

# Organizační změna, organizační struktury a konkurenční prostředí

Vladimír Štípek

**Abstrakt:** Článek se zabývá problematikou organizačních změn, organizačních struktur, procesního řízení a rizik, spojených se změnami. Zmíněn je význam organizačních změn a jejich bariéry. Připojena je případová studie podniku v kategorii „Malé a střední podniky“. Součástí článku je využití facility managementu, outsourcingu benchmarkingu a hodnotového managementu v oblasti procesního řízení a organizačních změn v konkurenčním prostředí. Implementace procesního řízení a moderních metod řízení pomáhá zvýšit konkurenceschopnost, snížit náklady, zkvalitnit produkci, zvýšit motivaci zaměstnanců, získat zákazníky apod. V článku bylo využito metodiky výzkumu Grantové agentury Jihočeské univerzity 068/2010/S – „Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP“.

**Klíčová slova:** Organizační změna · Procesní přístupy · Malé a střední podniky · Riziko · Případová studie.

**JEL Classification:** M11

## 1 Úvod

Řízení podnikových změn znamená zvládnout komplexně teorii i praxi procesů a jejich neustálé zlepšování. S organizačními změnami současné turbulentní doby je neodmyslitelně spjat procesní přístup k řízení. Pro podniky to znamená připravit se na celou řadu organizačních změn, které mohou znamenat nejen podnikatelskou příležitost, ale též značné riziko. Přesto je přechod od funkčního přístupu k procesnímu nezbytností z hlediska udržení a zvýšení konkurenceschopnosti moderně řízeného podniku. Specifické přístupy vyžaduje řízení a provádění organizačních změn malých a středních podniků

## 2 Cíl a metodika

Cílem článku je analýza přístupů, zabývajících se organizačními změnami, rozbor organizačních změn v souvislosti se zaváděním procesního řízení ve vybraném podniku, prevence rizik spjatých s procesním řízením a organizačními změnami, včetně možnost jejich řízení využitím moderních manažerských přístupů. Dále se jednalo o hodnocení dopadu organizačních změn na úspěšnost podniku. Bylo využito knižních a časopiseckých zdrojů, týkajících se výše uvedené problematiky, dále pak interních podnikových materiálů vybraného podniku, neřízeného rozhovoru s vedoucím představitelem zkoumané organizace a se zaměstnanci podniku. Výzkum respektoval metodické přístupy výzkumného projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity 068/2010/S – „Procesní management a možnosti jeho zavádění v MSP“, který vyústil ve zkrácenou případovou studii.

Řízením změn v organizacích se zabývá Carnall (1995), jehož publikace se stala inspirací pro řadu dalších autorů a jejíž přínosy pro využití v praxi jsou nesporné. Pragmatický model organizačního systému, teorie, metodologie a programové přístupy k podnikové organizační změně řeší Palán (2003). V souvislosti s organizačními změnami zdůrazňuje, že hlavní hnací silou změny je každodenně sílící konkurence. Vzniká tak nové konkurenční paradigma s mnohem vyšším stupněm konkurenční rivality. Posouzení, zda plánovaná organizační změna bude úspěšná, lze provést pomocí analytických nástrojů, k nimž patří například analýza modelu silového pole, kdy na organizaci působí síly, označované jako hnací síly či spouštěče (např. zajištění zaměstnanosti, nutnost redukce výrobních nákladů), proti nimž působí síly, které jdou proti změně (obava z reorganizace, chování konkurence apod). Dalším užitečným nástrojem je Ishikawův diagram, který zkoumá příčiny problémů či příležitostí.

Metodickými přístupy procesního řízení se zabývá Truneček (2001). Definuje základní předpoklady procesního řízení tak, že veškerá práce, která má mít smysl, se dá definovat pomocí procesů, produktivita podniku je odvozena z produktivity jednotlivých procesů, procesy lze popsat, měřit a zdokonalovat. Základem zdokonalování je eliminace ztrát, odstraňování nákladů a činností, nepřidávajících hodnotu. Každý produkt vzniká jako sled určitých činností – procesů. Problematiku procesního řízení vysvětluje Grasseová, Dubec, Horák (2008). Srovnání funkčního a procesního přístupu vyznívá ve prospěch procesního pojetí, i přes možná rizika. Autoři zde uvádějí postup při zavádění procesního řízení organizace. Důraz je kladen na monitoring, měření výkonnosti a neustálé zlepšování procesu. Procesní řízení je

založeno na základních principech, k nimž patří např. integrace a komprese prací, uplatnění týmové práce, odpovědnost za proces, variantní pojetí procesu, pružná autonomie procesních týmů či znalostní a informační bezbariérovost.

Významným nástrojem a metodou se širokými možnostmi využití je hodnotový management (Value Management). Jeho hodnotový přístup a metodické nástroje v podobě aplikačních disciplín hodnotového managementu mají univerzální povahu. Hodnotový management poskytuje široké možnosti pro racionalizaci různých oblastí a oborů a zvyšování hodnoty pro zákazníka. Problematikou hodnotového managementu se dlouhodobě zabývá Vlček (2002). Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech je sférou zájmu publikace Mašín (2003). Modelování podnikových procesů řeší Řepa (2006).

Trvalé zlepšování je jedním z hlavních motivů učící se organizace (Tichá, 2005). Šuleř (1995) zaměřuje pozornost na oblast organizačních změn a změn organizačních struktur. Připomíná rovněž bariéry změn a hledá příčiny odporu ke změnám. Řízení rizik v organizacích podrobně zpracovává Smejkal, Rais (2006) a Merna, Al-Thani (2007). V publikacích je charakterizována krize ve firmě a přechod prostřednictvím zkoumání znaků úspěšné firmy ke změnám ve firmě a k možným rizikům, jež jsou dále definována a klasifikována. Pojetím rizika, klasifikací příčin, způsoby redukce a ztrátami z realizace rizik se zabývá Vodáček, Vodáčková (2006).

Vyskočil (2010) řeší problematiku rizika v rámci facility managementu, např. hodnotové řízení procesů a projektování. Charakterizuje facility management jako proces, směřující k dosažení cílů organizace, jehož úkony se konkretizují do oblastí podpůrných procesů organizace v etapách strategického řízení, managementu podpůrných činností, outsourcingu, či informatiky se všemi potenciálními riziky a možnostmi jejich řešení. Významným prvkem zavádění procesního řízení je napřimování procesů, kde je prostor pro facility management, outsourcing, benchmarking apod.

Problematika procesních přístupů a případových studií je řešena v publikaci Rolínek a kol. (2012). Praxe řady úspěšných podniků prokázala, že k udržení konkurenceschopnosti jsou nutné organizační změny. Autor článku se zabýval v řadě dřívějších publikací organizačními změnami např. v podniku Kovosvit, a.s., který obstál v nelehké konkurenci v oblasti strojírenství, dále ve společnosti Madeta, a. s., stojící v čele českého mlékárenského průmyslu atd. Bez organizačních změn se neobejde veřejná správa, složky integrovaného záchranného systému, kulturní instituce apod. Kvalitní organizační změna v současnosti vyžaduje přechod od funkčního přístupu, založeném na dělení práce mezi funkční jednotky, kde stávající organizační struktura poskytuje malé možnosti změn, kde vznikají duplicity, časové ztráty, nepřesnosti, k procesnímu přístupu. Provádění organizačních změn však přináší také řadu rizik. Nutno počítat s bariérami změn, vyvolávaných řadou příčin, k nimž patří prosazování vlastních zájmů jednotlivců či skupin, korupcí, změna vyvolává pocit nejistoty, zvyšuje se netolerance apod. Procesní řízení u malých a středních podniků je spjato také s řadou rizik, k nimž patří, zejména v začátcích, nezkušenost vedení, nízký stav zaměstnanců, neformální řízení, hledání partnerů, neznalost konkurence apod., jeho výhody však převažují (Štípek, 2010).

### 3 Výsledky a diskuse

Výzkum vyústil v případovou studii, kde je sledován vývoj podniku od jeho vzniku až po současnost, v níž jsou zmíněny organizační změny, změny organizačních struktur a jejich hodnocení v souvislosti s úspěšností podniku. Zavádění procesní řízení bylo dlouhodobě připravováno, ověřováno a postupně uplatňováno.

#### 3.1 Případová studie – vývoj podniku a organizační změny

Podnik MTP, s. r. o., Planá nad Lužnicí (název podniku v článku upraven autorem), dceřiná společnost s ručením omezeným se sídlem ve Spolkové republice Německo, byl založen v roce 1993. Předmětem podnikání se stala výroba součástí a montážních skupin z kovu pro automobilový průmysl pomocí lisů, sekaček a svářečských prací. Kovové komponenty jsou vyráběny pro několik desítek modelů automobilů světově proslulých značek. V roce 2008 byl změněn název podniku na MTP, s. r. o. v důsledku změny názvu mateřské organizace Dle nové definice Evropské unie (Rolínek a kol, 2012) patří do kategorie „Střední podnik“. Vývoj podniku v podstatě odpovídá teorii životního cyklu organizace, v jehož jednotlivých fázích byly prováděny organizační změny a byly připravovány prvky procesního řízení. Fáze nemusí následovat vždy přesně podle scénáře, který poskytuje teorie, zejména dozrávání, pokles a oživení jsou různě kombinovány.

Fáze embryonická: Organizační struktura, v počátečních letech jednoduchá a neformální, se neustále přizpůsobovala rozšiřující se výrobě. Jednoduchý informační systém korespondoval s rozhodovacími metodami řízením i administrativou. Výroba se realizovala v jediné najaté výrobní hale, v níž sídlilo i vedení podniku.

Fáze růstu: Část pravomocí byla delegována na střední úroveň řízení (vedoucí výroby, logistik, účetní, personalista, kontrolor kvality). Byl vybudován moderní informační systém, procesy se formalizovaly. Období bylo charakteristické

procesem tvorby systému jakosti a organizační změnou v této oblasti. Proces byl završen získáním prvního certifikátu kvality. Organizační struktura s koordinátorem se uplatnila v oblasti procesu tvorby systému kvality. Byl vytvořen koordináční tým, jehož řízením byl v počátcích podnikatelské činnosti pověřen interní pracovník podniku - koordinátor. Došlo k implementaci normy DIN ES ISO 9002 do systému řízení kvality v podniku. Byla vypracována podrobná „Příručka kvality“, obsahující hlavní zásady systému kvality, konkretizovaná organizačními směnicemi. Tým byl pověřen vypracováním hlavních zásad systému kvality a koordinací souvisejících činností. Certifikace úspěšně završila proces organizačních změn v oblasti dosažení požadované kvality jako významného prvku dalšího rozvoje firmy. Podnik získával stále větší počet zakázek na základě osvědčené kvality, zajišťované prostřednictvím vnitřních i vnějších kontrolních systémů.

Fáze zralosti: V souvislosti s rozvojem výroby, její kvality, zdokonalováním řízení ap., docházelo k organizačním změnám. Jednotlivé fáze životního cyklu jsou charakterizovány vzájemným ovlivňováním situace podniku, strategie, organizační struktury a systému řízení. V této fázi se stabilizoval růst produkce i prodeje výrobků a zisk, zároveň došlo k oslabení inovačních aktivit.

Fáze oživení: Analýzy ukázaly, že dočasný pokles byl způsoben převážně vnějšími vlivy. Po roce 2008 byl podnik MTP, stejně jako řada jiných podniků, ovlivněn světovou hospodářskou krizí. Po kolísavém vývoji, zčásti způsobeném světovou hospodářskou krizí, došlo v důsledku zvýšení veškerých podnikatelských aktivit ke zvýšení zájmu o produkci podniku, zvýšil se rovněž počet pracovníků - v současnosti se pohybuje kolem dvou set zaměstnanců. Podnik vytvořil dostatek prostředků a získal do svého vlastnictví výrobní halu. Kromě další výrobní haly má podnik zcela oddělené místnosti pro management a administrativu. Ustálení a posléze zvýšení kvality produkce pomocí organizačních změn, snížení nákladů zejména pomocných procesů (např. outsourcing vybraných činností) znamenaly zlepšení výsledků. Zvýšenou osobní aktivitou vedení firmy (např. při vyhledávání a získávání nových zákazníků, péči o stávající zákazníky), dokladováním vysoké kvality produkce v dané oblasti a dalšími opatřeními byly do značné míry překonány důsledky světové hospodářské krize. V péči o kvalitu patří prvořadá pozornost kvalitě vstupů. Řada produktů je vyráběna z materiálu, který nesmí mít prošlou dobu použitelnosti. Proto je v případě zpracování materiálu z aluminia striktně uplatňována zásada First in/First out. Za její uplatňování je osobně odpovědný skladník. Podnik na výkyvy v hospodaření reagoval řadou opatření, zejména dalším zvyšováním kvality výroby a pružnější organizační činností. Byla uplatněna diverzifikace produktů a uskutečnil se nákup výkonnějších strojů. Prováděla se analýza produktů, výsledků a dalších provozních ukazatelů, zkoumal se vliv řady faktorů na zákazníka ve srovnání s konkurencí. Tržby se opět začaly zvyšovat. Náklady vyplývající z nekvalitní produkce se snížily, což přispělo k příznivému vývoji podniku.

### 3.2 Případová studie – hodnocení procesů

K silným stránkám podniku patří průběžně zajišťované zakázky, analýza trhu a získávání zakázek, což přísluší mateřské firmě ve Spolkové republice Německo. K dalším patří osvědčená technologie, efektivní organizační struktura, kvalifikace a motivace pracovníků. Za slabší stránku je považována investiční činnost. Podnik vyrábí převážnou část produkce na repasovaných starších strojích, které pro daný účel postačují. Procesní mapy, jako významný prvek procesního řízení, jsou v subjektu vypracovány a jsou k dispozici. Podnik provádí audity, např. produktové či procesní.

Strategické cíle byly formulovány již v období vzniku podniku, mají dlouhodobou platnost, jsou zveřejněny a upřesňovány podle vývoje konkrétních podmínek a požadavků zákazníků. Jedná se zejména o vybudování vlastní výrobní základny postupným rozšiřováním vlastních výrobních prostorů, získaných nákupem dalších hal a pozemků, pořízením vlastní investiční výstavbou apod. Dále se jedná o udržování takového systému práce na všech úrovních podniku, který umožňuje plnit náročné požadavky zahraničních i tuzemských zákazníků na kvalitu, ceny a dodavatelskou spolehlivost, stále zvyšování produktivity práce a rentability produkce. Součástí strategie je také zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků a průběžné školení pracovníků ve výrobních profesích, včetně bezpečnosti práce. Současné pojetí výrobního managementu podniku MTP představuje procesní řízení, které je v současnosti ověřováno a zdokonalováno.

Hodnocení úrovně procesů provedl vedoucí pracovník firmy (respondent) po poradě s dalšími členy vedení zkoumaného subjektu. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 1:

**Tabulka 1** Hodnocení komplexních celopodnikových procesů vzhledem k jejich ideálnímu stavu

Podnikový proces	Hodnocení v % (0 – 100)	Pořadí dle významu
Marketing, obchod	80	4
Produkce	90	2
Personální řízení	95	1
Finanční řízení	85	3

Zdroj: Vlastní výzkum autora (dle Rolínek, 2012)

#### 4 Závěr

Přínosy organizačních změn v souvislosti se zaváděním procesního řízení se projevují ve všech oblastech organizace, např. schopnosti trvalého zlepšování procesů, úsporách, jasné definice pracovních pozic, odpovědnosti a zejména v možnosti rychlých změn v reakci na měnící se okolí podniku. Zkoumaný podnik má formulovanou strategii v písemné podobě, zaměřuje se zejména na kvalitu produkce, produktivitu práce a rentabilitu. Hodnocení procesů bylo prováděno dle metodiky, uvedené v publikaci (Rolínek a kol., 2012). Z klíčových procesů bylo nejvýše hodnoceno personální řízení, následně pak produkce a finanční řízení. Podnikové procesy jsou zpracovány v procesních mapách. Promyšlený systém organizačních změn při řízení podniku, založený na procesních principech s využitím outsourcingu, facility managementu, hodnotového managementu a dalších osvědčených metod, představuje významný impuls k dosažení vyšší kvality produkce, snížení či eliminace ztrát, plynoucích z realizace rizik, k udržení stávajících a získání nových zákazníků a tím zvýšení konkurenceschopnosti subjektu.

#### Literatura

- Carnall, C. A. (1995). *Managing Change in Organizations*. London, Prentice Hall (UK) Limited.
- Grasseová, M., Dubec, R. D., Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. Brno: Computer Press, a. s.
- Mašín, I. (2003). Management hodnotového toku ve výrobních procesech. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, s. r. o.
- Merna, T., Al-Thani, F. (2006). *Risk management*. Praha: Computer Press, a. s.
- Smejkal, V., Rais, K. (2006). *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing,
- Palán, J. (2003). *Řízení podnikových změn*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Řepa, V. (2006). Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha, Grada Publishing.
- Rolínek, L. a kol. (2012). *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Štípek, V. (2010): Procesní přístupy a management rizika. *Sborník mezinárodní konference Setkání kateder a ústavů řízení a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, s. 81-85.
- Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o.
- Tichá, I. (2005). *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
- Truneček, J. (2001). Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Vyskočil, V. K. (2010). *Management podpůrných procesů. Facility management*. Praha: Professional Publishing.

## **Organizational Change, Organizational Structures and Competitive Environment**

**Abstract:** *The article deals with organizational changes, organizational structures, process management and the risks, associated with change. The importance of organizational change and its barriers is mentioned. Attached is a case study of company in the category of “Small and Medium Enterprises”. Part of the article is the use of facility management, outsourcing, benchmarking and value management in the field of process management and organizational changes in competitive environment. Implementation of process management and modern methods of management helped increase competitiveness, reduce costs, increase quality of production, employee motivation, recruit customers, etc. The article used the method of research of grant project “Process management and its possibility of introduction within SMEs”.*

**Key words:** Organizational change · Processional approaches · Risk · Small and medium enterprises · Case study.

**JEL Classification:** M11