
- znalosti mají velkou šíři dopadu v organizacích;

- znalosti nejsou konkurenční, mohou být používány různými procesy ve stejnou dobu [74].

- Znalosti se zřetelně odlišují od dat a informací. Data jsou charakterizována jako soubor faktů, měření a statistik [51], informace představují uspořádaná či zpracovaná data, u nichž je kontrolována jejich aktuálnost a přesnost. Informace jsou vstupem do znalostního procesu koordinace činností [36]. V pojmu znalosti jsou skryty i zkušenosti a porozumění [58].

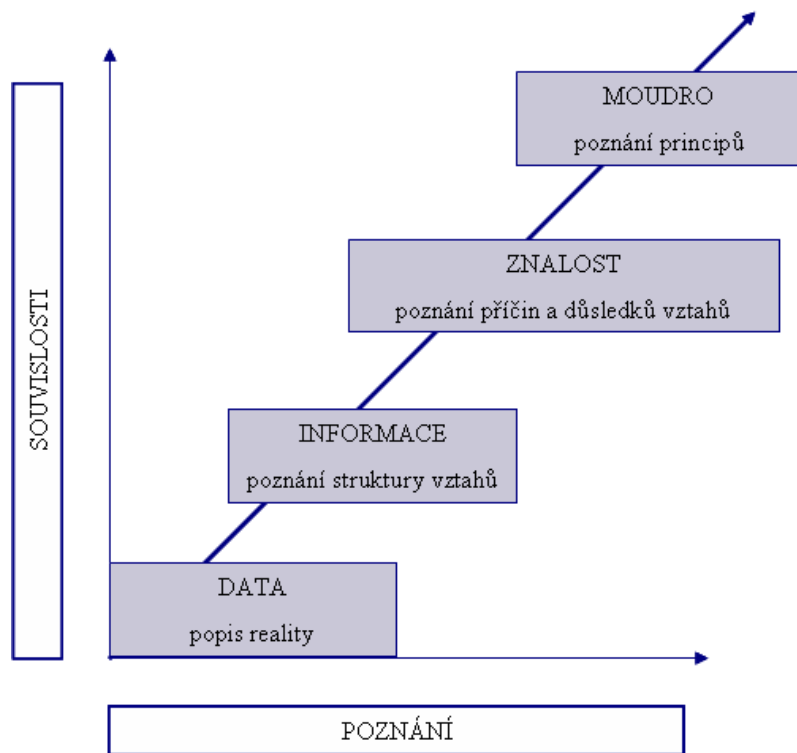
Lze rozlišovat následující základní typy znalostí:

- dovednost (zručnost, um) – účelová koordinace akce s vnitřními, sebedeklarovanými a sebehodnotícími pravidly;

- znalost (schopnost) – založená na vyhovění vnějším pravidlům koordinace akce a výsledků;

- odbornost (expertíza) – znalosti, které jsou schopné měnit i systém pravidel a kritérií určujících kvalitu procesu a výsledku [36].

Obrázek č. 6 Data, informace, znalost a moudro převzato dle Bartáka [4]



Vejlupek [73] doplňuje základní rozlišení o pojem moudro a umisťuje tyto pojmy do grafu mezi dvě osy. Na svislé ose jsou sledovány „souvislosti“

a na horizontální ose „poznání“ (schopnost zodpovědět otázku: proč?). Umístění pojmů a jejich stručný popis poměrně vhodně vystihuje způsob, jakým je k jednotlivým úrovním přidávána hodnota. Moudro zde představuje schopnost klást si otázky, na které nejsou snadné odpovědi, rozlišovat, co je dobré a co je špatné.

Dle Polanyiho [39] jsou znalosti klasifikovány do dvou základních typů:

- tacitní (subjektivní, nevyslovitelné, neformulovatelné) – skryté v mozku člověka, nevyslovené, vznikající při učení, rozptýlené, nestrukturované, obtížně vyjádřitelné slovy, založené na předtuše, instinktu;
- explicitní (objektivní, formální, formulovatelné) – racionálního a technického charakteru (plány, procedury, software, dokumenty apod.), snadno kodifikovatelné a přenosné ostatním.

Zejména skryté znalosti tvoří podstatu managementu znalostí. Uplatnit je není lehké, často naráží na odpor a nepochopení praxe. Je nutné zohlednit dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů potřebných ke změně podnikové kultury [45].

M. H. Boisot [6] uspořádal znalosti do matice a rozeznává čtyři úrovně:

1. patentovaná znalost – vzniká v určitém kontextu a organizace si ji vytváří v souvislosti se svým rozvojem;
2. osobní znalost – nelze kodifikovat a přenášet, protože je závislá na subjektu, jeho osobních zkušenostech a je velmi těžké ji sdílet;
3. znalost ve všeobecném povědomí – všeobecně rozšířená, málo kodifikovaná, vytvářená na základě osobních životních zkušeností;
4. veřejná znalost – kodifikovaná, rozptýlená, často strukturovaná (učebnice, vědecké články, zprávy apod.).

Nonaka a Takeuchi [33] definovali čtyři základní způsoby, jak vytvářet nové znalosti:

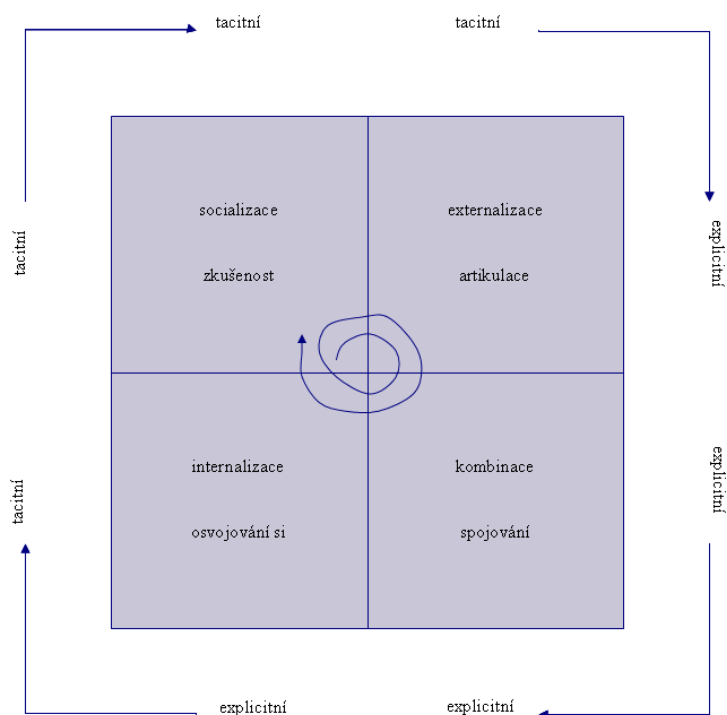
1. socializace (T x T) - tvorba nové tacitní znalosti ze staré tacitní znalosti (př. učňovství);
2. externalizace (T x E) – vytvoření ze staré tacitní znalosti nové explicitní znalosti (př. vyprávění příběhů jinou osobou než vlastníkem tacitní znalosti);

3. kombinace (E x E) – tvorba nové explicitní znalosti ze staré explicitní znalosti (př. kombinace dokumentů, telefonických rozhovorů apod.);

4. internalizace (E x T) – vytvoření nové tacitní znalosti ze staré explicitní znalosti (př. učení se).

Všechny čtyři typy tvorby nových znalostí v organizaci existují a vytváří dohromady znalostní spirálu. Nejdříve vlastní jedinec tacitní znalosti, nabyté na základě zkušeností (socializace), které jsou pak transformovány na explicitní (externalizace). V podniku jsou znalosti standardizovány a rozšířeny po organizaci (kombinace). Nová znalost jedince může podnítit vznik nových tacitních znalostí (internalizace). Spirála pak začíná znovu a dochází tak k rozšiřování znalostní základny organizace.

Obrázek č. 7 Transformace znalostí dle Nonaky a Takeuchiho [33]



2.4.4 Znalostní podnik

Termínem znalostní podnik je definována organizace založená na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající pozitivní přístupy, techniky a metody vycházející z vývojových trendů více méně prověřených časem a v řídicí praxi již implementovaných některými podniky světové třídy [46].

Ani ten nejlepší a nejpromyšlenější systém řízení znalostí v podniku nezajistí manažerům plnou kontrolu nad znalostmi a pracovníky. Jednoznačný a neomezený

přístup ke znalostem není se současnými prostředky možný. Jde o rychle se rozvíjející disciplínu, jejíž výsledky se stále zlepšují. Vzhledem k výrazné orientaci na měkké nástroje nelze počítat se zaručeným vděkem nadřizených a uznáním podřízených [31].

Žádný způsob řízení nepřinesl (a vzhledem k turbulentnímu charakteru vývoje společnosti nepřinese) stoprocentní a okamžitou úspěšnost, přesto jsou ale přínosy managementu znalostí pro organizaci neoddiskutovatelné a projevují se dle Mládkové [31]:

- růstem inovativní kapacity firmy – lepší využití pracovníků a znalostí, zisk nových dovedností, tvorba nových produktů a služeb, zvýšení jejich kvality;
- růstem reakceschopnosti firmy – růst flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, snížení geografických bariér, sdílení tichých znalostí a zlepšení organizačního učení;
- zlepšením orientace firmy na zákazníka – snazší udržení si zákazníka, rychlejší schopnost reakce na jeho požadavky;
- zlepšením dodavatelských sítí – růst efektivity dodavatelských řetězců, integrace logistiky, celkové zlepšení dodavatelsko odběratelských vztahů;
- růstem vnitřní kvality firmy – růst procesní inovativnosti, provozní efektivity a pracovní morálky.

Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví [40]. Tou největší výzvou stojící před manažery usilující o zvýšení výkonnosti podniku je zvýšení produktivity lidí pracujících se znalostmi [8]. Řízení ve znalostní společnosti vyžaduje velké úsilí a překonání mnoha problémů s lidskými zdroji i vlastní integrací systému [58].

V industriálním věku byl úspěch podniku závislý převážně na specializaci a úsporách z rozsahu, snižování nákladů představovalo základní imperativ podnikové efektivity. Přechodem ke společnosti znalostí se mění podstatně některé premisy věku industriálního a zdrojem bohatství se stávají znalosti, pro podniky čím dál tím více jediný zdroj konkurenční výhody [67]. Pro efektivní fungování podniku a dosažení úspěchu jsou vyžadovány nové schopnosti jako například vytvoření dobrých vztahů

se zákazníky, uvedení požadovaných výrobků a služeb na trh, mobilizace schopnosti zaměstnanců a jejich motivace, implementace informační technologie, databází a systémů [48]. Hlavním úkolem je stanovení vize a následná aplikace strategie zavedení znalostního managementu do praxe.

Existence podniku v turbulentním prostředí vyžaduje formulaci kvalitní vize. Dobrá vize vede a pomáhá dosáhnout stanovených cílů, spojuje a integruje nejrůznější cíle a priority. Je to důležité zejména proto, že procesní týmy, pracující ve společnosti, kde je aplikováno znalostní řízení, mají značnou samostatnost a podílejí se na určení budoucího vývoje. Vize není v takovém podniku jednorázovým projektem, ale trvalou záležitostí, podle které se všichni řídí a rozumí jí. Na vizi budoucnosti navazuje strategie, která podrobnější formou stanoví budoucí akce vedoucí ke splnění cílů [48].

Moderní podnik je třeba řídit integrovaně, komplexně, ve smyslu řízení všech podnikových zdrojů – znalostních, finančních, materiálových, informačních a technologických [36]. Hansen v [58] zkoumal, jak využívají znalostního managementu různé typy podniků a určil dvě výrazně odlišné strategie:

- kodifikační:
- uplatňována především v podnicích prodávajících standardizované produkty;
- znalosti jsou sepsány, kodifikovány a uskladněny;
- množství lze vyjádřit, protože produkt i služby mají standardizovaný charakter;
- strategie není zaměřena na snahu o zachycení tacitních znalostí, které pro činnost těchto podniků nejsou podstatné;
- personalizovaná:
- lze se s ní setkat v podnicích nabízející jedinečné služby a produkty;
- hodnotné jsou především tacitní znalosti, obtížně získatelné a spravovatelné;
- tyto společnosti investují do informačních systémů a metod podporující komunikaci a vytváří tak hustou znalostní síť uvnitř organizace.

Úspěch organizace v praxi závisí na správné volbě formy znalosti a priorit jejich využití [31]. Správná volba je důležitá nejen z hlediska strategie, ale také z hlediska nákladů a návratnosti. Velké databáze jsou velmi finančně náročné, nicméně při dostatečném využití se vynaložené náklady rychle vrací. Orientace na tacitní znalosti je drahá z hlediska vysokého platového ohodnocení expertů, ale firma může získat neobvyklá, vysoce inovativní řešení. Manažeři musí určit, s jakou formou znalosti jejich pracovníci pracují a zda se znalostní potřeba jednotlivých částí organizace neliší. Pak je nutné rozhodnout, kterým směrem se strategie bude ubírat [32].

2.4.5 Znalostní management v podniku a jeho zavádění

Cílem znalostního managementu je maximalizace využití intelektuálního kapitálu organizace a znalostí jejích pracovníků pro zvýšení výkonnosti, zvýšení zisku a splnění podnikatelské strategie. Ve znalostním managementu je tedy propojen strategický podnikatelský záměr organizace s jejím lidským potenciálem. Od informačních technologií je logicky očekáváno, že realizaci tohoto cíle maximálně podpoří. Orientace podniků na znalosti, různé definice znalostního managementu a souhrn problémů, které znalostní management má řešit, vedou k závěru, že tento způsob řízení se dotýká všech manažerských aktivit. V této souvislosti lze znalostní management chápat jako rozvíjející se systém s rozhodujícími oblastmi, které například dle [53] tvoří:

- znalostní pracovníci a týmová spolupráce;
- interní kultura organizace a kultura jejího podnikání;
- informační a znalostní systémy a informační technologie;
- organizační struktura a personalistika.

V posledních letech zkoumání znalostního managementu se vyvíjejí dvě základní oblasti řízení, které se zaměřují na rozdílné aktivity a liší se v interpretaci pojmu znalost:

1. měkký (sociální) přístup – Sociální přístup je zaměřený na tvorbu a využívání tacitních znalostí, řízení znalostních pracovníků, proces učení. Využívá měkké faktory prosperity, jež jsou vázány převážně na lidského činitele a týkají se sociálních vztahů uvnitř organizace. Jsou neformální a nejednoznačné, nelze je nařídít, případně formálně vymezit. Jejich změna je dlouhodobou záležitostí, protože mají silnou vazbu na lidský

faktor [46]. Patří mezi ně např. styl řízení, kvalifikace a dovednosti, sdílení hodnot a znalostí, týmová spolupráce, tvůrčí vedení. Měkké faktory mají dle [53] podstatný vliv na to, jak bude úspěšné zavádění řízení znalostí v podniku, neboť lidé jen velmi obtížně mění zavedené zvyklosti.;

2. tvrdý přístup (kognitivistický) – Kognitivistický přístup klade důraz na informační a znalostní technologie a aplikuje řadu metod umělé inteligence. Pracuje s tvrdými faktory, jež jsou výsledkem racionálního a technokratického myšlení s převážně věcnou orientací a lze je navrhovat, formálně vymezovat, zavádět a nařizovat [53]. Mezi tyto faktory jsou řazeny organizační struktury, vztahy pravomoci a odpovědnosti, způsob vypracování strategie, systémy plánování, operativního řízení a kontroly, procesy probíhající v podniku (informační systémy, rozpočtnictví apod.) [46].

Manažerský přístup (koncept) měkkých a tvrdých faktorů prosperity zdůrazňuje vyváženost obou faktorů a jejich bezpodmínečného integrálního propojení: bez této vyváženosti synergický efekt vzniknout nemůže. Dokonalá a harmonická integrace všech podnikových činností je nadřazena dílčímu zdokonalování jednotlivých částí, koncept vyzdvihuje zásadní dodržení synergie všech částí systému.

Cílem zavádění managementu znalostí je vytvoření systému, který umožní organizacím vytvářet, vyhledávat a získávat, přenášet i užívat znalosti efektivním způsobem. Systém bývá zaváděn v organizaci najednou, proto je nezbytné, aby se mu dostalo aktivní a důsledné podpory ze strany vrcholového vedení [31]. Zavedení systému znalostního managementu do organizace zahrnuje formulaci strategie a implementace, poté probíhá v sedmi jednotlivých krocích [58]:

1. identifikace problému, jednotlivých sekcí znalostí - pro společné znalosti je typické, že se nachází v izolovaných systémech;
2. příprava na změnu – vyžaduje dobrou přípravu na změnu dosavadních snah, především v oblasti řízení obchodu;
3. vytvoření týmu – zodpovědného za realizaci pilotního projektu;
4. zmapování znalostí – zjištění, jaké znalosti se vyskytují a kde se nachází, kdo je vlastní a naopak potřebuje;

5. vytvoření zpětné vazby – důkaz, jak je systém využíván a upozornění na případné obtíže;
6. definice stavebních částí – tedy prvků nezbytných pro aplikaci znalostního managementu ve vybrané organizaci;
7. zapojení existujícího informačního systému – účelem je sběr a uložení znalostí ve vhodném formátu.

Zavádění znalostního managementu do organizace může být ohroženo mnoha překážkami – vnitropodnikovou konkurencí, nedostatkem podpory ze strany vedení společnosti, nedostatkem zdrojů, konkurenčním tlakem na zaměstnance [32], nemotivační podnikovou kulturou či nevhodnou technologií [58].

Zavedení managementu znalostí sedmým krokem nekončí. Jedná se o kontinuální proces zlepšování a adaptace. Vývoj organizace je nutné průběžně monitorovat, analyzovat a v případě potřeby provádět korekce [32].

2.5 Lidé ve znalostním podniku a jejich výkonnost

„Lidé to, co dělají, mění nikoli proto, že jim poskytneme výsledky analýzy, které změní jejich myšlení, ale spíše proto, že jim ukážeme pravdu, jež promění jejich cítění.“

(John P. Kotter [26])

Společnost na počátku 21. století bývá charakterizována jako věk učení, což klade vysoké nároky na podniky, chtějí-li být úspěšné. Podniky kromě již zmíněných modifikací procesů a inovací musí zajistit zejména změnu v oblasti požadavků na rozvoj lidského kapitálu.

Přes všechny efektivně aplikované metodické přístupy vedoucí ke zvyšování výkonnosti podniku zůstávají na strategickém místě lidské zdroje a jejich produktivita. Svou činností vytváří či napomáhají ke zhotovení finálního výrobku či služby tak, aby byla splněna očekávání konečného zákazníka.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i kolektivy přispívají k dosažení stanovaných cílů [2]. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti [29]. Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji znalostního podniku [22].

Samotný lidský potenciál je definován jako soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností a jeho složky jsou členěny na potenciál zdatností, kvalifikační, hodnotově orientační, socializační, kreativní. Kvalita a kvantita lidského potenciálu je považována za složku společenského bohatství [34].

Lidský potenciál podnikatelského subjektu dle Sýkory [42] je souhrnem všech pracovníků s jejich vědomostmi a znalostmi, dovednostmi a pracovními návyky, postoji a motivační orientací, tvůrčími schopnostmi a snahou po změně, neboli s jejich pracovním potenciálem.

Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi a ve všech jeho vazbách [22].

Kvalitou pracovního výkonu je míněna nejen kvalitně, tzn. bezchybně odvedená práce, ale také její efektivita a účelnost, tedy také vynaložení optimálních, většinou co nejnižších nákladů potřebných k dosažení výsledků uspokojujících přání zákazníka. Měřítkem kvality výkonu jsou charakterizovány pozitivní pracovní vztahy podporující výkon a postoje angažovanosti a loajality vůči vlastní práci i vůči organizaci jako celku [3], [36].

2.5.1 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Cílem strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných, angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří v různé míře, byť i účelově, je-li to pro ně výhodné, dokáží propojit své profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy. Rozhodujícím kritériem úspěšnosti jednotlivců, týmů i firem jako celku je široce pojatá, nepřetržitě rozvíjená a modifikovaná výkonnost, zahrnující v sobě především efektivitu prováděných procesů a jejich přidanou hodnotu pro zákazníka [36].

Pojem výkonnost je vykládán jako předpoklad výkonu či připravenost k výkonu, popřípadě v nejobecnějším smyslu slova schopnost podávat výkon. Pracovní výkon zaměstnance je definován [50] jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

- úsilí založeného na motivaci;
- schopností potřebných k úspěšnému vykonání pracovní činnosti;
- pracovních a organizačních podmínek, které firma zaměstnancům pro výkon jejich práce vytváří. Schematicky lze tento naznačený vztah vyjádřit rovnicí [36]:

$$PV = f(M \times S \times P),$$

kde pracovní výkon se sestává z proměnných:

M – motivace;

S – schopnosti;

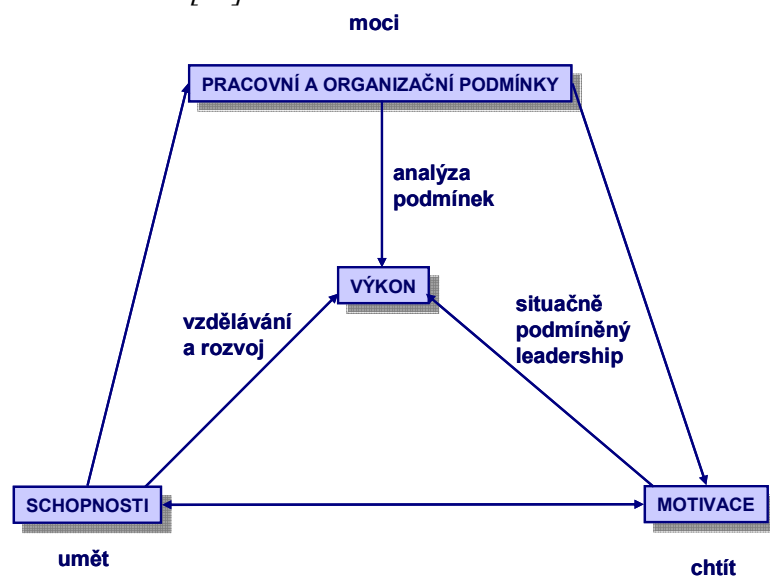
P – organizačních a pracovních podmínek.

Podnik může prostřednictvím řídicích aktivit manažerů působit na proměnné významně ovlivňující výkon, jak je zobrazeno na obrázku č. 7 [50].

Objektivní pracovní a organizační podmínky, které jsou vytvářeny pro výkon zaměstnanců jejich pracovních povinností, jsou základem pro „možnost“ podávání výkonu. Subjektivní podmínky jsou dány úrovní schopnosti a motivace, tedy tím, zda pracovníci „chtějí“ a „umějí“ podávat pracovní výkon. Oboustranná šipka v dolní části obrázku č. 7 dokazuje, že snížená míra motivace může být krátkodobě kompenzována rozvinutějšími schopnostmi. Naopak nižší úroveň profesní kompetence, způsobená například menšími zkušenostmi či nižší dosaženou kvalifikací, může být po určitou dobu vyvážena vyšší motivací k výkonu.

Uměním manažerů je vést své podřízené k ochotě i schopnosti plnit své úkoly tak, aby byl podán optimální, tj. stabilně vysoký a kvalitní výkon.

Obrázek č. 7 Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách dle Tureckiové [50]¹⁷



2.5.2 Úloha manažerů při řízení znalostí

Při řízení znalostí jsou velmi důležité pravomoci a odpovědnosti, které organizace řeší v závislosti na svých konkrétních podmínkách. Ty spočívají v rozdělení úloh a rolí, které jsou na jednotlivých úrovních řízení různé. Vzhledem k faktu, že řízení znalostí neexistuje samostatně, je napojené na všechny ostatní procesy, první impuls k řízení znalostí vychází od vrcholového managementu.

¹⁷ K přehledu dle Tureckiové [50] lze jako výchozí podmínku uvést, popř. doplnit, „znát“ dle V. A. Trapeznikova, který říká: „Úspěšně řídit znamená: znát, mít pravomoc, chtít a stačit“.

Top manažer je odpovědný za rozhodovací procesy, v závislosti na vizi a strategii podniku vytváří znalostní vizi a vhodnou formou komunikace ji rozšiřuje na celý podnik. Top manažer rozhoduje o práci se znalostními zdroji, iniciuje mapování a monitorování znalostních zdrojů a je odpovědný za tvorbu prostředí, v rámci kterého budou znalosti řízeny.

Liniový manažer konkretizuje a zabezpečuje implementaci znalostní vize v té části podniku, za kterou je odpovědný, realizuje záměry top managementu v praxi. Jeho hlavní úlohou je tvorba prostředí respektu, důvěry a angažovanosti mezi zaměstnanci využitím znalostních aktiv. Liniový manažer musí mít jasnou osobní vizi a práci, kterou dělá, musí dělat z přesvědčení. Jeho úloha je velmi důležitá, protože při každodenní práci vede, ovlivňuje a motivuje spolupracovníky k využívání a odevzdávání jejich znalostí [54].

Truneček [46] kromě klasického rozdělení pracovníků na bílé (řídící pracovníky) a modré (dělníky) pracovníky v poslední době definuje i třetí kategorii – zlaté límečky (golden collars). Tímto termínem označuje skupinu charismatických pracovníků, myslitelů, vizionářů, mozků podniků, kteří mají v znalostním řízení rozhodující úlohu. Tuto skupinu lze označit jako znalostní manažery. V praxi se může tato funkce označovat také CKM (Chief Knowledge Manager – znalostní manažer), komunikátor, vedoucí projektu. Nemusí být členem vrcholového vedení, nejčastěji se pohybuje na střední úrovni řízení, ale vždy musí mít u spolupracovníků vysokou přirozenou autoritu a vysoký kredit díky svým znalostem a přehledu. K požadavkům na znalostního manažera lze zařadit:

- hluboké znalosti v oboru, využívané v širších souvislostech;
- synteticko – analytické myšlení, využívání intuice, schopnost improvizovat a kriticky interpretovat informace;
- neustálé se vzdělávání;
- přirozenou autoritu, dobré jméno v oboru, pragmatismus;
- mírný workaholismus;
- akceptování reálných podmínek v podniku;
- počítačovou gramotnost a znalost cizích jazyků;
- předpoklady pro týmovou práci [54].

Znalostní management považuje za základ podnikání v moderní ekonomice vytvoření systému založeného na trvalé spolupráci znalostních pracovníků, v praxi je taková spolupráce realizována ve formě pracovní skupiny - týmu¹⁸ [53]. Znamená to docenit význam podnikové kultury a vliv organizační struktury firmy na intenzitu šíření a sdílení znalostí napříč podnikem [4].

2.5.3 Organizační a řídicí struktura ve znalostním podniku

Důležitým faktorem při hledání znalostní strategie je organizační a řídicí struktura. Její vhodnou volbou je ovlivněno nejen řízení znalostí v konkrétní organizaci, ale pokud je správně zvolena, teoreticky umožňuje volný tok znalostí. Organizační a řídicí struktura tvoří jakousi kostru organizace a jako jednoznačně tvrdý prvek předurčuje možnosti, které organizace má. Zvolí-li organizace způsob řízení znalostí, který je nekompatibilní s její strukturou, nepovede se jí ho implementovat. Organizační a řídicí struktura ovlivňuje vztahy mezi lidmi na pracovišti, způsob chápání znalostí v podniku apod. Z pohledu znalostního managementu se jedná o významný limitní faktor [64]. Mládková [31] poukazuje na tři základní skupiny struktur:

1. shora dolů:

Organizace, která má tuto strukturu, je direktivně řízena vrcholovými manažery, kteří vytvářejí základní koncepty, představy a cíle a rozdělují je pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené úrovně, které je realizují. Tyto struktury mají z hlediska znalostního managementu pouze omezené možnosti. Znalosti, a to pouze vybrané a jednoduché explicitní, jsou předávány především směrem shora dolů. Podřízené úrovně spolu minimálně spolupracují na horizontální úrovni, spolupráce jednotlivých hierarchických úrovní je rovněž omezená. Než vystoupí znalosti po pomyslném žebříčku struktury, bývají znehodnocené. Vrcholový management má na znalosti monopol, převládají zde vertikální vztahy, znalosti se po horizontální linii nešíří prakticky vůbec. Struktury shora dolů mohou být vhodným akcelerátorem tvorby tam, kde je potřeba rychle vytvořit nové znalosti [64].

Mezi klasické organizační a řídicí struktury patří např. liniová, liniově štábní, funkcionální, divizní, tedy klasické hierarchické organizační a řídicí struktury založené na dělbě práce [51].;

¹⁸ Za tým je považována pracovní skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl, pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe navazují, a v níž se pracuje především na bázi motivace a řídí se demokratickými principy. Optimální velikost týmu se nachází v rozmezí 5 – 9 členů [53].

2. zdola nahoru:

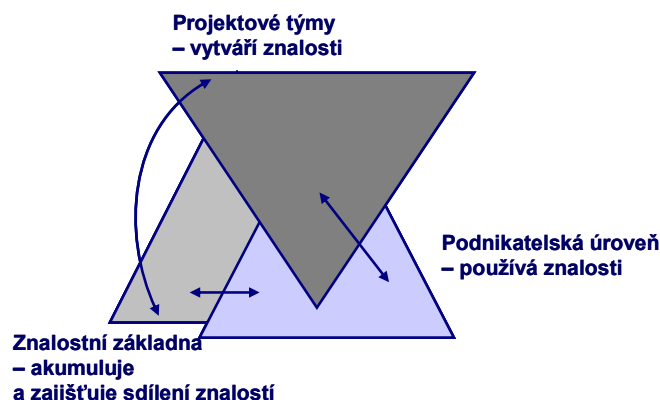
Tyto struktury jsou flexibilní, ploché a vznik se datuje do 70. let 20. století, kdy jejich vznik byl podmíněn změnou lineárního předvídatelného prostředí na nelineární, chaotické. Jsou charakterizovány menším počtem organizačních úrovní, pravomoci bývají často vázány nikoliv na hierarchickou úroveň, ale na znalosti, které konkrétní pracovník má. V tomto modelu se znalosti tacitní i explicitní nachází ve středních a nižších částech organizační struktury, model je založen na autonomii a týmové práci. Autonomie nepodporuje předávání a sdílení znalostí mezi jednotlivými částmi organizace, což může v konkrétních případech působit problémy udržování jednotného směru vývoje organizace. V rámci autonomních organizačních jednotek je však sdílení znalostí a to i tacitních velmi intenzivní. Úspěch organizace závisí na kreativitě oddělených týmů a jedinců, vrcholový management má však velmi omezené možnosti, jak tuto kreativitu a volný tok znalostí organizací řídit. V této skupině organizačních struktur převládají horizontální vztahy[30], [64].

Jako příklad organizační a řídicí struktury lze uvést např. strukturu procesní, amébu [31].;

3. kombinované:

Skupina kombinovaných struktur je kombinací dvou předchozích skupin. Odstraňuje omezení a využívá jejich přednosti, vychází z předpokladu, že všichni pracovníci podniku jsou důležitými aktéry, jež musí spolupracovat jak horizontálně, tak vertikálně. Tyto struktury umožňují vytvářet a využívat množství vztahů mezi středním a vrcholovým managementem a středním managementem a podřízenými složkami. Střední manažeři dohlíží na tvorbu a využití znalostí v organizaci, vrcholový management vytváří znalostní strategii a určuje směr budoucího vývoje. Střední manažeři jsou zodpovědní za tvorbu vazeb a vztahů nejen vertikálně (nahoru i dolů), ale také v horizontální linii. U takových struktur lze najít několik výhod. Uvolňují ruce vrcholovým manažerům, kteří se nemusí zabývat operativními problémy, ale řeší strategické úkoly. Střední manažeři sami tvoří ze strategických úkolů konkrétní úkoly a sami volí, jak a s kým jich dosáhnout.

Obrázek č. 8 Hypertextová organizační struktura dle Nonaky a Takeuchiho [33]



Představitelem tohoto typu organizačních a řídicích struktur je hypertextová organizační struktura, kterou popsali Japonci Nonaka a Takeuchi [33], jak je uvedeno na obrázku č. 8.

Ve znalostní základně (spodní úrovni hypertextové struktury) jsou uloženy explicitní znalosti ve formě dokumentů, sítí, databází apod.. Základna obsahuje také tacitní znalosti, které mají vazbu na kulturu organizace a uznávané postupy. Tacitní znalosti jsou evidovány jen zprostředkovaně, jelikož nemohou být zapsány ve formě dat. Tato základna by měla obsahovat například odkazy na znalostní historii pracovníků, v kterých týmech pracovník pracoval. Podnikatelská úroveň představuje vlastní podnikatelské systémy organizace. Probíhají zde normální rutinní řídicí činnosti a tato úroveň může být hierarchicky organizována. Do úrovně projektových týmů jsou vybíráni členové z celé organizace v závislosti na konkrétním úkolu. Po skončení projektu je tým rozpuštěn a členové přesunuti do první úrovně, kde předají své nově získané znalosti a přechází do úrovně druhé, kde se věnují řídicím činnostem a čekají na nový projekt [30], [64].

V tabulce č.1 jsou definované skupiny organizačních a řídicích struktur porovnány.

Tabulka č. 1 Srovnání skupin organizačních struktur dle Trunečka [46]¹⁹

model - skupina			
dimenze	shora dolů	zdola nahoru	ze středu nahoru a pak dolů
kdo			
zodpovědnost za řízení znalostí	vrcholový management	jedinec, podnikatel	tým za podpory středního managementu
úloha vrcholového managementu	přikazuje	sponzor, kouč, mentor	katalyzátor
úloha středního managementu	předává informace	autonomní podnikatel	vůdce týmu
co			
akumulace znalostí	explicitních	tacitních	explicitních a tacitních
proces konverze znalosti SECI	částečná konverze založená na kombinaci a internalizaci	částečná konverze založená na socializaci a externalizaci	kompletní konverze ve spirále
dimenze	shora dolů	zdola nahoru	ze středu nahoru a pak dolů
kde			
stádium řízení znalostí	manuály a počítačové databáze	nachází se v hlavách jedinců	nachází se v celé organizaci
jak			
organizační struktura	hierarchie	projektové síť, améba	hypertextová
kommunikace	příkazy a instrukce	3S	kontinuální dialog
chaos/fluktuace pracovníků	není dovolen	dovolen	iniciován a řízen jako nástroj rozvoje
slabé stránky	velká závislost na vrcholovém managementu	časové a finančně náročná koordinace jedinců	fyzicky a psychicky náročné, náklady na nadbytek znalostí

2.5.4 Znalostní podniková kultura

Znalosti nosí člověk ve své hlavě. Nositelem znalostí²⁰ je kvalifikovaný dělník, stejně jako odborník či manažer, nejedná se v žádném případě jen o skupinu akademicky titulovaných lidí, ale o všechny zaměstnance podniku, kteří používají své znalosti při výrobě nových výrobků, prodeji, financování a dalším rozvoji podniku. Jedná se o všechny, kteří nenechávají věci a dění kolem sebe stát, naopak je mění a aktivně se jich zúčastňují, zajišťují tak konkurenční výhodu pro zaměstnavatele [54].

Žádný subjekt nemůže znalosti privatizovat, koupit či jednoduše sebrat, ale může umožnit svým zaměstnancům znalosti rozvíjet, zdokonalovat a řídit je ve svém

¹⁹ 3S – samořízení, samokontrola, samoorganizace [46]; pojmem ze středu nahoru a pak dolů jsou označovány dle [64] kombinované organizační a řídicí struktury.

²⁰ Lze také použít pojem – znalostní kapitál.

prostředí. Aby se znalosti staly rozhodujícím faktorem výkonnosti organizace, je nevyhnutelná změna myšlení lidí a také změna podnikové kultury.

Pro doplnění lze uvést několik příkladů, jak je podniková kultura definována některými autory:

Schein [41]: „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné“.;

Lukášová, Nový [27]: „Podniková kultura je soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy“.;

Pfeifer, Umlaufová [37]: „Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných“.

Konkurenceschopnost současných firem je spojena s potřebou hlubokých proměn v podnikové kultuře. Přesto stále častěji převládá názor, že podniková kultura bývá v praxi opomíjena nejvíce, přestože má pro podnikový úspěch zásadní význam. Přirozeností hierarchických organizačních a řídicích struktur je zadržování informací a znalostí na různých úrovních. Sdílení znalostí je sociálním jevem a děje se mezi lidmi. S ohledem na sdílení znalostí je úspěch či neúspěch této činnosti závislý na vztahu mezi zdrojem a příjemcem. Příjemce musí věřit, že zdroj je důvěryhodný, zdroj musí být velkorysý a musí poskytnout znalost, kterou příjemce potřebuje. Příjemce musí znalost pochopit, přijmout a implementovat [49].

Změna podnikové kultury, tak aby kultura vyhovovala efektivnímu řízení znalostí v podniku, závisí na několika doporučeních, radách:

- Věřit, že lidé chtějí znalosti sdílet.;
- Vést je musí manažeři svým vlastním pozitivním příkladem.;
- Je nezbytné intenzivně rozvíjet snahy podporující spolupráci.;
- Permanentně vštěpovat všem pracovníkům odpovědnost za tvoření, budování a sdílení znalostí.;

- Vytvořit kolektivní pochopení pro cíl konání [45].

Výzkumy vztahu mezi organizační kulturou a výkonností organizace prokázaly, že neexistuje jediná, nejlepší či vítězná kultura. Efektivní je pouze kultura, která je vhodná pro dané podnikatelské prostředí a strategii firmy, pracovníky aktivuje a žádoucím způsobem směřuje. Spíše než o volbu určitého typu kultury jde v současných podmínkách o zvážení vhodného mixu rysů, které jsou pro organizaci žádoucí. Zatímco pro organizace, které fungují v relativně stabilním prostředí, může být vhodná silná kultura, odrážející zkušenost a tradici, pro organizace, které operují v prostředí velmi dynamického trhu a turbulentního prostředí, by síla takové kultury byla překážkou. Silným rysem by naopak měla být schopnost adaptace spojená s orientací na zákazníka, inovace apod. [27].

3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

3.1 Cíl disertační práce a její přínos

V souvislosti s charakteristikou zvolených determinant uvedených v literární rešerši je cílem této disertační práce potvrdit, popř. vyvrátit poznatky o pozitivním vlivu řízení změn, inovací, znalostí a lidských zdrojů, vč. podnikové kultury na zvyšování výkonnosti podniku

Snahou je přinést poznatky, jak současné evropské strojírenské podniky řeší problematiku zvolených determinant, v kterých oblastech se cítí silnými, či naopak slabými ve srovnání s konkurencí v zemi. Na základě analýzy ve vybraném českém podniku je cílem charakterizovat vliv programů zlepšování na výkonnost podniku. Výše uvedené cíle jsou cíli analytickými.

Záměrem disertační práce je přinést nové poznatky pro oblast řízení podniků a zvyšování výkonnosti v dnešní znalostní společnosti a implikovat je jak pro teorii, tak praktické využití, jež lze považovat za cíl syntetický.

Přínosem disertační práce budou jednak výsledky z analýzy výkonnosti podniků strojírenského průmyslu dvou vybraných zemí Evropské unie, dále pak výsledek posouzení vztahu zaměstnanců k programům zlepšování v podniku, tím ověření vlivu použití metod kontinuálního i diskontinuálního zlepšování ve vybraném strojírenském podniku na zlepšení výkonu a doporučení pro zvyšování výkonnosti evropských strojírenských podniků ve znalostní společnosti.

3.2 Hypotézy a jejich zdůvodnění

Hypotézy experimentů vycházejí ze studia odborných pramenů citovaných v literární rešerši a z vlastních praktických zkušeností. Celá řada autorů vyslovuje závěry o pozitivním vlivu řízení změn [25], [35], [52], inovačních aktivit [38], [52], znalostí [31], [36], [58], [72] a lidských zdrojů podniku [2], [22], [34], [42] na zvyšování výkonnosti podniku. Odborná literatura již neanalyzuje detailněji úroveň těchto determinant v podnicích strojírenského průmyslu České republiky. Za vhodné je považováno taktéž přirovnání a analýza determinant v dalším státě Evropské unie, Německu.

Hypotézy H1 a H2

Dnešní diskontinuita trhů a tedy celkového pracovního prostředí vyžaduje zapojení České republiky do mezinárodních hospodářských vztahů [25], vznikají globální konkurenční centra [20]. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí své výkony poměřovat s globálními lídry [25]. Proto kromě kvalitních pracovníků a potřebné inovační aktivity musí management podniku vytvořit prostředí podporující změny, aby byl podnik úspěšným na trhu [52].

Proto dle [11], [22], [25], [35], [60] jsou vysloveny hypotézy H1: „Změny jsou v podniku úspěšně zvládnuty, pokud jsou komunikovány, jejich realizace je podporována managementem a v podniku převládá proaktivní podniková kultura podporující změny“ a H2: „Realizace programů zlepšování přispívá ve strojírenském podniku k zlepšení výkonu podniku a realizaci změn“.

Progresivní inovace a inovační myšlení [38] představují klíčový předpoklad podnikového úspěchu [52]. Pro efektivní inovace mají v podniku zásadní význam jeho lidské zdroje [52]. Zdroje, procesy a hodnoty podniku ovlivňují efektivitu vnitřního prostředí, jež je zdrojem pro inovace [38].

Hypotéza H3

Tímto je vyslovena hypotéza podložená názory výše uvedených autorů H3: „Zaměstnanci úspěšných podniků se podílejí na inovačních aktivitách, pokud jsou inovace intenzivně podporovány vedením společnosti“.

Předpoklad pro analýzu znalostí podniku

Dnešní globální prostředí vyžaduje kvalitní znalostní management [52], [72]. Cílem znalostního managementu je zlepšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a podnikové kultury v podniku [36]. Prostřednictvím efektivního řízení znalostí dochází k zvyšování inovativní kapacity podniku, jeho schopnosti aktivně reagovat na tržní podněty a zvyšovat tak vnitřní kvalitu firmy [31].

Cílem analýzy znalostí je zjištění současné úrovně českých a německých strojírenských podniků v oblastech týkajících se vztahů se zákazníky, interních podnikových procesů, financí, učení se a růstu.

Hypotézy H4 a H5

Podnik, chce-li být úspěšným a konkurenceschopným v podnikatelském prostředí, musí dbát na rozvoj lidských zdrojů [2], [22], [29], [36]. Měřítkem kvality výkonu jsou pracovní vztahy podporující výkon, angažovanost a loajalita pracovníků podniku, respektive kvalita lidských zdrojů a podniková kultura [3].

Význam lidských zdrojů a podnikové kultury pro zvyšování výkonu podniku je dle výše uvedených autorů nesporný, proto jsou vysloveny hypotézy H4: „Schopnosti pracovníků úspěšných podniků jsou ovlivněny podnikovou kulturou a sdílenými hodnotami“²¹ a H5: „Podniky s úspěšnými znalostními pracovníky jsou dobrými strategy a vizionáři“²².

Úkoly práce k prověření stanovených hypotéz

Pro splnění stanovených cílů a ověření hypotéz je nezbytné definovat jednotlivé dílčí úkoly.

Úkol 1 – Provést dotazníkové šetření úrovně řízení změn, inovací, znalostí a lidských zdrojů v podniku.

Úkol 2 – Provést dotazníkové šetření úspěšnosti realizace programů zlepšování ve vybraném podniku.

Úkol 3 – Provést základní statistickou charakteristiku získaných údajů a hodnot a analyzovat úroveň řízení změn, inovací, znalostí a lidských zdrojů v podniku.

²¹ V H4 – podnikovou kulturou pozitivně ovlivňující a podporující zvyšování výkonnosti podniku.

²² V H5 – podniky, resp. jejich lidské zdroje, nejdůležitější aktivum, jež disponuje znalostmi strategického řízení a schopností stanovit vize.

4 METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumným souborem pro disertační práci bylo 45 průmyslových podniků z České republiky a 45 podniků ze Spolkové republiky Německo stejného zaměření. Oba státy, provázané mnoha ekonomickými vazbami, byly vybrány vzhledem k historické a společenské podobnosti. Zároveň jsou oba zastoupené státy členy Evropské unie, Spolková republika Německo od roku 1958 a Česká republika od roku 2004.

Pro výzkum byl použit záměrný výběr partnerských podniků²³ z dodavatelsko – odběratelských vztahů autorčiny praxe podnikající v České republice a Spolkové republice Německo v oblastech zpracovatelského průmyslu charakterizovaných OKEČ²⁴:

- DJ. 27; 28: výroba základních kovů, hutních a kovodělných výrobků;
- DK. 29: výroba a opravy strojů a zařízení;
- DL. 30-33: výroba elektrických a optických přístrojů a zařízení;
- DM. 34; 35: výroba dopravních prostředků a zařízení.

Pro program zlepšování byl vybrán jeden z českých průmyslových podniků, který má více než 1000 zaměstnanců a byl založen v roce 2000.

Dotazníkového šetření, které hodnotí přínos programu zlepšování, se zúčastnilo 41 účastníků jednotlivých workshopů, kteří byli pro výzkum vybíráni náhodně ze všech zúčastněných v daném období. Podrobněji budou charakteristiky souborů popsány v další kapitole.

Pro splnění cíle disertační práce a ověření stanovených hypotéz byl stanoven harmonogram výzkumu a stanoveny výzkumné metody.

4.1 Harmonogram výzkumu

09/2003 – 09/2004

Studium odborné literatury, složení dílčích doktorských zkoušek, účast na konferencích (po celou dobu studia).

²³ V rámci dodavatelsko - odběratelských vztahů se spolupracujícími podniky byla respondentem kontaktní osoba pracující na úrovni středního managementu a výše.

²⁴ OKEČ – Odvětvová klasifikace ekonomických činností je od 1. 1. 2008 nahrazena NACE – Klasifikace odvětvových činností. Protože výzkum byl zpracováván v období do 12/2007, je použita OKEČ.

10/2004 – 10/2005

Vytvoření základní koncepce výzkumu, sběr a zpracování podkladů pro úvodní a rešeršní část disertační práce

11/2005 – 12/2005

Zpracování úvodní a rešeršní části disertační práce, složení státní doktorské zkoušky.

01/2006 – 05/2007

Konkretizace cíle disertační práce a výběr výzkumných metod, vytvoření dotazníků. Předvýzkum, včetně prověření dotazníků byl proveden v jednom z českých výrobních podniků, kde od 01/2007 do 08/2007 probíhal program pro zlepšování výkonu podniku.

06/2007 – 08/2007

Zajištění dat pro výzkum..

09/2007 – 01/2008

Charakteristika výzkumného souboru, matematicko – statistické zpracování získaných dat, prezentace výsledků a stanovení závěrů, dokončení disertační práce.

4.2 Metody získání statistických dat

Ve výzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření a nestandardizovaného nestrukturovaného rozhovoru. Metoda dotazníkového šetření slouží k zjišťování názorů na daný problém, který je třeba vyřešit. Vhodné je využití dotazníků například při zjišťování názorů zaměstnanců na způsob řízení podniku či požadavků zákazníka na poskytovanou kvalitu služeb, respektive výrobků. K výhodám využívání dotazníků patří fakt že ti, kteří jej vyplňují, mají dostatek času na rozmyšlení odpovědi a nepodléhají tak často autoritě tazatele. Šetření je organizačně, časově i nákladově poměrně výhodné, nevýhodou je omezení rozsahu ve vztahu na předem zadané otázky. Pro zjištění doplňujících informací lze využít metody nestandardizovaného nestrukturovaného rozhovoru, které bylo využito při předvýzkumu, respektive korekci dotazníků.

Všechny dotazníky byly anonymní. Utajení podniků bylo managementem vyžadováno a dodrženo. První část výzkumu tvořily dotazníky zkoumající v literární

rešerši uvedené determinanty zvyšování výkonnosti podniku, tzn. řízení změny, inovací, znalostí a lidských zdrojů. Podniky byly v úvodním dotazníku charakterizovány lokalizací, právní formou, předmětem činnosti, rokem vzniku a počtem zaměstnanců. Konkrétní respondent zastupující podnik je charakterizován pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním, dobou praxe v podniku a pracovní pozicí. Druhou částí výzkumu je dotazníkové šetření zkoumající program zlepšování v jednom vybraném českém podniku.

Pro zjištění vztahu zaměstnanců k realizaci změn v podniku byl vytvořen dotazník sestávající se z 19 uzavřených otázek. Odpovědi na otázky týkající se komunikace změn v podniku, jejich plánování, organizace a vlivu změn na zaměstnance byly rozčleněny do škály od 1 – určitě ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne a 5 – určitě ne.

Doplňujícím k tématu řízení změn, resp. dotazníkem, na který odpovídala druhá skupina respondentů, je výstupní dotazník programu zlepšování ve vybraném podniku. Cílem dotazníku je získat informace prostřednictvím 17 otázek na plánování workshopů, informovanosti účastníků, pochopení cíle a vlivu výsledků workshopu na zvyšování výkonu podniku. Odpovědi jsou rozčleněny do škály od 1 – určitě ano až po 5 – určitě ne.

Hlavním zdrojem pro inovace je vnitřní podnikatelská činnost, která je ovlivněna třemi zásadními oblastmi: zdroji, procesy a hodnotami²⁵. Pro konstrukci dotazníku analyzujícího inovace v podniku byly otázky, respektive formulovaná stanoviska, rozčleněny v této souvislosti na inovace v oblasti lidských zdrojů, podnikových procesů a vývoje výrobků podniku. Každá část obsahuje 6 dílčích otázek. Podnik hodnotil dle stanovené škály od 1 – podnik patří k top firmám na světě, 2 – podnik se řadí k bezkonkurenčně nejlepším v zemi (vztaheno na sídlo podniku), 3 – podnik je na úrovni konkurence v zemi (vztaheno na podniky se stejným, popř. podobným předmětem podnikání), 4 – podnik je pod úrovní konkurence v zemi a 5 – podnik je silně pod úrovní konkurence v zemi. Ke každé otázce posoudil respondent význam daného tématu na zvyšování výkonnosti podniku a to od 1 – nejvýznamnější vliv na zvyšování výkonnosti podniku, 2 – středně významný vliv na zvyšování výkonnosti podniku a 3 – malý nebo žádný vliv na zvyšování výkonnosti podniku. Pokud se

²⁵ Viz. Pitra [38].

dotazované téma v konkrétním podniku nevyskytovalo, byla respondentem zvolena střední hodnota.

S cílem co nejkomplexněji diagnostikovat znalosti podniku byla pro sestavení dotazníku použita myšlenka strategického systému měření výkonnosti podniku ekonomů Kaplana a Nortona Balanced Scorecard (skórovací karty). Cíle a úkoly jsou rozpracovány do srozumitelných oblastí postihujících jak finanční, tak nefinanční stránku řízení podniku, čímž relativně efektivně pokrývají všechny oblasti technických znalostí podniku²⁶. Respondent se vyjadřoval k jednotlivým oblastem, tzn. ke vztahu se zákazníky, interním podnikovým procesům, financím a oblasti učení se a růstu, ke stanoviskům dle identické metodiky jako v předchozím dotazníku.

V souvislosti s analýzou českých a německých strojírenských podniků byl sestaven dotazník, jehož otázky mají vést k analýze řízení lidských zdrojů. Pro přesnější zobrazení stávající úrovně zkoumaného podniku byly zkoumány oblasti definované na základě kritických faktorů úspěchu²⁷. Tyto faktory dle předchozího výzkumu ukazují, že úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Otázky, respektive opět stanoviska k ohodnocení, jsou rozčleněny do oblastí strategie a vize, systémy, struktura, styl řízení, schopnosti, sdílené hodnoty a podniková kultura a spolupracovníci. Způsob hodnocení se shoduje s předchozími dotazníky.

4.3 Metody analýzy statistických dat

Údaje získané z dotazníkových šetření byly zpracovány v programu SPSS 11.0. Program SPSS patří k nejrozšířenějším počítačovým analytickým systémům pro aplikace v marketingu, personalistice, vědě a výzkumu a dalších odvětvích. Používá se nejčastěji pro sumarizaci dat, manažerské i vědecké analýzy, finanční analýzy, tvorbu rozhodovacích modelů a analýzu i predikci časových řad.

Tabulky a grafy byly zpracovány na PC v tabulkovém kalkulátoru Microsoft Excel, obrázky v programu Microsoft PowerPoint.

Pro interpretaci výsledků bylo využito logických metod analýzy a syntézy.

²⁶ Sociálními znalostmi podniku jsou v rámci této disertační práce rozuměny znalosti lidských zdrojů, jimiž se zabývá příslušný dotazník. Pojmy technické a sociální znalosti byly převzaty dle Kopčaje [24].

²⁷ Koncepce kritických faktorů úspěchu je výsledkem poznatků z konzultační práce americké firmy McKinsey [52].

V úvodu zpracování výsledků byla data z dotazníku vyhodnocena na základě frekvenčního výskytu potřebných dat (n , %), využito bylo měr polohy – aritmetického průměru ($\bar{x}$) a modusu ($\hat{x}$). Dle struktury úvodního dotazníku poskytla popisná statistika informace o rozložení oslovených podniků v krajích ČR a spolkových zemích SRN, právní formě podnikání, roku vzniku společnosti a počtu zaměstnanců. Dále byl podrobně charakterizován respondent dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, doby praxe v podniku a pracovní pozice. Popisná charakteristika je oddělena zvláště pro české i německé podniky.

Údaje z dotazníku Vztah zaměstnanců k realizaci změn v podniku byly vyhodnoceny pomocí kontingenčních tabulek (n , %). Každý výrok byl bodově ohodnocen na základě zvolené stupnice (3 body – určitě ano, 2 body – spíše ano, 1 bod – nevím, -2 body – spíše ne, -3 body – určitě ne) a vypočítána relativní úspěšnost (vzhledem k maximálnímu možnému počtu dosažených bodů). Vždy tři nejvíce a nejméně úspěšné otázky byly podrobněji komentovány. Pro celkové zhodnocení úspěšnosti, respektive úrovně vztahu zaměstnanců k realizaci změn byly relativní úspěšnosti uspořádány do zvolené škály od 1 – výborná (81% - 100%), 2 – velmi dobrá (61% - 80%), 3 – dobrá (41% - 60%), 4 – dostatečná (21% - 40%) až 5 – nedostatečná (0% - 20%). Hypotéza H1 byla vyhodnocena testováním vzájemné nezávislosti dvou proměnných, výpočtem²⁸ Spearmanova koeficientu pořadové korelace a koeficientu Kendallova tau b a Kendallova tau c stanovena intenzita závislosti mezi oběma sledovanými znaky.

Z dotazníku programu zlepšování ve vybraném podniku byli charakterizováni respondenti (n , %) dle pohlaví, dosaženého vzdělání a doby praxe v podniku. Stěžejní otázka č. 13 byla popsána pomocí měr polohy (aritmetický průměr ($\bar{x}$), modus ($\hat{x}$), medián ($\tilde{x}$), variability, šikmosti (γ_1) a špičatosti (γ_2). Každý výrok byl bodově ohodnocen, výpočet je identický jako ve výše uvedeném dotazníku. Komentovány byly tři nejúspěšnější a nejméně úspěšné otázky, respektive výroky. K vyhodnocení hypotézy H2 bylo použito testování nulové hypotézy, tj. testování vzájemné nezávislosti dvou proměnných, a zjištěna intenzita závislosti znaků pomocí Spearmanova koeficientu pořadové korelace a koeficientu Kendallova tau b a Kendallova tau c. Závěrem byly

²⁸ ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza kategoriálních dat*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 77 s. ISBN 80-7079-728-2.

volně komentovány otevřené otázky, co hodnotí respondenti na workshopech pozitivně a negativně.

Dotazníkové šetření na téma Inovace v podniku poskytlo podklady pro zjištění úrovně řízení inovací v českých a německých strojírenských podnicích. Údaje byly sledovány dle inovací v oblastech lidských zdrojů, podnikových procesů a vývoje výrobku. Každý výrok v oblasti byl bodově ohodnocen dle stupnice 5 bodů – podnik patří k top firmám na světě, 4 body – podnik se řadí k bezkonkurenčně nejlepším v zemi, 3 body – podnik je na úrovni konkurence v zemi, 2 body – podnik je pod úrovní konkurence v zemi a 1 bod – podnik je silně pod úrovní konkurence v zemi. Poté byla vypočítána relativní úspěšnost (vzhledem k maximálnímu možnému počtu dosažených bodů). Vždy každá oblast odděleně byla podrobněji komentována. Vztahové závislosti hypotézy H3 byly vyhodnoceny testováním vzájemné nezávislosti dvou proměnných, výpočtem Spearmanova koeficientu pořadové korelace a koeficientu Kendallova tau b a Kendallova tau c stanovena intenzita závislosti mezi oběma sledovanými znaky.

Identicky byl vyhodnocen dotazník Znalosti podniku, a to na základě zvolené a výše popsané metodiky bodového hodnocení v oblastech vztahů se zákazníky, interních podnikových procesů, financí, učení se a růstu podniku.

Údaje z dotazníkového šetření zkoumajícího lidské zdroje podniku byly na základě metodiky bodového hodnocení vyhodnoceny a komentovány v oblastech strategie a vize, systémů, struktury, stylu řízení, schopností, sdílených hodnot a podnikové kultury a oblasti spolupracovníků. Hodnocení hypotéz H4 a H5 bylo provedeno identicky jako testování předchozích tří hypotéz.

Z údajů získaných z dotazníků Inovace v podniku, Znalosti v podniku a Lidské zdroje byla hodnocena dotazovaná významnost otázky/výroku pro zvyšování výkonnosti podniku. Výrok byl bodově ohodnocen od 3 bodů pro nejvýznamnější vliv na zvyšování výkonnosti podniku, 2 body pro středně významný vliv na zvyšování výkonnosti podniku a až po 1 bod pro malý nebo žádný vliv na zvyšování výkonnosti podniku a následně vypočítána průměrná úroveň významnosti tématu a oblasti.

5 VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE A JEJICH DISKUSE

Výsledky jsou rozděleny do šesti částí vztahujících se k tématům jednotlivých determinant zvyšování výkonnosti podniku popisovaných v literární části práce. V první části je popsán výběrový soubor českých a německých strojírenských podniků. Druhá část je zaměřena na vztah zaměstnanců k realizaci změn v podniku. Na ní navazuje popis výsledků z dotazníkového šetření týkajícího se programu zlepšování ve vybraném českém podniku. Čtvrtá část předkládá výsledky řízení inovací ve strojírenských podnicích ČR a SRN. Pátá a šestá část zpracovávají výsledky z výzkumu úrovně a řízení znalostí v podniku a lidských zdrojů.

5.1 Charakteristika výběrového souboru českých a německých strojírenských podniků

V období 06-08/2007 bylo využito dotazníkového šetření mezi 106 oslovenými českými a německými podniky zabývajícími se výrobou základních kovů, hutních a kovodělných výrobků, výrobou a opravami strojů a zařízení, výrobou elektrických a optických přístrojů a zařízení a výrobou dopravních prostředků a zařízení²⁹. Navracených a pro výzkum relevantních 90 dotazníků z obou oslovených zemí Evropské unie, z České republiky (50%) i Německé spolkové republiky (50%), tak představuje 85% celkovou návratnost.

Z celkem 14 krajů České republiky³⁰ byly navraceny dotazníky z 11 krajů, z 16 spolkových zemí Německé spolkové republiky³¹ byly hodnoceny dotazníky z 12 zemí.

Právní formou hodnocených českých podniků byla v 71,1 % případech společnost s ručením omezeným, 24,4 % respondentů uvedlo, že se jedná o akciovou společnost a v 4,4 % dotazovaní podnikají jako živnostníci dle Zákona č. 455/1991 o živnostenském podnikání. Mezi oslovenými německými podniky se vyskytlo 71,1 % společností s ručením omezeným a akciové společnosti byly zastoupeny z 28,9 %.

V ČR převažovaly podniky založené v období od roku 1950 do 1999 (48,9 %) následovány nejmladšími podniky založenými po roce 2000 (46,7 %) a nejméně

²⁹ Jelikož převažovaly podniky zabývající se výrobou strojů (70%) bude nadále používán pro charakteristiku předmětu činnosti „strojírenský podnik“. Vybrané skupiny jsou součástí 17 subsekcí OKEČ průmyslové činnosti. Všechny subsekcce jsou součástí sekce zpracovatelského průmyslu.

³⁰ Dále jen ČR.

³¹ Dále jen SRN.

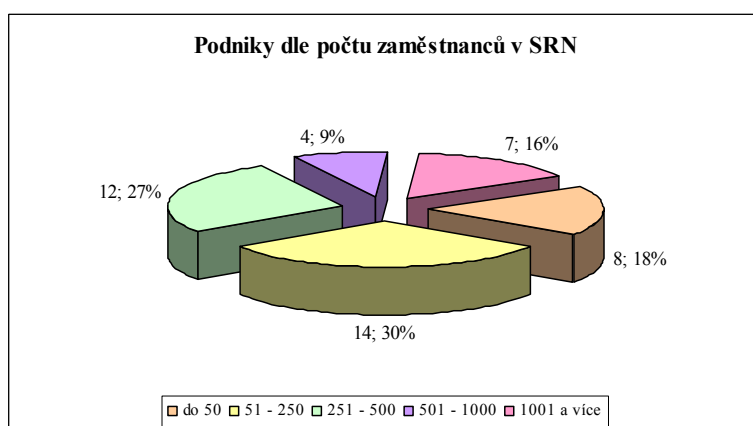
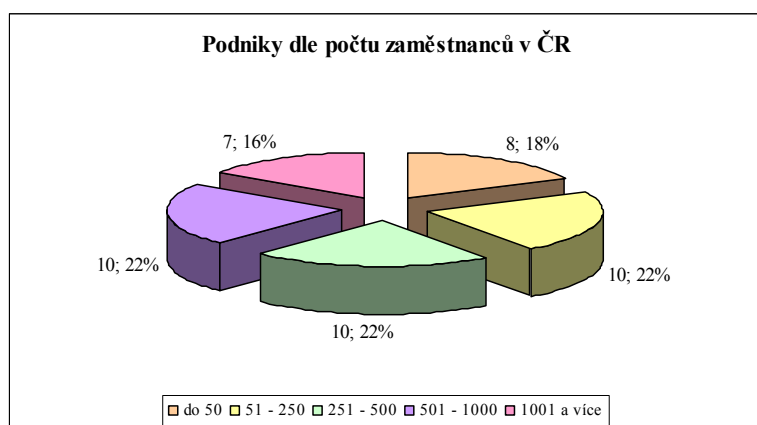
zkoumaných podniků bylo založeno mezi lety 1901 až 1949 (4,4 %), což souvisí i s historickým vývojem země.

Nejčetněji zastoupenou skupinou dle roku vzniku společnosti byly v případě SRN podniky založené v letech 1950 až 1999 (51,1 %), celkem 10 z celkových 45 podniků bylo založeno mezi roky 1901 až 1949, 17,8 % respondentů uvedlo založení podniku po roce 2000 a nejméně zastoupenou skupinu byly podniky v SRN s datem vzniku do roku 1900 (8,9 %).

Nejčetnější skupinu celkově tvořily podniky s datem vzniku v letech 1950 až 1999 (50 %), nejméně četnou skupinou podniku zastoupily společnosti s datem vzniku do roku 1900 (4,4 %).

Relativní četnosti zkoumaných podniků v ČR a SRN jsou uvedeny v grafech č. 1 (ČR) a č. 2 (SRN).

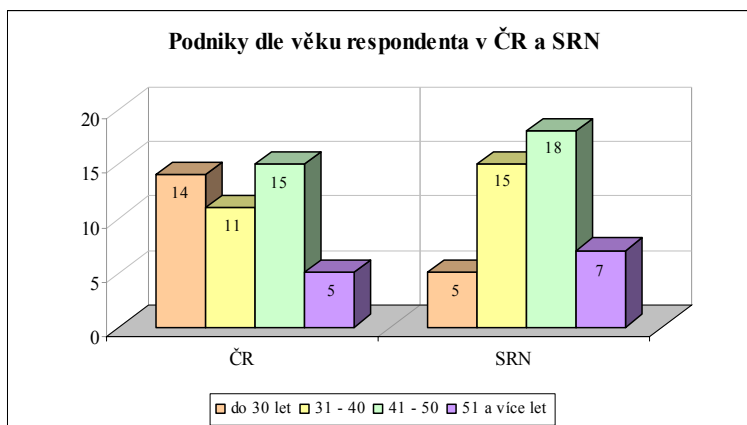
Graf č. 1 Podniky dle počtu zaměstnanců v ČR (%) a Graf č. 2 Podniky dle počtu zaměstnanců v SRN (%)



Dotazníkového šetření se zúčastnilo 10 žen (22,2 %) a 35 mužů (77,8 %) v ČR. Obdobné rozdělení četností je i v SRN, kde na otázky odpovídalo celkem 13 žen

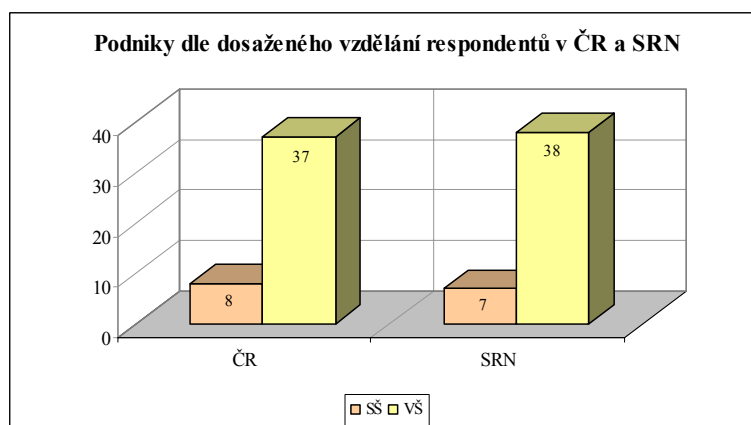
(28,9 %) a 32 mužů (71,1 %). Celková 74,4 % účast mužů, jež značně převyšuje počet zúčastněných žen je dána skutečností, že dotazníkové šetření bylo prováděno vedoucími pracovníky strojírenských podniků, pro něž je typické většinové zastoupení mužské populace.

Graf č. 32 Podniky dle věku respondenta



Celkem 14 nejmladších respondentů do 30 let českých podniků tvoří 31,1 %, zatímco nejčetnější skupinou jsou respondenti od 41 do 50 let věku (33,3 %) a nejstarším 5 respondentům je 51 a více let (11,1 %). Nejčetnější skupinou v německých podnicích byli respondenti ve věku 41 až 50 let (40 %) a nejméně zastoupenou věkovou skupinu tvořili respondenti ve věku do 30 let (11,1 %).

Graf č. 4 Podniky dle dosaženého vzdělání respondenta v ČR a SRN



Vzhledem k náročnosti dotazníků na zkušenosti, odborné znalosti a komplexní přehled byly vyplňovány zejména vedoucími pracovníky s vysokoškolským vzděláním (83,3 %), respondenti se středoškolským vzděláním vyplnili dotazníky v 16,7 % a žádný z respondentů neměl nižší vzdělání než středoškolské. Vyšší vzdělání než magisterské studium na vysoké škole či univerzitě nebylo detailněji zkoumáno. Zároveň s dosaženým vzděláním převažovaly u respondentů pozice vedoucích pracovníků

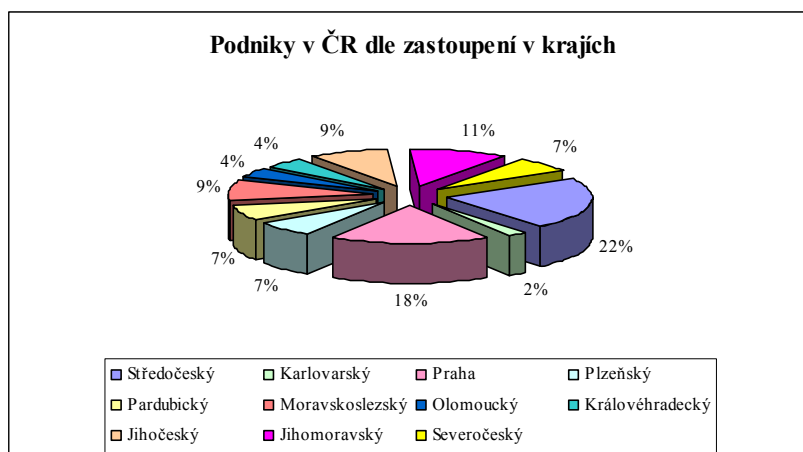
(53,3 % v ČR; 77,8 % v SRN), celkově se dotazníkového šetření účastnilo 65,6 % vedoucích pracovníků a 34,4 % technicko-hospodářských pracovníků.

Respondenti zkoumaných českých podniků nejčastěji pracují v podniku 5 a více let (46,7 %), nejméně zastoupenou skupinou jsou pracovníci do 1 roku (8,9 %), kteří nemají ještě komplexní přehled o celkové situaci podniku. U německých podniků je situace obdobná, nejčtenější skupinou jsou zaměstnanci pracující v daném podniku 5 a více let (53,3 %) a nejméně zastoupenou skupinu tvoří mladí pracovníci do 30 let (8,9 %). Celkově se výzkumu zúčastnilo 50 % respondentů s praxí více než 5 let v podniku, 25,6 % dotázaných pracuje v podniku 3 až 5 let, 15,6 % má 1 až 3letou praxi v podniku a 8,9 % je v daném podniku zaměstnáno maximálně 12 měsíců.

Typickým respondentem³² je muž ve věku od 41 do 50 let s vysokoškolským vzděláním, který pracuje v podniku 5 a více let v současnosti na pozici vedoucího pracovníka. Podnik – společnost s ručením omezeným, ve kterém pracuje, byl založen mezi lety 1950 až 1999, řadí se k středně velkým podnikům (51 – 250 zaměstnanců) se sídlem v Středočeském kraji, Bavorsku nebo Severním Porýní – Vestfálsku.

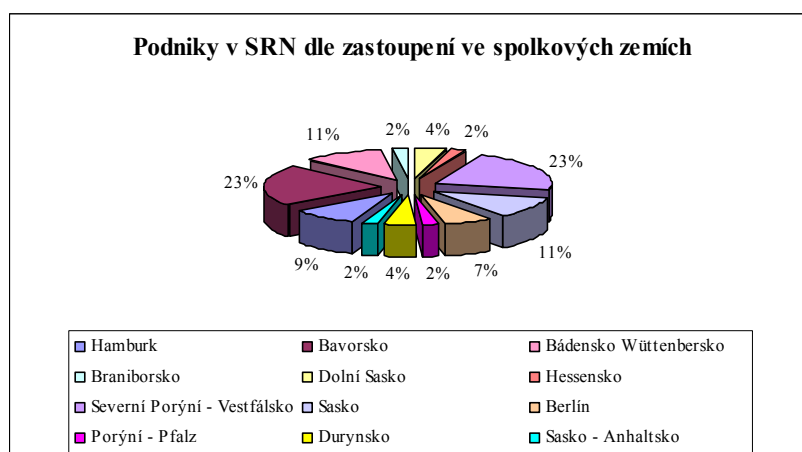
Nejčtenější skupinu českých podniků tvoří společnosti ze Středočeského kraje (22,2 %), Prahy (17,8 %) a Jihomoravského kraje (11,1 %). Rozdělení podniků dle krajů je zobrazeno grafem č. 5.

Graf č. 5 Podniky ČR dle zastoupení v krajích



³² ČR a SRN dohromady.

Graf č. 6 Podniky SRN dle zastoupení ve spolkových zemích



Z celkem zastoupených 12 spolkových zemí tvoří nejčetnější skupinu podniky z Bavorska (22,2 %) a Severního Porýní – Vestfálska (22,2 %), detailnější náhled je uveden v grafu č. 6.

5.2 Řízení změn v podniku

5.2.1 Vztah zaměstnanců k řízení změn v podniku v ČR

Z výsledků dotazníkového šetření uvedeného v tabulce č. 2 v příloze č. 2 lze konstatovat, že čeští zaměstnanci mají spíše pozitivní vztah ke změnám (dle zvolené hodnotící škály velmi dobrý).

České podniky považují za důležité, aby byl pro realizaci změny tým motivovaný a disponoval potřebnými znalostmi, je to tom přesvědčeno 62,2 % respondentů, částečně je o tom přesvědčena třetina respondentů (31,1 % spíše ano) a jen 6,7 % dotázaných se domnívá, že motivovaný tým spíše není důležitý pro realizaci změny (dotazník č. 1, otázka č. 17). Stejně tak se respondenti domnívají, že týmová práce je pro realizaci změny efektivní a pokud bude změna realizována a dosaženo cíle, bude to pro většinu zaměstnanců pozitivní (dotazník č. 1, otázky č. 16 a 18).

Naopak se dotazované podniky nedomnívají, že by know – how konzultantských společností pozitivně napomáhalo rychlejší a efektivnější realizaci změn v podniku, 13,3 % dotázaných je přesvědčeno, že pomoc konzultantských společností určitě nepomáhá efektivnější realizaci změn, 37,8 % respondentů je si myslí, že pomáhá jen částečně (dotazník č. 1, otázka č. 15). Čeští respondenti dále uvedli, že názory a přání zaměstnanců sice jsou z 46,7 % spíše vyslyšena, ale jistě se v této oblasti najde prostor pro zlepšení (dotazník č. 1, otázka č. 14).

Organizační struktura tvoří významnou komunikační spojnicí mezi zaměstnanci navzájem i jimi a okolím podniku. O tom, že stávající organizační struktura napomáhá efektivní komunikaci při realizaci změn v podniku je přesvědčeno 22,2 % dotázaných, 33,3 % tvrdí, že spíše napomáhá. Nicméně 37,8 % dotázaných si myslí, že spíše nepomáhá a 6,7 % dokonce o jakémkoli pozitivním vlivu organizační struktury pochybuje. Další oblastí ke zlepšení je zajištění silného vůdce, respektive charismatické osobnosti v týmu, která zaměstnance přesvědčí a dokáže strhnout pro realizaci změn (dotazník č. 1, otázka č. 13 a 2).

Konkrétní rozložení četností odpovědí respondentů je zobrazeno v grafu č. 7 v příloze č. 2.

5.2.2 Vztah zaměstnanců k řízení změn v podniku v SRN

Ve zkoumaných německých strojírenských podnicích probíhá řízení změn dle stanovené škály velmi dobře, respektive zaměstnanci mají spíše pozitivní přístup k řízení změn, jak dokládá přehled uvedený v tabulce č. 3 v příloze č. 2.

K otázkám, které jsou dle respondentů německých podniků řešeny velmi úspěšně patří efektivní zapojení firemní kultury při realizaci stanovených cílů změn v podniku, je o tom přesvědčeno 48,8 % a 44,4 % se spíše přiklání k pozitivnímu vlivu. Jen 6,7 % respondentů se domnívá, že firemní kultura spíše nemá pozitivní vliv a realizace cílů změn (dotazník č. 1, otázka č. 12).

Ve zkoumaných německých podnicích je dle respondentů týmová práce pro realizaci změny efektivní, je o tom přesvědčeno 40 % respondentů a částečně 48,9 % dotázaných. Jen 11,1 % respondentů německých strojírenských podniků si myslí, že týmová práce spíše není efektivní pro realizaci změny (dotazník č. 1, otázka č. 16).

K dalším z pozitiv řízení změn v německých podnicích je fakt, že pokud jsou dílčí výsledky realizace změny negativní a zaměstnanec se na nich podílel, je problém prodiskutován s vedoucím pracovníkem, což může napomáhat k pozitivnímu a efektivnímu změnovému řízení (dotazník č. 1, otázka č. 9).

Naopak témata, která byla německými respondenty ohodnocena méně úspěšně je využití know – how konzultačních společností k rychlejší a efektivnější realizaci změny v podniku. O tom, že znalosti konzultantských společností spíše nenapomáhají realizaci změny je přesvědčeno 35,6 % respondentů, dalších 26,7 % se domnívá, že určitě nenapomáhají. K optimističtějšímu patří 22,2 % (spíše ano) a plnou podporu konzultantům dává 15,6 % respondentů (určitě ano) (dotazník č. 1, otázka č. 15).

K dalším oblastem, jež jsou dle zkušeností německých strojírenských podniků a dle metody bodového ohodnocení spíše slabší, je skutečnost, že názory a přání zaměstnanců nejsou vždy vedením společnosti vyslyšena a respektována, taktéž jednání vedení společnosti podniku při provádění změn není vždy systematické (dotazník č. 1, otázky č. 14 a 19).

Podrobné zobrazení relativní úspěšnosti je uvedeno v grafu č. 8 v příloze č. 2.

5.2.3 Vyhodnocení hypotézy H1

V souvislosti s řízením změn byly prověřeny vztahové závislosti definované v hypotéze H1: „Změny jsou v podniku úspěšně zvládnuty, pokud jsou komunikovány, jejich realizace je podporována managementem a v podniku převládá proaktivní podniková kultura podporující změny“.

Protože se jedná o ordinální proměnné, byl využito testování nulové hypotézy tj. test o vzájemné nezávislosti dvou proměnných) a Spearmanův koeficient pořadové korelace. Pro potřeby detailnějšího vyhodnocení odpovědí respondentů v závislosti úspěchu a komunikace byly otázky č. 1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13 a 14 z dotazníku č. 1 v příloze č. 1 v případě obou států rekódovány do nové proměnné vztahující se na téma komunikace při workshopech a otázky č. 4, 6 a 18 rekódovány do nové proměnné úspěch workshopu. Výpočtem pomocí programu SPSS 11.0³³ byla prokázána vzájemná přímá závislost proměnných, zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti a lze konstatovat, že úspěch změn závisí na jejich úspěšné komunikaci. Vzhledem k malému rozsahu souboru lze výslednou závislost hodnotit jako střední. Úspěch změn v podniku závisí na komunikaci změn zaměstnancům.

Výpočty pro oba státy jsou uvedeny v příloze č. 2. Stejným postupem výpočtu byla prokázána střední vzájemná přímá závislost úspěchu zvládnutí změn v podniku na podpoře vedením společnosti (otázka č. 19) neboli, změny v podniku jsou lépe zvládnuty, čím silnější je podpora vedení společnosti pro realizaci programů zlepšování. Další výpočet prokázal závislost úspěchu zvládnutí změn v podniku na působení firemní kultury (otázka č.12), výpočet pro oba zkoumané státy je uveden v příloze č. 2. Závislost lze označit při malém rozsahu souboru jako malou až střední.

5.2.4 Diskuse a dílčí závěr

Vzhledem k výsledkům dotazníkového výzkumu 45 českých a stejného počtu německých podniků lze konstatovat, že v obou zemích Evropské unie mají zaměstnanci strojírenských podniků velmi dobrý vztah k řízení změn v podniku, což může velmi dobře napomoci tvorbě smysluplných inovací a následně kontinuálnímu zvyšování výkonnosti podniku jako celku.

³³ Výsledek je uveden v příloze č. 2.

Nicméně i v této oblasti lze nalézt otázky, na které se podniky musí zaměřit, jelikož dle dosažených relativních úspěšností potenciál k zlepšení nabízejí. Zkoumané podniky ČR se domnívají, že jejich silnou stránku při realizaci změn je motivovaný tým a jeho práce. Zaměstnanci se domnívají, že změna bude mít pozitivní vliv, pokud bude dosaženo stanoveného cíle. Ovšem je dobré při realizaci změn posoudit vliv a přínos konzultantských firem pro realizaci změny v daném podniku. Slabou stránkou při realizaci změn v českých podnicích je nedostatečná podpora těchto změn a programů samotným vedením společnosti, typ organizační struktury a nepřítomnost silné osobnosti v pilotních týmech pro realizaci změn. Německé podniky považují obdobně pozitivní vliv firemní kultury, týmové práce a přístupu vedoucích zaměstnanců k diskusi pro zvládnutí změn v podniku a snížením odporu zaměstnanců k realizaci změn. Taktéž se německé strojírenské podniky nedomnívají, že by měl přínos konzultantů pro realizaci změn v podniku vždy pozitivní vliv na rychlejší a efektivnější realizaci změny. Slabou stránkou taktéž může být malá podpora realizace změn a jejich programů vedením společnosti a respektování názorů zaměstnanců vedením společnosti při realizaci změn.

Ačkoli se autoři odborných publikací shodují na účelnosti komplexního řízení a podpory realizace změn vedením podniku, v realitě je tento nedostatek shledáván jako velmi častým a závažným problémem, který efektivitu realizace změny a taktéž vlnu odporu zaměstnanců k změnám v podniku negativně ovlivňuje.

Vyhodnocením závislostí byly prokázány vztahy mezi vlivem vhodné komunikace na pozitivní realizaci změny v podniku, stejně tak jako podpoře realizace změn vedením společnosti či pozitivním vlivu firemní kultury.

5.3 Program zlepšování ve vybraném podniku

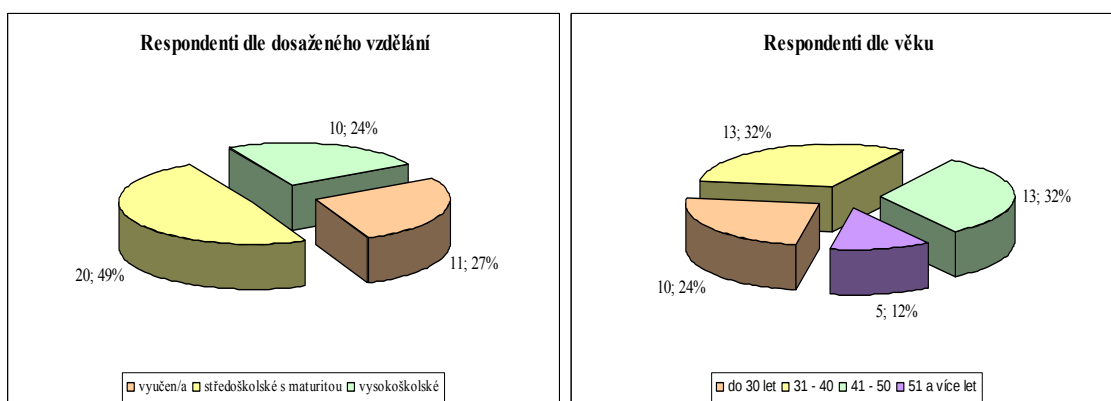
Workshopy zlepšování probíhají jak ve výrobních, tak nevýrobních úsecích podniku. Ve výrobní oblasti se týkají zejména technických zlepšení na daném výrobním projektu. Systematika navazuje na praxí osvědčenou metodiku japonského výrobce automobilů Toyota, kdy v rámci daného období, nejčastěji jednoho týdne, jsou vybráni zaměstnanci z různých odborných oddělení nejprve seznámeni s úkoly a cíly workshopu. Podstata práce je vysvětlena koordinátorem. Během týdne proběhla první analýza problému, definování zlepšujících opatření a jejich realizace a kvantifikace zlepšení. Výsledky jsou účastníky workshopu prezentovány managementu podniku. Protože realizace některých zlepšení je například závislá na delších dodacích termínech, pracuje tým vybraných pracovníků ještě 1 měsíc od závěrečné prezentace na finálním splnění cíle workshopu.

Přinést do každodenní činnosti podniku alespoň jeden zlepšovací nápad, který pozitivně ovlivní výkon podniku, vyžaduje nejen komplexní řízení, ale především úzkou spolupráci produktivních dělníků a vedoucích pracovníků, například jejich vzájemnou fungující komunikaci. V dotazníku č. 2 uvedeného v příloze č. 1 byly jednotlivé otázky rozčleněny do oblastí týkajících se rozplánování workshopu, jeho průběhu, komunikace a celkového přínosu zlepšovacích aktivit v podniku.

V období 01 - 08/2007 se konaly v jednom z českých strojírenských podniků workshopy zlepšování. Z celkových 16 workshopů založených zejména na principu japonské metody Kaizen, upravené do podmínek českého prostředí, bylo získáno od účastníků 41 dotazníků, což představuje 85,4 % návratnost vzhledem k celkovému počtu 48 účastníků v zkoumaném období.

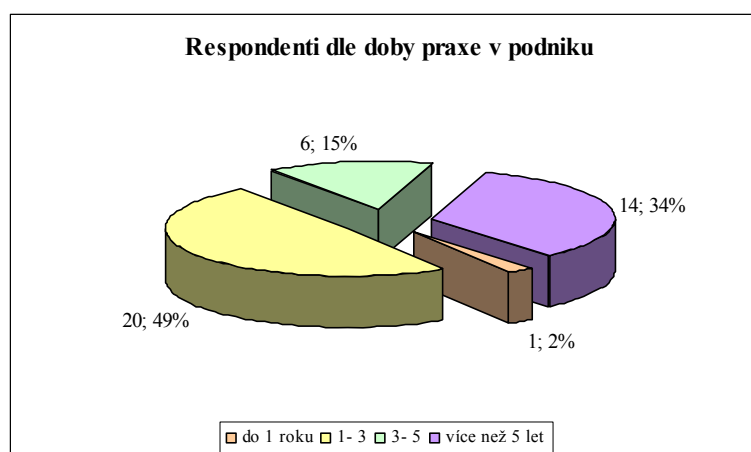
Z celkového počtu 41 účastníků bylo 38 mužů (92,7 %) a pouze 3 ženy (7,3 %). Nízkou účast žen lze přisoudit celkovému většímu zastoupení mužů ve výrobním podniku a skutečnosti, že v daném období převažovaly workshopy zlepšování ve výrobním úseku.

Grafy č. 9 a č. 10 Respondenti dle dosaženého vzdělání a dle věku



Účastníky workshopů byli zejména zaměstnanci s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou a mladší zaměstnanci od 31 do 40 let věku, jak je zobrazeno v grafech č. 9 a č. 10. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o podnik založený v roce 2000, nejvíce účastníků je zaměstnáno ve vybraném podniku od 1 do 3 let (49 %), jak uvádí graf č. 11.

Graf č. 11 Respondenti dle doby praxe v podniku



Z rozložení odpovědí v grafu č. 12 uvedeného v příloze č. 3 lze konstatovat, že respondenti odpovídali na zkoumané otázky spíše kladně.

Celkově lze konstatovat, že respondenti se průměrně domnívají, že workshopy zlepšování mají spíše pozitivní vliv na zvyšování výkonu podniku, jak je uvedeno v tabulce č. 4 a grafu č. 12 v příloze č. 3.

Typickou hodnotou je pro odpověď „určitě ano“ (modus - hodnota s největší četností), prostřední hodnota se nachází taktéž v intervalu „určitě ano“ (medián). Výpověď respondenta se většinou neodchyluje od průměrné výpovědi „spíše ano“ o 1,4 intervalu. Kladná hodnota šikmosti 0,984 poukazuje velmi zešikmené rozdělení

hodnot doleva, tzn. k hodnotám pozitivního souhlasu s otázkou. Záporná hodnota špičatosti -0,718 dokládá plošší rozdělení hodnot než normální a tedy menší koncentraci hodnot kolem střední hodnoty „spíše ano“.

Dle výsledků zpracovaných metodou bodového hodnocení a uvedených v tabulce č. 4 v příloze č. 3 respondenti kladně hodnotí informovanost před workshopem, podklady a informace, jež dostávají od koordinátora jsou dostačující k pochopení úkolu (otázka č. 6), 63,4 % respondentů je o tom přesvědčeno a zbylých 36,6 % se ke kladné odpovědi spíše přiklání. Respondenti jsou taktéž přesvědčeni, že komunikace mezi členy týmu v průběhu workshopu určitě funguje (75,6 %) a má pozitivní vliv na výsledek (otázka č. 9). Kladně komunikaci týmu hodnotí ještě 22 % a jen 2,4% si myslí, že komunikace spíše nefunguje. K další, ze silných stránek řízení workshopů ve vybraném podniku, patří pozitivní přínos vstupní informační schůzky (otázka č. 5), kterou 65,9% určitě považuje za přínosnou, 31,7 % za spíše přínosnou. Pouze dva respondenti vyjádřili myšlenku, že informační schůzka spíše nemá přínos pro workshop³⁴ (2,4%).

Pro zpracování dlouhodobých úkolů po závěrečné prezentaci workshopu je stanovena doba obvykle ještě jednoho měsíce, tu ale za dostatečnou na vyřešení úkolů považuje pouze 17,1 % a spíše dostatečnou 26,8 % respondentů. Naopak více než polovina dotázaných se k časovému rozpětí pro dlouhodobé úkoly vyjádřila spíše negativně (53,7 %) a naprosto nedostatečnou jí považuje 2,4 % respondentů.

V ČR pravděpodobně ještě nejsou zcela zapomenuty zlepšovací programy období před rokem 1989, neboť workshopy nejsou dělníky (respektive produktivními pracovníky) chápány vždy pozitivně. Fakt, že dělníci vnímají tyto programy zlepšování pozitivně, vyjádřilo 36,6 % respondentů, nicméně jejich přesvědčení klesá od 29,3 % (spíše ano) k 34,1 % (spíše ne). Převažující negativní nádech realizace programů a workshopů zlepšování dokládá fakt, že 22,0 % respondentů je přesvědčeno, že image zlepšování workshopů se za dobu jejich trvání spíše nezlepšilo a 2,4 % dotázaných si myslí, že určitě nezlepšilo. Zbylá část odpovědí 31 respondentů je kladná, ale vzhledem k vahám odpovědí nedostačující pro zlepšení výsledku.

³⁴ Dále používána taktéž zkratka pro workshop – WS.

5.3.1 Vyhodnocení hypotézy H2 a otevřených otázek dotazníku

Pro ověření hypotézy H2 byly údaje z dotazníků zkoumajících přínos WS zpracovány jako průměr výsledků otázek č.12 – 17 a otázky č. 1 – 11 rekódovány do průměrné hodnoty zahrnující témata realizace workshopu a pro výpočet bylo použito testování nulové hypotézy a Spearmanův koeficient pořadové korelace. Prokázána byla na i základě Kendallových koeficientů b, c středně silná závislost, kterou však k malému rozsahu vzorku dat lze hodnotit jako malou až střední. Čím úspěšněji bude workshop naplánován, komunikován a jeho průběh zorganizován, tím pozitivnější přínos budou mít jeho výsledky pro podnik.

V dotazníku byly uvedeny dvě otevřené otázky, kdy respondent definoval pozitiva a negativa workshopu. K negativům bylo možné dopsat i doporučení pro zlepšení organizace a průběhu workshopu.

K pozitivním přínosům dle respondentů patří především zlepšení spolupráce mezi předáky, výrobními dělníky a technicko-hospodářskými pracovníky, zjednodušení práce dělníků díky navrženým přípravkům, celkové zlepšení kvality a organizace práce na dílně, snížení neproduktivních hodin a výrobních nákladů. Mezi pozitiva uváděli respondenti také zlepšení komunikace mezi zaměstnanci podniku a získání nových znalostí z jiných oborů činnosti.

Mezi jedno z největších negativ organizování workshopů zlepšování v podniku patří stále chybějící podpora vedení společnosti. Workshopy jsou jen zřídka prováděny na neproduktivních pracovištích, ačkoli právě zde lze získat velký potenciál úspor. Zejména zpočátku organizování workshopů zlepšování nebyly výsledky 100 % aplikovány a používány, jež bylo způsobeno zejména dlouhými dodacími termíny požadovaného materiálu používaného pro zlepšovací opatření.

5.3.2 Diskuse a dílčí závěr

Analýzou přínosu realizace programů zlepšování ve vybraném strojírenském podniku s využitím japonské metody Kaizen bylo prokázáno, že přes mnohé klady se české podniky potýkají s dílčími nedostatky, jež mohou zlepšovat.

Celkový, velmi dobrý výsledek naznačuje schopnost efektivně řídit programy zlepšování. Respondenti vyjádřili silné stránky v případech vhodnosti vstupní informační schůzky pro úspěšnou práci při workshopu, komunikaci členů v týmu.

Naopak je možné najít tzv. slabé stránky, za které respondenti označili nedostatečnou dobu pro realizaci dlouhodobých úkolů a prozatím ještě spíše negativní nádech programů zlepšování v podnicích. K doporučením na zlepšení nejen výkonnosti podniku, ale samotné realizace programů zlepšování lze přidat nutnost organizace výše charakterizovaných programů i v neproduktivních odděleních výrobních podniků.

5.4 Inovace v podniku

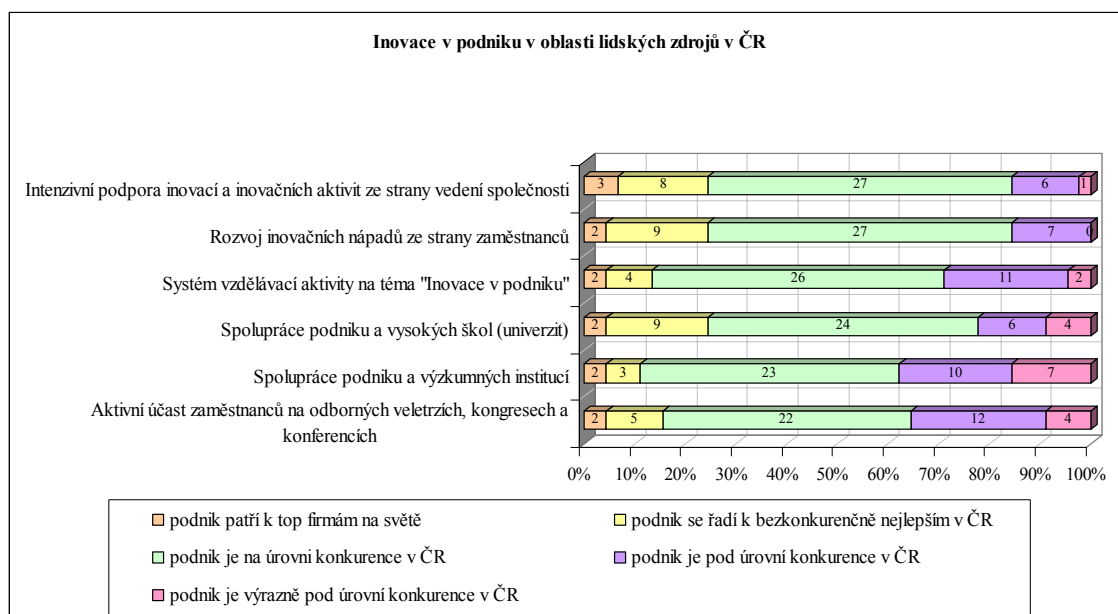
5.4.1 Úspěšnost řízení inovací v českých strojírenských podnicích

5.4.1.1 Inovace v oblasti lidských zdrojů v ČR

Detailnějším pohledem na výsledky analýzy lze konstatovat, že témata řízení lidských zdrojů ve vztahu k inovacím jsou v podnicích velmi dobře řízena, nicméně existují oblasti, jež celkový průměrný výsledek snižují. Tabulka č. 5 v příloze č. 4 zobrazuje výsledky jednotlivých zkoumaných témat.

Dle zjištěných údajů z dotazníkového šetření se české podniky se považují za úspěšné v intenzivní podpoře inovací a inovačních aktivit ze strany vedení společnosti (téma č. I.1) i ze strany zaměstnanců (téma č. I.2). Vedení podniku intenzivně podporuje inovace v českých podnicích z 60 % na průměrné úrovni, 17,8 % podniků se řadí v této otázce k nejlepším v zemi a 6,7 % dosahuje podpory srovnatelné se světovými inovátory. Podprůměrnou podporu inovací od svého vedení pocítuje 13,3 % dotázaných a silně podprůměrnou podporu 2,2 %.

Graf č. 14 Inovace v podniku v oblasti lidských zdrojů v ČR



Respondenti českých strojírenských podniků považují rozvoj inovačních nápadů zaměstnanců podniků v 60 % na průměrné úrovni srovnatelné s konkurencí v zemi, 24,4 % lepší než průměrné úrovně a 7 % pod úrovní konkurence v zemi.

Celkový výsledek je snížen nízkou úspěšností inovací vzniklých na základě spolupráce podniků s výzkumnými institucemi (téma č. I.5) a z poznatků z odborných

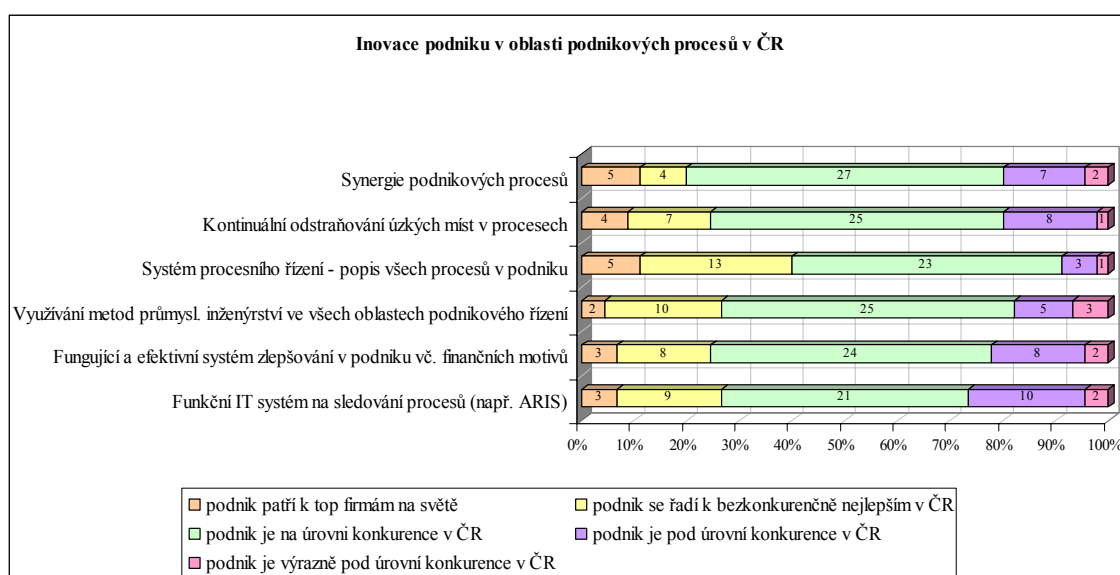
veletrhů, kongresů a konferencí (téma č. I.6). Další výsledné hodnoty zobrazuje graf č. 14.

Podniky spolupracují s výzkumnými institucemi, jako například Akademií věd ČR a dalšími institucemi, velmi zřídka. Z celkově dotázaných 45 ohodnotilo svou úspěšnost spolupráce v oblasti inovací lidských zdrojů s výzkumnými institucemi (téma č. I.5) 17 podniků (37,8 %) jako podprůměrnou, dalších 23 (51,1 %) průměrnou na úrovni konkurence v zemi a jen 5 podniků (11,1 %) je lepší než průměrná konkurence v zemi. Stejně tak i účast na odborných veletrzích, kongresech a konferencích je spíše podprůměrná, 35,6 % podniků nedosahuje průměrné úrovně srovnatelné s konkurencí.

5.4.1.2 Inovace v oblasti podnikových procesů v ČR

Výsledky dotazníkového šetření zkoumajícího inovace v oblasti podnikových procesů lze hodnotit již jako velmi dobré (tabulka č. 6 v příloze č. 4). K tomu přispívá inovační snaha podniků zabezpečit systém procesního řízení a popsat všechny procesy v podniku (téma č. II.3). Polovina z dotázaných podniků (51,1 %) se řadí na úroveň průměrné konkurence v zemi, 11,1 % k světovým špičkám, 28,9 % k bezkonkurenčně nejlepším v zemi a 8,9 % z dotázaných podniků se cítí být pod či silně pod úrovní konkurence v zemi.

Graf č. 15 Inovace podniku v oblasti podnikových procesů v ČR



K slabým stránkám v oblasti inovací podnikových procesů může přes vzorný popis všech procesů v podniku patřit nižší funkčnost IT systému na sledování procesů

(téma č. II.6). České strojírenské podniky se řadí dokonce v 26,6 % pod či silně pod úroveň konkurence.

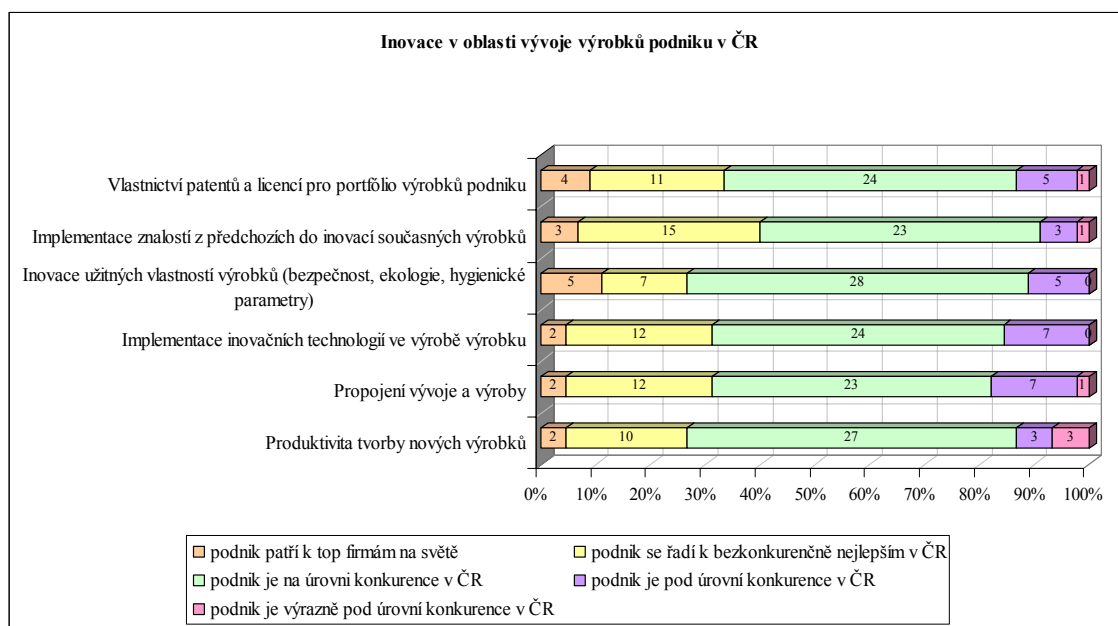
Taktéž je vhodné upozornit na skutečnost, že mnohé z dotazovaných podniků opomíjejí využít inovačních nápadů, které mohou přinášet workshopy využívající metody průmyslového inženýrství či individuálně navržené systémy zlepšování v podniku (téma č. II.4). Podrobněji jsou výsledky dílčích témat zakresleny v grafu č. 15.

5.4.1.3 Inovace podniku v oblasti vývoje výrobků v ČR

Inovační aktivity českých podniků v oblasti vývoje výrobků lze dle dosažených výsledků jednotlivých témat hodnotit jako velmi dobré, jak dokazuje tabulka č. 7 uvedená v příloze č. 4.

K silným stránkám hodnoceného vzorku českých strojírenských podniků patří implementace znalostí z předchozích do inovací současných výrobků (téma č. III.2). Nejčtenější skupinu tvoří podniky, jež se cítí být na úrovni konkurence v zemi (51,1 %), k nejúspěšnějším v daném tématu v zemi se řadí 33,3 % dotázaných a 6,7 % k světovým odborníkům na implementaci inovací z předchozích do současných výrobků. Relativně málo podniků (8,9 %) se cítí být podprůměrnými v této oblasti. K dalším úspěšným tématům lze přiřadit inovace užitných vlastností výrobků (téma č. III.3).

Graf č. 24 Inovace podniku v oblasti vývoje výrobků v ČR



Dotazníkové šetření prokázalo nižší úspěšnost inovací, které by měly přinést vyšší produktivitu nových výrobků (téma č. III.6). Ze 45 dotázaných podniků se 60 % z nich cítí být na úrovni konkurence v zemi, 22,2 % nejlepšími v českém prostředí a 4,4 % se řadí k světovým inovátorům. Pouze 13,4 % podniků se v tomto tématu řadí pod nebo silně pod úroveň konkurence v zemi.

5.4.1.4 Dílčí shrnutí inovací podniku v ČR a jejich významnost

Celkově lze konstatovat, že na základě vyhodnocení údajů v dotazníku Inovace podniku, dosahují zkoumané české strojírenské podniky celkově velmi dobrých výsledků (skupiny „vývoj výrobku“ a „podnikové procesy“), dobrou úroveň je charakterizována oblast lidských zdrojů.

Tabulka č. 8 Inovace v podniku v ČR

Oblast Inovace podniku v ČR (%)		
I.	Lidské zdroje	58
II.	Podnikové procesy	62
III.	Vývoj výrobků podniku	65
<i>Průměrná úspěšnost v %</i>		62

Při hodnocení dotazovaných témat dle významu pro zvyšování výkonnosti podniku byly k nejvýznamnějším řazeny inovace vývoje výrobků a to implementace znalostí z předchozích do inovací současných výrobků (téma č. III.2) či propojení vývoje a výroby (téma č. III.5), což je především pro strojírenské podniky nesmírně přínosné. K dalším významným inovacím v podniku bylo řazeno v oblasti podnikových procesů kontinuální odstraňování úzkých míst v procesech (téma č. II.2). V inovační oblasti lidských zdrojů je za velmi významnou považována intenzivní podpora vedení společnosti pro inovační aktivity podniku (téma č. I.1). Celkový přehled je uveden v tabulce č. 9 v příloze č. 4.

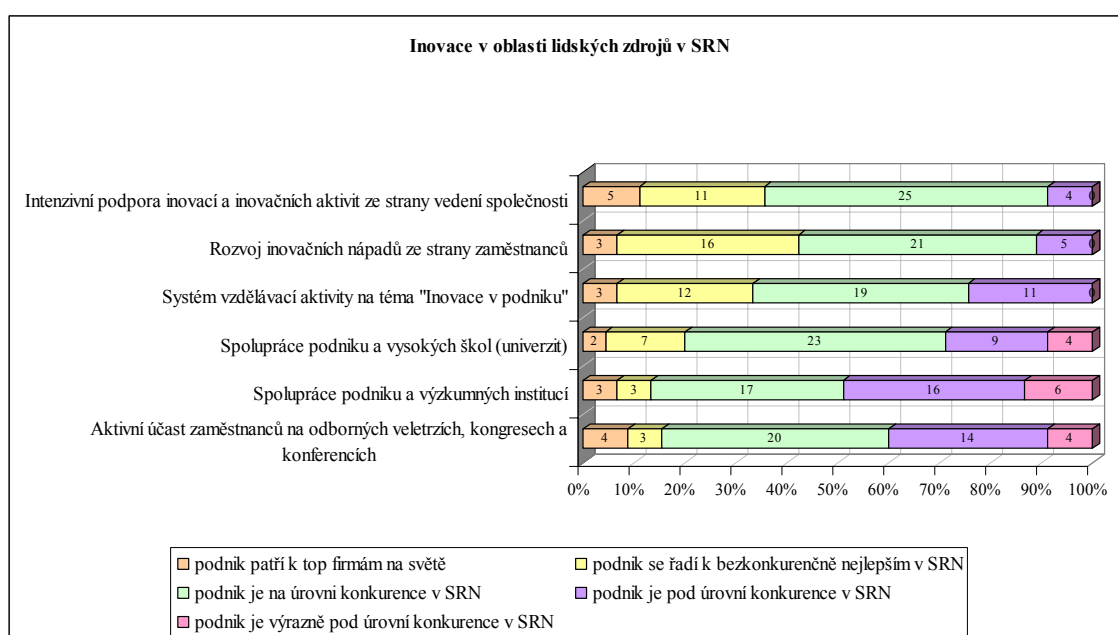
5.4.2 Úspěšnost řízení inovací v německých strojírenských podnicích

5.4.2.1 Inovace v oblasti lidských zdrojů v SRN

Dle získaných výsledků dotazníkového šetření lze řízení inovací v SRN označit jako dobré, respektive průměrně úspěšné. Mezi úspěšná témata byla zařazena intenzivní podpora inovací a inovačních aktivit ze strany vedení společnosti (téma č. I.1) a rozvoj inovačních nápadů ze strany zaměstnanců (téma č. I.2), jak je uvedeno v tabulce č. 10 v příloze č. 4.

Management německých strojírenských podniků intenzivně podporuje inovace a inovační aktivity, 11,1 % dotázaných podniků se řadí mezi světové inovátory, 24,4 % se cítí být nejlepšími v zemi, mezi podniky srovnatelné s průměrnou konkurencí bylo zařazeno 55,6 % podniků a pod úroveň 8,9 % dotázaných. Rozvoj inovačních nápadů ze strany zaměstnanců je nejvíce zastoupen podniky, jež se cítí být na úrovni průměrné konkurence (46,7 %), k světovým špičkám se řadí 6,7 % respondentů, mezi bezkonkurenčně nejlepší bylo zařazeno 35,6 % a horšími než je výsledek průměrné konkurence se cítí být 11,1 % podniků.

Graf č. 17 Inovace v podniku v oblasti lidských zdrojů v SRN



Spolupráce německých podniků s výzkumnými institucemi (téma č. I.5) a aktivní účast zaměstnanců na odborných veletrzích, kongresech a konferencích (téma č. I.6) představují témata, kde dosahují vybrané podniky spíše průměrných výsledků (dobrých). Podrobně jsou zobrazeny v grafu č. 17.

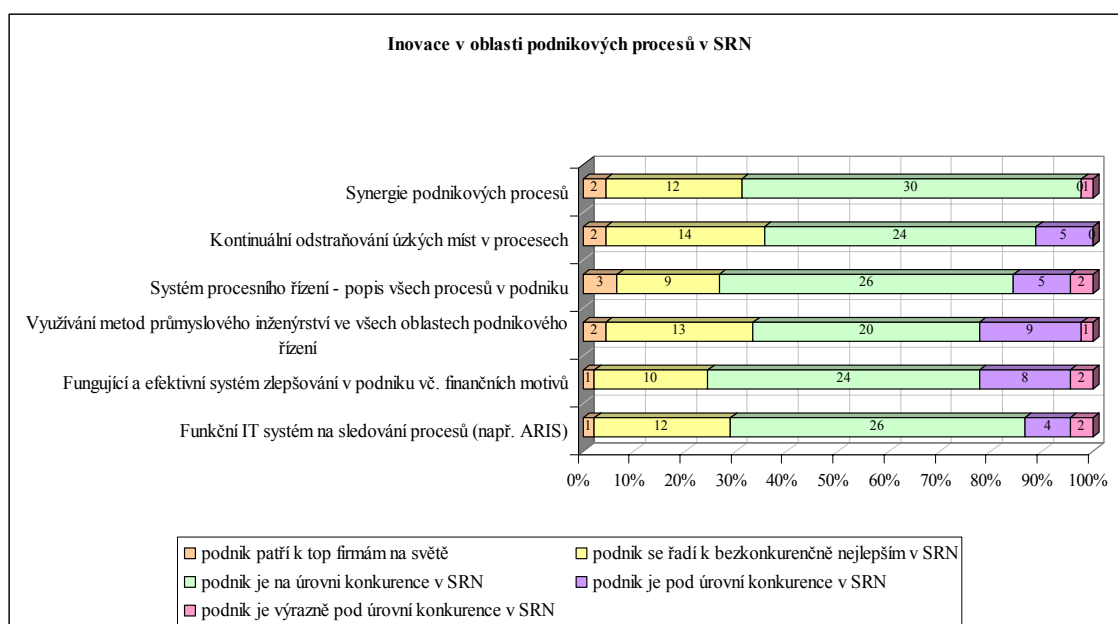
5.4.2.2 Inovace podniku v oblasti podnikových procesů v SRN

Dosažené výsledky německých strojírenských podniků lze hodnotit jako velmi dobré. K úspěšným inovačním tématům patří synergie podnikových procesů (téma č. II.1) a inovace z workshopů kontinuálního odstraňování úzkých míst v procesech (téma č. II.2). Německé strojírenské podniky dbají na inovace podporující synergii podnikových procesů, kdy 66,7 % podniků se cítí být na průměrné úrovni srovnatelné

s konkurencí v zemi a 26,7 % se dokonce řadí k nejlepším v zemi. Detailnější informace jsou uvedeny v tabulce č. 11 v příloze č. 4 a také v grafu č. 18.

Aby se inovační aktivity staly aktivátorem pro co největší počet zaměstnanců, je vhodné v podniku zavést ucelený systém zlepšování včetně finančních motivů (téma č. II.2), kde dle hodnot dosažených z výzkumu nedosahují německé podniky velmi dobrých výsledků.

Graf č. 18 Inovace podniku v oblasti podnikových procesů v SRN

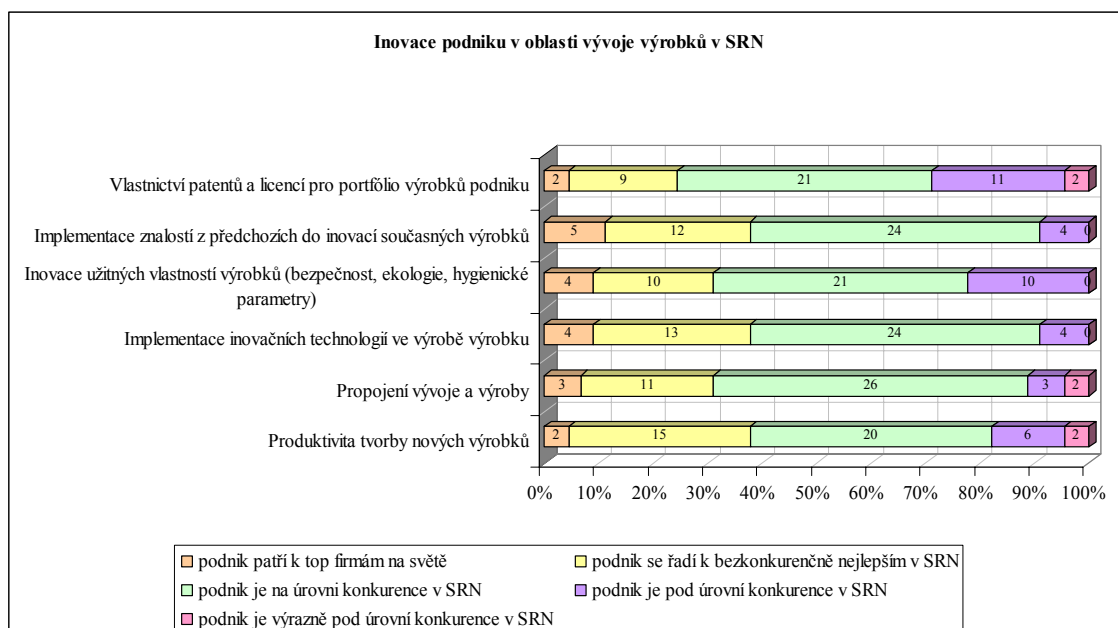


5.4.2.3 Inovace v oblasti vývoje výrobků podniku v SRN

Přestože celkový výsledek inovační úspěšnosti německých strojírenských podniků v oblasti vývoje výrobků, jak dokládá tabulka č. 12 v příloze č. 4, je velmi dobrý, existují mezi jednotlivými tématy značné rozdíly.

Implementace znalostí z předchozích do inovací současných výrobků a implementace inovačních technologií ve výrobě výrobků (téma č. III.2) lze řadit k takovým tématům, ve kterých se zkoumané podniky cítí úspěšné. Naopak německé podniky mohou zaznamenat slabší úspěšnost ve vlastnictví patentů a licencí pro portfolio výrobků podniku (téma č. III.1). Graficky lze úspěšnost řízení inovací v oblasti vývoje výrobku charakterizovat dle grafu č. 19.

Graf č. 19 Inovace podniku v oblasti vývoje výrobků v SRN



5.4.2.4 Dílčí shrnutí inovací podniku v SRN a jejich významnost

Německé strojírenské podniky dosáhly v jednotlivých oblastech řízení inovací podniku velmi dobrého celkového hodnocení, avšak průměrné hodnoty dílčích otázek se pohybují na spodní hranici skupiny „velmi dobrý“. Celkově lze vyzdvihnout inovační úspěšnost německých podniků v oblasti vývoje výrobků, jak je zobrazeno v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13 Inovace podniku v SRN

Oblast Inovace podniku v SRN (%)		
I.	Lidské zdroje	60
II.	Podnikové procesy	63
III.	Vývoj výrobků podniku	64
Průměrná úspěšnost v %		62

Za nejvýznamnější oblast přispívající k zvyšování podnikové výkonnosti byly německými strojírenskými podniky označeny inovace podnikových procesů, zejména kontinuální odstraňování úzkých míst v procesech (téma č. II.2) a synergie podnikových procesů (téma II.1), dále v inovacích vývoje výrobků produktivitu tvorby nových výrobků (téma 4. III.6) a rozvoj inovačních nápadů ze strany zaměstnanců (téma č. I.2) v oblasti inovací lidských zdrojů, jak je uvedeno v tabulce č. 14 v příloze č. 4.

5.4.3 Vyhodnocení hypotézy H3

Hypotéza H3: „Zaměstnanci úspěšných podniků se podílejí na inovačních aktivitách, pokud jsou inovace intenzivně podporovány vedením společnosti“ byla hodnocena pomocí testování nulové hypotézy a vypočten Spearmanův koeficient pořadové korelace.

Výpočtem Kendallových koeficientů b , c byla u obou souborů prokázána středně silná závislost. Opět vzhledem k malému vzorku zkoumání lze takovou závislost považovat za malou. Rozvoj inovačních nápadů od zaměstnanců bude tím intenzivnější, čím intenzivněji bude management firmy podporovat v podniku inovační aktivity.

5.4.4 Diskuse a dílčí závěr

Pro sledování řízení inovací v obou evropských zemích byly vyhodnoceny oblasti řízení lidských zdrojů, podnikových procesů a oblast vývoje výrobku. Zároveň byl na základě dotazníkového šetření zjištěn přístup podniků k významu jednotlivých témat na zvyšování výkonnosti podniku. Vzhledem ke zvolené stupnici hodnocení úspěšnosti dosahují oba státy průměrně velmi dobré úrovně a úroveň jednotlivých oblastí se až na výjimku inovací v oblasti lidských zdrojů v ČR nijak zásadně neodlišují, respektive nebyly zjištěny zásadní odchylky od dosažené velmi dobré úrovně (tj. úspěšnost 61 – 80 %). Detailnějším pohledem lze zjistit rozdíly mezi jednotlivými tématy.

Hodnocené české podniky považují průměrně za svou silnou stránku inovace v oblasti vývoje výrobku, naopak úzkým místem v řízení inovací je inovativní řízení lidských zdrojů. Tomu odpovídá i vyjádření významnosti oblastí k zvyšování výkonu podniku. Překvapujícím, respektive alarmujícím faktem je nízká průměrná úspěšnost spolupráce podniků obou zemí s výzkumnými institucemi. Díky vyhodnocení údajů z dotazníků německých strojírenských podniků lze konstatovat, že k nejúspěšnějším řadí respondenti inovace v oblasti vývoje výrobků, naopak se přiznávají k slabinám v inovacích oblastí podnikových procesů. Paradoxně nejvyšší význam pro zvyšování výkonnosti podniku přikládají německé strojírenské podniky inovacím v oblasti podnikových procesů, následně oblasti vývoje výrobku a inovacím v oblasti lidských zdrojů. I při zpracování otázky inovací v podniku bylo testováním nulové hypotézy a výpočtem Spearmanova a Kendallových b , c koeficientů prokázáno, že rozvoj inovačních nápadů závisí na podpoře vedení podniku v těchto aktivitách.

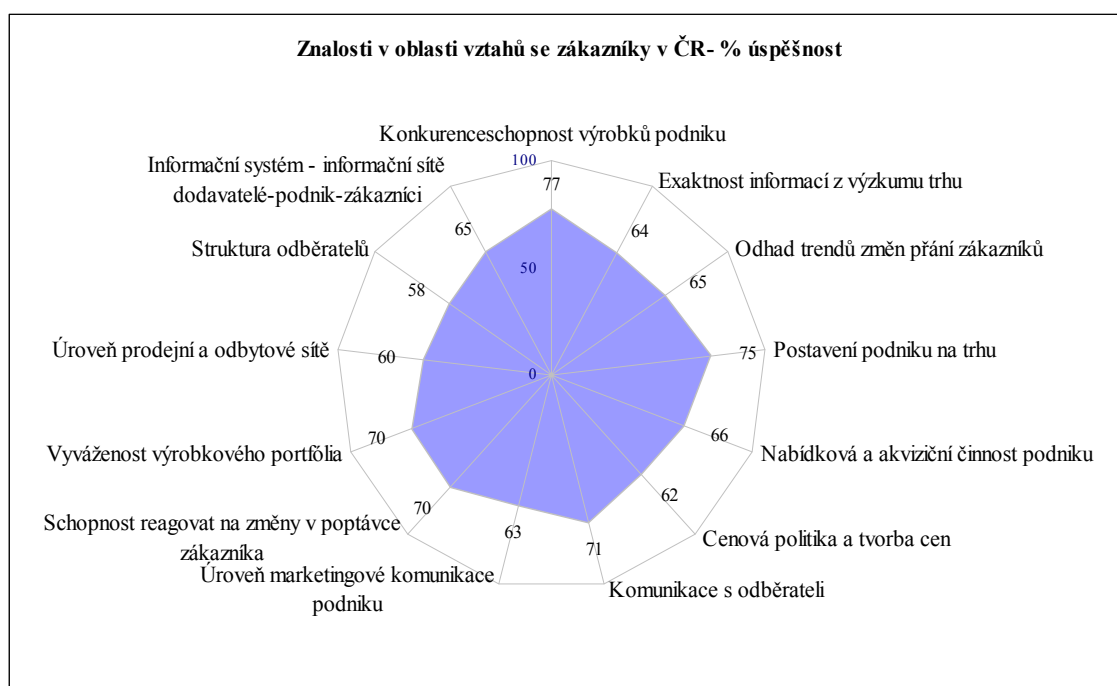
5.5 Znalosti podniku

5.5.1 Úspěšnost řízení znalostí v českých strojírenských podnicích

5.5.1.1 Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v ČR

Do oblasti vztahů se zákazníky byla zahrnuta témata týkající se znalostí tržních informací, trendů vývoje trhu, cenové politiky, komunikace se zákazníkem, informačních sítí až po znalosti změn v přáních zákazníků a úrovni prodejní sítě.

Graf č. 20 Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v ČR



Dotazníkové šetření ukázalo, že české podniky strojírenského průmyslu se cítí být úspěšnými v produkci konkurenceschopných výrobků (téma č. I.1) a celkovém postavení podniku na trhu (téma č. I.4). Hodnocené české podniky se v 24,4% řadí k světovým producentům, kteří jsou svými výrobky konkurenceschopní na světovém trhu, 37,8 % respondentů řadí podnik k bezkonkurenčně nejlepšímu v mateřské zemi a 37,8% považuje své výrobky za průměrné, srovnatelné s průměrnou domácí produkcí. S tím souvisí i silné postavení podniku na trhu, kde se 20% firem řadí k světové špičce, 40 % k nejlepšímu v zemi a na průměrné úrovni se cítí být 37,8 % dotázaných. K výsledku vybraných podniků může přispívat i efektivní komunikace s odběrateli (téma č. I.7). Necelá polovina respondentů se řadí na průměrnou úroveň (48,9 %) a 31,1 % k nejlepšímu v zemi v této otázce. Silnou stránkou českých strojírenských podniků je pak schopnost reagovat na změny v poptávce zákazníka (téma č. I.9)

a vyváženost výrobního portfolia (téma č. I.10). K slabým stránkám hodnocených podniků patří struktura odběratelů (téma č. I.12), nicméně největší počet dotázaných (44,4 %) je řazeno do průměrně úspěšné skupiny.

Konkrétní výsledky řízení znalostí v oblasti vztahů se zákazníky v ČR jsou zobrazeny v grafu č. 20 a tabulce č. 15 v příloze č. 5.

Celkově lze dle dosažených výsledků dotazníkového šetření konstatovat, že relativní průměrná úspěšnost českých podniků v oblasti vztahů se zákazníky je velmi dobrá.

5.5.1.2 Znalosti podniku v oblasti interních podnikových procesů v ČR

Vzhledem ke skutečnosti, že výzkum byl zaměřen na strojírenské podniky, byla témata v oblasti interních podnikových procesů zkoumána poněkud podrobněji, od hodnocení úrovně komunikace s dodavateli, jejich struktury, řízení materiálové dispozice, průběžné analýzy dodavatelských cen, logistických konceptů až po detailní otázky řízení výrobního procesu (operativní plánování výroby, strojní vybavenost, organizační uspořádání výroby, informovanost dělníků o průběhu zakázek, optimalizace technických norem apod.).

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že největšího úspěchu dosahují podniky, jež produkují kvalitní výrobky (téma č. II.25), české podniky se cítí být v 35,6 % nejlepšími v zemi a 11,1 % dotázaných dokonce na světové úrovni. K tomuto faktu přispívá úspěšnost českých podniků v komunikaci s dodavateli (téma č. II.1), jež napomáhá zajistit optimální vstupy do procesu (téma č. II.27).

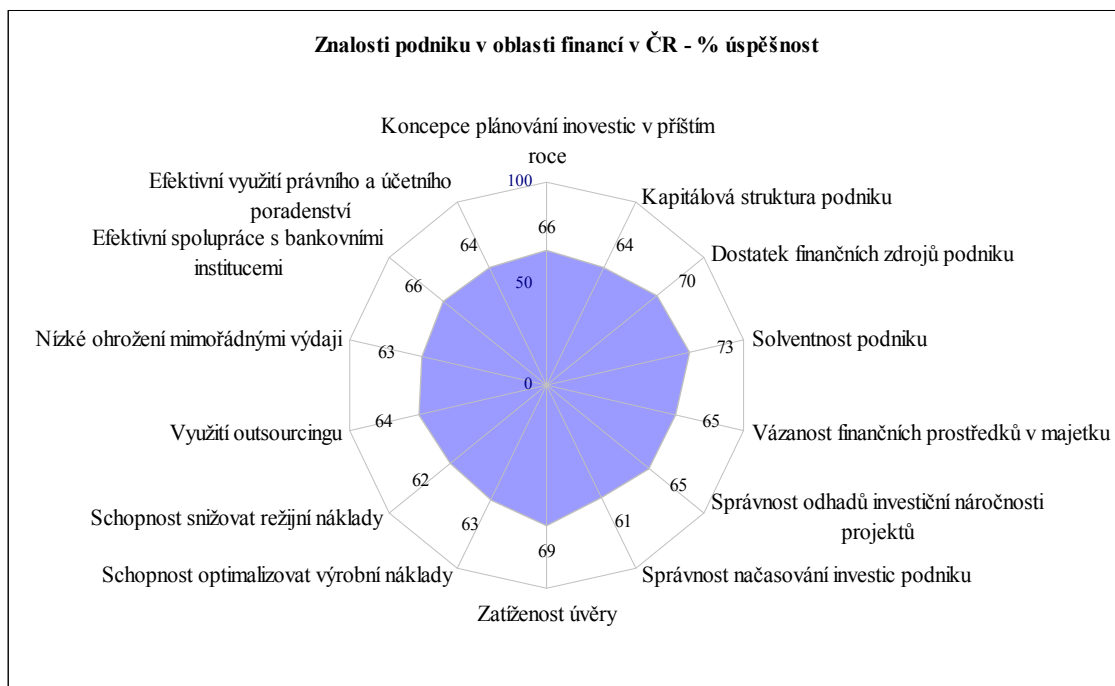
Slabší stránkou, respektive tématy, která by mohla v budoucnu podnikům způsobit problémy s výkonností, je včasnost dodání materiálu a polotovarů od dodavatelů (téma č. II.7), celková koncepce logistických cest a skladovacích míst v podniku (téma č. II.9) i konečná manipulace s materiálem v průběhu dopravy na dílnu (téma č. II.12), jak dokazuje tabulka č. 16 v příloze č. 5. Znalosti českých strojírenských podniků v oblasti podnikových procesů lze celkově charakterizovat jako velmi dobré.

5.5.1.3 Znalosti podniku v oblasti financí v ČR

Vyhodnocení finanční stránky úspěšnosti aplikace znalostí v oblasti financí poukazuje na fakt, že české podniky se považují za solventní (téma č. III.4), respektive uvádějí jako jednu ze svých silných stránek dostatek finančních zdrojů pro potřeby

podnikání (téma č. III.3). Naopak slabá místa cítí v otázce správnosti načasování investic (téma č. III.7), tedy určení vhodného okamžiku pro realizaci investičního obchodu. Detailní náhled pro jednotlivá témata je zobrazen v grafu č. 21.

Graf č. 21 Znalosti podniku v oblasti financí v ČR



Z dotázaných českých strojírenských podniků se v otázce solventnosti řadí 26,7 % k nejlepším v zemi ve srovnání úspěšnosti s největším konkurentem a 22,2 % dokonce k světové špičce. Přestože téma správnosti odhadů investiční náročnosti projektů (téma č. III.6) patří ve zkoumané oblasti s nejméně úspěšným, dvě třetiny českých podniků odhadují investiční náročnost na úrovni konkurence v zemi a jen 4,4 % hůře než konkurence. Celkově jsou znalosti českých podniků v oblasti financí na velmi dobré úrovni.

5.5.1.4 Znalosti v oblasti učení se a růstu podniku v ČR

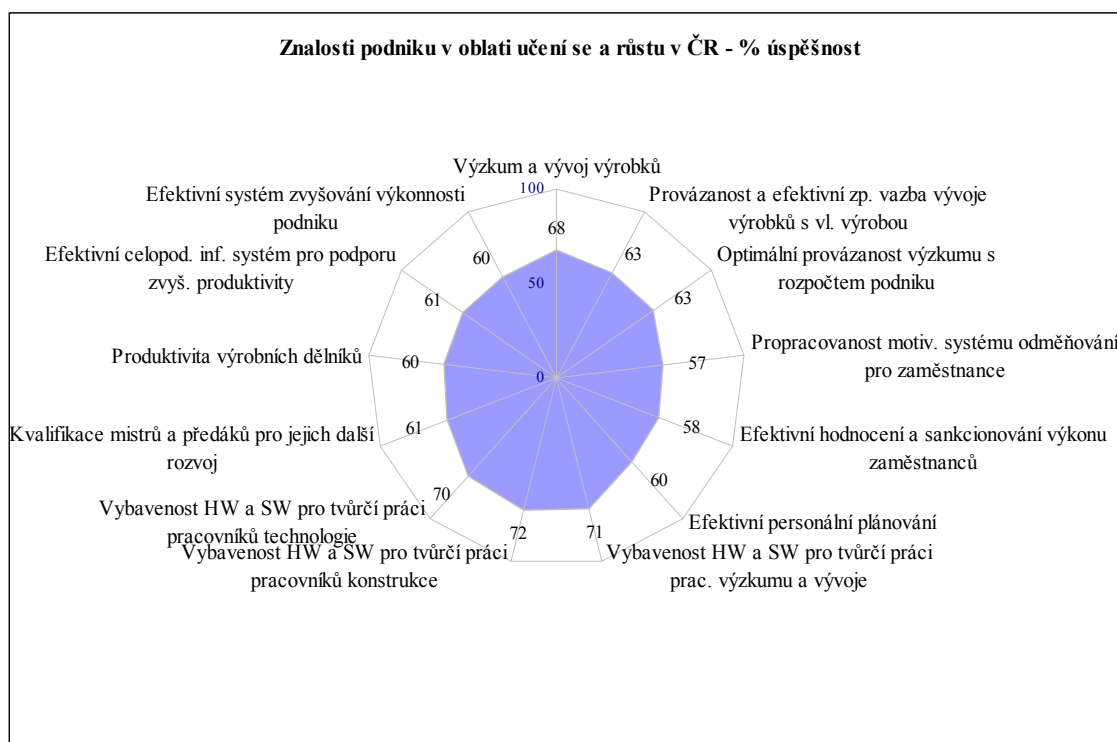
V oblasti učení se a růstu podniku byl dotazník zaměřen na znalosti výzkumu a vývoje výrobků, zpětnou vazbu výroby na vývoj a výzkum výrobku, efektivní hodnocení a plánování výkonu zaměstnanců, vybavenost pracovníků odborných oddělení počítačovou technikou a vhodným softwarem, produktivitu dělníků, stejně jako i na systém podpory zvyšování podnikového výkonu.

Podniky dbají na vybavení softwarem a hardwarem zejména pro pracovníky výzkumu, vývoje (téma č. IV.7) a konstrukce (téma č. IV.8). K světovým špičkám

ve vybavenosti počítačovou technikou pro výzkumné pracovníky se řadí 6,7 % dotázaných, 44,4 % se cítí být mezi nejlepšími v zemi, 46,7 % zůstává na úrovni konkurence a 2,2 % pod úrovní konkurence v zemi. Naopak k slabinám patří, při i tak velmi dobrých výsledcích, propracovanost motivačního systému odměňování pro zaměstnance (téma č. IV.4) a s tím související hodnocení výkonu zaměstnance (téma č. IV.5). Nejvíce firem se cítí být v této problematice na úrovni domácí konkurence (44,4 % u motivačního systému; 44,4 % hodnocení výkonu zaměstnanců), nicméně je zde zastoupená i skupina, jež cítí své výsledky ve zkoumané oblasti silně pod úrovní konkurence v zemi.

Vzhledem k dosaženým výsledkům lze znalosti vybraných strojírenských podniků v oblasti učení se a růstu zařadit do kategorie velmi dobrých. Graf č. 22 a tabulka č. 18 v příloze č. 5 zobrazuje výsledky konkrétních zkoumaných témat.

Graf č. 22 Znalosti podniku v oblasti učení se a růstu v ČR - % úspěšnost



5.5.1.5 Dílčí shrnutí znalostí podniku v ČR a jejich významnost

Dle tabulky č 19 zobrazující celkové výsledky všech čtyř zkoumaných oblastí znalostí podniků v ČR lze konstatovat, že jejich úroveň je velmi dobrá. Nejlépe hodnocenou skupinu tvoří znalosti podniku o vztazích se zákazníky.

Tabulka č. 19 Znalosti podniku v ČR

Oblast Znalosti podniku v ČR (%)		
I.	Vztahy se zákazníky	67
II	Interní podnikové procesy	64
III.	Finance	65
IV.	Učení se a růst podniku	63
Průměrná úspěšnost v %		65

Při hodnocení významu jednotlivých témat pro zvyšování výkonnosti podniku bylo na základě vyhodnocení dotazníku Znalosti podniku prokázáno, že největší význam kladou podniky na oblast učení se a růstu a to zejména produktivité dělníků (téma č. IV.11) a také výzkumu a vývoji výrobků (téma č. IV.1), téma vztahů se zákazníky, jak dokládá tabulka č. 20 v příloze 5.

5.5.2 Úspěšnost řízení znalostí v německých strojírenských podnicích

5.5.2.1 Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v SRN

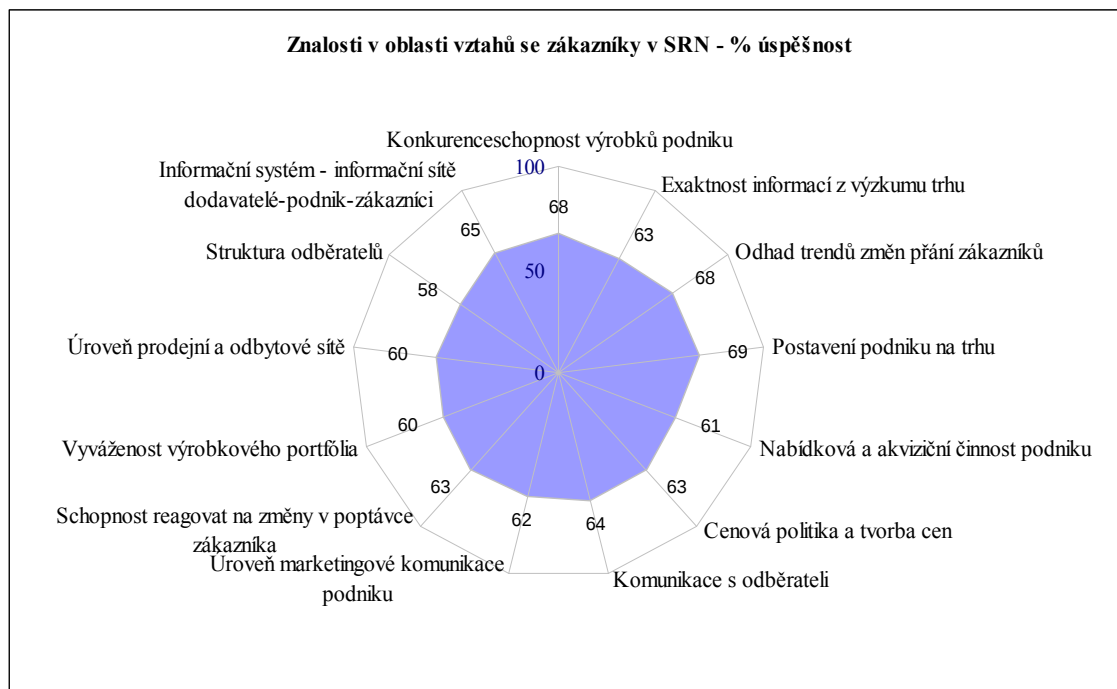
V oblasti znalostí vztahů se zákazníky se německé podniky cítí být úspěšnými v silném postavení na trhu (téma č. I.4), schopnosti odhadnout trend změn přání zákazníka (téma č. I.3) a konkurenceschopnosti svých výrobků (téma č. I.1).

Z výsledků vyplývá, že 33,3 % německých strojírenských podniků se řadí mezi lepší než srovnatelné s průměrnou konkurencí v zemi v postavení na trhu, 64,4 % na úroveň konkurence v zemi a jen 2,2 % se cítí být horšími než je průměrný podnik. K tomu přispívá i schopnost podniku správně odhadnout změnu přání zákazníka, přičemž žádný z vybraných podniků se nezařadil do skupiny horší než je průměr srovnatelný s konkurencí v zemi. Také konkurenceschopnost výrobků dotazovaných podniků je vysoká, 17,8 % respondentů se řadí k světové špičce, 15,6 % k nejlepším domácím podnikům z celkových 45 dotázaných.

K tématům, kde cítí mít dotazované podniky slabiny ve znalostech patří struktura odběratelů (téma č. I.12), přesto ale lze celkově určit úspěšnost znalostí německých strojírenských podniků ve znalostech vztahů se zákazníky dle dosažených

výsledků za velmi dobrou, jak podrobně dokládá tabulka č. 21 v příloze č. 5 a je zobrazeno grafem č. 23.

Graf č. 23 Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v SRN



5.5.2.2 Znalosti podniku v oblasti interních podnikových procesů v SRN

Výsledky podrobně zkoumané oblasti řízení procesů ve strojírenských podnicích v SRN, které jsou zobrazeny v tabulce č. 22 v příloze č. 5 ukazují, že silnou stránkou vybraných podniků je zejména kvalita výrobků (téma č. II.25), také znalosti v oblasti inovačních technologií (téma č. II.26). Celkem 5 ze 45 vybraných podniků se cítí být v obou výše jmenovaných tématech na světové úrovni. Velmi dobře byla hodnocena také témata vybavenosti strojním zařízením v podniku (téma č. II.18) a oblast strategického plánování (téma č. II. 15).

Slabou stránkou v hodnocení německých strojírenských podniků byla vyhodnocena problematika logistiky materiálu (témata č. 5, 6, 7 a 11), jako například včasnost dodání materiálu od dodavatelů, výše skladových zásob, bezvadnost polotovarů dodávaných z kooperací, či konsignace materiálu do výroby.

Přes dosažené výsledky lze konstatovat, že úspěšnost znalostí podniků v oblasti interních podnikových procesů je velmi dobrá.

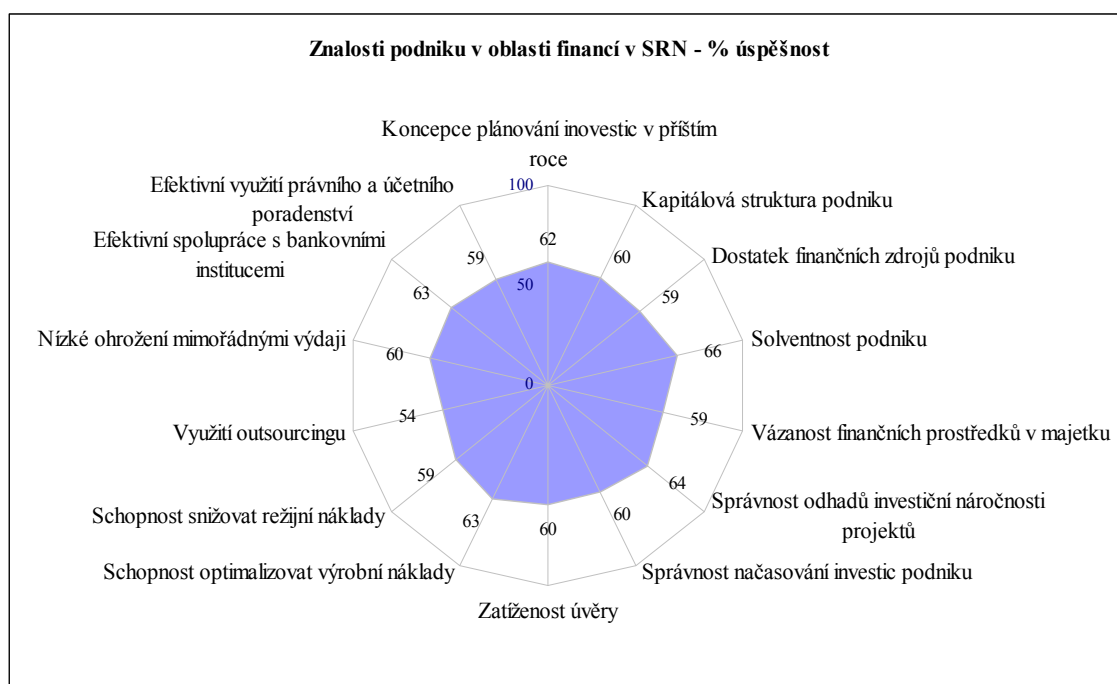
5.5.2.3 Znalosti podniku v oblasti financí v SRN

Dle výsledků zobrazených v tabulce č. 23 uvedené v příloze č. 5 se německé strojírenské podniky cítí být solventními (téma č. III.4) a úspěšnými v odhadování investiční náročnosti projektů (téma č. III.6), kde z celkem 45 oslovených podniků se 11 z nich řadí k nejlepším v zemi, 1 podnik se cítí být na světové úrovni, největší skupina 29 podniků se cítí být průměrnou v daném tématu a jen 4 podniky pod úrovní konkurence v zemi. Jako jedna z nejvíce úspěšných byla prokázána efektivní spolupráce podniku s bankovními institucemi (téma č. III.13), kde se 73,3 % respondentů se řadí k průměrným a 20 % k nejlepším v zemi, jen 6,7 % se cítí být horší než průměrná konkurence.

Tématem, kterému je na základě zjištěných výsledků třeba věnovat pozornost z důvodu zajištění vysoké úspěšnosti využití podnikových znalostí, je využívání outsourcingu (téma č. III.11). K lepším než je průměrná konkurence v zemi se řadí jen 11,1 % dotázaných, zatímco 42,2 % se cítí být horší či silně pod úrovní průměrné konkurence v zemi.

Detailní náhled výsledků znalostí německých strojírenských podniků v oblasti financí je poskytuje graf č. 24 a tabulka č. 23 uvedená v příloze č. 5.

Graf č. 24 Znalosti podniku v oblasti financí v SRN

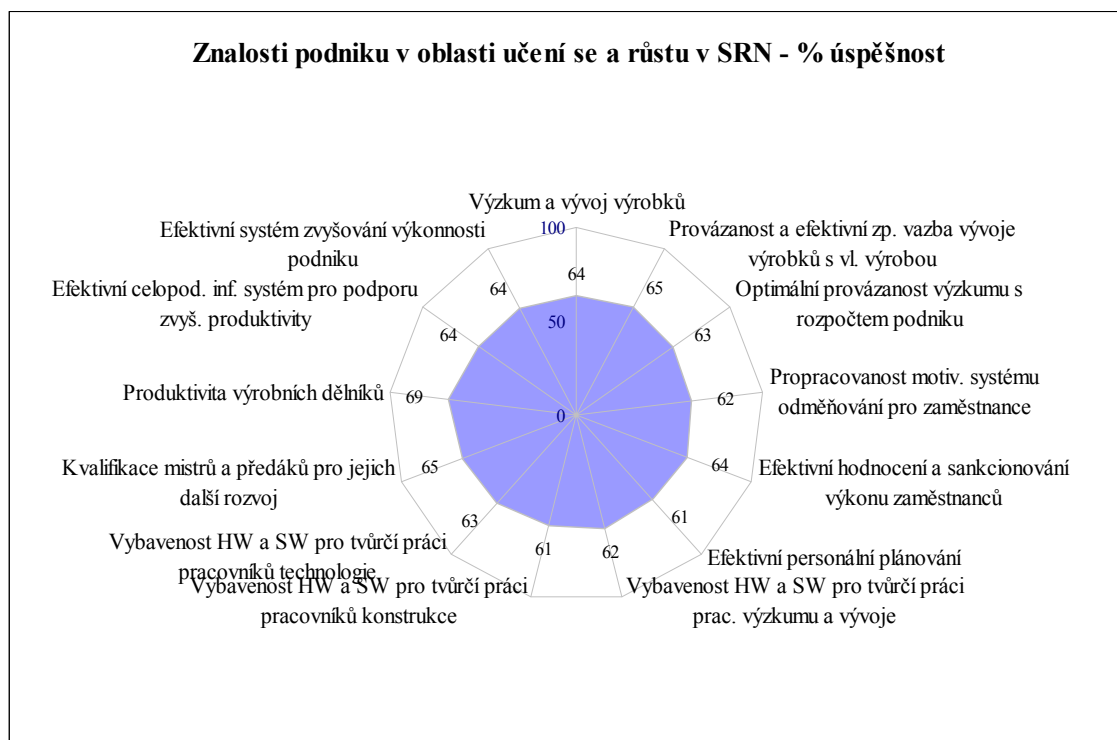


Vzhledem k dosaženým výsledkům lze konstatovat, že znalosti německých strojírenských podniků v oblasti financí jsou velmi dobré, nicméně na spodní hranici s kategorií znalostí průměrných – dobrých, čemuž je nutné věnovat náležitou pozornost.

5.5.2.4 Znalosti podniku v oblasti učení se a růstu v SRN

Z relativně vyrovnaných hodnot znalostí podniku v oblasti učení se a růstu, jež jsou zobrazeny v grafu č. 25 a tabulky č. 24 v příloze č. 5, je zřejmé, že silnou stránkou německých strojírenských podniků je produktivita dělníků (téma č. IV.11), kde 46,7 % podniků se cítí být srovnatelnými s průměrnou konkurencí v zemi, 44, 5 % dotázaných nejlepší v zemi či na světové úrovni a jen 8,9 % z celkem 45 dotazovaných podniků bylo zařazeno k horším než je průměrná konkurence. S tím souvisí i znalosti mistrů a předáků (téma č. IV.10), jejich kvalifikace pro další rozvoj, kde 60 % podniků, to je 21 z 45 oslovených, se cítí být na průměrných na úrovni konkurence v zemi a 28, 9 % dokonce bezkonkurenčně nejlepší v zemi. Světoví konkurenti či naopak podniky pod úrovní konkurence v zemi představují zanedbatelný počet dotázaných.

Graf č. 25 Znalosti podniku v oblasti učení se a růstu v SRN



Pro zlepšení slabých stránek je ve zkoumané oblasti učení se a růstu podniku vhodné zaměřit se na efektivní plánování růstu znalostí (téma č. IV.6) a vybavení

pracovníků konstrukce výpočetní technikou (téma č. IV.8). V těchto tématech dosahují německé strojírenské podniky nižší úspěšnosti. Nicméně i přesto jsou výsledné hodnoty celkově velmi dobré.

5.5.2.5 Dílčí shrnutí znalostí podniku v SRN a jejich významnost

Z výsledků analýzy zobrazených v tabulce č. 25 lze konstatovat, že znalosti vybraných německých strojírenských podniků v oblastech vztahů se zákazníky, interních podnikových procesů, financí a učení se a růstu jsou velmi dobré. Přičemž k oblastem, kde se dotazované podniky v SRN cítí úspěšnými patří interní podnikové procesy a oblast učení se a růstu.

Tabulka č. 25 Znalosti podniku v SRN

Oblast Znalosti podniku v SRN (%)		
I.	Vztahy se zákazníky	63
II	Interní podnikové procesy	64
III.	Finance	61
IV.	Učení se a růst podniku	64
Průměrná úspěšnost v %		63

K nejvýznamnějším oblastem přispívajícím k zvyšování výkonnosti podniku byly německými podniky označeny znalosti v oblasti učení se a růstu, zejména kvalifikace a rozvoj mistrů a předáků (téma č. IV.10) a celopodnikový informační systém na podporu zvyšování produktivity (téma č. IV.12). Další významnou oblast představují znalosti vztahů se zákazníky, především znalost informačního systému a sítě: dodavatelé – podnik – zákazník (téma č. I.13). V oblasti interních podnikových procesů přikládají podniky význam zejména informačnímu systému ve výrobě (téma č. II.17) a inovacím výrobních technologií (téma č. II.26). V neposlední řadě pokládají německé podniky za významné ve vztahu k zvyšování výkonu podniku v oblasti financí dostatek finančních zdrojů (téma č. III.3). Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 26 v příloze č. 5.

5.5.3 Diskuse a dílčí závěr

Rozsáhlé dotazníkové šetření zkoumající znalosti podniku ve čtyřech stěžejních oblastech vztahů se zákazníky, interních podnikových procesů, financí a učení se a růstu podniku, které bylo nejpodrobněji analyzováno vzhledem k zaměření dotazovaných podniků na interní podnikové procesy, poukázalo na značnou průměrnou vyrovnanost úspěšnosti znalostí v oblastech.

Podniky českého podnikatelského prostředí přiřazovaly své silné stránky zejména do oblasti vztahů se zákazníky a financí. Celkově v souvislosti se stanovenou škálou hodnocení byly české společnosti v otázce úspěšnosti řízení znalostí zařazeny mezi velmi dobře řízené (61 – 80 %). Je vhodné upozornit na fakt, který si mnozí podnikatelé zcela oprávněně uvědomují, a tím je význam učení se a růstu podniku pro zvyšování podnikové výkonnosti. Pro české strojírenské podniky nadále zůstává významnou oblast vztahů se zákazníky.

Průměrné a značně vyrovnané výsledky jednotlivých oblastí německých strojírenských podniků vyzdvihují znalosti v oblasti podnikových procesů a taktéž znalosti v oblasti učení se a růstu podniku. Zde je patrné, že podniky přikládají taktéž oblasti učení se a růstu nejvyšší význam pro vliv dílčích témat na zvyšování výkonnosti podniku. Nadále je v SRN přikládán význam dobrým vztahům se zákazníky, jež ovlivní v důsledku výkonnost podniku.

5.6 Lidské zdroje v podniku

5.6.1 Úspěšnost řízení lidských zdrojů v českých strojírenských podnicích

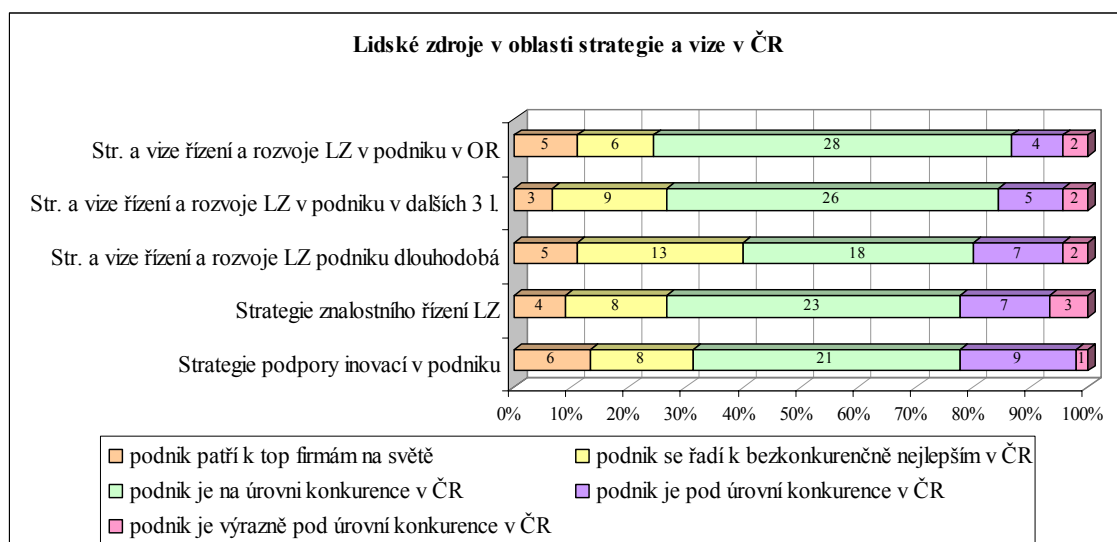
5.6.1.1 Lidské zdroje v oblasti strategie a vize v ČR

Oblast strategie a vize řízení zahrnuje témata týkající se definování vize a strategie řízení lidských zdrojů v různém časovém období a úroveň strategie znalostního řízení lidských zdrojů a strategii podpory inovací v podniku.

Management českých strojírenských podniků se cítí být silným v oblasti definování dlouhodobé strategie a vize řízení a rozvoje lidských zdrojů (téma č. I.3). Do skupin lepších než průměrná konkurence v zemi bylo zařazeno 40 % dotazovaných podniků. Z výzkumu je zřejmé, že respondenti jsou stále zaměřeni na krátkodobé plánování řízení lidských zdrojů (téma č. I.1), 24,4 % respondentů českých podniků vyjádřilo, že je schopno řídit a definovat strategie v této oblasti v 24,4 % nejlépe v zemi či na světově srovnatelné úrovni.

Naopak slabou stránkou v této oblasti řízení lidských zdrojů zůstává definování strategie znalostního řízení lidských zdrojů (téma č. I.4), 22,3 % dotázaných respondentů vyjadřuje podnikovou úroveň pod či silně pod úrovní konkurence v zemi. Vyhodnocené údaje z dotazníkového šetření jsou zobrazeny v grafu č. 26.

Graf č. 26 Lidské zdroje v oblasti strategie a vize v ČR



Lze však konstatovat, že úroveň českých strojírenských podniků v oblasti řízení strategie a vize je velmi dobrá, jak dokládá tabulka č. 27 v příloze č. 6.

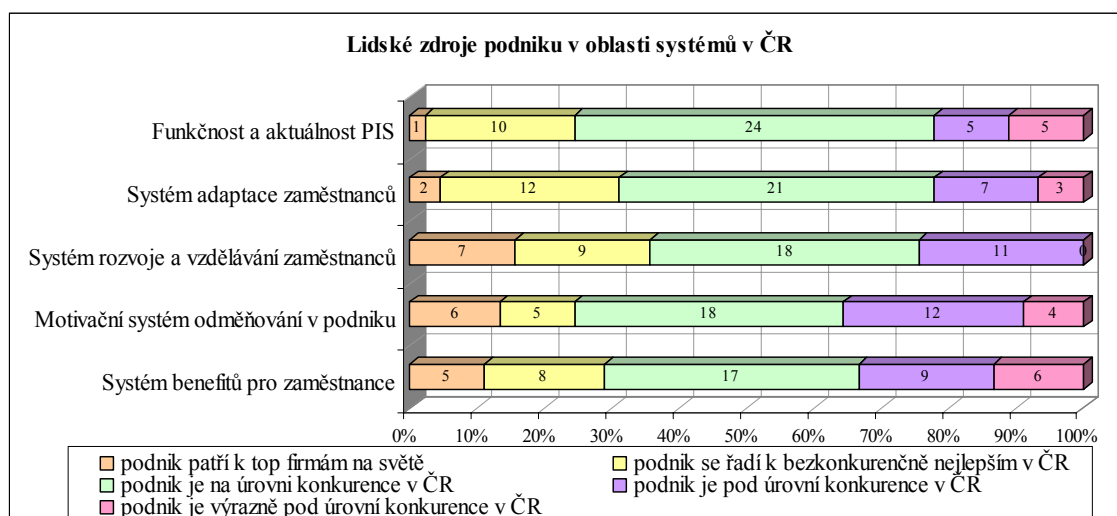
5.6.1.2 Lidské zdroje v oblasti systémů v ČR

Analýza v oblasti systémů byla zaměřena zejména na funkčnost a aktuálnost personálního informačního systému, motivační systém odměňování a benefitů, systém adaptace, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Z výsledků uvedených v tabulce č. 28 v příloze č. 6 a grafu č. 27 je zřejmé, že české podniky hodnotí jako nejlépe propracovaný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců (téma č. II.3), kde 35,6 % respondentů zařadilo podnik mezi nejlepší v zemi či patřící k podnikům na světové úrovni. Naopak systémy odměňování a benefitů (téma č. II.5), stejně jako problematika personálního informačního systému (téma č. II.1) jsou řazeny k slabším ve zkoumané skupině.

Úroveň českých strojírenských podniků v oblasti systémů řízení lze shrnout jako velmi dobrou.

Graf č. 27 Systémy řízení lidských zdrojů v ČR



5.6.1.3 Lidské zdroje v oblasti struktur v ČR

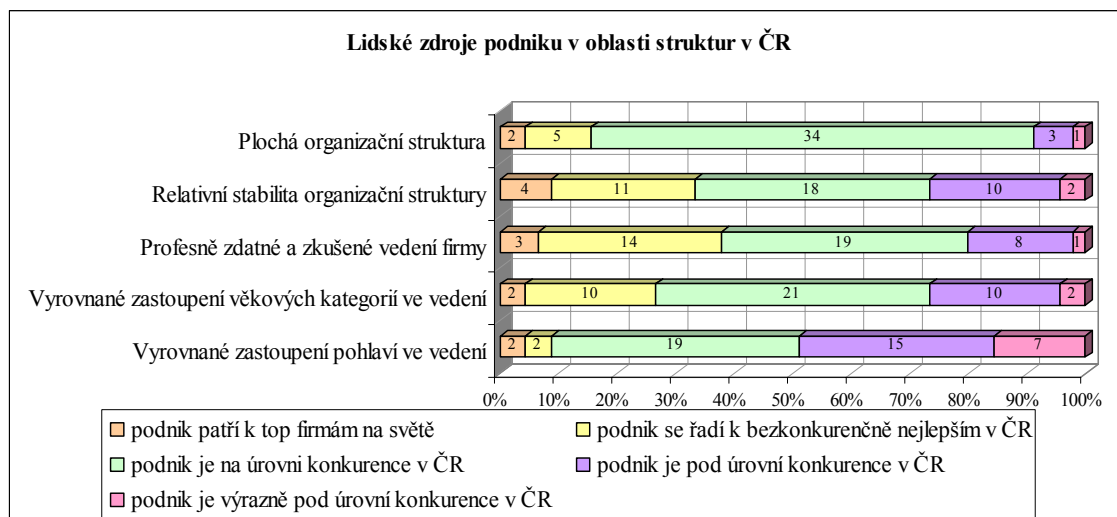
V oblasti struktur řízení byla analýza zaměřena na zkoumání problematiky organizační struktury, zastoupení věkových kategorií a pohlaví ve vedení firmy.

Dle dosažených výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že stále silnou stránkou většiny českých podniků zůstává profesně zdatné a zkušené vedení (téma č. III.3), jež se ve 37,8 % cítí být nejlepší v ČR či na světové úrovni. Tendence podniků

je zavádět zejména plošší organizační struktury (téma č. III.1) a snaha managementu firem je tyto struktury udržovat v relativní stabilitě (téma č. III.2).

Ve 48,9 % českých podniků je vyrovnaný počet žen a mužů ve vedení společnosti stále slabou stránkou (téma č. III.5). Data jsou uvedena v grafu č. 28.

Graf č. 28 Lidské zdroje podniku v oblasti struktur v ČR



Dle výsledků tabulky č. 29 v příloze č. 6 lze úroveň řízení lidských zdrojů podniku v oblasti struktur v ČR hodnotit jako dobrou.

5.6.1.4 Lidské zdroje podniku v oblasti stylu řízení v ČR

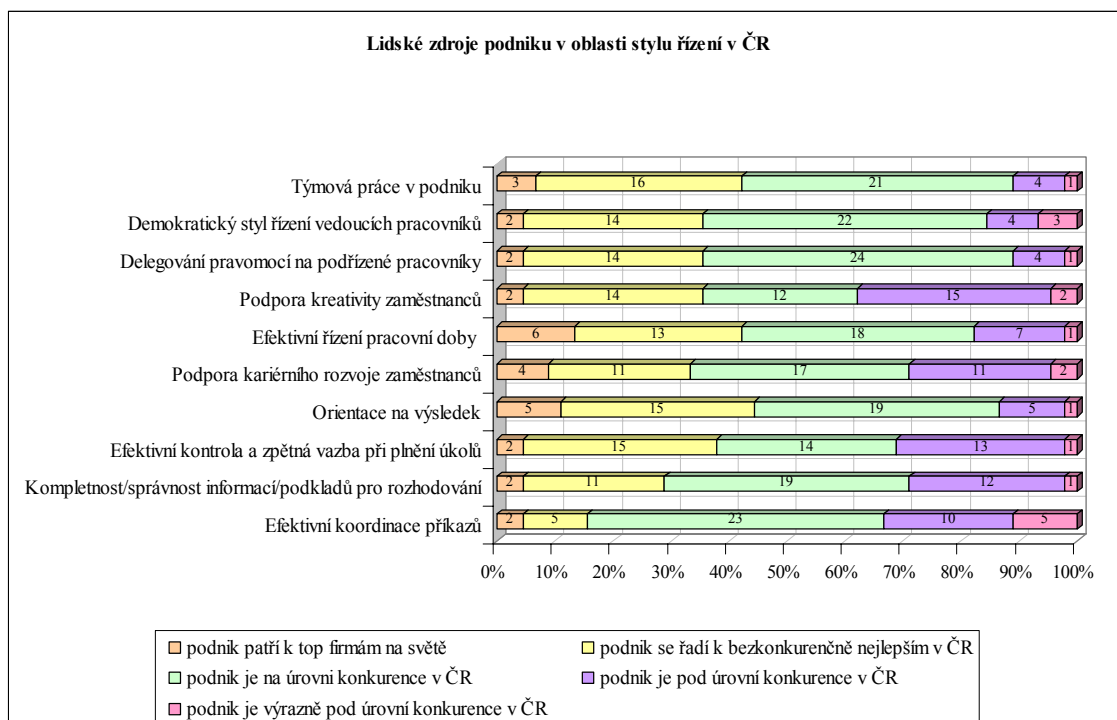
V oblasti stylu řízení týkající se prioritně řízení lidských zdrojů podniku byla zkoumána témata jako např. týmová práce, delegování, podpora kreativity zaměstnanců vedoucí k zlepšování výkonu firmy, kariérní rozvoj, kompletnost a správnost předávání informací zaměstnancům apod., jejichž výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 29.

Celkově lze konstatovat, že lidské zdroje v strojírenských podnicích ČR jsou řízeny velmi dobře, jak je doloženo v tabulce č. 30 v příloze č. 6.

K nejlépe hodnoceným patří orientace vedení společnosti na výsledek podniku (téma č. IV.7), kde 55,5% respondentů řadí podniky k bezkonkurenčně nejlepším či světovým podnikům. Pozitivní zjištění je, že 88,9 % podniků charakterizuje týmovou práci (téma č. IV.1) na úrovni konkurence v zemi či lepší.

Naopak k slabým stránkám v této oblasti patří koordinace příkazů v podniku (téma č. IV.10), pod úrovní konkurence a horší se cítí být 15 z 45 dotázaných respondentů, což představuje 33,3%.

Graf č. 29 Lidské zdroje podniku v oblasti stylu řízení v ČR



5.6.1.5 Lidské zdroje podniku v oblasti schopností v ČR

V oblasti úspěšnosti řízení schopností lidských zdrojů v ČR byly vyhodnocovány schopnosti odborných pracovních skupin, kterými jsou pracovníci vývoje a konstrukce, technologie, kvality, výrobní dělníci, vedoucí pracovníci a pracovníci podpůrných oddělení (např. nákupu, personálního oddělení apod.)

Dle výsledného grafu č. 31 lze detailněji komentovat výsledky zkoumání. Silnou stránkou podniků jsou pracovníci vývoje a konstrukce (téma č. V.1), 95,6 % se cítí být srovnatelnými s konkurencí či lepší. Znalosti vedoucích pracovníků (téma č. V.5) ohodnotili respondenti z 8,9 % patřící do světové špičky.

Naopak slabou stránkou českých podniků strojírenského průmyslu jsou schopnosti pracovníků podpůrných oddělení (téma č. V.6) a kvality (téma č. V.3).

Graf č. 31 – Lidské zdroje v oblasti schopností v ČR



Je nutno poznamenat, že i přes výše uvedené charakteristiky je úroveň oblasti schopností lidských zdrojů charakterizována jako velmi dobrá, což je doloženo tabulkou č. 31 v příloze č. 6.

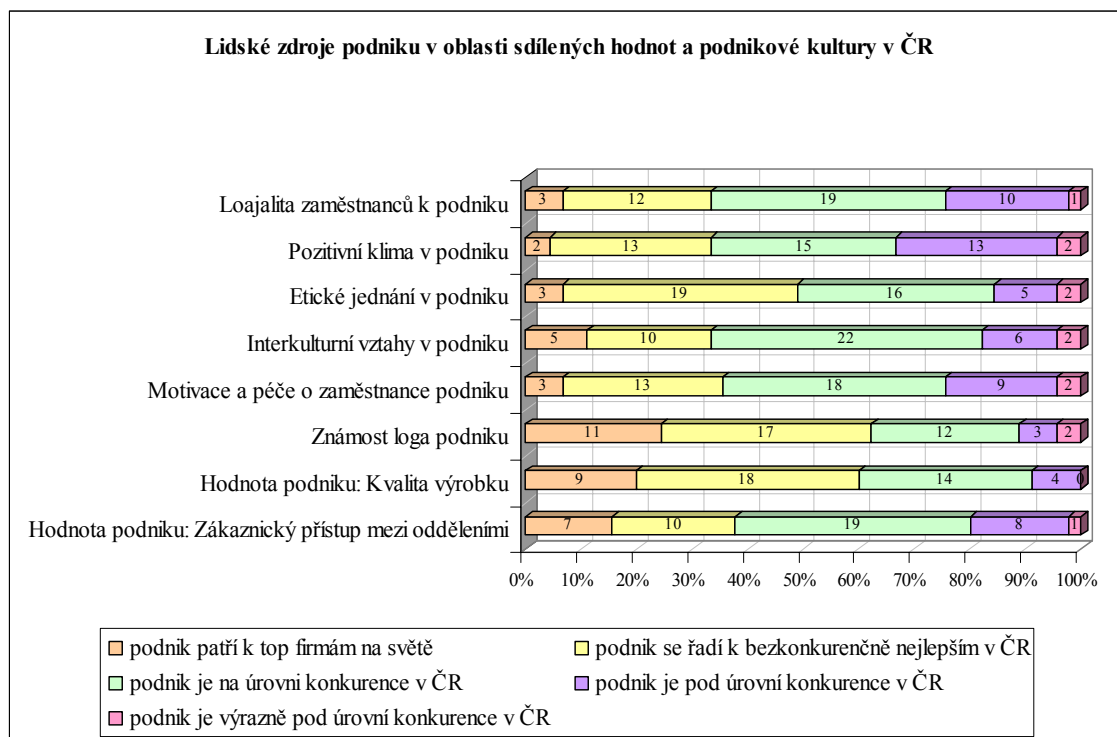
5.6.1.6 Lidské zdroje podniku v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v ČR

K zkoumaným tématům oblasti hodnot a podnikové kultury byla řazena loajalita zaměstnanců, klima v podniku, etika, interkulturní vztahy, logo a sdílené hodnoty, kterými jsou například kvalita a zákaznický přístup mezi jednotlivými odděleními. Podrobněji je uvedeno v tabulce č. 32 v příloze č. 6.

Ať již se řadí úroveň oblasti sdílení hodnot a podnikové kultury v ČR dle výsledků analýzy k velmi dobrým, lze mezi jednotlivými tématy vybrat i úzká (respektive slabá) místa, kterými dle dotazníkového šetření jsou loajalita zaměstnanců podniku (téma č. VI.1) či poměrně rozsáhlé téma motivace a péče o zaměstnance (téma č. VI.5).

Vysoké úrovně naopak dosáhlo téma kvality výrobku jako uznávané hodnoty podniku (téma č. VI. 7). Práci s tímto pojmem hodnotí 60 % podniků na nejlepší úrovni v zemi, 20 % se řadí k světovým špičkám.

Graf č. 31 Lidské zdroje podniku v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v ČR



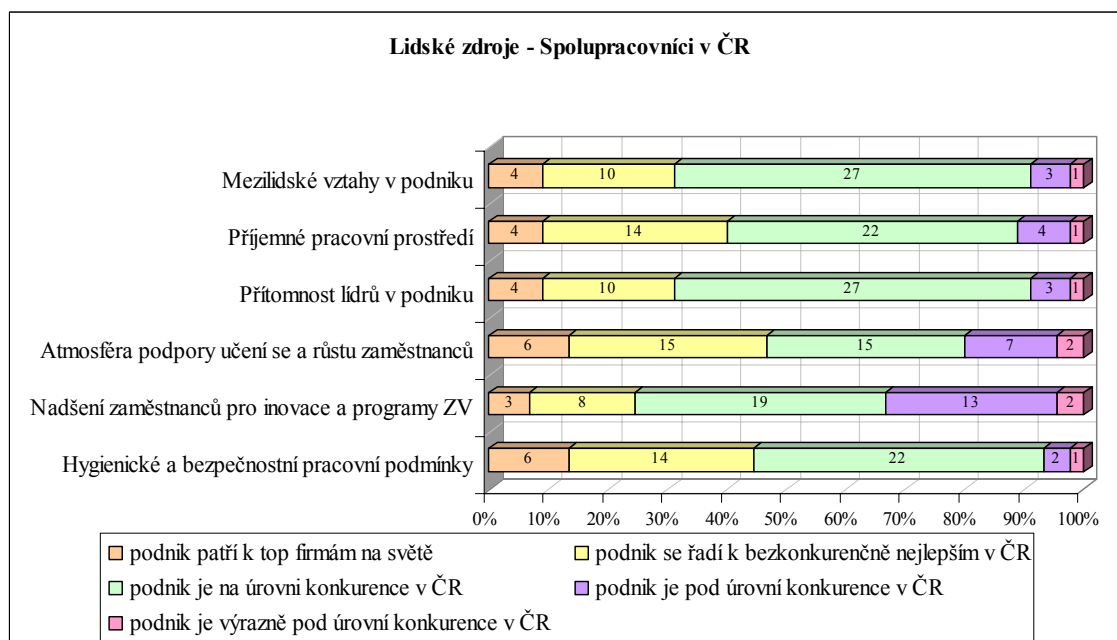
5.6.1.7 Lidské zdroje podniku v oblasti spolupracovníků v ČR

Posledním kritickým faktorem úspěchu podniku jsou spolupracovníci. Jelikož se celá kapitola týká řízení lidských zdrojů a tudíž se s pojmem spolupracovníci částečně kryje, byla v této oblasti zkoumána zejména témata celkové atmosféry v podniku, např. pracovní prostředí, nadšení zaměstnanců pro programy inovací a zvyšování výkonnosti podniku, mezilidské vztahy apod.

Úspěšnost řízení této oblasti se řadí dle vyhodnocení analýzy českých strojírenských podniků mezi velmi dobré, jak dokazuje tabulka č. 33 v příloze č. 6.

Podniky hodnotí nejlépe dodržování hygienických a bezpečnostních pracovních podmínek (téma č. VII.6), 14 z 45 dotázaných podniků se cítí být na úrovni nejlepších v zemi a 6 na světové úrovni.

Graf č. 32 Lidské zdroje podniku v oblasti spolupracovníků v ČR



Naopak nejslabším tématem je celková motivace a nadšení zaměstnanců pro inovace a programy zvyšování výkonnosti podniku (téma č. VII.5), nejvíce z dotázaných – tj. 42,2 % se cítí být na úrovni konkurence v zemi, třetina respondentů dokonce pod úrovní srovnatelnou s konkurencí v zemi.

5.6.1.8 Dílčí shrnutí lidských zdrojů podniku v ČR a jejich významnost

V souvislosti se zjištěnými výsledky jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů v ČR patří k nejméně úspěšným oblastem řízení schopností zaměstnanců, hodnot a podnikové kultury a oblast zahrnující témata spolupracovníků. Celkově lze dosaženou úroveň hodnotit jako velmi dobrou, jak dokládá tabulka č. 34.

V rámci dotazníku Lidské zdroje podniku vyjádřili respondenti významnost, kterou přiřkládají jednotlivým tématům, respektive oblastem řízení lidských zdrojů, přispívajícím ke zvyšování výkonnosti podniku. K nejvýznamnějším řadí respondenti českých podniků oblast schopností zaměstnanců, zejména vedoucích pracovníků (téma č. V.5) a pracovníků vývoje a konstrukce (téma č. V.1), dále pak oblast strategie a vize,

kde největší význam přikládají vybrané podniky definování dlouhodobé strategie a vize a strategii inovací (témata č. I.3 a 5), jak dokládá tabulka č. 35 uvedená v příloze č. 6.

Tabulka č. 34 Lidské zdroje podniku v ČR

téma č.	Oblast Lidské zdroje podniku v ČR (%)	
I	Strategie a vize	63
II	Systémy	61
III	Struktura	60
IV	Styl řízení	63
V	Schopnosti	66
VI	Sdílené hodnoty a podniková kultura	66
VII	Spolupracovníci	66
Průměrná úspěšnost v %		64

5.6.2 Úspěšnost řízení lidských zdrojů v německých strojírenských podnicích

5.6.2.1 Lidské zdroje v oblasti strategie a vize v SRN

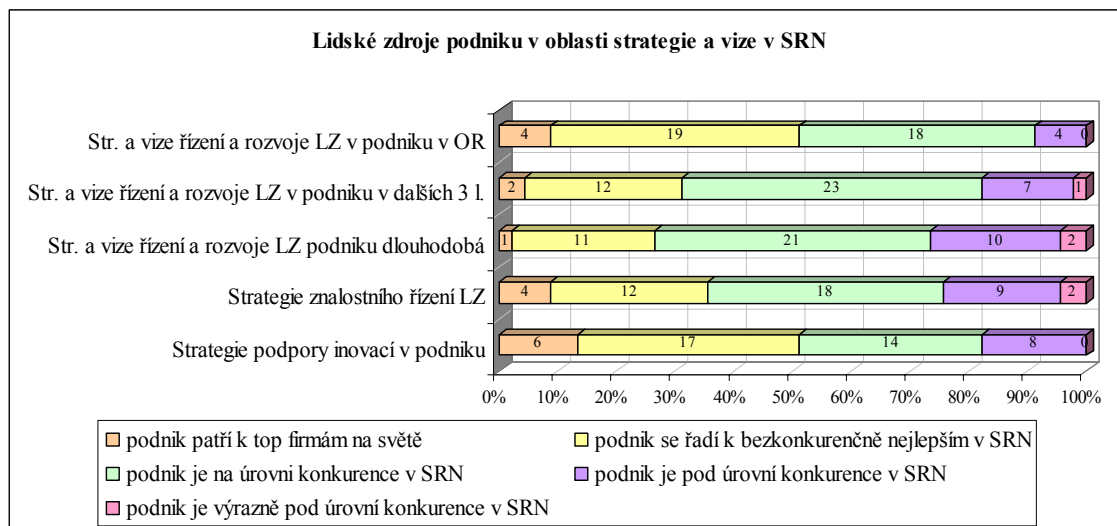
V oblasti definování strategie a vize se dotazované německé strojírenské podniky cítí být silnými v určení vize řízení a rozvoje lidských zdrojů v obchodním roce (téma č. I.1), 51,1 % podniků se řadí k lepším než je průměrná konkurence v zemi.

Z analýzy vyplývá, že německé strojírenské podniky se intenzivně zabývají strategiemi podpory inovací v podniku (téma č. I.5), 51,1 % respondentů se cítí být lepšími než průměrný strojírenský podnik v SRN, z toho 13,3 % respondentů řadí svůj podnik k světové špičce.

Naopak nejslabším tématem v této oblasti je definování dlouhodobé strategie a vize řízení a rozvoje lidských zdrojů (téma č. I.3), přesto ale je 46,7 % dotázaných podniků na průměrné úrovni v zemi.

Celkově lze oblast strategie a vize v SRN dle výsledků dotazníkového šetření zhodnotit na základě vypočtené úspěšnosti jako velmi dobrou, jak dokládá výsledná tabulka č. 36 v příloze č. 6.

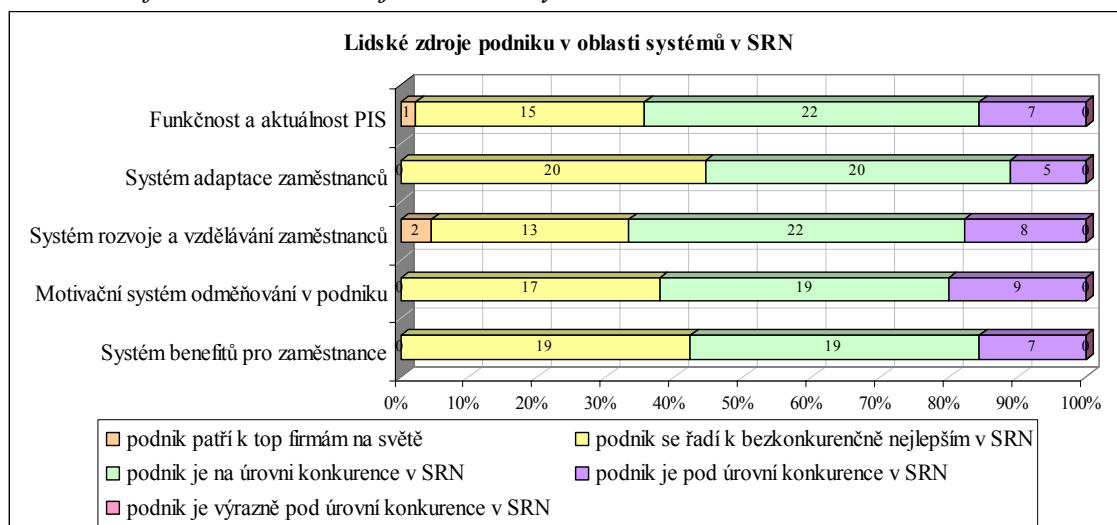
Graf č. 33 Lidské zdroje podniku v oblasti strategie a vize v SRN



5.6.2.2 Lidské zdroje v oblasti systémů v SRN

Oblast systémů německých strojírenských podniků lze označit celkově za velmi dobře řízenou, jak vyplývá z dosažené celkové 65 % úspěšnosti uvedené v tabulce č. 37 v příloze č. 6.

Graf č. 34 Lidské zdroje v oblasti systémů v SRN



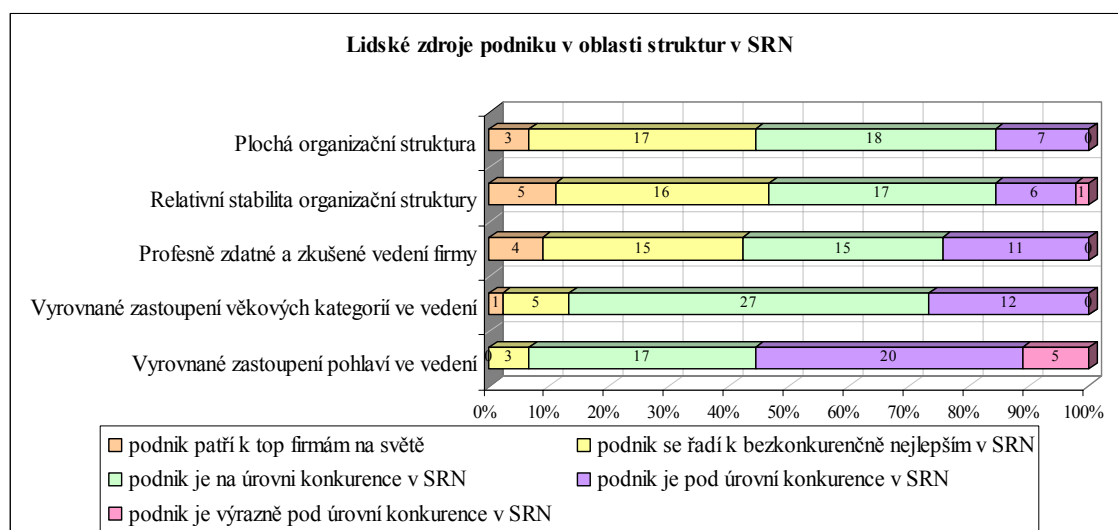
Silnou stránkou dotazovaných podniků je dle výpovědí respondentů především zavedený systém adaptace zaměstnanců (téma č. II.2). Mezi podniky s nejlépe

propracovaným systémem v zemi se řadí 44,4 %, na úrovni konkurence se cítí být 44,4% a úroveň 11,1% byla označena pod úrovní konkurence v zemi. Motivační systém odměňování (téma č. II.4), systém benefitů (téma č. II.5), rozvoje a vzdělávání zaměstnanců (téma č. II.3) i funkčnost personálního informačního systému (téma č. II.1) prokazují přibližně stejnou úspěšnost, jak dokládá graf č. 34.

5.6.2.3 Lidské zdroje v oblasti struktur v SRN

Německé strojírenské podniky se cítí být silnými v oblasti stability organizační struktury (téma č. III.2). Ve 46,7 % případů označili respondenti stabilitu organizační struktury podniku za velmi dobrou, tedy patřící k nejstabilnějším v zemi při srovnání s největším konkurentem. Naopak stejně jako je tomu i v jiných státech Evropské unie, bylo prokázáno nízké vyrovnaní počtu mužů a žen ve vedoucích funkcích podniků (téma č. III.5), stejně tak i nevyvážené zastoupení věkových kategorií v managementu (téma č. III.4), jež je zřetelné z grafu č. 35.

Graf č. 35 Lidské zdroje v oblasti struktur v SRN



Zároveň lze ze zjištěných hodnot jednotlivých témat oblasti struktur celkovou procentní úspěšnost ohodnotit jako velmi dobrou (61 %), jak dokládá tabulka č. 38 v příloze č. 6.

5.6.2.4 Lidské zdroje podniku v oblasti stylu řízení v SRN

Z velmi široké oblasti zahrnující styl řízení lidských zdrojů bylo výsledky výzkumu uvedenými v tabulce č. 39 v příloze č. 6 prokázáno, že německé strojírenské podniky jsou velmi orientovány na výsledek činnosti (téma č. IV.7) a zásadním je pro ně správnost a kompletnost informací či podkladů pro rozhodování (téma

č. IV.9). Bezkonkurenčně nejlepší ve stylu řízení orientovaném na výsledek se cítí 44,4 % dotázaných, 4,4 % dokonce se řadí k světové špičce. Průměrnými, respektive na úrovni srovnatelné konkurence v zemi se v otázce kompletnosti a správnosti informací cítí necelá polovina dotázaných podniků (48,9 %), 40 % se řadí mezi nejlepší v zemi. V grafu č. 36 jsou znázorněny jednotlivé procentní úspěšnosti témat.

Slabou stránkou v oblasti stylu řízení lidských zdrojů v případě hodnocených německých podniků lze označit styl řízení vedoucích (téma č. IV.2) a nastavení systému pracovní doby (téma č. IV.5).

Graf č. 36 Lidské zdroje podniku v oblasti stylu řízení v SRN



Na základě dosažených výsledků lze styl řízení lidských zdrojů v německých strojírenských podnicích zařadit do skupiny velmi dobře řízených podniků.

5.6.2.5 Lidské zdroje podniku v oblasti schopností v SRN

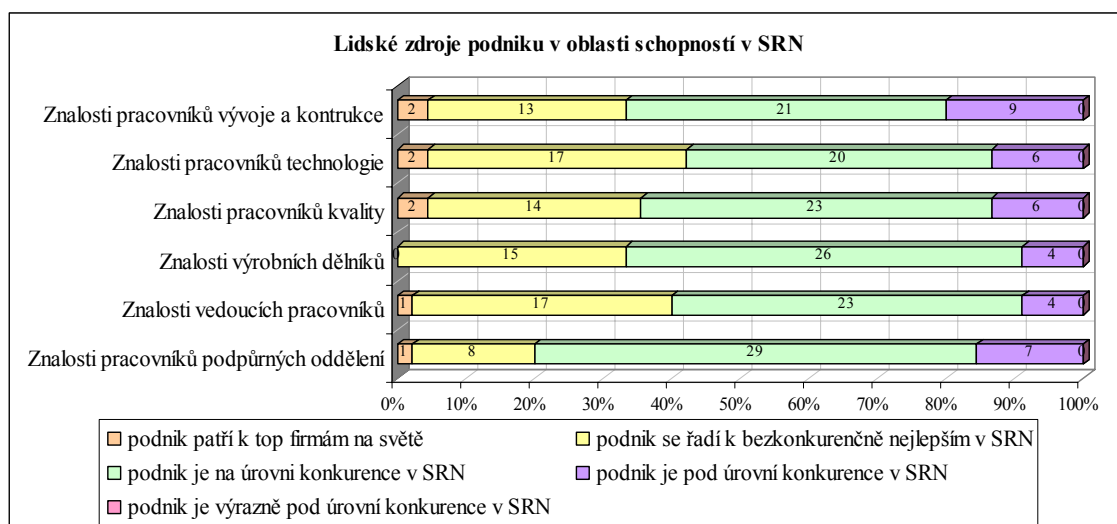
V rámci oblasti schopností lidských zdrojů byly v německých strojírenských podnicích hodnoceny znalosti a schopnosti pracovníků jednotlivých odborných oddělení.

Mezi znalé a schopné pracovníky zařadili respondenti vedoucí pracovníky (téma č. V.5) a pracovníky technologie (téma č. V.2). Znalosti vedoucích pracovníků byly vyhodnoceny v 51,1 % jako průměrné, respektive srovnatelné s konkurencí, 37,7 % vedoucích pracovníků patří k bezkonkurenčně nejlepším v zemi, 2,2 % ke světové špičce a jen 8,9 % bylo respondenty zařazeno do skupiny pod úroveň

konkurence v zemi. Znalosti německých technologů byly ohodnoceny nejčastěji jako průměrné (44,4 %), nicméně 37,8 % podniků zařadil své technology k nejlepším v zemi.

Jako slabší byli hodnoceni pracovníci podpůrných oddělení (téma č. V.6), nejčastěji byli tito pracovníci hodnoceni jako průměrní (64,4 %) a není mezi nimi větší množství špičkových, světově uznávaných pracovníků (2,2 %). Podrobné výsledky jsou uvedeny v grafu č. 37 a tabulce č. 40 v příloze č. 6.

Graf č. 37 Lidské zdroje podniku v oblasti schopností v SRN



5.6.2.6 Lidské zdroje podniku v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v SRN

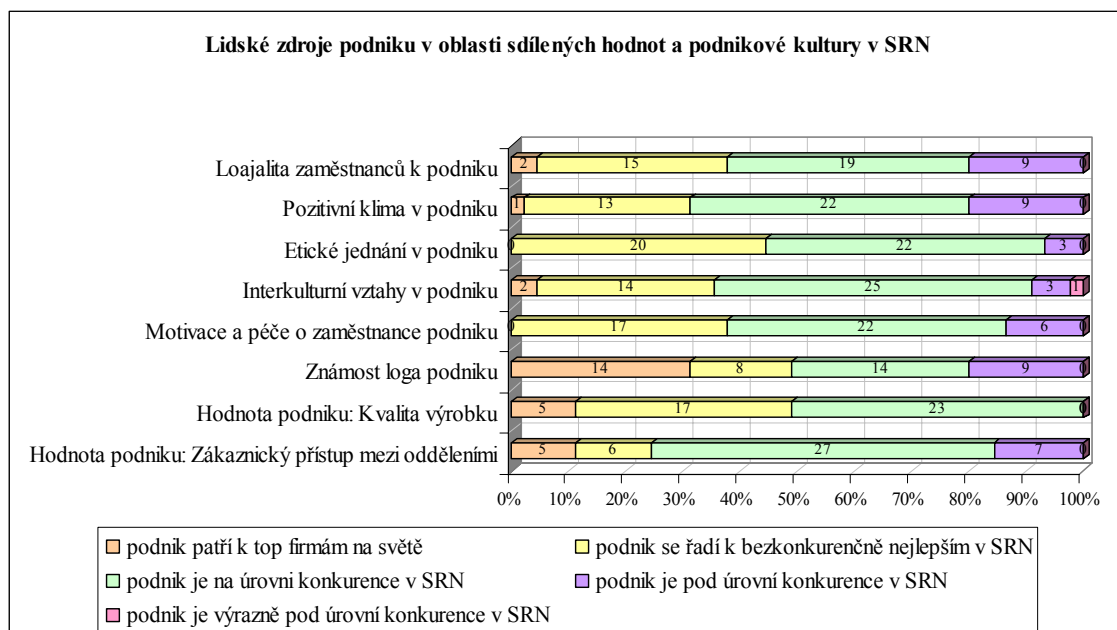
K jedné z nejlépe hodnocených patří ve vybraných německých podnicích oblast sdílených hodnot a podnikové kultury. Lze ji označit dle dosažených výsledků jako velmi dobrou.

K nejvíce ceněným hodnotám je řazeno logo podniku (téma č. VI.6) a hodnota kvality výrobku (téma č. VI.7).

Nicméně podniky dle zjištěných výsledků velmi málo dbají na pozitivní klima (téma č. VI.2) při práci, jak vyplývá z tabulky č. 41 uvedené v příloze č.6.

Vzhledem k subjektivitě těchto témat, relativně měnící se denní situaci a dosaženým hodnotám procentní úspěšnosti lze stále charakterizovat dvě výše analyzovaná témata jako velmi dobře řízená.

Graf č. 38 Lidské zdroje podniku v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v SRN

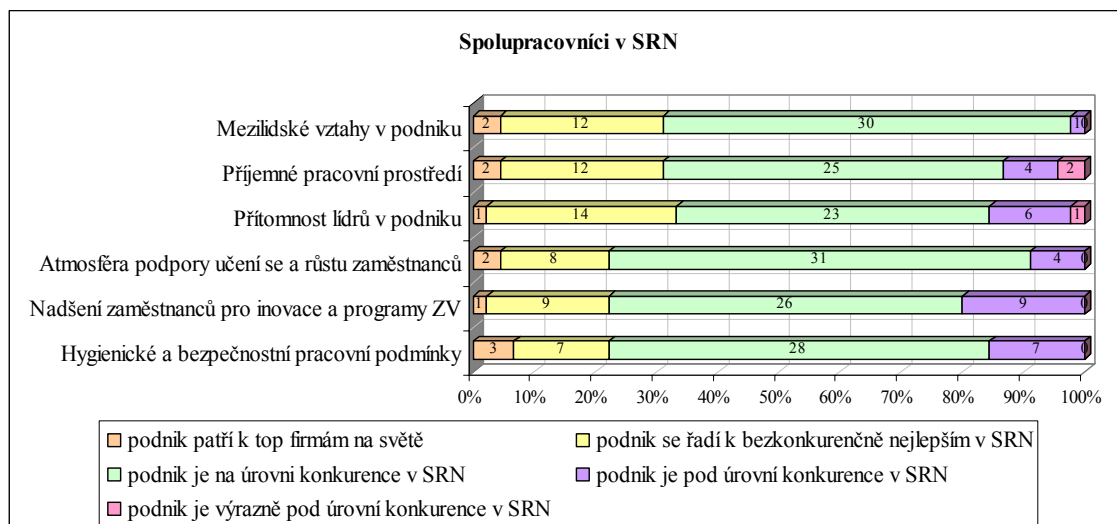


5.6.2.7 Lidské zdroje podniku v oblasti spolupracovníků v SRN

V oblasti týkající se spolupracovníků a atmosféry ve zkoumaných podnicích je vhodné zdůraznit téma mezilidských vztahů (téma č. VII.1). Dvě třetiny (66,7 %) respondentů řadí úroveň mezilidských vztahů v podnicích na průměrnou úroveň, necelá třetina dotázaných (31,1 %) považuje stav mezilidských vztahů za jeden nejlepších v zemi a nepatrná část respondentů označila situaci v podniku horší než průměrnou (2,2 %). Přestože německé strojírenské podniky se cítí být silnými ve strategiích podpory inovací v podniku (téma č. I.5), nadšení jejich zaměstnanců pro tyto programy patří k slabším ve zkoumané skupině témat, avšak nejčastěji zastoupenou je skupina průměrná, srovnatelná s konkurencí v zemi (57,8 %). Podrobné výsledky dokládá tabulka č. 42 v příloze č. 6.

Díky dosaženým výsledkům z dotazníkového šetření lze oblast spolupracovníků ve vybraných německých strojírenských podnicích označit za velmi dobře řízenou, jak je zobrazeno v grafu č. 39.

Graf č. 39 Lidské zdroje podniku v oblasti spolupracovníků v SRN



5.6.2.8 Dílčí shrnutí lidských zdrojů podniku v SRN a jejich významnost

Na základě výsledných hodnot jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů v SRN byly podniky označeny jako nejúspěšnější v oblastech týkajících se sdílených hodnot a podnikové kultury, strategie a vize, řízení systémů a schopností, respektive znalostí zaměstnanců. Dle hodnot v tabulce č. 43 lze úroveň hodnotit jako velmi dobrou.

K tématům, která považují respondenti německých strojírenských podniků významná pro zvyšování výkonnosti podniku, se řadí krátkodobá strategie a vize řízení a rozvoje lidských zdrojů (téma č. I.1), strategie znalostního a inovačního řízení (téma č. I.5), systémy rozvoje a vzdělávání (téma č. II.3) či podpora kariérního rozvoje zaměstnanců (téma č. IV.6).

Celkově lze dle výsledků odpovědí německých podniků označit jako nejvýznamnější pro zvyšování výkonnosti podniku oblast strategie a vize a systémů řízení. Podrobná tabulka č. 44 je uvedena v příloze č. 6.

Tabulka č. 43 Lidské zdroje podniku v SRN

téma č.	Oblast Lidské zdroje podniku v SRN (%)	
I	Strategie a vize	65
II	Systémy	65
III	Struktura	61
IV	Styl řízení	64
V	Schopnosti	65
VI	Sdílené hodnoty a podniková kultura	67
VII	Spolupracovníci	63
<i>Průměrná úspěšnost v %</i>		<i>64</i>

5.6.3 Vyhodnocení hypotéz H4 a H5

Hypotéza H4: „Schopnosti pracovníků úspěšných podniků jsou ovlivněny podnikovou kulturou a sdílenými hodnotami“ byla vyhodnocena testováním nulové hypotézy a použitím Spearmanova koeficientu pořadové korelace, taktéž koeficientů Kendallovým b, c.

Výpočtem Kendallových koeficientů b, c byla u obou souborů (tj. českých a německých podniků) prokázána malá závislost. S ohledem na malý rozsah vzorku zkoumání lze tuto výši závislosti považovat za velmi malou.

Čím bude v podniku intenzivněji rozvíjena a dodržována podniková kultura, resp. sdíleny hodnoty společnosti, tím více budou pozitivně ovlivněny schopnosti, resp. znalosti pracovníků v podniku. Lze předpokládat, že tím intenzivněji se schopnosti pracovníků budou rozvíjet.

Hypotéza H5: „Podniky s úspěšnými znalostními pracovníky jsou dobrými strategii a vizionáři“ byla vyhodnocena pomocí stejných statistických metod a koeficientů jako hypotéza H4.

Na základě testování hypotézy H5 byla zjištěna velmi malá závislost mezi znalostmi pracovníků a efektivním definováním strategie a vize. Pokud budou zohledněny vypočtené Kendallové tau b a c koeficienty, potom lze o závislosti

uvažovat, ale pouze o velmi malé, taktéž ve vztahu k malému rozsahu souboru. Poté lze konstatovat, že znalosti pracovníků mají vliv na efektivní definici strategií a vizí v podniku.

5.6.4 Diskuse a dílčí závěr

Rozsáhlá a zároveň významná kapitola analyzující řízení lidských zdrojů v českých a německých strojírenských podnicích dle oblastí rozdělených v souvislosti s definovanými kritickými faktory úspěchu poukázala na velmi dobrou schopnost podniků řídit a rozvíjet lidské zdroje.

Na základě vyhodnocení dat z dotazníkového šetření pomocí programu SPSS 11.0 a metodou bodového hodnocení poukázala analýza na úspěšnost řízení oblastí schopností, sdílených hodnot a podnikové kultury a spolupracovníků v českých podnicích.

Při zohlednění dílčích témat jednotlivých oblastí lze konstatovat, že české podniky se cítí být velmi úspěšnými v rozvoji podnikové kultury, týmové práce a péči o rozvoj znalostí zaměstnanců, jež představuje v dnešní době, nazývané taktéž znalostní společnost, velkou výhodu pro další rozvoj. Podporou je skutečnost, že podniky kladou význam právě rozvoji schopností lidských zdrojů pro zvyšování výkonnosti podniku.

Sdílené hodnoty podniku a jeho kultura patří k oblastem, kde se německé strojírenské podniky řadí k velmi úspěšným. K dalším silným stránkám řízení lidských zdrojů patří definování strategie a vize a řízení systémů v podniku. K oblastem, jimž přikládají podniky v SRN největší význam pro zvyšování výkonu podniku patří definování strategií a vizí a řízení systémů podniku.

Statistickým vyhodnocením stanovených hypotéz H4 a H5 byla prokázán pozitivní vliv podnikové kultury na rozvoj vhodných schopností a znalostí lidského kapitálu podniku, stejně tak jako vliv kvalitních znalostí zaměstnanců podniku na správné definování strategií a vizí.

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

6.1 Interpretační část výsledků disertační práce

Cíl disertační práce, přinést poznatky a doporučení do oblasti řízení podniků a zvyšování jejich výkonnosti, byl splněn. Stanovené úkoly 1 až 3, provést dotazníkové šetření úrovně řízení změn, inovací, znalostí, lidských zdrojů a realizace programů zlepšování v podniku a dále provést základní statistickou charakteristiku získaných údajů i analýzu jednotlivých determinant, byly splněny.

6.1.1 Interpretace analýzy řízení změn v podniku

Aby byl podnik konkurenceschopným na trhu, musí kromě péče o lidský potenciál podporovat inovační aktivity a vytvořit prostředí podporující změny. Na základě vyhodnocení dat z dotazníku „Vztah zaměstnanců k řízení změn“ za použití bodového hodnocení výroků a výpočtu relativní úspěšnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci českých a německých strojírenských podniků mají spíše pozitivní vztah k realizaci změn, dle stanovené škály průměrně velmi dobrý.

České strojírenské podniky upřednostňují a využívají týmovou práci při řízení změn a považují za důležité, aby realizační tým disponoval potřebnými znalostmi. Zkoumané německé podniky využívají podnikovou kulturu a týmovou práci pro realizaci změn. Spíše negativní hodnocení se projevilo při využití konzultantských firem při řízení změn v podniku, stejně tak jako problém nesystematického řízení změn či podpora od vedení společnosti. Ověření hypotézy H1 poukázalo na závislost úspěchu podniku na komunikaci změn zaměstnancům, podpoře realizace změn vedením společnosti a na pozitivním působení podnikové kultury, byť zjištěné korelační koeficienty jsou velmi malé.

Při realizaci změn v podniku byla prokázána nezastupitelná role lidského kapitálu, jak produktivních pracovníků, tak vedení společnosti, jejich týmové práce a celkové podnikové kultury, což ovlivňuje zvládnutí změn v podniku a odpovídá taktéž názorům v uvedených literárních pramenech například [23], [35], [60].

6.1.2 Interpretace analýzy programu zlepšování ve vybraném podniku

Diskontinuita tržního prostředí, pokud je včas a vhodně využita, pokud je změna chápána jako přínos, nikoli hrozba pro podnik, a vedení společnosti využívá programy kontinuálního zlepšování, bylo prokázáno, že programy využívající například japonské metodiky Kaizen, mohou mít pozitivní vliv na zvyšování prosperity podniku. Vyhodnocením údajů z dotazníku „Program zlepšování ve vybraném podniku“, které poskytli účastníci workshopů zlepšování ve vybraném českém strojírenském podniku bylo zjištěno, že na základě vyhodnocení odpovědí bodovým hodnocením se respondenti průměrně domnívají, že workshopy zlepšování mají spíše pozitivní vliv na zvyšování výkonnosti podniku. Na workshopech funguje komunikace mezi účastníky, kteří jsou dostatečně informováni. Celkově mají programy zlepšování spíše negativní nádech, jejich image se nezlepšila, problémem zůstává řešení dlouhodobých úkolů a chybějící podpora vedení společnosti. Statistické ověření hypotézy H2 prokázalo závislost úspěchu workshopu na jeho vhodném naplánování, průběhu a komunikaci.

Výstupy analýzy se shodují s odbornou literaturou jako např. [38], že změna je efektivně řízena, pokud je komunikována a podporována vedením společnosti. Workshopy zlepšování mají vliv na zlepšování výkonu podniku, pokud jsou řízeny systematicky a komplexně např. [25].

6.1.3 Interpretace analýzy inovací podniku

Progresivní inovace jsou pro podnik klíčovým předpokladem úspěchu. Pro podnik mají zásadní význam lidské zdroje, jež spolu s procesy a hodnotami podniku ovlivňují efektivitu prostředí. Statistickým vyhodnocením dat z dotazníků „Inovace v podniku“ a jejich detailnějším rozpracováním do oblastí lidských zdrojů, procesů a vývoje výrobku podniku bylo zjištěno, že úspěšnost řízení inovací v obou státech je průměrně velmi dobrá.

České strojírenské podniky pocítují podporu inovačních aktivit u svého vedení, slabou stránkou je velmi málo rozvinutá spolupráce s výzkumnými institucemi či dalšími odbornými institucemi. Podnikové procesy českých strojírenských podniků jsou popsány, nicméně úzkým místem může být nižší funkčnost IT systémů podporující jejich sledování. Vhodné je využití implementace znalostí z předchozích do inovací současných výrobků. Německé strojírenské podniky využívají pro inovační aktivity jak

podporu vedení společnosti, tak úspěšný rozvoj inovačních nápadů od zaměstnanců. Slabým místem je nevyužití možnosti načerpání nových informací na odborných veletrzích a konferencích. Podnikové procesy prokazují synergii, nicméně vhodné je inovovat systém zlepšování včetně finančních motivů, kde zkoumané podniky nedosahovaly pozitivních výsledků. Německé podniky poukázaly na úspěšnou implementaci inovací z předchozích do současných výrobků. Opomíjeno je využívání patentů a licencí plynoucí ze vzniklých inovačních nápadů.

Statistickým ověřením hypotézy H3 lze konstatovat, že rozvoj inovačních nápadů od pracovníků podniku bude tím intenzivnější, čím intenzivněji bude management firmy podporovat inovační aktivity.

V problematice inovací podniku se výstup analýzy shoduje s odbornou literaturou, například [38], že v úspěšných podnicích jsou inovační aktivity podporovány vrcholovým managementem.

6.1.4 Interpretace analýzy znalostí podniku

Znalostní management si klade za cíl zlepšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a podnikové kultury. Cílem analýzy bylo zjistit současnou úroveň českých a německých strojírenských podniků v definovaných oblastech – vztahy se zákazníky, interní podnikové procesy, finance a učení se a růst podniku. Na základě statistického vyhodnocení údajů z dotazníku „Znalosti podniku“ a bodového hodnocení odpovědí bylo zjištěno, že průměrná úspěšnost řízení znalostí v českých i německých strojírenských podnicích je velmi dobrá.

České podniky se cítí být konkurenceschopnými, problémy jim způsobuje nevhodná struktura odběratelů. Produkce výrobků je kvalitní, vhodné je upozornit na možné problémy s logistikou výrobků. Solventnost podniků představuje silnou stránku, nicméně management by se měl zaměřit na správnost načasování investic, respektive jejich vhodné plánování. Vybavení SW a HW pro odborné pracovníky je dnes již v českých podnicích samozřejmostí. Motivace zaměstnanců může být ještě vhodně podpořena efektivně propracovaným systémem odměňování.

Německé strojírenské podniky se řadí mezi hráče s úspěšným a silným postavením na trhu. Výrobky patří ke kvalitním, což je jistě procesně podpořeno dobrým strojním vybavením podniků. Jako mnoho dalších evropských podniků, i zde se projevilo problematické téma č. 1 – logistika podniku. Německé podniky se cítí být

úspěšnými v odhadech investic a spolupráci s bankovními institucemi. Úzkým místem zůstává využití outsourcingu podniku. Vyhodnocením oblasti učení se a růstu byla prokázána dobrá úroveň produktivity dělníků, znalostí mistrů a předáků. Úzkým místem v podnicích se může stát plánování růstu znalostí.

Analýza znalostí českých a německých podniků poskytla podrobné údaje o silných a slabých stránkách řízení, což již svou podstatou poskytuje široké možnosti zlepšení a rozšíření znalostí o podniku, které mohou přispět k dalšímu zvýšení výkonu.

6.1.5 Interpretace analýzy lidských zdrojů podniku

Lidské zdroje představují nejcennější aktivum podniku. Chce-li podnik uspět v náročném prostředí dneška, musí dbát nejen na kvalitní výkon pracovníků, ale i na kulturu prostředí podniku. Vyhodnocením dat z dotazníku „Lidské zdroje podniku“ bylo prokázáno, že průměrná úroveň řízení lidských zdrojů v českých a německých strojírenských podnicích je velmi dobrá.

České podniky se řadí mezi úspěšné v definování dlouhodobé strategie a vize podniku, pocítují ale nedostatky v definování strategie znalostního řízení lidských zdrojů. V oblasti systémů mají často dobře definovaný systém vzdělávání, nikoli však problematiku odměňování a benefitů. Podniky se v převážné míře mohou opřít o zdatné a zkušené vedení firmy, kde je ovšem značně nevyrovnaný poměr žen a mužů. Téma kvality výrobku zůstává nosnou hodnotou pro podniky. Silné zázemí má většina českých strojírenských podniků v zaměstnancích vývoje a konstrukce a jejich znalostech, slabým místem se mohou stát znalosti pracovníků podpůrných oddělení. Dalším problémem může být loajalita zaměstnanců k podniku a motivace pro programy zlepšování a zvyšování produktivity podniku.

Německé podniky strojírenského průmyslu se cítí být silnými v definování krátkodobé strategie řízení lidských zdrojů, problémem je definice dlouhodobé strategie lidských zdrojů. Systémovost německých podniků lze celkově hodnotit jako velmi dobrou, stejně tak jako stabilitu organizačních struktur. Podniky jsou orientovány na výsledek, slabou stránkou v oblasti stylu řízení lidských zdrojů může být samotný styl řízení vedoucího. Mezi vynikající pracovníky s rozsáhlými znalostmi řadí německé strojírenské podniky pracovníky technologie, slabými byly označeny znalosti pracovníků podpůrných oddělení. K nejvíce typickým sdíleným hodnotám patří logo podniku a kvalita výrobku. Dotazované podniky hodnotí pozitivně úroveň mezilidských

vztahů v podniku a poukazují na malé nadšení zaměstnanců pro programy zlepšování v podniku. Statistickým ověřením hypotézy H4 a H5 byl prokázán pozitivní vliv podnikové kultury a sdílených hodnot v podniku na rozvoj schopností pracovníků. Vztah závislosti dobrých znalostí zaměstnanců na správné definici strategií a vizí byl prokázán.

Výsledky analýzy se shodují s odbornými zdroji a vyzdvihují význam podnikové kultury pro rozvoj lidských zdrojů a jejich znalostí, například [4].

6.2 Implikace výsledků disertační práce pro teorii

Disertační práce se zabývá zkoumáním determinant zvyšování výkonnosti podniku. Na základě podrobného zkoumání lze konstatovat, že byly potvrzeny předpoklady, jimiž se zabývá odborná literatura a na základě zjištěných výsledků byl potvrzen přínos zvolených determinant pro zvyšování výkonu podniků. Výsledky analýz provedené ve zkoumaných 90 podnicích jsou obecně interpretovatelné pro soubor podniků strojírenského průmyslu (obecné principy pak pro podnikatelskou jednotku jako takovou (v širokém smyslu)).

Za vhodnou je považována aplikace japonské metody Kaizen pro zvyšování výkonu podniku, lze ji implementovat i v nevýrobních podnicích, tj. i mnoha dalších odvětví národního hospodářství. Byť metoda vznikla v minulém století v automobilovém průmyslu, pokud je upravena na individuální podmínky podnikatelského subjektu, může být velmi efektivně využita. Ovšem je nutné podotknout, že metoda musí být implementována velmi citlivě, neboť je charakteristická jistým formalismem, což může při nevhodné implementaci zaměstnance demotivovat.

Pro teorii vyplývá, nezapomenout na osvědčené metody řízení a nehnat se slepě za neověřenými novými přístupy. Přínosem bude propojení znalostí a zkušeností z realizovaných metod zlepšování výkonnosti s inovativními novými přístupy.

6.3 Implikace výsledků disertační práce pro praxi

Na základě uvedených závěrečných shrnutí výsledků výzkumu, uveřejněných teorií a praktických zkušeností ve výrobním podniku, lze pro zvyšování výkonnosti podniků doporučit se detailněji zabývat systémovostí realizace změn, čerpat znalosti pro projekty změn, inovací, rozvoje znalostí z interních zdrojů podniku (tzn. zabývat se managementem znalostí) a využít spolupráci s odbornými institucemi, vědeckými institucemi, jejichž pozitivní přínos lze ekonomicky zhodnotit prostřednictvím zisku ze vzniklých patentů či autorských práv. V neposlední řadě je nezbytné zdůraznit význam motivace zaměstnanců podniku, která v závěrech analýz českých podniků není vždy na žádoucí úrovni.

Přes v teorii známé a několikrát opakované doporučení o nutnosti podpory realizace změny, inovací a programů rozvoje znalostí vedením podniku, se u mnohých dnešních strojírenských podniků o intenzivní podpoře hovořit nedá. Proto lze doporučit posílit podporu vedení, soustředit se na správné definování komplexních strategií řízení a rozvoje znalostí, jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska. V neposlední řadě využít k řízení podniku umění komunikace.

6.4 Doporučení pro další výzkum

Výsledky analýzy poukazují na velmi dobré znalosti zkoumaných podniků v oblasti řízení změn, inovací, znalostí a lidských zdrojů. Je nezbytné doporučit ověření výsledků za další období provedením této analýzy a dále hledat zlepšení pro rozvoj podniků tak, aby docházelo k zlepšením jejich výkonu a snížení tzv. entropie, respektive nedostatečnosti.

Je vhodné doporučit hledat další metody snížení subjektivity hodnocení, jež komplexně postihnou stav podniků v době zkoumání a provést podrobnější zkoumání pro zmírnění, resp. vyloučení subjektivity pohledu jednoho respondenta, jakožto představitele podniku, a rozšířit soubor zkoumaných podniků.

7 ZÁVĚR

Disertační práce je věnována aktuální problematice zvyšování výkonnosti podniku ve znalostní společnosti. Jsou zde zkoumány silné stránky a úskalí řízení podniků při snaze o kontinuální zvyšování výkonnosti. Pro zohlednění náročnosti okolního prostředí podniku byly analyzovány v odborné literatuře citované determinanty mající vliv na celkovou prosperitu a výkon podniku, za něž jsou považovány řízení změny, inovací, znalostí a lidských zdrojů podniku.

V teoretické části jsou definovány a podrobně analyzovány jednotlivé determinanty, které jsou uvedeny charakteristikou dnešního globálního turbulentního prostředí. Organizační změna je chápána jako první podmínka pro úspěšné zvyšování výkonnosti podniku, pokud je dodržen při řízení změn systémový přístup, ať již jsou využity kontinuální či diskontinuální metody řízení změn. Kapitola zdůrazňující významnost změny na zvyšování výkonnosti podniku je uvedena definicí změny jako podstaty vývojového procesu podniku, je zde upozorněno na systémové pojetí řízení změn a podrobně rozebrány metody řízení změn.

Výkonný podnik operující v dnešním náročném prostředí, pokud chce být úspěšný, musí se snažit o změnu procesů, hodnot a myšlení lidí, přinášet do podnikatelské činnosti stále nové inovativní myšlenky a ověřovat je v každodenní praxi. Inovační aktivity jsou chápány jako součást strategie podniku, je vysvětleno jejich pojetí v podniku a zdůrazněn zásadní význam lidských zdrojů pro inovační podnikání.

Pro kvalitní inovace přinášející v konečném důsledku zisk podniku je nutné využít veškerý potenciál podniku. Implementací znalostního managementu a tím rozšiřováním znalostí v podniku lze docílit efektivnějšího využití znalostí podniku k zvyšování výkonnosti a prosperity podniku. Kapitola pojednávající o významu znalostí je věnována charakteristice znalostí, znalostnímu managementu a jeho zavádění v podniku.

Žádný podnik se na cestě zvyšování výkonnosti neobejde bez výkonného lidského kapitálu. Řízení pracovního výkonu tak představuje jednu z nejnáročnějších a zásadních kapitol řízení podniku. V kapitole, která zpracovává téma lidských zdrojů v znalostním podniku, je pojednáno o úloze manažerů při řízení znalostí a významu podnikové kultury.

Cílem disertační práce bylo přinést poznatky charakterizovaných determinant pro oblast řízení a zvyšování výkonnosti podniku. Jedinečnost práce spočívala v ověření determinant v podnicích strojírenského průmyslu ve dvou vybraných zemích Evropské unie. Na základě analýzy ve vybraném českém podniku bylo záměrem charakterizovat vztah zaměstnanců k realizaci změn v podniku. Celkově pak přinést nové poznatky v oblasti řízení podniků a zvyšování jejich výkonnosti.

Výběrovým souborem bylo 45 českých a 45 německých strojírenských podniků, jež se v období 06 – 08/2007 dobrovolně zúčastnilo dotazníkového šetření. Pro zpracování dat z výzkumu bylo využito statistického programu SPSS 11.0 a programu Microsoft Excel pro názorné grafické zpracování dat.

Na základě stanovených cílů a definovaných hypotéz byly formulovány následující závěry. Lidské zdroje a kultura podniku, která je ovlivňuje, hrají významnou úlohu při realizaci změn v podniku. Programy zlepšování, často využívající metody kontinuálního zlepšování převzaté z japonských automobilových podniků, mají vliv na zvyšování výkonnosti podniku, pokud jsou komunikovány a jejich realizace podporována vedením podniku. Vhodným příkladem je využití metody Kaizen. Lidské zdroje jsou inputem pro efektivní znalosti a inovační aktivity podniku. Za výše analyzovaných podmínek mají efektivně řízené změny, inovace, rozvoj znalostí podniku a řízení lidského potenciálu vliv na zvyšování výkonnosti podniku.

Současné náročné prostředí, ve kterém žijeme, poskytuje mnoho výzev pro efektivní řízení podniku a zvyšování jeho výkonnosti. Nicméně také mnohá úskalí, jimiž musí management podniků každodenně čelit. Proto je na místě vyzdvihnout ze zkoumaných determinant stěžejní element – lidský zdroj podniku, člověka se všemi jeho charakteristikami, znalostmi i slabinami. Právě u něj začíná a končí umění řízení.

8 SUMMARY

This dissertation addresses the current issue of improving business productivity in today's knowledge society and explores the strengths of business management and possible pitfalls in the effort to continuously improve business productivity. In order to allow for the demanding environment of a business, based on the references in technical literature, the factors which affect the total business prosperity and business output have been analysed. These factors are the management of change, of innovations, knowledge and human resources in a business.

In the theoretical part of this thesis, the individual factors have been defined, thoroughly analyzed and introduced with a description of today's global turbulent environment. Provided that a systematic approach is taken, an organizational change is regarded as a pre-condition for a successful increase in business productivity, regardless of whether the continuous or discontinuous method of change management is applied. The chapter is introduced with the definition of change as the essence of the development process of a business. The necessity of a systematic approach towards management change is stressed and the individual methods of change management are explored in detail in this chapter.

An effective business operating in today's challenging environment must strive for a change of processes, values and the pattern of thinking of human resources and must constantly come up with new innovative ideas and verify them in the daily practice if it wants to be successful. The innovation activities are understood as a part of a business strategy. The thesis explains how they are handled in a business and stresses the profound importance of human resources for an innovative enterprise.

To ensure quality innovations which in the end are profitable for a business, it is necessary to use the whole potential of a business. By implementing the knowledge management and in this way expanding the knowledge within a business it is possible to reach a more effective use of a company's knowledge for improving business prosperity. This chapter is focused on the characterization of knowledge and of the knowledge management and on its implementation in a business.

No business can do without quality human resources on its way to an increase of efficiency. The management of work performance is thus one of the most challenging and fundamental chapters of business management. This chapter elaborates on the role

of managers in the management of knowledge and on the importance of business culture.

The aim of the dissertation was to characterize management of factors of business productivity increase. The uniqueness of this thesis lies in verifying the factors in engineering businesses in two selected countries of the European Union. Based on the analysis of a selected Czech company, the aim was to characterize the employees' attitude towards the implementation of changes in a business. The general aim was to reach new conclusions in the area of business management and productivity increase.

The selected sample consisted of 45 Czech and 45 German engineering companies, which voluntarily took part in the questionnaire research held between June and August 2007. For a visual graphic processing of the statistical data the statistical software SPSS 11.0 and Microsoft Excel have been used.

Based on the defined goals and hypotheses, the following conclusions have been formulated: Human resources and the corporate culture by which they are influenced play an important role in the implementation of corporate changes. Business improvement programmes, which often make use of the continuous improvement methods from Japanese car factories, have an influence on improving business productivity provided they are communicated and supported in their implementation by the company management. An useful example is the method Kaizen. Human resources represent the input for effective knowledge and business innovation activities. Under the above analyzed conditions, effectively managed changes, innovations, the development of business knowledge and the human resources management have an influence on increasing business efficiency.

Today's difficult environment raises a lot of challenges for effective management of a business and its productivity increase. It is also, however, connected with a lot of pitfalls, which business managers face on a daily basis. That is why of all the factors explored it is appropriate to highlight human resources as the key element. Man - with all his characteristics, knowledge and also weaknesses – is at the heart of the art of management.

9 SEZNAM LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004. 240 s. ISBN 80-86851-04-4.
- [2] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BACKES-GELLNER, U., KRÄKEL, M., SADOWSKI, D., MURE (Hg.), J. *Entlohnung, Arbeitsorganisation und personalpolitische Regulierung*. 1. vyd. München und Mering: Reiner Hampp Verlag, 2001. 263 s. ISBN 3-87988-640-7.
- [4] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
- [5] BASL, J., MAJER, P., ŠMÍRA, M. *Teorie omezení v podnikové praxi. Zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2003. 216 s. ISBN 80-247-0613-X.
- [6] BOISOT, M. H. *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 1999. 284 s. ISBN 01-9829-607-X.
- [7] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [8] CRAINER, S. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [9] DONELLY, J., H., Jr., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. 1. vyd. 1997, dotisk 2000, 2002. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [11] DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering - Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a. s., 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [12] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

- [13] DRUCKER, P. F.: *Nové reality*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o, 1995. 244 s. ISBN 80-8560-385-3.
- [14] DRUCKER, P. F. *Řízení v době turbulentních změn*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 1994. 215 s. ISBN 80-8560-367-5.
- [15] DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o, 1993. 136 s. ISBN 80-8560-328-4.
- [16] GRAY, E. R., SMELTZER, L. R.: *Management: The Competitive Edge*. 1. vyd. New York: Macmillan, London: Collier Macmillan, 1989. 818 s. ISBN 0-02-346180-2.
- [17] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 1996. 210 s. ISBN 80-85943-30-1.
- [18] HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. 1. vyd. Slaný: Melandrium, 2001. 167 s. ISBN 80-86175-15-4.
- [19] HRON, J. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1995. 135 s. ISBN 80-2130-251-8.
- [20] JIRÁSEK, J. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X.
- [21] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- [22] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 115 s. ISBN 80-7179-471-6.
- [23] KOPČAJ, A. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- [24] KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn. Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy. Zákonitosti a metody řízení proudu změn*. 1. vyd. Ostrava: Kopčaj – Silma '90, 1999. 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
- [25] KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 240 s. ISBN 80-86851-38-9.

- [26] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [27] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [28] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
- [29] MARCHINGTON, M., WILKINSON, A. *Human resource management at work*. 3. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 468 s. ISBN 1843980622.
- [30] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [31] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0878-8.
- [32] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2003. 228 s. ISBN 80-245-0474-X.
- [33] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1. vyd. Oxford, UK: Oxford University Press, 1995. 399 s. ISBN 0-19-509269.
- [34] PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-2000-950-7.
- [35] PALÁN, J. F. *Management organizační změny*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1998. 142 s. ISBN 80-213-0377-8.
- [36] PETŘÍKOVÁ, R., et al. *Lidé – zdroj kvality, znalostní a podnikových výkonů*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01419-1.
- [37] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit..* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

- [38] PITRA, J. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4.
- [39] POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. 1. vyd. New York: Doubleday and Company Inc., 1966. ISBN 0-8446-5999-1.
- [40] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda. Jak si vytvořit a udržet nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [41] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass., 1997. 418 s. ISBN 0-78-79-036-20.
- [42] SÝKORA, E. *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Eurovia - Top Managements Consultants, 1993. 93 s. ISBN 80-90118658.
- [43] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [44] TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 148 s. ISBN 80-86851-13-3.
- [45] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [46] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- [47] TRUNEČEK, J. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1.
- [48] TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět Management změny*. 1. vyd. dotisk Praha: VŠE, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
- [49] TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.
- [50] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [51] VEBER, J. et al. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2000. 228 s. ISBN 80-7261-029-5.

[52] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2001. 335 s. ISBN 80-7261-041-4.

[53] VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, s. r. o., 2005. 398 s. ISBN 80-86920-01-1.

Další odborné zdroje:

[54] ANTOŠOVÁ, M. *Co podnik očekává od manažera znalostí*. Moderní řízení [online]. 2007, č. 6 [cit. 2007-06-06]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/3-21326760-Anto%9Aov%E1-600000_d-e8>. ISSN 1213-7693.

[55] COOK, R. *Lidské typy v procesu změn*. Moderní řízení [online]. 2003, č. 10 [cit. 2007-06-06]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/3-21326760-Anto%9Aov%E1-600000_d-e8>. ISSN 1213-7693.

[56] ČAKRT, M. *Metafory organizační změny*. Sociologický časopis [online]. 1994, roč. 30, č. 3, s. 306 - 316 [cit. 2007-08-19]. Dostupné z <<http://sreview.soc.cas.cz/index.php3?disp=archiv&shw=110>>. ISSN 0038-0288.

[57] HUIJŇÁK, P. *Hodně dat, málo informací a skoro žádné znalosti*. [online] [cit. 2007-05-09]. Dostupné z <<http://petr.hujnak.cz>>.

[58] HRON, J et al. *Znalostní management*. 1. vyd. Praha: ČZU PEF, 2005. 35 s. interní materiál Katedry řízení PEF ČZU v Praze.

[59] CHAL, J. Strategické inovácie. In *Inovace 2004, Zborník prednášok z medzinárodnej konferencie*. Slaný: Jozef Blaha, 2004. 125 – 135 s. ISBN 80-88948-08-8.

[60] KANTEROVÁ, R. M. *Strategie a psychologie obratu*. Moderní řízení [online]. 2003, č. 10 [cit. 2007-07-15]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/3-13423530-Kanterov%E1-600000_d-ca>. ISSN 1213-7693.

[61] KOŠTURIÁK, J. *Jako zvládnuť kontinuálne zmeny v podniku?*. In *Inovace 2004, Zborník prednášok z medzinárodnej konferencie*. Slaný: Jozef Blaha, 2004. 135 – 153 s. ISBN 80-88948-08-8.

- [62] LIEBOWITZ, J., MEGBOLUGBE, I. A Set of Frameworks to Aid to Project Managers in Conceptualizing and Implementing Knowledge Management Initiatives. *International Journal of Project Management*, Elsevier, 2003, roč. 21, s. 189 – 198. ISSN 0263-7863.
- [63] *Mercosur In Wikipedia – the free encyklopedia* [online]. [200-?] [cit. 2007-07-13]. Dostupné z <<http://en.wikipedia.org/wiki/Mercosur>>.
- [64] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v moderní organizaci*. Ikaros [online]. 2007, roč. 11, č. 5/2 [cit. 2007-08-19]. Dostupné z <<http://www.ikaros.cz/node/4125>>. URN-NBN:cz-ik4125. ISSN 1212-5075.
- [65] ODEHNALOVÁ, M. Zvládání odporu zaměstnanců při realizaci změn. In *Sborník příspěvků z doktorandského semináře*. Praha: PEF ČZU, 2004. 125 – 135 s. ISBN 80-213-1150-9.
- [66] PITRA, J. *Čím zajistit úspěch inovací*. Moderní řízení [online]. 2006, č. 12 [cit. 2007-12-30]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/3-19961200-Pitra-600000_d-c0>. ISSN 1213-7693.
- [67] SOUČEK, Z. *Jak jsme chybovali*. Moderní řízení [online]. 2005, č. 12 [cit. 2007-12-30]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/3-17416590-Jak+jsme+chybovali-600000_d-e1>. ISSN 1213-7693.
- [68] SVEIBY, K. *Knowledge Management – The Viking Way* [online] [cit. 2007-05-09]. Dostupné z <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/vikings.htm>>.
- [69] SVEIBY, K. *What is Knowledge Management?* [on-line] [cit. 2007-05-09]. Dostupné z <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html>>.
- [70] *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond [200-?] [cit. 2007-07-14]. Dostupné z <http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/index.htm>.
- [71] *TOC Case Study: Oregon Glass* [online]. [2007?] [cit. 2007-08-19]. Dostupné z <<http://www.goldratt.com/oregonerp.htm>>.
- [72] TRUNEČEK, J. *Příprava manažerů pro znalostní ekonomiku*. Moderní řízení [online]. 2002, č. 12 [cit. 2007-08-19]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/3-12005220-P%F8%EDprava+mana%9Eer%F9+na+znalostn%ED+ekonomiku-600000_d-8a>. ISSN 1213-7693.

- [73] VEJLUPEK, T. *Znalost nejsou informace ale souvislosti aneb profesionální nástroje k vyhledávání, analýze a prezentaci souvislostí*. Seminář Podnikatelské klastry a konkurenční zpravodajství, ČVUT, Praha, 2005. Dostupné z <<http://scip-czech.cz/newsletter-seminar.php>>.
- [74] WIIG, K., DE HOOG, R., VAN DER SPEK, R. Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques. *Expert System with Applications*, 1997, roč. 13, s. 15 – 27. ISSN 0957-4174.
- [75] *Zavedení pořádku na pracovišti*. Praha: Siemens Kolejová vozidla s. r. o., 2007. 10 s.

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazníky

- Základní údaje o podniku a respondentovi (úvod k dotazníkům 1 a 3-5)
- Vztah zaměstnanců k řízení změn (dotazník č. 1)
- Program zlepšování ve vybraném podniku (dotazník č. 2)
- Inovace v podniku (dotazník č. 3)
- Znalosti podniku (dotazník č. 4)
- Lidské zdroje podniku (dotazník č. 5)

Příloha č. 2 – Řízení změn

- Tabulka č. 2 – Vztah zaměstnanců k řízení změn v ČR
- Graf č. 7 – Vztah zaměstnanců k řízení změn v ČR
- Tabulka č. 3 – Vztah zaměstnanců k řízení změn v SRN
- Graf č. 8 – Vztah zaměstnanců k řízení změn v SRN
- Výpočty pro ověření H1

Příloha č. 3 – Program zlepšování ve vybraném podniku

- Graf č. 12 – Vyhodnocení workshopů ve vybraném podniku
- Tabulka č. 4 – Vyhodnocení workshopů ve vybraném podniku
- Výpočet pro ověření H2

Příloha č. 4 – Inovace v podniku

- Tabulka č. 5 – Inovace v podniku v oblasti lidských zdrojů v ČR
- Tabulka č. 6 – Inovace v podniku v oblasti podnikových procesů v ČR
- Tabulka č. 7 – Inovace v podniku v oblasti vývoje výrobků podniku v ČR
- Tabulka č. 9 – Významnost inovací pro zvyšování výkonnosti podniku v ČR
- Tabulka č. 10 – Inovace v podniku v oblasti lidských zdrojů v SRN
- Tabulka č. 11 – Inovace v podniku v oblasti podnikových procesů v SRN
- Tabulka č. 12 – Inovace v podniku v oblasti vývoje výrobků podniku v SRN
- Tabulka č. 14 – Významnost inovací pro zvyšování výkonnosti podniku v SRN
- Výpočet pro ověření H3

Příloha č. 5 – Znalosti podniku

- Tabulka č. 15 – Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v ČR
- Tabulka č. 16 – Znalosti podniku v oblasti interních podnikových procesů v ČR
- Tabulka č. 17 – Znalosti podniku v oblasti financí v ČR
- Tabulka č. 18 – Znalosti podniku v oblasti učení se a růstu v ČR
- Tabulka č. 20 - Významnost znalostí podniku pro zvyšování výkonnosti podniku v ČR
- Tabulka č. 21 – Znalosti podniku v oblasti vztahů se zákazníky v SRN
- Tabulka č. 22 – Znalosti podniku v oblasti interních podnikových procesů v SRN
- Tabulka č. 23 – Znalosti podniku v oblasti financí v SRN
- Tabulka č. 24 – Znalosti podniku v oblasti učení se a růstu v SRN
- Tabulka č. 26 - Významnost znalostí podniku pro zvyšování výkonnosti podniku v SRN

Příloha č. 6 – Lidské zdroje v podniku

- Tabulka č. 27 – Lidské zdroje v oblasti strategie a vize v ČR
- Tabulka č. 28 – Lidské zdroje v oblasti systémů v ČR
- Tabulka č. 29 – Lidské zdroje v oblasti struktur v ČR
- Tabulka č. 30 – Lidské zdroje v oblasti stylu řízení v ČR
- Tabulka č. 31 – Lidské zdroje v oblasti schopností v ČR
- Tabulka č. 32 – Lidské zdroje v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v ČR
- Tabulka č. 33 – Lidské zdroje v oblasti spolupracovníků v ČR
- Tabulka č. 35 – Významnost lidských zdrojů podniku pro zvyšování výkonnosti podniku v ČR
- Tabulka č. 36 – Lidské zdroje v oblasti strategie a vize v SRN
- Tabulka č. 37 – Lidské zdroje v oblasti systémů v SRN
- Tabulka č. 38 – Lidské zdroje v oblasti struktur v SRN
- Tabulka č. 39 – Lidské zdroje v oblasti stylu řízení v SRN
- Tabulka č. 40 – Lidské zdroje v oblasti schopností v SRN
- Tabulka č. 41 – Lidské zdroje v oblasti sdílených hodnot a podnikové kultury v SRN
- Tabulka č. 42 – Lidské zdroje v oblasti spolupracovníků v SRN

- Tabulka č. 44 – Významnost lidských zdrojů podniku pro zvyšování výkonnosti podniku v SRN
- Výpočet pro ověření H4 a H5