

4 Téma – Politika řízení změn v podnikové praxi, dopad na myšlení a chování manažerů, institucionální zázemí pro podnikové změny.

1. Politika změn a teoretický základ

Základním politickým krédem při návrhu i realizaci podnikové změny je Holistický přístup. Znamená celostní pohled na systém, v našem případě podnik. Vlastnosti, procesy ani chování systému (podniku) nelze určit jen pomocí vlastností jeho částí (útvárů, oddělení), ale celek (podnik) ovlivňuje podobu a fungování svých částí.

Pro řízení procesu změn z toho vyplývá, že při vlastním návrhu, projekci i realizaci změn musíme zohlednit jak organizační útvary podniku, tak podnik jako celek. Zde platí princip emergence, který vyjadřuje skutečnost, kdy procesy na úrovni podnikových subsystémů neodpovídají procesům v podniku jako celku.

Smyslem každé změny v podniku je ve svém důsledku zkvalitnění a zintenzivnění procesu tvorby hodnoty v podniku.

Teoretický základ řízení změn spočívá **v integrované zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování (sdělování) hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů a společně sdílené prosperity.**

Tento proces zahrnuje:

- **Průzkum hodnoty** – předpokládá kvalitní strategie podniku a zahrnuje prostor pro poznávání zákazníků, pro kompetence společnosti a prostor pro zdroje partnerů.
- **Vytváření hodnoty** – obsahuje identifikaci výhod pro zákazníky, využití klíčových předností svého odvětví, znalost zákazníka.
- **Poskytování hodnoty** – podnik musí řídit vztahy se zákazníky (CRM), řídit vnitřní zdroje, řídit vztahy s obchodními partnery.

2. Hlavní formy organizačních a provozních změn v podniku lze řadit:

Změny dílčího charakteru:

- Rightsizing,
- Restrukturace,
- Sanace a revitalizace,
- Automatizace,
- TQM,
- Metamorphing.

Změny zásadního charakteru:

- Reengineering,
- Restrukturalizace.

Metamorphing jako nový pohled na svět práce; novou úlohu zde hrají informační technologie. U zaměstnanců není důležitá specializace, ale jejich univerzálnost.

- Univerzální pracovník by měl dostat odpovídající pravomoci a tomu se vedení firem často brání, jelikož má obavu, že bude kompetencí zneužito.
- *Metamorphing* je metodou, která se dívá na potenciál lidí a jejich emoční inteligenci a také na to, jak lidé v podniku spolupracují a jaká je jejich práce v týmech. Základní podmínkou principu řízení změn je neomezený tok informací a neomezená komunikace.
- Veškeré změny musí být započaty od vrcholového vedení, zodpovědnost nesmí přenést na své podřízené. Pro realizaci a implementaci změn je nezbytné vytvořit pevný a jasný organizační rámec.

3. **Institucionální zázemí, vědecko-technický park, podnikatelské klastry, podnikatelské inkubátory, agentury CzechInvest, Czech Trade, OPPI, výzkumné organizace:**

Mimo vnitřní faktory, na kterých závisí úspěšnost procesu změn, jsou zde i faktory vnějšího okolí, mezi které bezesporu náleží i institucionální podpora. Jako příklad lze uvést:

- **Vědecko-technologický park** je organizace spravována odborníky, jejichž hlavním cílem je zvyšovat bohatství společnosti prostřednictvím podpory inovační kultury a konkurenceschopnosti zapojených podniků a špičkových institucí.
- **Strategické aliance** je formálním vztahem mezi dvěma nebo více stranami, jehož cílem je dosažení společných cílů nebo zajištění kritické podnikatelské potřeby, přičemž partneři zůstávají nezávislými organizacemi. Důvodem k vytvoření strategické aliance může být např: silnější vyjednávací pozice, snazší expanze na zahraniční trhy, synergie, snížení nákladů a výzkum a vývoj.
- **Klaster** je soubor regionálně propojených podniků či podnikatelů a přidružených organizací, zejména z oblasti terciálního vzdělávání, jejichž odbornost zvyšuje vědecký potenciál a jejich konkurenceschopnost. Zúčastněné společnosti si jednak konkurují, ale současně řeší řadu společných problémů, kdy si mohou být nápomocni a tak zvýšit svoji konkurenceschopnost.
- **Podnikatelský inkubátor** je buď soukromá obchodní společnost anebo instituce zřízená krajem či městem jako přidružené pracoviště vysokých škol a univerzit, která pomáhá novým a začínajícím společnostem (startupům) na začátku jejich podnikání.
- **CzechInvest** je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Pomáhá každoročně zprostředkovat nové investiční projekty, díky kterým vznikají tisíce dlouhodobých pracovních míst.

- **CzechTrade** je příspěvková organizace spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Hlavním posláním agentury je podpora českých firem při podnikání na zahraničních trzích. Agentura působí jako servisní služba pro české exportéry.
- **Hospodářská komora České republiky** je jediným zákonným zástupcem podnikatelů v zemi, má usilovat zejména o rozvoj podnikatelského prostředí v ČR i v Evropské unii.
- **Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky** zastřešuje malé a střední podniky (MSP), živnostníky a dále spolky, cechy a sdružení zastupující konkrétní profesní zájmy malých podnikatelů.
- **Výzkumné organizace a Akademie věd ČR – náleží** sem vysoké školy, výzkumné ústavy, Akademie věd a její ústavy a další výzkumná pracoviště. Jejich hlavním úkolem je transfer nových vědecko-výzkumných poznatků do uživatelské sféry.
- **Operační program Podnikání a inovace (OPPI)** je základním programovým dokumentem Ministerstva průmyslu a obchodu ČR pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU.