

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Řízení změn ve vybrané společnosti

Vedoucí diplomové práce:
Doc. Ing. Ladislav Rolínek, PhD.

Autor:
Bc. Věra Leherová

2009

Na tuto stranu se vkládá a váže do práce formulář zadání diplomové práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení změn ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 21. 7. 2009

.....
Podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto za praktické připomínky vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, PhD.

Zároveň bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti Meta skladovací technika s.r.o., především jednatelem Mgr. Svatopluku Hlouškovi, za poskytnutí podkladů a informací nezbytných k vypracování této diplomové práce a za ochotu a čas, který mi věnoval.

OBSAH

1. Úvod	4
2. Literární přehled.....	6
2.1 Obecné pojetí řízení změn	6
2.1.1 Definice změny	6
2.1.2 Řízení změn	6
2.1.3 Druhy změn.....	8
2.1.4 Příčiny změn	9
2.1.5 Proces změny	10
2.1.6 Fáze změny	11
2.1.7 Odpor ke změnám	12
2.1.8 Možnosti vnímání změn u lidí	14
2.1.9 Faktory inicializující potřebu změny, důvody ke změnám	15
2.1.10 Postavení manažera v procesu řízení změn	18
2.2 Pojetí řízení změn z hlediska firmy	19
2.2.1 Modely řízení změn	19
2.2.1.1 Základní modely změn	19
2.2.1.2 Model řízené změny – Lewinův model.....	20
2.2.2 ISO, TQM (Total Quality Management)	24
2.2.2.1 Obecné pojetí řízení jakosti	24
2.2.2.2 Koncepce ISO	25
2.2.2.3 TQM.....	28
2.2.3 Reengineering	32
2.2.3.1 Definice reengineeringu.....	32
2.2.3.2 Kořeny reengineeringu od Smithe k Hammerovi.....	33
2.2.3.3 Kroky reengineeringu.....	35
2.2.3.4 Vlastnosti procesů a druhů změn po reengineeringu	36
2.2.4 Metamorphing.....	37

3. Metodika	39
4. Praktická část	41
4.1 Charakteristika společnosti	41
4.1.1 Profil společnosti	41
4.1.2 Zastoupení společnosti v České republice	42
4.1.3 Zhodnocení podnikání a předpokládaný vývoj společnosti.....	43
4.1.4 Organizační struktura společnosti.....	44
4.1.5 STEP analýza společnosti	47
4.1.6 SWOT analýza společnosti	49
4.2 Projektování procesů ve firmě.....	52
4.2.1 Funkční versus procesní řízení ve společnosti.....	52
4.2.2 Procesy ve společnosti Meta skladovací technika s.r.o.	54
4.2.3 Stanovení priority procesů	58
4.2.4 Návrh podpůrného procesu č. 10 – Public Relation	60
4.2.5 Přeprojektování podprocesu Rozvoj zaměstnanců	63
4.2.6 Přeprojektování procesu Tvorba a správa lidského kapitálu	71
4.2.7 Další doporučení v rámci řízení změn ve společnosti	73
4.2.8 Shrnutí doporučení a návrhů změn	76
5. Závěr	78
6. Přehled použité literatury	80
7. Summary.....	83
8. Seznam příloh, obrázků, tabulek.....	84

1. Úvod

*Ne ti nejsilnější, ani ti nejinteligentnější přežijí;
jsou to ti, kteří se nejlépe přizpůsobí změně.*

Charles Darwin

V dnešní moderní společnosti narůstá pojem řízení změn na významu a podniková změna se stává významným nástrojem konkurenceschopnosti. Také většina českých firem dnes již pochopila, že řízení změn je jedním z rozhodujících faktorů stabilního ekonomického růstu. Efektivní systém managementu řízení změn v podniku je předpokladem prohloubení obchodních kontaktů, zaručuje zlepšení vztahů vně i uvnitř podniku. Systematický přístup k managementu řízení změn se pro mnoho organizací dnes stává nutností.

Svět se změnil a krize globální konkurenceschopnosti podniků není důsledkem dočasného hospodářského poklesu. Podnik se již nemůže spoléhat na to, že průběh bude bezpečně předvídatelný, protože v současné době není nic konstantního nebo předvídatelného, ani růst trhu, spotřebitelská poptávka, životní cyklus výrobku, tempo technických změn či povaha konkurence.

Významným faktorem ovlivňujícím úspěch či neúspěch podniků je schopnost manažerů nejen vést, či řídit, ale také schopnost objektivně posuzovat, delegovat a nesnažit se za každou cenu o všem samostatně rozhodovat. Zapojit všechny zaměstnance a hledat řešení problémů společně, dát jim pravomoc a s ní spojenou zodpovědnost.

Řada podniků se dostává stále častěji do situace nebezpečného ohrožení. Snižuje se její schopnost konkurence a využití výhodných příležitostí, na druhou stranu nevyužití příležitostí je znakem stagnace a ta je opět projevem selhání a neopomenutelným krokem ke krizi, která může mít pro podnik katastrofické důsledky.

Tomu všemu je možné zabránit jen hledáním nových přístupů a metod managementu.

Management změn (Management of Change, MoC) je směr managementu spočívající v připravenosti reakcí na vnější a vnitřní prostředí a zaměřený na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využití.

V posledních letech se jako převratný přístup prosazuje reengineering. Reengineering je konceptem řízení změn a stal se novým stylem managementu, který se zaměřuje na zvýšení celkové efektivnosti firem pomocí radikálních změn. Slovo radikální je použito záměrně, protože při skutečném reengineeringu nelze hovořit o jemném doladování a zlepšování podnikových procesů, ale o změnách skutečně převratných. Úspěch reengineeringu není závislý na náhodě a na štěstí, ale na schopnostech, strategii a znalostech.

Žijeme v době, ve které musí organizace pružně reagovat na měnící se podmínky prostředí. V popředí zájmu stojí zákazník a trvalé uspokojování jeho potřeb, které se stále vyvíjejí. Podnikatelskou činnost je tedy nutné chápat komplexně a jejím prvotním cílem by měla být dlouhodobá prosperita a nikdy nekončící trvalé zlepšování.

Cílem této diplomové práce je vymezit pojem řízení změn a poznatky v této oblasti, využít ve vybraném podniku. Hodnocení bude provedeno na základě posouzení stávající pozice na trhu a vnitřní analýzy firmy dle procesní mapy. Pro analýzu jsem si vybrala společnost Meta skladovací technika s.r.o., se sídlem v Českých Budějovicích.

2. Literární přehled

2.1 Obecné pojetí řízení změn

2.1.1 Definice změny

Změna je projevem vývojového procesu a v současné době je vyvíjen velký tlak na potřebu změny.

Podstata změny spočívá dle **Vodáčka a Vodáčkové** [26] v přeměně z výchozího stavu na stav cílový za účelem zlepšení pozice společnosti na trhu a tato péče o rozvoj podniku a jeho procesů musí být neustálá.

Palán [16] tvrdí, že management změn je základním souborem poznatků a dovedností, které jsou důležité pro zabezpečení požadované kvality řešení problematiky organizačních změn. Změnou se rozumí kvalitativní přeměna určitých charakteristických parametrů, které popisují stav objektu nebo děje.

2.1.2 Řízení změn

Ekonomická situace se mění ze dne na den a udržet společnost na výsluní je těžkým úkolem i pro skvělého manažera. Proto je velice důležité vytvořit společnost, která tyto změny ustojí, společnost, která bude adaptabilní a naučí se v tomto „oceánu změn dobře plout“.

Kotter [11] obecně definuje řízení změn jako neustálé zlepšování pozice organizace na trhu prostřednictvím nikdy nekončící péče o rozvoj podniku a jeho procesů.

Pojem řízení změn je specifikován dle dominujícího charakteru změn:

- **Řízení interních změn** - jedná se především o inovační politiku firmy, která se zabývá menšími a častějšími změnami, které mají vliv na celkovou úroveň produktů a služeb, které firma zákazníkovi poskytuje. V této oblasti hraje velkou roli osobní iniciativa jednotlivců a pracovních skupin a jejich ztotožnění s inovační politikou firmy.
- **Management v podmínkách stálých změn** - management se orientuje na příležitosti a hrozby podnikatelského prostředí firmy, které na společnost působí denně a stávají se součástí života firem.
- **Management v podmínkách kritických změn** je orientován na umění pomoci úspěšně přežít v podmínkách externího ohrožení. Do managementu v podmínkách kritických změn zařazujeme jakou součást i tzv. „**krizový management**“. Krizový management je nástroj řízení určený k zvládnutí krizového stavu. K základním rysům krizového managementu patří malá možnost predikce, rychlost působení, kritický negativní dopad na fungování organizace a její kolektiv, psychický stres v organizaci a kritická pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí.

Dle **P. F. Druckera** [3] by měli vedoucí pracovníci předcházet změnám podnikatelského prostředí a své organizace mít stále připravené na možnost změn.

Vodáček a Vodáčková [26] dále popisují řízení změn jako soubor přístupů k ekonomicky účelné redukci změn s negativními důsledky pro organizaci. Aktivním manažerským jednáním lze jak pozitivní, tak negativní změny využít ve prospěch firmy.

Palán [16] popisuje řízení organizační změny jako složitý, vnitřně strukturovaný proces transformace organizace na konkurenceschopný ekonomický subjekt při respektování vlastnických, manažerských a sociálních hodnot. Cílem firmy je přeměnit organizaci na inovační a adaptabilní systém orientovaný trhem.

Řízení změn uvádí **Kotter** [11] jako soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitěho systému, který tvoří lidé a technologie. Mezi nejdůležitější aspekty řízení patří plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řízení problémů.

Drdla, Rais [2] uvádí, že změna se může nejenom přihodit, ale může být i plánována a řízena. Je-li v zájmu managementu vybudovat úspěšnou firmu, pak je zřejmé, že jej bude primárně zajímat řízená změna. Řízení změn se v dnešním prostředí stává významnou manažerskou disciplínou.

2.1.3 Druhy změn

Členění změn od různých autorů se liší pouze slovně, nikoliv významově, uvádím členění změn dle **Palána** [16]:

- **Drobné změny** – jde o malé změny v podniku, které vznikají jako reakce na denní chod společnosti.
- **Rozvojové změny** – jejím úkolem je rozvíjet silné stránky firmy.
- **Přechodové změny** – jedná se o změnu celého organizačního systému od jednoho stavu k jinému (např. realizace procesního řízení ve firmě).
- **Transformační změny** – zásadní přeměna jednoho typu na jiný, tzv. „znovuzrození“, např. reengineering podniku.

Každý podnik stojí občas v situaci, kdy se změnám nelze vyhnout, jak tedy pozná, o jakou změnu se jedná. Drobná změna v podniku je vyvolána např. potřebou malé údržby či opravy. V případě, že společnost stojí na pevných základech a vašim přáním je pouze vylepšit existující stav, jedná se o změnu rozvojovou, která zlepší vaši pozici na trhu.

Pokud dojde manažer k závěru, že má potřebu „jít novou lepší cestou“ jedná se o změnu přechodovou. O transformační změnu se jedná tehdy, když společnost přechází z jednoho typu na zcela jiný.

2.1.4 Příčiny změn

Dle **Tomana** [19] bylo tržní prostředí, již na počátku devadesátých let minulého století, charakterizováno přívlastkem „turbulentní“, z hlediska výskytu změn. Turbulentní prostředí zdůrazňuje několik důležitých skutečností, které jsou charakteristické pro současné dění ve světě. Ekonomické prostředí je dynamické a změny se nedají zastavit a je nutné se naučit hledat jejich příčiny.

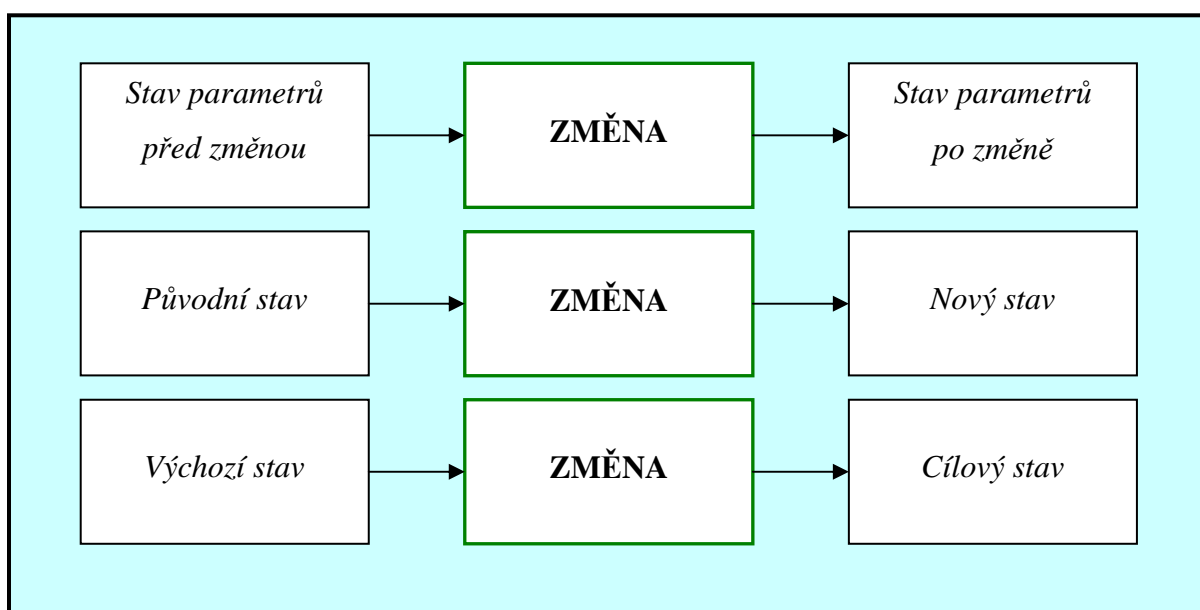
Příčiny změn dle **Vebera** [24]:

1. **Makroekonomický vývoj** – jedná se o změny legislativy a změny v ekonomice státu – např. změna daňových sazeb, novela zákonů aj. změny, které je nutné sledovat.
2. **Mikroekonomický vývoj** – zdroji změn je např. personál firmy, výrobní zařízení, prostředí, management, metody a postupy, které svým působením vyvolají potřebu změny.
3. **Sílící konkurence** - nové pojetí konkurence se soustřeďuje na zásadní změny, k nimž dochází v samotném charakteru konkurence, ovlivňuje i nové způsoby posuzování konkurenčních výhod. To jsou skutečnosti, které je nutno brát v úvahu při vytváření příležitostí pro zítřek.
4. **Stávající systém řízení** – současné firemní přístupy jsou zastaralé a chybí jim pružnost. Moderní přístup, k řízení společnosti, spočívá v předem jasně definovaných postupech a procesech. Implementace moderního systému řízení společnosti se v současné době stává nutností v rámci zachování konkurenceschopnosti na trhu a zároveň výhodou.

2.1.5 Proces změny

Palán [16] vyzdvihuje v procesu změny nutnost sestavení dobrého plánu implementace změn a také uvádí, že celkový proces změny musí být správně pochopen.

Proces změny, dle **Palána** [16] je popsán na *obrázku 1* viz níže.



obrázek 1 – Proces změny

Vstupem do tohoto procesu jsou parametry před změnou, stávající organizační struktura, stávající procesy ve společnosti. Stav po změně je nové organizační uspořádání a nové fungování vnitropodnikových procesů.

2.1.6 Fáze změny

Celý postup implementace změn ve společnosti lze podle **Vaculíka** [21] rozdělit do několika po sobě jdoucích fází.

1. Identifikování potřeby změny;
2. Rozhodování o uskutečnění změny;
3. Zpracování návrhu změny;
4. Realizace činností pro navození změny;
5. Fixování nového stavu;
6. Vyhodnocování dosažené změny;

Tyto fáze jsou využity v případě, že společnost funguje, ale její současný stav začal být vnímán jako neuspokojivý. Manažer se v tomto případě rozhodne situaci změnit a vytvoří tým, ve kterém vypracuje návrh na změnu. Společně vytvořený projekt je poté implementován do současného systému. Nový stav je nutné vyhodnotit a promítnout zpětnou vazbu.

U složitých firemních změn jako je např. úplná restrukturalizace firmy, změna výrobního programu nebo zavedení zcela nové výrobní technologie je vhodné postupovat podle následujících kroků.

[21]

1. Vyvolání naléhavosti změny;
2. Sestavení koalice schopné změnu prosadit a realizovat;
3. Vytvoření vize změny, zpracování strategie jejího uskutečnění a návrh plánu realizace;
4. Poskytnutí dostatečných informací o připravované změně a zajištění účinné komunikace;
5. Získání co nejširší účasti na změně delegováním pravomocí a odstraňování dílčích překážek;
6. Vytváření krátkodobých přínosů postupnou realizací plánovaných kroků;
7. Využití dosažených výsledků a získání podpory k provedení souvisejících změn;
8. Zakotvení nového stavu a nových přístupů do firemní kultury;

2.1.7 Odpor ke změnám

Při řízení změn můžeme narazit na různé formy odporu vlastních zaměstnanců, které vedou ke špatné implementaci programu změny.

Zdroje odporu vůči změnám ve společnosti popisuje **Palán** [16] takto:

1. **Nejistota vyplývající z příčin a důsledků změny** – zaměstnanci se cítí být ohroženi např. při změně organizační struktury, či zjištění zbytečných procesů.
2. **Neochota vzdát se existujících výhod** – zaměstnanci necítí potřebu změny jako přínos, ale naopak se obávají ztráty výdělku.
3. **Obava z nepromyšlenosti uváděné změny** – management společnosti opomene některé souvislosti a způsobí tím zaměstnancům vznik problémů.

6 základních odporů vůči změně dle **Kopčaje** [10]

1. *Komunikační odpor* – tato forma odporu vzniká při nesprávně fungujících informačních a komunikačních systémech, lidem tedy chybí důležité informace a účel změn nebo tyto informace vnímají jako nedostatečné.
2. *Odpor k vynakládání cenné změnové energie* – zaměstnanci firmy nejsou na nutnost změn tak citliví a přesto, že nejsou spokojeni s existujícím stavem, mají snahu jej zachovat.
3. *Odpor vůči novotám* – zavedený způsob práce, na který jsou zaměstnanci zvyklí, minimalizuje jejich fyzickou a duševní aktivitu a jakékoliv změny jim zvyšují jejich energetický výdej.
4. *Odpor proti potřebě znovu se přizpůsobovat novým vztahům* – tento odpor vzniká na základě obav o potenciální ztrátu statusu, který sebou změny přinesou.
5. *Ekonomicky stimulovaný odpor* – změny přinesou také obavy o ztrátu úrovně odměňování.

-
6. *Slast, kterou přináší zaběhnutý způsob práce* – nový způsob práce a nové postupy vedou ke zvýšení vynakládaného úsilí. Lidé se tedy brání změnám, protože pro ně často představují nevídané břemeno a raději budou dělat práci tak, aby nad ní nemuseli přemýšlet.

Při realizaci změn je nutné dle **Palána** [16] nejprve odhalit příčiny vzniku odporu a poté tento odpor minimalizovat.

Jaké jsou možnosti minimalizace odporu, uvádí **Donelly** [1]:

1. *Vzdělání a komunikace* – manažer vzdělává a informuje své zaměstnance již před změnou.
2. *Participace a zapojení* – zaměstnanec se při zapojení cítí být členem týmu a vyvíjí menší odpor ke změnám.
3. *Usnadnění a podpora* – management se zajímá o své podřízené, zajímá se o jejich obavy a řeší jejich připomínky.
4. *Vyjednávání a dohoda* – manažeři se snaží cestou vyjednávání nalézt nejvhodnější cestu k řešení odporu.
5. *Manipulace a kooptace* – snahou manažerů je přesvědčení o důležitosti změny a kooptací zapojení zaměstnance do řešení úloh.
6. *Zřetelné a předpokládané násilí* – jedná se o rizikovou záležitost, kdy se manažeři dopouští vyhrožování, tato forma eliminace odporu je nevhodná.

2.1.8 Možnosti vnímání změn u lidí

Každý z nás je originál a vnímá pocit změny jiným způsobem než ten druhý. Každá společnost má ve své kultuře zakotvené určité znaky, které ji činí jedinečnou a svým způsobem nezaměnitelnou.

Co funguje skvěle v jedné společnosti, nemusí fungovat v jiné. Nosným bodem společností jsou lidé a jejich vlastnosti. Jak tedy lidé mohou vnímat „Projekt změn“.

Moderní řízení [27]

Mohou pociťovat následující:

- Zděšení;
- Popírání;
- Vztek;
- Smlouvání;
- Rezignaci;
- Zvažování;
- Akceptace;

Ve společnosti, kde mají věci svůj řád a denní rutina sice na jednu stranu ubíjí, ale na stranu druhou přináší klid a oporu je myšlenka změny chápána jako narušitel všeho dobrého.

První reakcí je „kdo s tím zase přišel“, v případě, že manažer již vícekrát přišel s návrhem, který ho rychle opustil, je tato reakce přirozená. Manažer, který se často nadchne a tento pocit ho brzy přejde, vyvolá ve firmě pocit popírání. Všichni zaměstnanci jsou členové týmu, a když jim manažer změnu pouze oznámí, vyvolá v nich pocit vzteku.

Myšlenka změny je volba a je nutné se s ní ztotožnit. Nejprve si každý musí uvědomit, že je to ta jediná správná cesta. V případě, že se změnou všichni souhlasí, bude další reakcí smlouvání. „Souhlasím, ale proč by to nešlo tímto jednodušším způsobem“. Je nutné vysvětlit zaměstnancům, že „Projekt změn“ byl vytvořen odborníkem, který navrhl nejvhodnější cestu pro realizaci. Dále pak mohou od procesu změn rezignovat a tento postoj je velmi nepříjemný a těžko se s ním dá dále pracovat,

takoví zaměstnanci, budou společnou snahu poškozovat a je vhodnější je propustit. Akceptování procesu změn je pozitivní stav pro realizaci změn.

Moderní řízení [27]

2.1.9 Faktory inicializující potřebu změny, důvody ke změnám

Vaculík [21] uvádí těchto 7 základních faktorů, které jsou zdrojem potřeby změn v organizaci:

1. Změna cílů organizace

Tato situace nastane v momentě, kdy společnost mění své základní cíle. Změna základních cílů je vyvolána změnou vize, mise, strategie.

2. Nákup nové technologie

Nákup nové technologie a nového strojního zařízení se objeví v oblasti lidských zdrojů. Dřívější nutná specializace dělníků již není zapotřebí, nyní je zaměřena na kontrolu technologických celků.

3. Nedostatek (přebytek) pracovních sil

Nedostatek pracovních sil se odráží ve snížení produkce a přebytek se projeví ve zvýšení nákladů a poklesem produktivity práce, dále pak následným tlakem na snižování počtu zaměstnanců.

4. Legislativní změny

Jedná se především o změny v oblasti životního prostředí, dále z oblasti ochrany zdraví a změn daňového systému.

5. Zvyšující se požadavky zákazníků

Tato oblast je zmiňována především z pohledu marketingu.

6. Fúze, akvizice společnosti

Fúze a akvizice se stávají stále běžnější záležitostmi, ovšem ne všechna spojení naplňují očekávání manažerů. Aby byla fúze či akvizice úspěšná je nutné při jejím plánování a realizaci sledovat řadu vzájemně se ovlivňujících faktorů. V případě přeshraničních fúzí je vždy nutné vzít v úvahu jednak podmínky na trhu, regulatorní a legislativní opatření, ale také kulturní a politické odlišnosti.

7. Změna ceny a dostupnosti vstupních surovin

Dalšími faktory mohou být útoky konkurence, pokles obratu, pokles pracovní morálky a kultury společnosti, politické změny, ekonomické výkyvy.

Toman [19] popisuje tyto důvody, které mohou vést k otázkám řízení změn ve společnosti:

1. Odliv zákazníků

Problémy s finančním řízením jsou způsobeny především ztrátou zákazníků. Především zákazník stojí u zdroje problémů s tokem peněz.

2. Problémy se získáváním nových zákazníků

Získávání nových zákazníků se stává stále více podstatné pro růst společnosti. Nabídka firmy by měla zaujmout nejen stávající, ale i nové zákazníky.

3. Růst nákladů

Snižování nákladů je v době krizového řízení obrovským hitem manažerů. Jejich snahou je snížit náklady na minimum a tím společnosti pomoci nalézt východisko z neuspokojivé situace na trhu.

Tento boj však může společnost stát mnoho sil, které by bylo vhodnější využít třeba v boji s konkurencí. Problémy společnosti jsou zachyceny v účetních výkazech, ale nejen tam. Pohled na problémy by měl být komplexní a snaha manažerů o snižování

nákladů nemusí být východiskem. Vysoké náklady mohou být důsledkem mnohem hlubších problémů, které je třeba nalézt a odstranit.

4. Problémy s odbytem

Hromaděním výrobků na skladě je dalším hlediskem, který vede k „Projektu změn“. Plné sklady zvyšují náklady firmy a vedení společnosti má snahu prodávat stále více a zvyšovat tím obrát firmy.

Management se zajímá o zlepšení propagace svých výrobků, protože se domnívá, že právě špatná reklamní kampaň zapříčinila plný sklad. Existují ale také jiné důvody, které vedou zákazníky k odmítání výrobku, ať už jde o silnější postavení konkurence, neuspokojivá práce se zákazníkem nebo nevhodná volba dodavatelů.

5. Zaostávání za konkurencí

Správná analýza konkurence je pro firmu možností, jak se dostat před ní.

6. Prodlužování nebo stagnace časových limitů

Vyřizování zakázek vyžaduje čas a problémy s natahováním termínů vznikají nejen ve výrobě, ale i v administrativě či přípravě. Pokud je čas s vyřizováním zakázek příliš dlouhý, přenáší na zákazníka nespokojenost a pocit, že není „něco“ v pořádku.

7. Všeobecná stagnace

Podnikatelské prostředí je plné výkyvů a neexistuje pro něj rovnováha. Společnost „roste“ a management je spokojen s vývojem situace a až v momentě „klesání“ pocítí nutnost řízení změn.

Management, který se nechá ukolébat klidem a nositele špatných zpráv považuje za narušitele klidu, často řeší problémy tím, že je přehlíží.

8. Ztráta loajality zaměstnanců

Problémy ve firmě se odrážejí v chování zaměstnanců a ztráta loajálních zaměstnanců se stává pro firmu velkým problémem.

9. Nedostatek peněz

Kdykoliv nastanou ve firmě problémy, dojde vedení k rozhodnutí, efektivně řídit finanční toky. Za problémy stojí téměř vždy vysoké náklady a nízké ceny výrobků. Půjčky jsou pro společnost řešením, ale snižují likviditu firmy.

2.1.10 Postavení manažera v procesu řízení změn

Manažer společnosti je postaven v procesu řízení změn do čela a jeho vlastnosti by měly být pro ostatní zaměstnance vzorem. Manažer by měl být komunikativní, ať už se jedná o komunikaci s jednotlivci, skupinami či organizacemi.

Měl by být schopen porozumět podstatě problému, ale zároveň pochopit proces dalších, souvisejících změn. Každý člen společnosti je jiný a reakce na změny se liší. Manažer by měl vědět, jak na změnu budou lidé reagovat a být schopen užít různé metody pro změnu postojů lidí ke změnám.

Moderní řízení [27]

Těchto vlastností je celá řada a není snadné v tomto boji obstát. Na prvním místě by mělo především být odstranění odporu ke změnám ve vlastní hlavě. Teprve tehdy, když je manažer přesvědčen o tom, že to co dělá je správné a přínosné, teprve potom mu tuto myšlenku uvěří i ostatní. Záleží pak pouze na tom, zda se s touto myšlenkou ztotožní a budou ji respektovat.

Manažer projektu změn by si měl především uvědomit:

- Důležitost změn;
- Eliminovat nebo omezit odpor ke změnám;
- Iniciovat, doprovázet, řídit a úspěšně provádět procesy;

Každá změna je pro společnost velice důležitá, ať se jedná o změnu technologie, výměny informací či změnu strategie. Téměř vždy se najde někdo, kdo má svůj standardní průběh činnosti rád a nechce ho měnit.

Změna sebou vždy přináší práci navíc, učení se nových postupů nebo zacházení s novými programy. Učení se nových věcí sebou nese riziko vzniku problémů, cesta je složitá, ale výsledek společnosti přinese nejen úsporu nákladů, ale i zlepšení komunikace, výměny informací či snížení zmetkovosti.

Každá společnost má svou kulturu, politiku, cíle a vize a úkolem manažera je naučit lidi vnímat tyto cíle jako společné.

Moderní řízení [27]

2.2 Pojetí řízení změn z hlediska firmy

2.2.1 Modely řízení změn

Nejčastějšími formami změn jsou zásadní, transformační nebo pomalé, inkrementální změny. Z této skutečnosti vycházejí první dvě skupiny modelů řízení změny firmy, a to modely transformační a modely inkrementální změny. Dále existuje ještě třetí skupina modelů řízení změny, které jsou založeny na nepřetržité transformaci.

2.2.1.1 Základní modely změn

Drdla a Rais [2] ve své knize popisují tyto modely změn:

- Inkrementální model

Změna je v tomto modelu chápána jako proces nepřetržitých malých změn, v němž jednotlivé části firmy řeší odděleně vždy jeden problém a mají jeden cíl. Manažeři se postupným plněním dílčích cílů a drobných změn, snaží dosáhnout základního cíle změny ve firmě a reagovat tak na měnící se vnější či vnitřní prostředí firmy. Podstata těchto modelů vychází z filozofie Kaizen, kdy lidé dosahují úspěchu pomocí malých, drobných krůčků.

- Transformační model

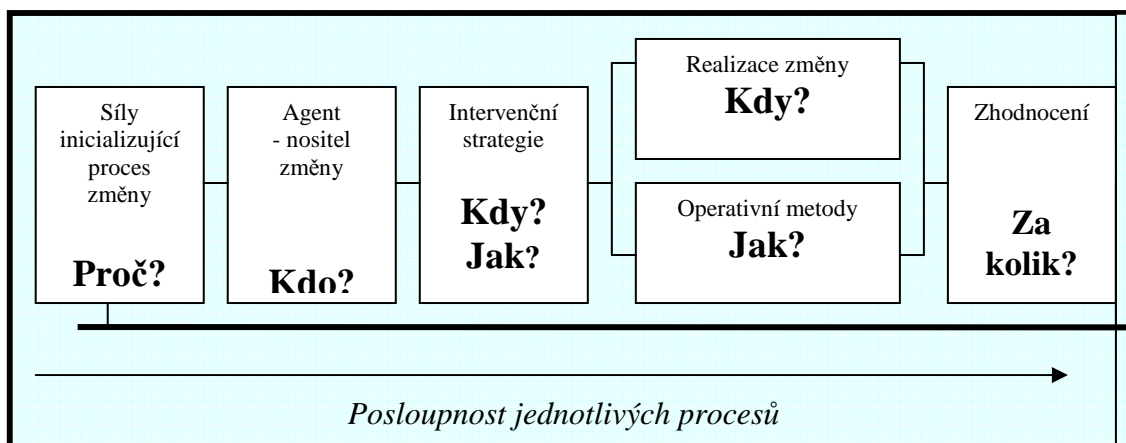
Transformační model vychází z názoru, že stabilita firmy, která postupuje podle svých zaběhnutých postupů, je narušena realitně krátkými revolučními výbuchy zásadních změn, kdy dojde k výraznému narušení zaběhnutých postupů a k vytvoření základny pro období nové rovnováhy.

- Modely založené na nepřetržité transformaci

Podle tohoto modelu mohou firmy dlouhodobě přežít pouze v tom případě, jsou-li schopny nepřetržité a zásadní změny. Firmy mají změnové chování přímo zakotvené ve firemní kultuře. Tento model se opírá o fakt, že vnější prostředí, v němž firma působí, se mění a bude měnit rychle, radikálně a nepředvídatelně. Firma je schopna držet krok s rychle se měnícím prostředím a může přežít za předpokladů nepřetržité transformace.

2.2.1.2 Model řízené změny – Lewinův model

Vaculík [21] uvádí, že jakákoliv změna je vždy vyvolána určitými faktory. Výchozím bodem je stanovení strategie, podle které je následně sestaven plán. Plán má svůj časový harmonogram a soupis použitých metod. Na *obrázku 2*, viz níže je zobrazena posloupnost jednotlivých procesů řízení změny dle Lewinova modelu.



obrázek 2 – Posloupnost procesů řízení změn

Pramen: J. Vaculík [21]

Tento model je založen na principu, že změna vyžaduje pohyb od jednoho statického stavu přes stav aktivity k dalšímu statickému - současnému stavu (statutu quo).

Vaculík [21] dále popisuje model řízení změn dle K. Lewina takto:

- Rozmrazování současného vzoru chování ve firmě;
- Změna a následný vývoj nového vzoru chování;
- Zmrazování nového vzoru chování;

Intervenční strategie je specifikací subjektu změny. Odpovídá nám na otázku – „Co bude změněno?“

Případné strategie lze rozdělit do oblastí:

- Lidské zdroje;
- Organizační struktura;
- Technologie;
- Organizační proces;

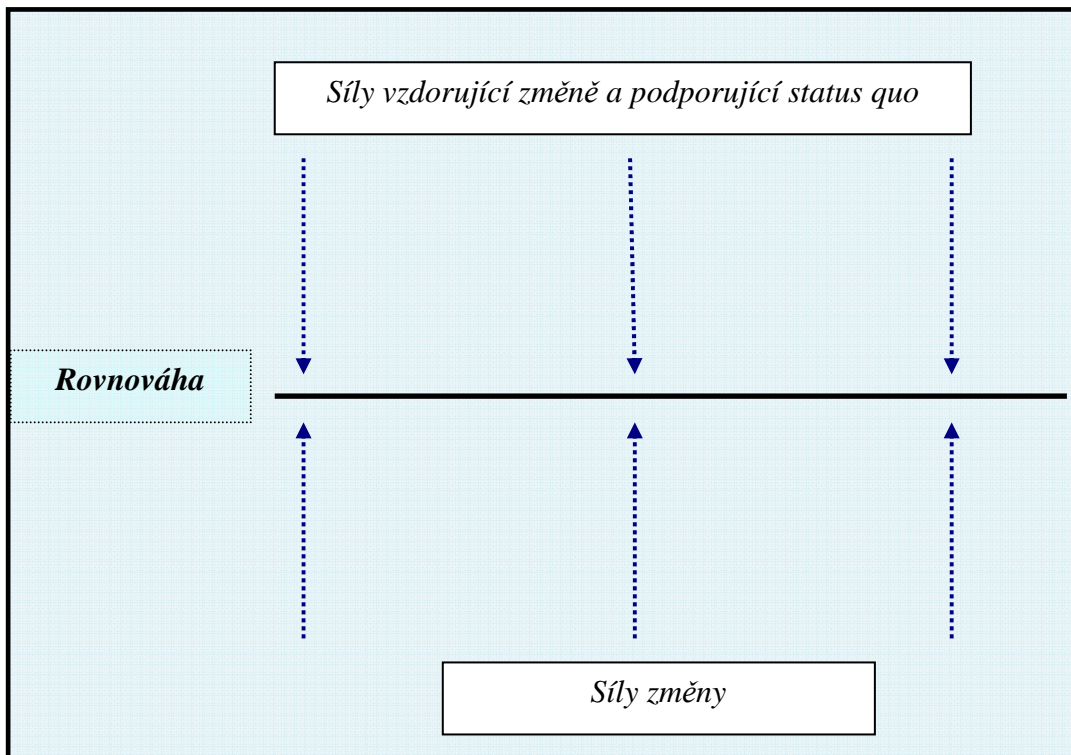
Lewinův model, dle **Vaculíka** [21], především uvažuje o třístupeňovém procesu v řízení změn - rozmrazení, změna, znovuzmrazení. První stupeň zahrnuje vytvoření stupně nespokojenosti se statusem současným, který vytváří podmínky k realizaci změny. Druhý stupeň vyžaduje organizaci a mobilizaci zdrojů požadovaných k realizaci změny. Třetí stupeň zahrnuje ukotvení nových způsobů práce v podniku.

V tomto modelu se setkáváme se třemi důležitými body, každý z nich je důležitý a nelze ho opomenout. Není možné provést změnu bez důkladného popisu stávajícího vzoru. Změnu může provést kdokoliv, ale pouze zkušený konzultant, který pochopil současný vzor a našel v něm to podstatné, dokáže vytvořit nový (lepší) vzorec chování.

Lewinův model také poskytl užitečný a praktický rámec pro analýzu situace změny, která se nazývá "analýzou silového pole" viz níže *obrázek 3*.

Proces analýzy silového pole zahrnuje:

- Analýzu brzdících nebo hybných sil, ovlivňujících přechod do budoucího stavu.
- Určení charakteru těchto sil.
- Přijetí opatření ke zvýšení hybných sil a omezení brzdících sil.



obrázek 3 – Teorie silového pole

Pramen: zpracováno autorkou

Před zahájením vlastního procesu změny je nutné odpovědět na několik otázek. Důležitá je především dle **Drdly a Raise** [2] správná posloupnost a načasování jednotlivých kroků:

- Jaký je vliv hybných sil v podniku, jak jsou intenzivní a co způsobí?
- Jak vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?
- Kdo bude podporovat proces změn a kdo bude proti tomuto procesu?
- Kde bude proveden zásah?
- Jak tento zásah provedeme?
- Jak celý proces dopadl?

Proces se dle Lewinova modelu rozpadne na etapy, které popisuje detailněji

Drdla a Rais [2] takto:

1. Analytická etapa;

V této etapě dochází ke zkoumání současného stavu ve společnosti.

2. Návrhová etapa;

V této etapě je vytvořen model změny, který je všemi akceptován. Stanoví se agent změny a jsou určeny dílčí firemní procesy, které budou plánovanou změnou ovlivněny.

3. Realizační etapa;

V této etapě dojde k provedení plánované změny.

4. Zpětnovazební vyhodnocení provedené změny;

Na základě této etapy dojde k úpravě stávajícího změnového procesu nebo v případě pozitivních výsledků k tzv. zamrazení změny.

Podniky vytvářejí srovnatelnou hodnotu s konkurencí, ale často s vyššími náklady a delším časovým cyklem. Konkurenční výhodou v rozvoji schopností a dovedností podniku jsou nové strategické programy změn v podniku, které jsou založené na implementaci filozofií **totálního řízení jakosti (TQM)** a **reengineeringu**, tyto přístupy k řízení změn budou popsány v následující kapitole.

Strategickým záměrem formulace a implementace těchto programů změny by měl být dynamický rozvoj podniku a vytvoření konkurenčně silného, finančně zdravého a trvale se rozvíjejícího podniku. Jde o programy, které jsou zaměřeny více do vnitřního prostředí podniku.

2.2.2 ISO, TQM (Total Quality Management)

2.2.2.1 Obecné pojetí řízení jakosti

Základem řízení jakosti je dle **Makovce** [12] vyrábět a prodávat výrobky odpovídající nárokům jakosti, nákladům a dodacím lhůtám.

Veber [25] definuje řízení jakosti jako aplikaci statistických zásad a technik ve všech fázích výroby, tak aby bylo dosaženo co nejehospodárnějšího a maximálně užitečného zhotovení výrobků.

Přístupy k řízení jakosti

Veber [25] popisuje tyto systémové přístupy:

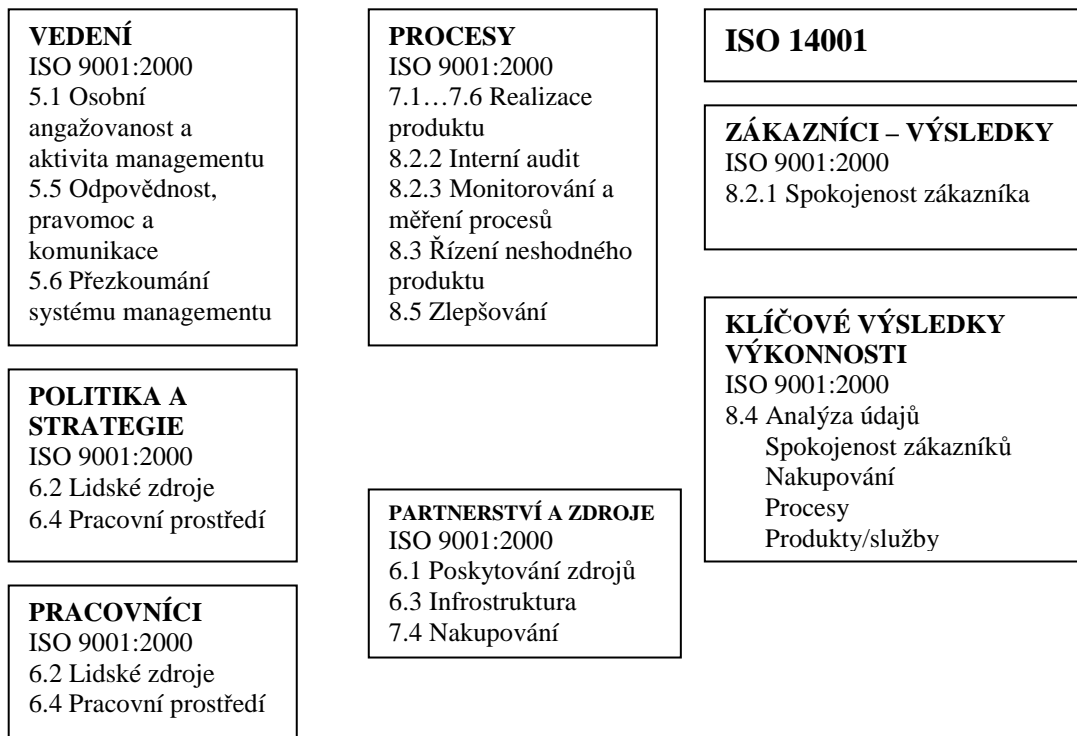
- **Technologicky zaměřené** – tyto přístupy vychází z názoru, že moderní technologie jsou předpokladem vysoké jakosti výrobku. Vysoká technologická úroveň (automatizace, robotizace) včetně inovace v technologiích je významným faktorem úspěchu výrobků.
- **Integrální přístupy** – přístupy kladoucí mimořádné nároky na výrobky se specifickým určením (např. farmaceutické výrobky, výroba letadel, výrobky pro armádu). Pro tyto výrobky je stanoven požadavek na dozor při výrobě nebo zkouškách.
- **Přístupy dle norem ISO 9000** – tyto přístupy vychází ze všeobecnění zkušeností firem, které dosahovaly významných úspěchů v jakosti svých výrobků, které jsou při jejich použití zárukou dosažení vysoké jakosti. Uvedené přístupy jsou označovány jako normativní a jsou náročné na udržování a provádění auditu, jak z hlediska časového tak finančního.
- **Přístupy dle TQM (Total Quality Management)** – tento přístup je zaměřen na zabezpečení jakosti s důrazem na neustále zlepšování obecně platných přístupů, které je nutné uplatňovat v procesu řízení, k dosažení optimální jakosti. Účelem systému TQM je identifikace základních problémů ovlivňujících činnosti firmy k zajištění spokojenosti zákazníka.

Typy organizační změn rozdělil **Makovec** [12] do následujících pěti skupin:

1. **Rightsizing** – tato změna je orientována na lidské zdroje a jejich schopnosti, či správné nasazení. Zachovává původní organizaci práce (funkční) a může přinést zlepšení výkonu procesů, avšak nejedná se o procesní změnu.
2. **Restrukturace** – týká se komunikace a vztahů jednotlivých funkcí v organizaci. Informační systém společnosti může hrát důležitou roli. Jedná se o jednorázovou změnu.
3. **Automatizace** – změna vychází z možností nabízených technologií a mění organizaci pracovních činností.
4. **TQM** – změna řízení, kde se rozhodujícím měřítkem stává jakost. Zaměřuje se na zlepšení procesů, nikoliv na radikální změnu. Jedná se o změnu permanentní.
5. **Reengineering** – jedná se o radikální a jednorázovou změnu procesů organizace, kde klíčovou roli hraje informační systém.

2.2.2.2 Koncepce ISO

Normy ISO řady 9000 jsou mezinárodní, světově uznávané a představují jednotný systém řízení jakosti. Mezi jejich výhody patří především přizpůsobivost - lze je aplikovat na jakoukoliv organizaci. Normy ISO jsou prvním krokem řízení jakosti a umožňují získat certifikaci na zavedený systém jakosti. Systém zaručuje, že vytvořený management jakosti je ve shodě s předepsanými normami ISO, jejich struktura je zobrazena na *obrázku 4* viz strana 26.



obrázek 4 - Systém norem managementu kvality řady ISO 9000:2000

Pramen: Česká společnost pro jakost: Systém norem managementu kvality – řada ISO 9000:2000, Praha, 2000

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci (anglicky International Organization for Standardization), označovaná jako ISO, je světovou federací národních normalizačních organizací se sídlem v Ženevě. Byla založena v roce 1947

Normy ISO řady 9000 byly postupně doplňovány a revidovány. První rozsáhlou revizí prošly v roce 1994. Jednalo se o změnu obsahu a struktury norem. Bylo vytvořeno pět základních norem, rozdělených podle účelu a typu podniku.

V roce 2000 proběhla další velká revize ISO norem, na jejímž základě vznikly tři mezinárodní normy ISO (9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000). Do českého normalizačního systému byly převzaty pod označením ČSN EN ISO z roku 2001.

Struktura norem ISO řady 9000:2000 dle **Janečka** [8]

- **Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – základy, zásady, slovník** představuje kmenovou normu řady. Obsahuje obecné zásady a přístupy, strukturu řady a slovník základních odborných termínů.
- **Norma ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti - požadavky** obsahuje náležitosti systému jakosti v organizaci. Tato norma specifikuje normativní odkazy, základní pojmy a definice. Věcně se rozděluje do několika okruhů oblasti použití: požadavky na systém managementu jakosti, odpovědnost vedení, dále na management zdrojů, management procesů, na měření, analýzu a zlepšování.
- **Norma ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti** rozpracovává okruhy normy ČSN EN ISO 9001 z širšího pohledu v konkrétnější specifikaci jednotlivých bodů normy.

2.2.2.3 TQM

Historie TQM

TQM vznikl na začátku sedmdesátých let tohoto století jako pokračování přístupů k zajištění jakosti výrobků a služeb. Filozofie TQM pochází již z 50. let 20. století, kdy první průkopníci (E. Deming, Philips B. Crosby) začali v oblasti kvality školit manažery v Japonsku. Japonské firmy díky metodám TQM získali konkurenční výhodu. Základ pro TQM položil Dr. Deming společně s J. Juranem, P. Crosbym. Termín TQM byl vytvořen americkým vojenským námořnictvem v osmdesátých letech 20. století.

Počáteční období bylo ovlivněno japonskými přístupy TQM a byl kladem důraz na management kvality. Později byl důraz, vlivem amerických a evropských firem, kladen na péči o kvalitu managementu, tedy o jakost všech manažerských činností.

Citellus [29]

Definice TQM

Definice TQM je celá řada. **Nenadál** [14] definuje TQM jako filozofii managementu, která formuje zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo maximální spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.

Veber [23] popisuje TQM jako komplexní a integrované řízení jakosti, nikoliv jako filozofii managementu.

Podle **Votápka** [31] lze charakterizovat TQM jako proces vedoucí ke změně celkového postoje a chování organizace. Jedná se o proces neustálého uspokojování dohodnutých a předpokládaných potřeb zákazníků, při co nejnižších nákladech a za angažovanosti všech pracovníků. Jedná se tedy o komplexní přístup managementu zaměřený na jakost.

Význam TQM pro řízení podniku

Cílem zavádění TQM do firmy je zabezpečení dlouhodobé ekonomické prosperity díky jakosti. Jedná se o systémový způsob řízení. TQM pomáhá zlepšit služby zákazníkům, snižovat náklady a podílí se na něm každý zaměstnanec.

Janeček [8] uvádí, že jakost musí být komplexní a dobrému podnikateli může pomoci své úkoly uskutečňovat lépe a efektivněji.

Zásady TQM

Podstatou TQM je budování kvality od začátku až do konce a existuje více zásad od různých autorů. Zvyšování jakosti je provázáno s celým podnikem.

Tyto zásady (definované v normě ISO 9000:2000) uvádí **Veber** [23] následovně:

- **Zaměření na zákazníka**

Porozumět potřebám a přáním současným i budoucím zákazníkům je východiskem k zajištění oboustranné spokojenosti.

- **Princip „příkladu“ vedoucích pracovníků**

Vedení společnosti musí mít jasně definované poslání, stanovenou vizi, strategické cíle a zajištěné potřebné zdroje k naplnění těchto činností.

- **Zapojování pracovníků**

Základem organizace jsou zaměstnanci a využití jejich schopností také vede ke zvyšování jakosti ve společnosti.

- **Procesní přístup**

Pouze činnosti, které jsou ve společnosti řízeny, přispívají k lepšímu využití vstupů a snížení chybovosti výstupů.

Veber [23] popisuje proces jako posloupnost činností, které jsou logicky uspořádané a mají užitek pro zákazníka.

Dle **Frehra** [4] je proces charakteristický definovaným vstupem a výstupem a činnostmi, které jsou závislé na faktorech a lze je ovládat.

- **Systémový přístup k managementu**

Pouze cíle, které jsou jasně identifikovatelné a pro všechny srozumitelné přispějí ke zvýšení efektivnosti a účinnosti procesů.

- **Neustálé zlepšování**

Tento princip patří dle **Vebera** [23] mezi hlavní cíl TQM a jedná se o zdokonalování všech podnikových činností. Zohledňuje zlepšování všech aktivit společnosti, nejen v oblasti jakosti výrobků či služeb.

Proces neustálého zlepšování systému managementu jakosti je zakreslen na *Obrázku 5*, viz níže.

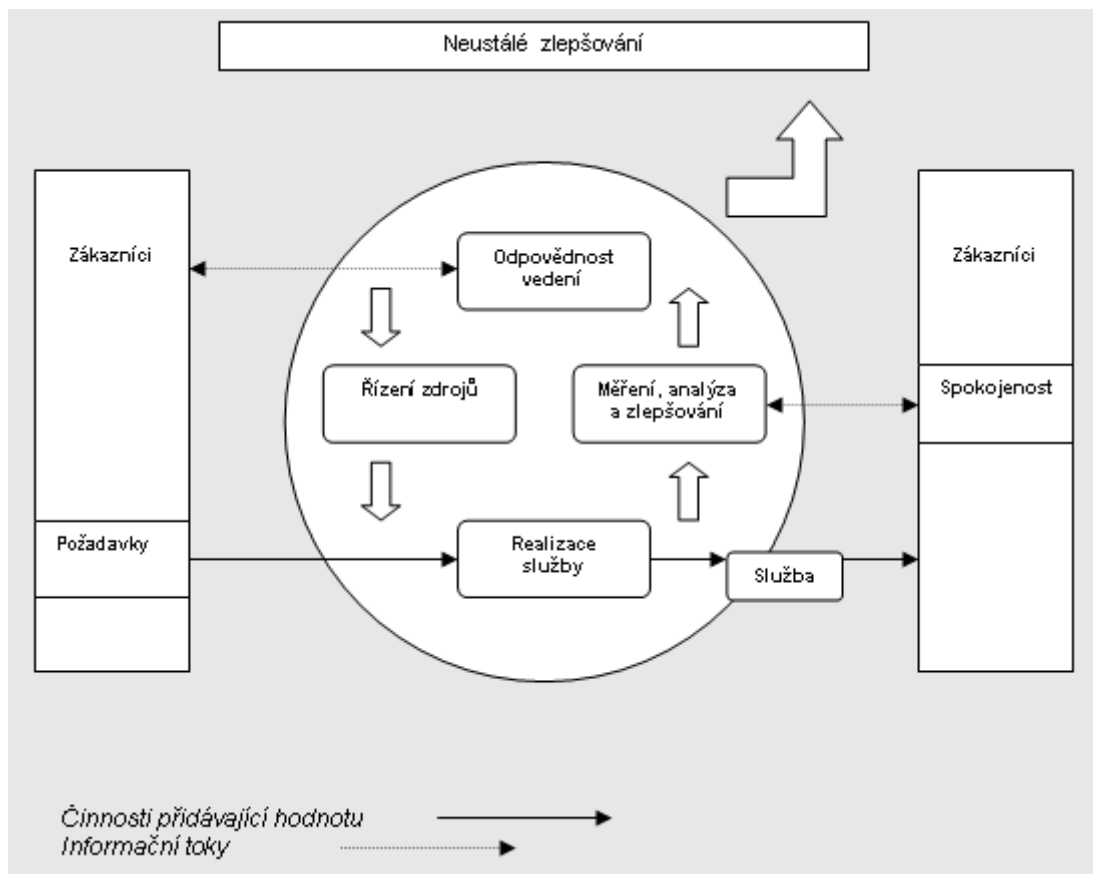
Soustavné zlepšování probíhá cyklicky a popisuje jej Demingův cyklus PDCA, který uvedli ve své knize autoři **Hron, Tichá, Dohnal** [7]:

„P“ – Plan – plánuj, sestav postup řešení;

„D“ – Do – dělej, realizuj naplánovaný postup;

„C“ – Check – ověř, vyhodnot' výsledky a porovnej je s plánem;

„A“ – Act – jednej, naprav nežádoucí výsledky opakováním cyklu;



obrázek 5 – Neustálé zlepšování systému managementu jakosti

Pramen: <http://www.citellus.cz/xmedia/prednasky/ISO-9000.gif>

- **Přístup k rozhodování na zakládajících se faktech**

Základem jakékoliv rozhodování je provádění neustálých kontrol a monitorování probíhajících činností. Důkladná analýza a využití vhodných metod přispívá k zajištění požadovaného stavu.

- **Vzájemně prospěšné dodavatelsko - odběratelské vztahy**

Závislost organizace na dodavatelích a odběratelích je stále více dominující a dobré vzájemné vztahy zvyšují hodnotu výstupů, tedy přispívají ke spokojenosti zákazníka.

Implementace TQM

Filosofii TQM lze úspěšně implementovat v podniku, který je přiměřeně stabilizován. Jako vysloveně nevhodné se ukázalo zavádění systému TQM v procesu velkých organizačních změn (restrukturalizace).

Doba implementace se pohybuje v intervalu od jednoho do tří let, v závislosti na velikosti podniku. Relativně delší doba implementace souvisí s výraznou změnou organizační kultury spočívající v přijetí nových hodnot a přístupů.

Zvláště je třeba zdůraznit iniciativu a odpovědnost každého zaměstnance, za neustálé zlepšování kvality vlastní práce (každý zaměstnanec má svého zákazníka a dodavatele, ať již externího nebo interního) a práce týmu, jehož je členem. Vnitřní hnací silou tohoto trvalého postupného procesu změny celé organizace jsou zlepšovateľské skupiny TQM (dočasné projektové interdisciplinární týmy) a kroužky jakosti.

Citellus [29]

2.2.3 Reengineering

2.2.3.1 Definice reengineeringu

Podle definice **Hammera, Champyho** [6], provést reengineering znamená odhodit staré systémy a začít znovu, jedná se o zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou například náklady, kvalita a rychlost.

Truneček [20] uvádí, že se jedná o skokové zdokonalení výkonnosti podnikových procesů a základním principem je opuštění zastaralých pravidel, které tvoří stávající procesy ve firmě.

Malý, Dědina [13] vysvětlují reengineering jako metodu pro tzv. dramatické zlepšení výkonnosti, která nahrazuje stávající procesy novými.

Definice reengineeringu se opírá o čtyři klíčová slova:

- *Zásadní*, tzn. zásadní přehodnocení podnikových procesů;
- *Radikální*, tzn. radikální rekonstrukce podnikových procesů. Nejedná se tedy o povrchní změny toho, co existuje, ale to co je staré odvrhnout a vytvořit postupy zcela nové;
- *Dramatické*, tzn. dramatické zdokonalení. Reengineering by měl být zaveden, když je zapotřebí výrazné změny;
- *Procesy*, které jsou klíčovým slovem definice.

Reengineeringový přístup by měl podle **Vodáčka, Vodáčkové** [26] vycházet z cílů firmy a soustředit se na to, co by mělo být uděláno pro zlepšení celkové efektivity. Autoři nedoporučují dělat pouze povrchní změny nebo malé úpravy, ale provést výraznou inovaci veškeré práce.

2.2.3.2 Kořeny reengineeringu od Smithe k Hammerovi

Adam Smith v 18. století vytvořil ve své knize „*O původu a bohatství národů*“ z roku 1776 ucelený model fungování průmyslové produkce, v jehož jádru nestojí neviditelná ruka trhu, ale dělba práce a specializace. Smithův princip byl ilustrován na příkladu továrny na špendlíky, kdy určitý počet specializovaných dělníků, z nichž každý vykonává při výrobě špendlíku dílčí operaci, může za den vyrobit podstatně více špendlíků, než stejný počet dělníků, vyrábějících špendlík celý. Princip Adama Smithe byl velmi přínosný pro časy, kdy tržní poptávka přesahovala tržní nabídku a podniky zajímalo pouze „jak vyrobit“.

Na začátku dvacátého století, kde se začal management profilovat jako samostatný vědní obor, byla dále rozpracována specializace. Tuto metodu dále doplnil Frederick Taylor, který vypracoval ideální způsob vykonávání každého pracovního úkonu, vytvořil dále časové a pohybové studie, zvyšující efektivitu činností. Tvrdou kontrolou se zjišťovalo dodržování postupů. Do tohoto období automatizace postupů dále patří např. Henry Fayol, A. Sloan, H. Ford a další.

V polovině 20. století přestává mechanizace lidských postupů přinášet trvalé efekty. Do středu zájmu se dostává motivace pracovníků.

Podmínky současného trhu se pohybují v odlišných dimenzích, než jak tomu bylo v době Adama Smithe. Tento stav zapříčinila zásadní změna. Podniky v současné době nemohou počítat s tím, že to co vyrobí také prodají. Trhu v současné době dominuje spotřebitel.

[6]

Nejslavnějším dílem a manifestem reengineeringu je kniha H. Hammera a J. Champyho.

Hlavní rozdíly vidí **Hammer a Champy** [6] ve třech kritických faktorech:

- Zákazníci (Customers);
- Konkurence (Competition);
- Změna (Change);

Trh je nasycen a zákazník sám je nedostatkovým zbožím a firmy musejí (chtějí-li uspět) nabízet produkt, který má zákazníkem požadované vlastnosti, nabídka výrobků je pestrá a výroba se stává stále složitější.

Nezměnil se pouze zákazník, ale také povaha konkurence, která si již nekonkuruje pouze cenou. Na trh přicházejí nové firmy, které se zakládají dle současné situace, zatímco existujícím firmám trvá přizpůsobení déle. Potřeba změny se tedy dle **Hammera a Champyho** [6] stává **permanentní**, protože již zítra může být všechno jinak. Firmy musejí být flexibilnější a nemohou pouze spoléhat na osvědčené postupy.

2.2.3.3 Kroky reengineeringu

Kroky reengineeringu dle **Malého, Dědiny** [13]:

1. Určení podnikových cílů a priorit;
2. Navržení procesů potřebných pro dosažení těchto cílů;
3. Implementace navržených procesů;

Síla konkurenčního prostředí je hlavním důvodem, který vede společnosti k tomu, aby se soustavně zabývaly otázkou zlepšování svých procesů.

Jednou z forem je dle **Řepy** [18] průběžné zlepšování.

Kroky průběžného zlepšování procesů dle **Řepy** [18]:

1. Popis současného stavu procesu;
2. Stanovení sledovaných metrik;
3. Sledování provozu procesu;
4. Měření provozu procesu;
5. Návrh a implementace zlepšení;

Základním bodem je analýza stávajících procesů a stanovení ukazatelů k měření těchto procesů. Pouze soustavné sledování pomůže odhalit slabá místa procesů a povede ke zjištění, že některé činnosti přebývají nebo naopak scházejí. Provedené změny je třeba zdokumentovat. Jedná se o nekonečné procedury, tedy o soustavné zlepšování podnikových procesů.

Řepa [18] popisuje také další přístup – tzv. Business Process Reengineering (BPR), který je zcela odlišný od průběžného zlepšování. BPR předpokládá, že současné procesy nefungují a je potřeba je zcela změnit. Základními otázkami tedy je – jak má proces vypadat, jak si ho představují naši zákazníci, naši zaměstnanci a jak vypadá u významných konkurentů.

BPR je **model zásadního reengineeringu**, který rozdělil **Řepa** [18] do následujících pěti kroků:

1. Definice rozsahu projektu;
2. Analýza potřeb a možností;
3. Vytvoření nové soustavy procesů;
4. Naplánování přechodu;
5. Implementace;

Model začíná definováním cílů projektu, přes důkladnou analýzu, k vytvoření vize budoucích procesů. K zavedení nové soustavy procesů je nezbytné sestavit plán akcí a vize poté implementovat.

2.2.3.4 Vlastnosti procesů a druhy změn po reengineeringu

Vlastnosti procesů, které prošly reengineeringem dle **Hammera a Champyho** [6]:

- **Několik prací je spojeno do jedné** – je vytvořen tzv. „případový tým“. Jedná se o skupinu lidí, kteří mají jako celek všechny dovednosti k dokončení procesu.
- **Pracovníci rozhodují** – zaměstnanci již nemusejí žádat o rozhodnutí vedoucího, ale rozhodují sami za sebe. Rozhodování není odděleno od reálné práce, ale stává se její součástí.
- **Kroky procesů jsou vykonávány v přirozeném sledu** – procesy jsou zbaveny přímočaré sekvenčnosti. Řadu prací lze dělat souběžně, což urychluje kroky celého procesu.
- **Práce se provádí tam, kde je to nejrozzumnější** – práce bývá tradičně organizována podle principu specializace, nikoliv na základě potřeb jednotlivých útvarů. Funkční přístup je nákladný, protože zahrnuje mnoho útvarů a přináší režii, která je spojena se sladováním dílčích částí.
- **Redukují se kontrolní opatření** – kontroly již nejsou tolik zapotřebí, jelikož je během činností dodržována přirozená posloupnost jednotlivých kroků.
- **Zaměření na zákazníka, nikoliv na činnosti** – v popředí zájmu společnosti stojí zákazník a jeho spokojenost.

Hammer, Champy [6] uvádí základní druhy změn, ke kterým dochází při reengineeringu podnikových procesů:

- Změna funkčního řízení na procesní organizaci;
- Změna pracovních činností od individuálního přístupu k týmovému myšlení;
- Změna rolí lidí a získání větších pravomocí;
- Změna vzdělávání lidí;
- Změny v odměňování;
- Změna v myšlení manažerů;
- Změna organizační struktury od hierarchické k ploché.

2.2.4 Metamorphing

Toman [19] uvádí, že chceme-li ve společnosti něco změnit, je nutné především začít myslet jinak. Výchozím bodem řízení změn je změna v myšlení lidí a nejdůležitějším prvkem je vytvoření důvěry mezi manažerem a zaměstnanci. Dále uvádí, že je nutné vytvořit představu, že jsme všichni na jedné lodi. Nikdy se nestane, že budou všichni zaměstnanci sdílet jednotnou atmosféru, ale dobrý manažer se o to musí pokusit.

Autor dále popisuje metamorphing jako nový pohled na svět práce. Nový prvek v tomto pohledu, který zvedá úroveň je počítač. U zaměstnanců již není tak důležitá jejich specializace, ale jejich univerzálnost. Univerzální pracovník by měl dostat odpovídající pravomoci a tomu se vedení firem často brání, jelikož má obavu, že bude těchto kompetencí zneužito.

Dle autora je metamorphing metodou, která se dívá na potenciál lidí a jejich emoční inteligenci a také na to, jak lidé ve firmě soužijí a jaká je jejich práce v týmech. Základní podmínkou principu řízení změn je neomezený tok informací a neomezená komunikace.

Veškeré změny musejí začít odshora a nejhorším způsobem je hodit na zaměstnance vše na jednou. Pro změny je potřeba vytvořit pevný řád, protože svoboda funguje pouze tam kde je systém a pořádek.

Krok č. 1

Stanovení Lídra změn a nalezení opravdového vůdce. Role manažerská a úloha lídra jsou dvě rozdílné kvality, které se mohou a nemusejí setkávat v jedné osobě. Přechod manažera do nové vůdcovské role je velice obtížný. Od prvního dne je lídr konfrontován s tlakem na efektivní řízení a vedení lidí, delegování, komunikování, analyzování, formování strategií atd.

Krok č. 2

Zřízení týmu změn. Měl by mít 5-10 členů a je vhodné přidat někoho z venku a odstranit tak profesní slepotu.

Krok č. 3

Odbornou podporu v týmu zajistí odborník v oblasti řízení změn.

3. Metodika

Hlavní cíl

Hlavním cílem této diplomové práce je popsat základy a postupy řízení změn, zhodnotit řízení změn ve vybraném podniku a navrhnout změny, které by byly vhodné pro vybraný podnik. Dosažení tohoto cíle je podmíněno sestavením důkladné analýzy současného stavu ve společnosti. Zhodnocení současného stavu přispěje ke zjištění potřebných změn a povede k efektivnějšímu chodu podniku.

Dílčí cíle

Dílčími cíly, pomocí kterých bude dosaženo hlavního cíle, je analýza postavení firmy na trhu pomocí SWOT a STEP analýzy. Stanovení hlavních a podpůrných procesů ve firmě.

Objekt zkoumání

Objektem zkoumání pro účely této diplomové práce je společnost Meta skladovací technika. Společnost je členěna na dvě střediska – středisko Obchod a středisko Výroba. Středisko Obchod se zabývá nákupem a prodejem regálových sestav, středisko Výroba se zabývá výrobou regálů, podvozků a ocelových konstrukcí. Ve své práci jsem se zaměřila na prozkoumání procesů, které firmou probíhají a navrhla případné možnosti zlepšení.

Použité metody a postup práce

Východiskem k pochopení problematiky řízení změn bylo studium odborné literatury na téma řízení změn a procesní řízení, uvedené v seznamu literatury. Z literatury byly získány informace, které byly podkladem ke zpracování teoretické části práce. Ke zpracování praktické části diplomové práce bylo nutné získání

vnitropodnikových informací, na základě kterých byla zhodnocena současná pozice na trhu, zpracována SWOT a STEP analýza společnosti.

Byla zpracována mapa procesů společnosti. Procesy byly zakresleny do procesních map. Procesní mapy umožnily provést procesní analýzu a zhodnotit priority procesů. Na základě této analýzy byly ve společnosti zjištěny procesy, které je nutné přeprojektovat.

Zdroje informací

Hlavním zdrojem informací, nezbytných k vypracování této práce, byla odborná literatura zaměřená na problematiku řízení změn a procesní řízení. Pro praktickou část byly využity interní zdroje informací a výroční zpráva společnosti.

4. Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Profil společnosti

Společnost Meta skladovací technika s.r.o. byla založena dne 18. 1. 2000 zakladatelskou listinou sepsanou formou notářského zápisu. Jejím jediným společníkem je META Regalbau GmbH CO. Kg se sídlem v Arnsbergu (Německo). Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zámečnictví, návrhy skladovací techniky a poradenská činnost.

Od roku 2004 byl doplněn předmět podnikání o výrobu kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů, výroba kovového spotřebního zboží a povrchové úpravy a svařování kotlů. V současné době firma zaměstnává 42 osob a její základní kapitál činí 4.257 tisíc korun. 21 zaměstnanců pracuje ve výrobě a 21 se zabývá obchodní činností.

Společností má své vlastní projekční oddělení, které na základě požadavků zákazníka a odborných znalostí najde nejvhodnější řešení na vybavení skladu regálovou technikou. Zpracování nabídek probíhá na nejmodernější technice s podporou PPS systémů a CADových programů.

Dne 28. června 2004 došlo ke změně sídla společnosti na U Smaltovny 2, České Budějovice, 370 01. Společnost se z čistě obchodního zastoupení stala výrobně obchodní společností. Své podnikání rozšířila o vlastní výrobu ocelových konstrukcí na ploše 3000 m² pronajaté plochy. Notářským zápisem sepsaným dne 25. dubna 2006 byl navýšen základní kapitál společnosti na 3.714 tisíc korun.

4.1.2 Zastoupení společnosti v České republice

Společnost má pět obchodní zástupců, kteří jsou zákazníkovi k dispozici. Obchodní zástupci vyhledávají nové zakázky a zpracovávají nabídku dle požadavků zákazníka. Na obrázku 6, viz níže je vyznačeno rozdělení jednotlivých regionů.

Zastoupení Meta – Česká Republika



obrázek 6 – Zastoupení Meta skladovací technika v České republice

Pramen: www.meta-online.cz [28]

4.1.3 Zhodnocení podnikání a předpokládaný vývoj společnosti

Společnost Meta působí na českém trhu již devátým rokem a za tuto dobu si vybudovala stabilní tržní pozici.

V roce 2007 Meta nakoupila speciální technologii na výrobu podvozků pro policové regály, které dle plánu společnosti budou stát za nárůstem prodeje archivních posuvných regálů nejen v České republice, ale především v nových členských zemích EU.

Filozofií firmy je udržení stabilní pozice na trhu a zvyšování obrátu společnosti. Trh, na kterém společnost působí je v současné době ovlivněn ekonomickou krizí. Rok 2009 bude pro firmu důležitým rokem, ve kterém bude muset najít skryté rezervy a získat nové zakázky, které ji zajistí růst.

Při pohledu na výsledky roku 2008 je z *tabulky 1* (viz níže) patrné, že byl pro firmu nejúspěšnějším z hodnocených pěti let. Obrat firmy dosáhl svého maxima. Nejvýznamnější zakázkou roku 2008 byla dodávka zboží pro firmu Velkoobchod Ptáček. Vybavení tohoto skladu, regálovými systémy Meta, zajistil firmě několika milionový obrat.

Další významnou zakázkou bylo vybavení expedičního skladu firmy Intersnack a.s. V souvislosti s tímto vývojem obchodního střediska firmy, vzrostla také výroba ocelových konstrukcí, které společnost z 90 ti % exportuje do zahraničí.

tabulka 1 – Finanční ukazatele Meta 2004 - 2008

Hodnoty	2004	2005	2006	2007	2008
Aktiva netto	39.768	60.887	48.208	42.810	46.191
Oběžná aktiva netto	18.252	43.552	34.331	29.071	32.754
Vlastní kapitál	158	-1.668	-1.095	943	3.463
Cizí zdroje	39.448	61.919	48.784	41.867	42.728
Celkový obrat	66.216	105.810	124.075	118.601	134.302
HV před zdaněním	1.166	-1.226	-570	3.356	3.741

Pramen: účetní výkazy firmy

Z tabulky 1 vyplývá, že aktiva společnosti vykazují dynamický růst. Dále je patrný vzrůstající podíl vlastních zdrojů na financování společnosti. Cizí zdroje firmy tvoří především dlouhodobé půjčky vůči mateřské firmě, které byly nutné k nákupu výrobní technologie. Společnost procházela od roku 2005 krizí, která byla vyvolána přechodem z čistě obchodní formy podnikání na výrobně obchodní.

Výroba byla z počátku značně nerentabilní. V současné době je finanční situace firmy stabilní. Rok 2008 byl pro firmu nejúspěšnějším rokem za celou dobu její existence. Obrat tohoto roku byl tvořen nejen obchodní činností, ale také výroba začala realizovat zisk.

4.1.4 Organizační struktura společnosti

Společnost je řízena představenstvem mateřské firmy se sídlem v Německu a kontrolním orgánem je dozorčí rada. Činnost společnosti Meta je v ČR hodnocen dle dvou vnitropodnikových středisek, které řídí jednatel. Jednatel je přímo podřízený vedení společnosti v Německu.

Organizační struktura společnosti je funkcionální, funkce ve firmě jsou specializované. Výhodou této organizační struktury je jasná definice odpovědnosti. Slabým místem je obtížná koordinace jednotlivých středisek. Jednatel společnosti je často velmi přetížen řešením rutinních záležitostí, toto vyplývá z potřeby jednatele řídit vše a mít absolutní přehled o činnostech ve firmě.

Činnost ve společnosti je rozdělena do dvou středisek: *Obchod a Výroba*, tato činnost je sledována a měsíčně hodnocena dle obrátu a dosaženého výsledku hospodaření.

Charakteristika střediska Obchod

Obchod nakupuje zboží od mateřské firmy a prodává jej konečným zákazníkům na český trh. Zboží je dodáváno přímo zákazníkovi, není tedy skladováno a firmě tím nevznikají skladové zásoby. Sklad obchodního zboží je umístěn v pronajmutých prostorách v Boršově nad Vltavou a tvoří jej pouze nutná pojistná zásoba.

Oddělení logistiky zajišťuje objednávky zboží dle požadavků zákazníka, dále objednáva dopravu a montáže od svých smluvních partnerů. Mezi hlavní dopravce patří společnost Toptrans EU, Miloslav Kratochvíl a dopravní společnost Bentos s.r.o. Společnost Meta má také své katalogové prodejce. Mezi nejvýznamnější patří společnost Kwesto s.r.o.

Charakteristika střediska Výroba

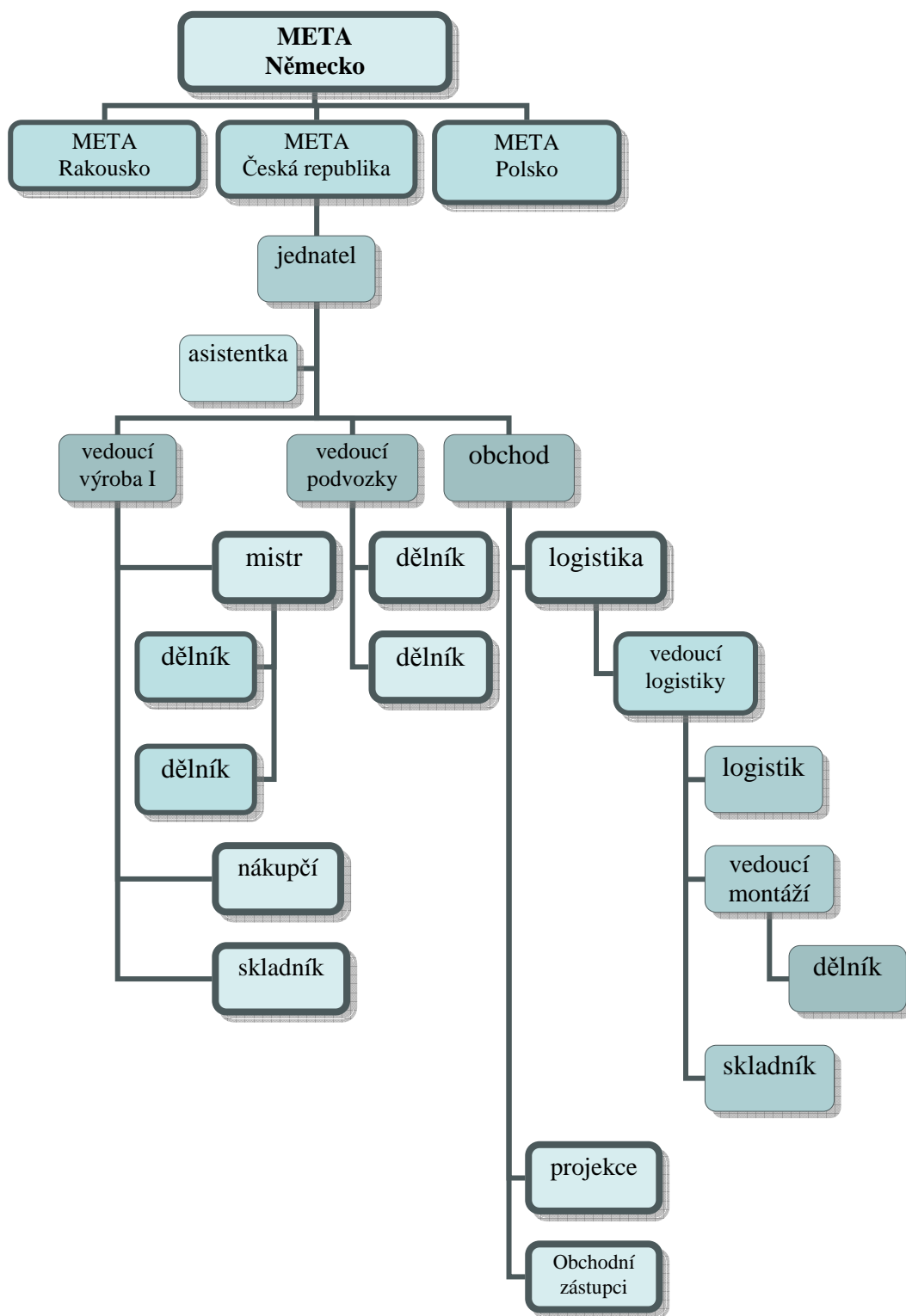
Výroba nakupuje materiál od svého smluvního dodavatele Bohumila Kysely a skladuje jej v pronajatých prostorech sídla firmy. Odběratelem střediska je mateřská firma společnosti. Doprava výrobků je zajišťována smluvními dopravci 1x – 2x týdně. Ve výrobě jsou vyráběny základní typy regálů, které jsou zde také lakovány.

Styl vedení

Styl vedení jednatele společnosti je konzultativní, tzn., že vedoucí zapojuje své podřízené do řízení společnosti a dává jim možnost vyjádřit se k jednotlivým problémům. Předává jim také odpovědnost za svá rozhodnutí. V konečných rozhodnutích si však jednatel ponechává pravomoc na sobě. Jednatel preferuje věcné řešení problémů a diskuzi nad nimi. Pracovníci se cítí být pro firmu důležití svou účastí na rozhodování a mají pocit sounáležitosti s firmou.

Organizační struktura

V čele společnosti stojí jednatel, který zabezpečuje chod společnosti v rámci České republiky. Organizační struktura je funkční a veškeré činnosti jsou řízeny vedoucími jednotlivých útvarů. Organizační struktura společnosti je zobrazena na *obrázku 5*.



obrázek 5 – Organizační struktura společnosti

Pramen: zpracováno autorkou

4.1.5 STEP analýza společnosti

Tato analýza spočívá v hodnocení vlivu vnějších faktorů (faktorů globálního prostředí) na chod firmy v následujících segmentech:

- **S - společenské (sociální) faktory**

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot jako jsou např. demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, podmínky pro rekreaci a využití volného času, masmédiá, struktura podnikání v regionu, vztahy mezi firmami v regionu apod.

- **T - technické (technicko-technologické) faktory**

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na firmu.

- **E - ekonomické faktory**

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy, jedná se např. o toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod firmy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu...

- **P - politicko-právní faktory**

Jde o faktory, které souvisejí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí.

STEP analýza společnosti META je vypracována v *tabulce 2*, viz níže.

tabulka 2 - STEP analýza (význam faktoru v rozmezí 1-5)

Faktory	Význam	Časové hledisko - dopad	Hypotéza	Zdroj dat	Určení faktoru
Míra zastarávání výrobních prostředků	4	střednědobý	Snížení efektivity, zvýšení nákladů na obnovu VP	Firemní zdroje	technologický
Rostoucí ceny vstupních surovin	5	střednědobý	Nutné úspory, v opačném případě zvyšování nákladů	TV, internet	ekonomický
Legislativní změny	3	dlouhodobý	Změny v daňové soustavě	TV, internet	politický
Ochrana životního prostředí	4	dlouhodobý	Nové způsoby likvidace odpadů přinášejí zvýšení nákladů	TV, internet	politický
Nasycenost trhu	4	střednědobý	Hospodářská krize přinese pokles poptávky po výrobciích a snížení cen výrobků	Výzkum trhu	ekonomický
Životní cyklus podniku	3	krátkodobý	Změny vlastníků a vedení způsobují nárůst nejistoty a tudíž i snížení kvality produkce	Vlastní	ekonomický
Úroveň vzdělání	3	dlouhodobý	Školení a vzdělávání zaměstnanců za účelem zvyšování kvality poskytovaných služeb a udržení konkurenceschopnosti.	Vlastní	společenský a ekonomický

Pramen: zpracováno autorkou

Z uvedené tabulky vyplývá, že největší význam a hrozba vnějšího prostředí je růst vstupních surovin, který by se projevil ve zvýšení cen nebo ve snížení obchodní marže.

4.1.6 SWOT analýza společnosti

Jedná se o metodu, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

SWOT analýza společnosti META je vypracována v *tabulce 3*, viz níže.

tabulka 3 – SWOT analýza podniku

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - kvalita dodávaných výrobků a služeb - dobré jméno firmy - projektová činnost na přání zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> - zastaralá výrobní technologie - vysoké náklady
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové trhy - zvýšení podílu na trhu dodávek zboží - zlepšení reklamní kampaně - posílení spolupráce s obchodními partnery 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurence domácích a zahraničních firem - nízké investice do odborného růstu zaměstnanců - celosvětová ekonomická krize

Pramen: zpracováno autorkou

Z výše uvedené analýzy je patrné, že společnost Meta skladovací technika s.r.o. má mnoho silných stránek a také nové příležitosti, které by mohly být využity ke zlepšení podnikatelské pozice. Aby bylo možné vytvořit ucelenou podnikatelskou strategii a jednotný koncept budoucího chování společnosti, bude nutné zmapovat procesy ve firmě a přeprojektovat procesy se špatnou výkonností tak, aby přispěly k posílení konkurenceschopnosti firmy.

Kritické faktory úspěchu firmy byly vygenerovány z trojúhelníkové matice, zakreslené v tabulce 4, viz níže.

tabulka 4 – Trojúhelníková matice

<u>1</u>	<u>1</u>	1	<u>1</u>	<u>1</u>	1	<u>1</u>	<u>1</u>	1	1	<u>1</u>
2	3	<u>4</u>	5	6	<u>7</u>	8	9	<u>10</u>	<u>11</u>	12
	<u>2</u>	2	2	<u>2</u>	2	2	2	2	2	<u>2</u>
	3	<u>4</u>	<u>5</u>	6	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	12
		3	<u>3</u>	<u>3</u>	3	3	3	3	3	3
		<u>4</u>	5	6	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
			<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	4	<u>4</u>	<u>4</u>
			5	6	7	8	9	<u>10</u>	11	12
				<u>5</u>	5	5	5	5	5	5
				6	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
					6	6	6	6	6	6
						<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>
							<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>
							8	9	10	11
								<u>8</u>	8	8
								9	<u>10</u>	<u>11</u>
									9	9
									<u>10</u>	<u>11</u>
										<u>10</u>
										11
										<u>11</u>
										12

Pramen: Zpracováno autorkou

tabulka 5 – Váha SWOT

Číslo faktoru	Četnost	Pořadí	Váha (relativní četnost)
1	7	5	10,6
2	3	8-9	4,5
3	2	10-11	3
4	10	1-3	15,2
5	2	10-11	3
6	0	12	0
7	10	1-3	15,2
8	6	6	9,1
9	5	7	7,2
10	10	1-3	15,2
11	8	4	12,1
12	3	8-9	4,5
Součet	66	-	100

Pramen: zpracováno autorkou

Ze SWOT analýzy byly na základě trojúhelníkové matice, při porovnání jednotlivých faktorů mezi sebou, vygenerovány tyto kritické faktory úspěchu:

- Zastaralá výrobní technologie;
- Zvýšení podílu na trhu dodávek zboží;
- Konkurence domácích i zahraničních firem;
- Nízké investice do odborného růstu zaměstnanců;
- Kvalita dodávaných výrobků, zboží a služeb;

Tyto faktory jsou pro firmu důležité a hodnocení procesů se od nich bude odvíjet.

4.2 Projektování procesů ve firmě

4.2.1 Funkční versus procesní řízení ve společnosti

Společnost Meta skladovací technika je řízena funkčně, tzn., že je podnik hierarchicky rozdělen do tvaru strmé pyramidové struktury a zaměřen na organizační jednotky – útvary (logistika, výroba, projekce, účtárna, montáže).

Zaměstnanci se stejnými úkoly jsou zařazeni do jednotlivých útvarů a každý útvar pracuje samostatně a je podřízen vedoucímu. Sleduje se výkonnost jednotlivých oddělení, nikoliv proces.

Společnost Meta skladovací technika se postupně zvětšovala a rostly její aktivity. Funkční řízení bylo ze začátku dostačující. Každý zaměstnanec vykonával činnosti související přímo s jeho náplní a jeho znalosti málokdy přesahovaly hranice oddělení.

Rozpětí řízení je ve společnosti široké a jednatel má veškeré rozhodovací pravomoci a musí znát podrobně všechny činnosti svých podřízených. Výhodou tohoto řízení je úspora nákladů a času, jelikož jsou úkoly seskupeny na místo s vysokou specializací.

Toto centrální řízení má však mnoho nevýhod, mezi které patří např.: soupeření mezi útvary, nepřesouvání pravomocí níže a tedy ke zpomalení funkčnosti podniku, nejasná zodpovědnost za proces, komunikační a informační bariéry a bezesporu největší nevýhodou je fakt, že zákazník nestojí na prvním místě. Nástup a zapojení nového zaměstnance do pracovního procesu je zdlouhavé, jelikož není přesně popsána jeho činnost nebo je tento popis nestrukturovaný či neaktuální. Také není stanovena jeho zodpovědnost a kompetence.

Mnoho procesů ve firmě Meta probíhá napříč podnikem a je v nich zainteresováno mnoho oddělení. Zodpovědnost za celý proces je často nejasná a najít viníka v případě vzniku problému je nemožné. Hodnocení jednotlivých útvarů dle obrátu a výsledku hospodaření je sice dobrým ukazatelem, ale nevyjadřuje míru spokojenosti zákazníka. Na základě těchto informací bych doporučila společnosti **přechod z funkčního řízení na řízení procesní.**

Základním krokem projektování je přehodnocení stávajících procesů. Konkurence na trhu je každým dnem silnější a společnost META může v boji s ní vyhrávat pouze tehdy, když bude vše správně fungovat.

Analýza procesů pomáhá stanovit jejich důležitost i to, které procesy má firma méně zvládnuté a je potřeba věnovat jim větší pozornost. Důležité je stanovit, co má procesní model společnosti přinést, ať už se jedná o snížení nákladů, urychlení reakce na požadavky zákazníků a mnohá další pozitiva.

Analýzu procesů si může podnik provést sám pomocí interních zdrojů, avšak v tomto případě hrozí riziko, které se nazývá „profesní slepota“, je to stádium, do kterého se dostane dřív nebo později každá organizace.

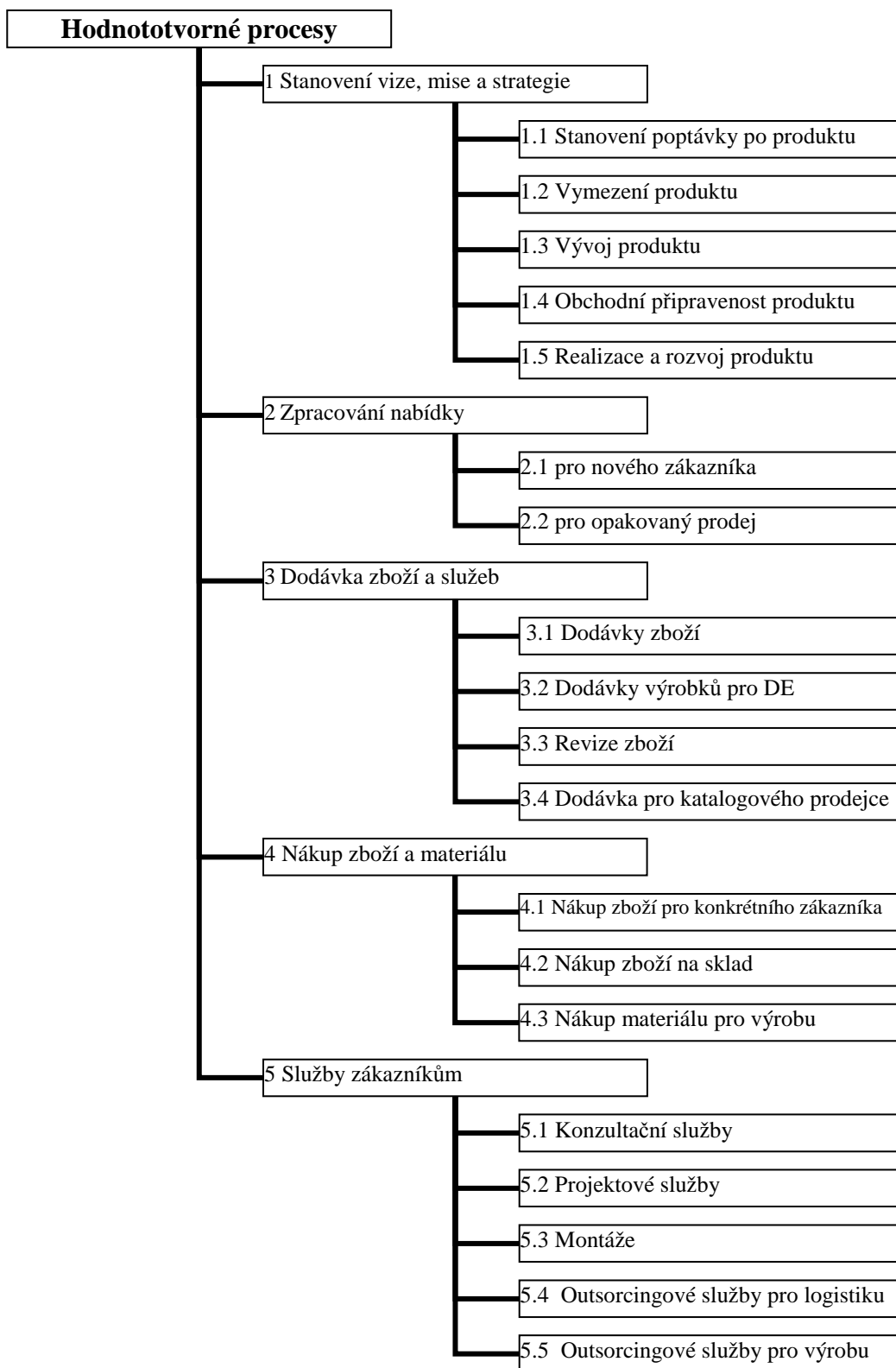
Vhodnějším způsobem pro provedení analýzy řízení a výkonnosti organizace je volba nezávislého hodnotitele. Ten dokáže pohlédnout na chod organizace zcela novým způsobem a umí odhalit daleko více problémů než interní audit. Navíc lze očekávat, že hodnotitel má zkušenosti z jiných podniků a že podobný problém neřeší poprvé. Kombinace zkušeností a nezávislosti, vede k tomu, že je hodnotitel schopen nabídnout zcela nové pohledy, nové přístupy, postupy řešení a také potřebná nápravná opatření.

4.2.2 Procesy ve společnosti Meta skladovací technika s.r.o.

Identifikace procesů potřebných pro systém řízení kvality včetně jejich rozlišení na hlavní, řídicí a podpůrné není ve společnosti provedena. Mapa hlavního (realizačního) procesu a schéma posloupnosti a vzájemného působení procesů se znázorněním průběhu realizace produktů také není ve společnosti vytvořeno.

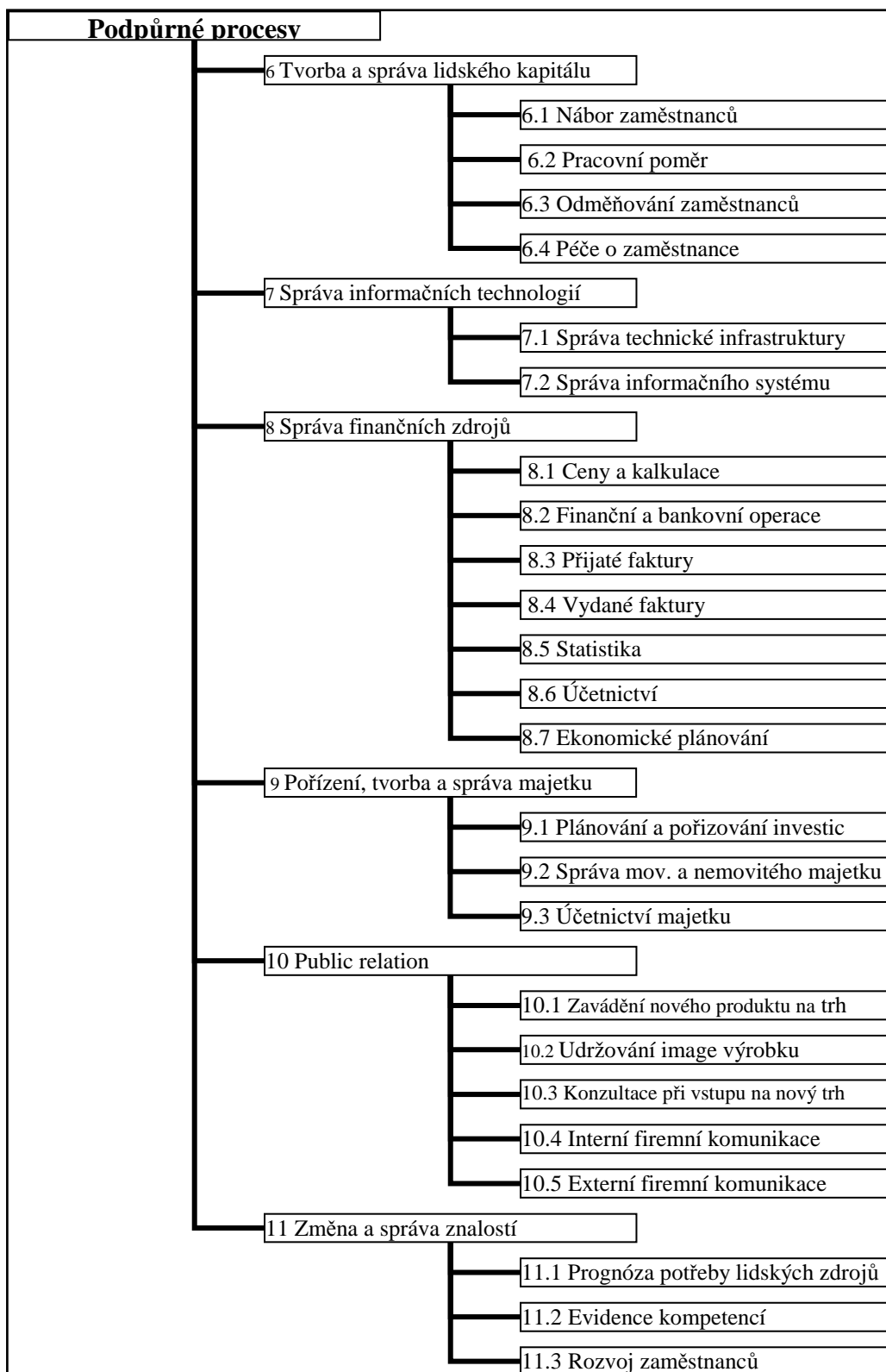
Hodnocení realizovaných procesů probíhá na základě zavedených zvyklostí. Specifikace nejvýznamnějších problémů v dané oblasti je prováděna a analýzy jejich příčin a návrhy opatření ke zlepšení stavu v příslušné oblasti se provádějí ve společnosti pouze částečně.

Návrh hodnototvorných a podpůrných procesů je popsán na základě procesní mapy na *obrázku 7,8*.



obrázek 7 - Procesní mapa hodnototvorných procesů

Pramen: zpracováno autorkou



obrázek 8 – Procesní mapa podpůrných procesů

Pramen: zpracováno autorkou

Číslo procesu	Název procesu	Vlastník procesu
1.1	Stanovení poptávky po produktu	Vedení společnosti
1.2	Vymezení produktu	Vedení společnosti
1.3	Vývoj produktu	Vedení společnosti
1.4	Obchodní připravenost produktu	Vedení společnosti
1.5	Realizace a rozvoj produktu	Vedení společnosti
2.1	Zpracování nabídky pro nového zákazníka	Vedoucí projekce
2.3	Zpracování nabídky pro opakovaný prodej	Vedoucí projekce
3.1	Dodávky zboží	Vedoucí logistiky
3.2	Dodávky výrobků pro DE	Vedoucí výroby
3.3	Revize zboží	Vedoucí montáží
3.4	Dodávka pro katalogového prodejce	Vedoucí logistiky
4.1	Nákup zboží pro konkrétního zákazníka	Vedoucí logistiky
4.2	Nákup zboží na sklad	Vedoucí logistiky
4.3	Nákup materiálu pro výrobu	Nákupčí
5.1	Konzultační služby	Vedoucí projekce
5.2	Projektové služby	Vedoucí projekce
5.3	Montáže	Vedoucí montáží
5.4	Outsourcingové služby pro logistiku	Vedoucí logistiky
5.5	Outsourcingové služby pro výrobu	Nákupčí
6.1	Nábor zaměstnanců	Jednatel společnosti
6.2	Pracovní poměr	Jednatel společnosti
6.3	Odměňování zaměstnanců	Jednatel společnosti
6.4	Péče o zaměstnance	Jednatel společnosti
7.1	Správa technické infrastruktury	Vedoucí výroby
7.2	Správa informačního systému	Vedoucí projekce
8.1	Ceny a kalkulace	Vedení společnosti
8.2	Finanční a bankovní operace	Účetní společnosti
8.3	Přijaté faktury	Účetní společnosti
8.4	Vydané faktury	Logistika
8.5	Účetnictví	Účetní společnosti
8.6	Ekonomické plánování	Jednatel společnosti
9.1	Plánování a pořizování investic	Jednatel společnosti
9.2	Správa mov. a nemovitého majetku	Účetní společnosti
9.3	Účetnictví majetku	Účetní společnosti
10.1	Zavádění nového produktu na trh	Jednatel společnosti
10.2	Udržování image výrobku	Jednatel společnosti
10.3	Konzultace při vstupu na nový trh	Jednatel společnosti
10.4	Interní firemní komunikace	Jednatel společnosti
10.5	Externí firemní komunikace	Jednatel společnosti
11.1	Prognóza potřeby lidských zdrojů	Jednatel společnosti
11.2	Evidence kompetencí	Jednatel společnosti
11.3	Rozvoj zaměstnanců	Jednatel společnosti

tabulka 6 – Vlastníci jednotlivých firemních procesů

Pramen: zpracováno autorkou

Z *tabulky 6* (viz výše) je patrné, že jednatel společnosti je zodpovědný za více než polovinu všech firemních procesů. Pro společnost by bylo přínosné některé činnosti převést na jinou osobu. Procesem Public relation (PR), kterým se budu více zabývat v kapitole 4.2.4 této práce, by se měl zabývat PR manager a v oblasti lidských zdrojů by bylo vhodnější přijmout zaměstnance do účetního oddělení na pozici personalisty.

4.2.3 Stanovení priority procesů

Následující kritické faktory úspěchu mají klíčový význam pro úspěšnost firmy, jsou určujícím prvkem ovlivňující její konkurenceschopnost. Pokud mají procesy, které ovlivňují tyto faktory, špatnou výkonnost, nemohou být výsledky podniku uspokojivé a je nutné je přeprojektovat.

Kritické faktory úspěchu

Tyto faktory byly zjištěny na základě SWOT analýzy a patří mezi ně:

- Zastaralá výrobní technologie;
- Zvýšení podílu na trhu dodávek zboží;
- Konkurence domácích i zahraničních firem;
- Nízké investice do odborného růstu zaměstnanců;
- Kvalita dodávaných výrobků, zboží a služeb;

Jednotlivé nulté procesy ve firmě byly zaneseny do mapy priorit tak, aby bylo možné je vyhodnotit dle jejich výkonnosti a počtu ovlivněných kritických faktorů úspěchu a v rámci zefektivnění činností je přeprojektovat. Mapa priorit s čísly procesů je uvedena v *tabulce 5* viz níže.

tabulka 5 – Mapa priorit procesů

Počet ovlivněných kritických faktorů úspěchu	5					10
	4					11
	3		4	2,3		6
	2		1,5	7	9	
	1		8			
		A	B	C	D	E
Výkonnost						

Pramen: zpracováno autorkou

POZNÁMKA:

A – vynikající výkonnost, B – dobrá výkonnost, C – ucházející výkonnost, D – neodpovídající výkonnost, E – špatná výkonnost

	Vysoká priorita
	Střední priorita
	Nízká priorita

Z uvedené tabulky 5 vyplývá, že nejméně výkonné jsou procesy č. 10,11,6. Tyto procesy jsou prioritou pro společnost, jelikož ovlivňují nejvíce kritických faktorů úspěchu firmy. Proces 10 (Public relation) nemá ve společnosti žádnou strukturovanou formu a není plánován. Procesy 11 (Změna a správa znalostí) a 6 (Tvorba a správa lidského kapitálu) jsou sice plánovány, ale jejich struktura není popsána v žádném dokumentu a zaměstnancům společnosti není známa.

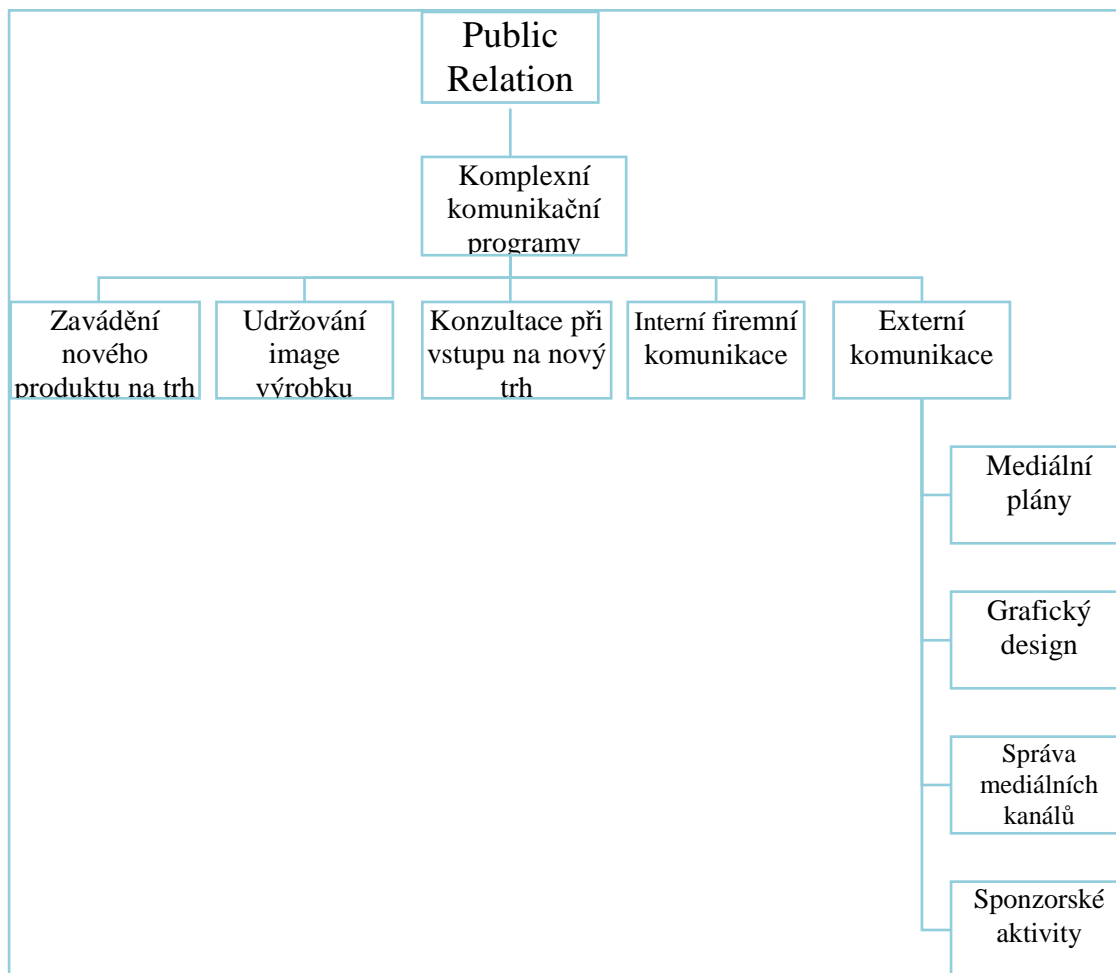
4.2.4 Návrh podpůrného procesu č. 10 – Public Relation

Marketingová činnost a benchmarking jsou ve společnosti vykonávány jednatelem společnosti, který s výsledky seznamuje ostatní THP pracovníky na pravidelných poradách. Tato činnost není popsána v žádném dokumentu. Dokument mapující situaci na trhu, ve kterém se společnost pohybuje, pravidelně zpracovává jednatel společnosti, není však zpracováno porovnání s konkurenčními firmami, pohybujícími se na tomtéž trhu.

Jednateli společnosti jsou tyto informace známy, ale činnost zaměřená na propagaci společnosti je prováděna a plánována nedostatečně (webové stránky, pravidelná setkání se zákazníky, činnost obchodních zástupců).

Činností PR by se měl zabývat PR manažer. Název profese PR Managera je odvozen z anglického Public Relations Manager a někdy se do češtiny převádí jako manažer vnějších vztahů. Má na starosti komunikaci a styk s veřejností.

Jeho zodpovědnost je veliká - zastupuje firmu na veřejnosti, vyjadřuje se k jejím záměrům a vysvětluje její jednání. Promyšlenou a cílenou komunikací utváří image firmy. Ve větších společnostech je speciální PR oddělení, které PR Manager řídí. Návrh procesu je popsán na *obrázku 9*, viz níže.



obrázek 9 – Návrh procesu Public Relation

Pramen: zpracováno autorkou

Cílem PR je především zvýšit povědomí o firmě, jejích výrobcích a službách a budovat image kvalitní značky. Prostřednictvím médií PR manager představí společnost META jako společnost spolehlivou a poskytující kvalitní produkty a služby. Dalším cílem je spojovat si výrobky společnosti s vysokou přidanou hodnotou.

Mluvíme-li o práci s veřejností, často zapomínáme, že se nejedná o anonymní množinu "všech obyvatel České republiky". Aby PR organizace bylo účinné, je třeba si jasně definovat "své cílové skupiny" a přizpůsobit jim obsah svého sdělení i nástroj, který k tomu bude použit. Bez jejich stanovení a přesné znalosti nemůžeme nastavit mediální komunikaci tak, aby byla efektivní.

Cílové skupiny společnosti META:

- Média (tištěná, elektronická);
- Celostátní deníky, ekonomické a společenské tituly, regionální média;
- Odborná periodika – časopis Logistika;
- Současní a potenciální zákazníci;
- Státní správa a samospráva (ministerstva, krajské úřady, státní firmy);
- Komerční subjekty (finanční instituce, průmyslové podniky);
- Katalogový prodejci firmy Meta skladovací technika (společnost Kwesto, Manutan, JP-kontakt);
- Nevládní organizace (např. Svaz průmyslu a obchodu, hospodářské komory, Česká společnost pro jakost, nadace, občanská sdružení);
- Zaměstnanci společnosti;

Externí komunikace společnosti META:

- Media relations - spolupráce s klíčovými médii;
- Monitoring;
- Rozhovory;
- Medializace osob;
- Sponzoring;

Interní komunikace společnosti META

- Intranet – zaměstnanci jsou informováni o vydaných člancích, tiskových zprávách, rozhovorech, mediální aktivitě firmy a nejrůznějších interních a externích akcích;
- Interní časopisy – pravidelné příspěvky ze života firmy do magazínu Meta Rundblick;
- Setkání se zaměstnanci - informace o výsledcích firmy, její strategii;
- Komunikace v rámci skupiny Meta;
- Manažerská zpětná vazba – hodnocení;
- Teambuilding;
- Dárky pro zaměstnance;

4.2.5 Přeprojektování podprocesu Rozvoj zaměstnanců

Zájem o vzdělání a zvyšování kvalifikace má v posledních letech rostoucí tendenci. Stejně jako si potřebu sebevzdělávání začali uvědomovat zaměstnanci, měli by si uvědomit i zaměstnavatelé, že nejcennějším vlastnictvím firmy jsou „mozky jejich lidí“.

Systematickým procesem vytváření pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace zvyšuje zaměstnavatel motivaci a loajálnost svých zaměstnanců. Zvyšuje také dovednost, znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost zaměstnanců. Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat, neboť je více než pravděpodobné, že se mu tato investice do vlastních řad mnohonásobně vrátí zpět, v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců.

Ve společnosti je zaveden postup pro výběr, přijímání a výstup zaměstnanců. Tento proces však není strukturován a nemá jasně definované vstupy, výstupy a odpovědné osoby. Činnosti spojené s přijímáním a propouštěním pracovníků jsou zajištěny a dokumentovány. Požadavky na jednotlivá funkční místa týkající se úrovně kvalifikace, délky a druhu praxe, případně další dovedností personálu nejsou stanoveny v žádné vnitropodnikové směrnici. Vedení si zakládá doklady o dosažené kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců do jejich osobních složek.

Postup stanovení úkolů pro záruční dobu u nově nastupujících pracovníků nebo pracovníků převedených na jinou práci, oblast výcviku či plán školení není však žádný způsobem vytvořen a popsán. Pouze školení BOZP a požární ochrany (PO) probíhá pravidelně.

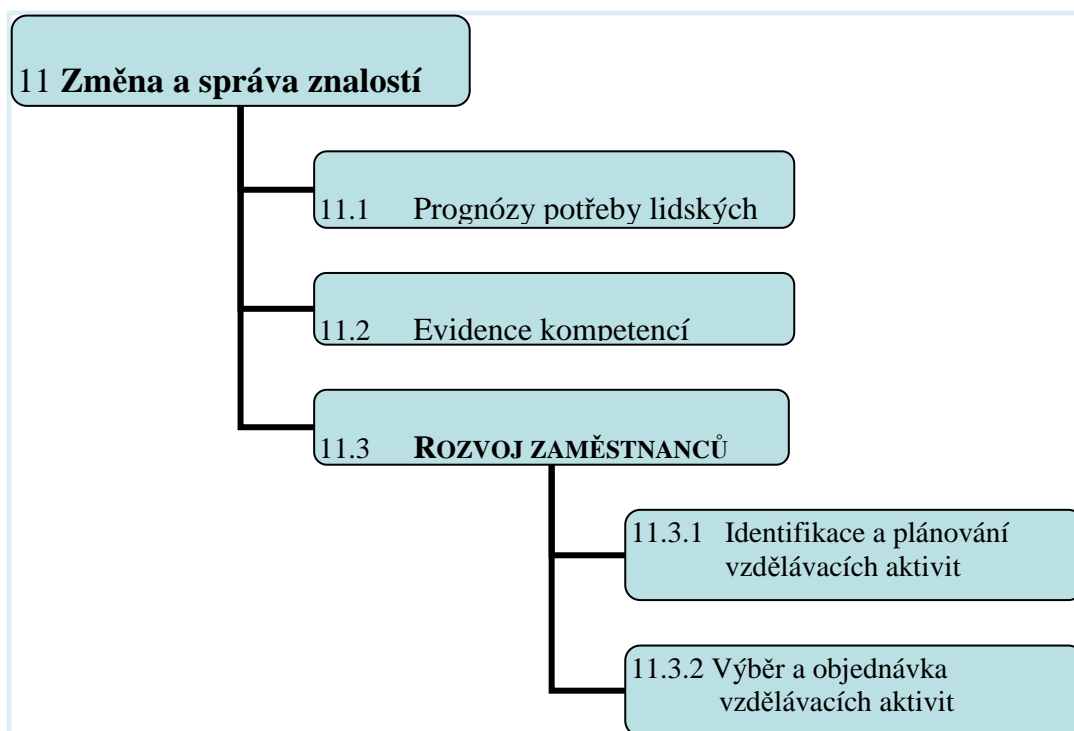
Informace jsou zaměstnancům předávány a je pracováno na ztotožnění se zaměstnancem se společností, kde pracuje. Systém motivace zaměstnanců není popsán v žádné směrnici.

Zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců a jejich názorů na dění ve společnosti je prováděno 1x ročně a záznamy z těchto pohovorů má k dispozici jednatel společnosti.

Ve společnosti bude nutné vytvořit:

- Popis výběru, přijímání nových pracovníků a postup při ukončení pracovního poměru ve společnosti, dále také stanovit rozsah potřebných záznamů o této činnosti. Je nutné vytvořit pracovní řád společnosti. Návrh pracovní řádu je součástí příloh k této diplomové práci.
- Popis provádění školení a výcviku zaměstnanců společnosti, zaškolení nových nebo externích pracovníků pro případ jejich využití ve společnosti.
- Stanovit kvalifikační a další požadavky na jednotlivá funkční místa.
- Zabezpečit kopie osvědčení o způsobilosti dodavatelů školení.

Začlenění procesu **Rozvoj zaměstnanců** do mapy procesů je zobrazeno na *obrázku 10* (viz níže). Na *obrázku 11* (viz níže) je zakreslen Základní model procesu.



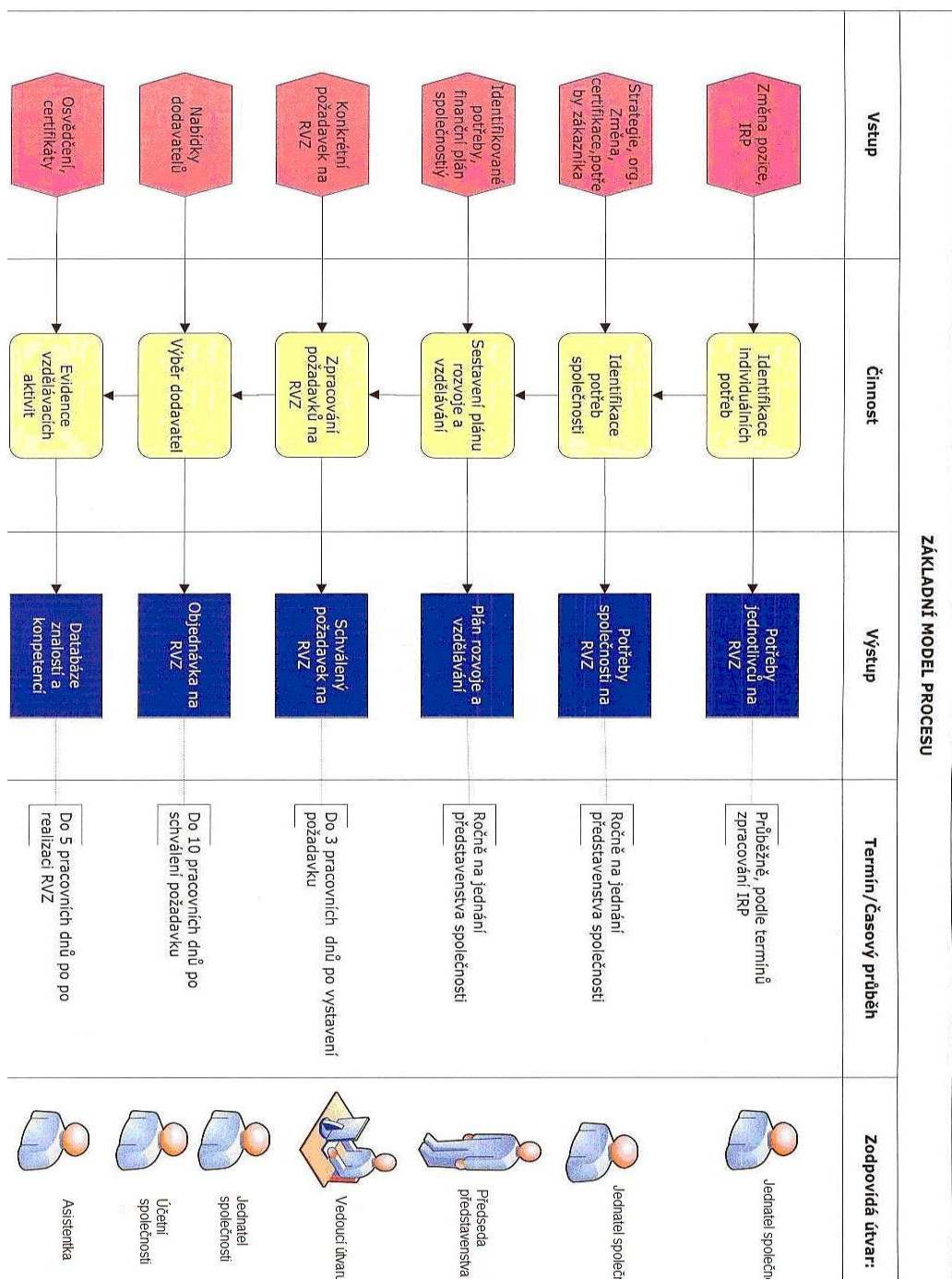
obrázek 10 – Koncept úrovní procesu Změna a správa znalostí

Pramen: Zpracováno autorkou

tabulka 7 – Použité zkratky a pojmy

META	Meta skladovací technika s.r.o.
Garant za obchodního partnera	Zaměstnanec, který je zodpovědný za komunikaci s konkrétním obchodním partnerem
Vzdělávací aktivita	Konkrétní podoba promyšleného, plánovitého a organizovaného vzdělávacího působení na zaměstnance, jehož cílem je předávání konkrétních informací (vědomostí, dovedností). Tedy všechny organizační formy vzdělávání, vč. samostudia.
Rozvojová aktivita	Připravuje zaměstnance na zvládnutí budoucích pracovních úkolů bez ohledu na jeho současné pracovní zařazení.
RVZ	Rozvojová a vzdělávací aktivita Souhrn aktivit rozvojových a vzdělávacích
Hard skills	Znalosti či dovednosti, u kterých je možné testem měřit vstupní a výstupní úroveň informovanosti či zručnosti.
Soft skills	„Měkké dovednosti“, znalosti či dovednosti v oblasti chování a komunikace. Lze je hodnotit jako projevy chování. Př. komunikační dovednosti
Poptávkové řízení	Druh výběrového řízení na dodavatele rozvojových a vzdělávacích aktivit
Zvyšování kvalifikace	Jedná se o kvalitativní změnu kvalifikace zaměstnance (získání a rozšíření kvalifikace)
Prohlubování kvalifikace	Nejedná se o kvalitativní změnu úrovně kvalifikace, ale rozumí se její udržování a obnovování
IRP	Individuální rozvojové plány

Pramen: Zpracováno autorkou



obrázek 11 – Model procesu Rozvoj zaměstnanců

Pramen: Zpracováno autorkou

Základní informace o procesu Rozvoj zaměstnanců

Zaměstnavatel má podle zákoníku práce pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců. Odborný rozvoj zaměstnanců představuje např. zaškolení a zaučení, prohlubování kvalifikace, zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda.

Tento proces je určen pro všechny zaměstnance společnosti META, vlastníkem celého procesu je jednatel společnosti (ve společnosti nefunguje personální oddělení). Jelikož je aktivit v tomto procesu celá řada, doporučila bych do společnosti přijmout nového pracovníka, který by zajišťoval chod tohoto procesu namísto jednatele.

Identifikace, analýza a plánování rozvojových a vzdělávacích potřeb

Na identifikaci rozvojových potřeb zaměstnanců META spolupracuje jednatel společnosti průběžně s vedením společnosti v Německu a externími dodavateli školení a tréninků. Jednatel společnosti koordinuje sběr informací, který vede k identifikaci rozvojových potřeb ve společnosti.

Ze schválených individuálních rozvojových potřeb se do systému Helios - modul vzdělávání převedou požadavky na vzdělávání a rozvoj každého zaměstnance.

Zdroje pro identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb na úrovni společnosti

- Strategie společnosti, organizační změna ve firmě;
- Změny v legislativě (např. daňové zákony);
- Změněné potřeby zákazníků;
- Aktivity konkurence a změny chování subjektů na trhu;
- Změny obchodního portfolia produktů společnosti;

Zdroje pro identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb na úrovni zaměstnance

- Změna pozice, role;
- Pravidelné roční hodnocení jednotlivce formou individuálních rozvojových plánů;

Jednatel společnosti z uvedených zdrojů průběžně zajišťuje analýzu rozvoje a vzdělávacích potřeb. Aktivně komunikuje s vedoucími útvarů o potřebě a realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit. Na spolupráci o evidenci a sledování aktuálního stavu platných certifikátů se podílí asistentka jednatele.

Plán rozvoje a vzdělávání navazuje na finanční plán společnosti a sestavuje se na období jednoho roku na základě identifikace a analýzy rozvojových potřeb.

Zadání požadavku na rozvojovou a vzdělávací aktivitu

Z aplikace pro individuální rozvojové plány přepíše asistentka do systému Helios - modul vzdělávání informace o požadavcích na vzdělávání každého zaměstnance (pokud je jeho IRP schválený).

V případě, že nadřízený s požadavkem na vzdělávací nebo rozvojovou aktivitu souhlasí, pak v požadavku doplní své očekávání od aktivity a vše schválí. Vyplněný a schválený požadavek se elektronickou cestou dostane jednatelem společnosti, který do požadavku doplní přesné informace o rozvojové a vzdělávací aktivitě (název, dodavatel, termín a cena). Takto schválený požadavek elektronickou cestou obdrží účetní společnosti, která vytvoří objednávku a zadá ji do programu Helios.

Jednatel společnosti kontaktuje účastníka/y aktivity s bližšími informacemi o plánované aktivitě.

V případě, že zaměstnanec absolvuje konkrétní RVZ aktivitu v minimální výši 75 000 Kč, jednatel společnosti zajistí přípravu kvalifikační dohody.

Typy rozvojových a vzdělávacích aktivit - kurzy a školení

Jedná se o kurzy na zakázku, která jsou zaměstnanci šitá na míru, dále interní kurzy a povinná školení pro všechny zaměstnance, která vyplývají ze zákona, školení požární ochrany a BOZP.

Povinná školení pro funkce, pro které jsou nezbytným předpokladem pro jejich výkon

Do této skupiny školení patří školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně a BOZP, dále školení řidičů VZV, školení řidičů referentských a manažerských vozidel a školení BOZP.

Jazykové vzdělávání

Jazykového vzdělání se účastní zaměstnanci na základě schválení svým nadřízeným a mají-li jazykové vzdělání jako osobní cíl v individuálních rozvojových plánech. Kompletní organizace a koordinace jazykových kurzů, ale také sledování nákladů a přehledů jazykové úrovně zaměstnanců je v kompetenci jednatele společnosti.

Pravomoci a zodpovědnost zúčastněných rolí:

1. Účastník aktivity:

Pokud je RVZ aktivita vyvolána účastníkem této aktivity, pak účastník musí zadat požadavek do systému Helios modul vzdělávání

Po absolvování aktivity je povinen vyplnit do 14 dní dotazník na hodnocení dodavatele a do 2 měsíců ve stejném dotazníku doplnit praktické přínosy aktivity v praxi.

2. Nadřízený:

Pokud je RVZ aktivita vyvolána nadřízeným, pak se svým záměrem seznámí svého podřízeného, který se aktivity účastní.

Podílí se na vyhodnocení poptávkového řízení na dodavatele rozvojových a vzdělávacích aktivit na míru.

Schválí či neschválí požadavek na rozvojovou a vzdělávací aktivitu a své rozhodnutí zdůvodní přímo u požadavku na rozvojovou a vzdělávací aktivitu.

Po uskutečnění aktivity, po uplynutí 2 měsíců, vyhodnotí přínosy aktivity v praxi svého podřízeného.

3. Vedoucí útvaru

Schvaluje požadavek na RVZ aktivitu a má v kompetenci delegovat pravomoc schvalování na své podřízené. Zodpovídá za dodržení rozpočtu útvaru v oblasti RVZ aktivit. Podílí se na identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb.

Podílí se na vyhodnocení poptávkového řízení na dodavatele rozvojových a vzdělávacích aktivit na zakázku. Zodpovídá, že všichni pracovníci útvaru absolvovali povinná školení a mají platná osvědčení. Zodpovídá za uzavírání kvalifikačních dohod ve svém útvaru.

4. Účetní společnosti

Vystavuje objednávku na konkrétní rozvojovou a vzdělávací aktivitu v systému Helios do 5 pracovních dnů po obdržení schváleného požadavku.

Zajišťuje podklady k likvidaci faktur za rozvojové a vzdělávací aktivity.

Eviduje certifikáty a osvědčení o absolvovaných kurzech.

5. Jednatel společnosti

Podílí se na identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb, které poté analyzuje a vyhodnocuje za společnost, dále připravuje poptávkové řízení pro výběr dodavatelů rozvojových a vzdělávacích aktivit a vyhodnocuje ho, zajišťuje smlouvy s vybraným dodavatelem, organizuje RVZ aktivity, eviduje informace o RVZ aktivitách, komunikuje s účastníky aktivit a jejich nadřízenými. Vyhodnocuje přínosy rozvojových a vzdělávacích aktivit za společnost. Vyhodnocuje dodavatele. Připravuje kvalifikační dohody.

Hodnocení efektivity RVZ aktivit

Hodnocení efektivity každé RVZ aktivity vychází z očekávání, které je specifikováno v požadavku na RVZ aktivitu.

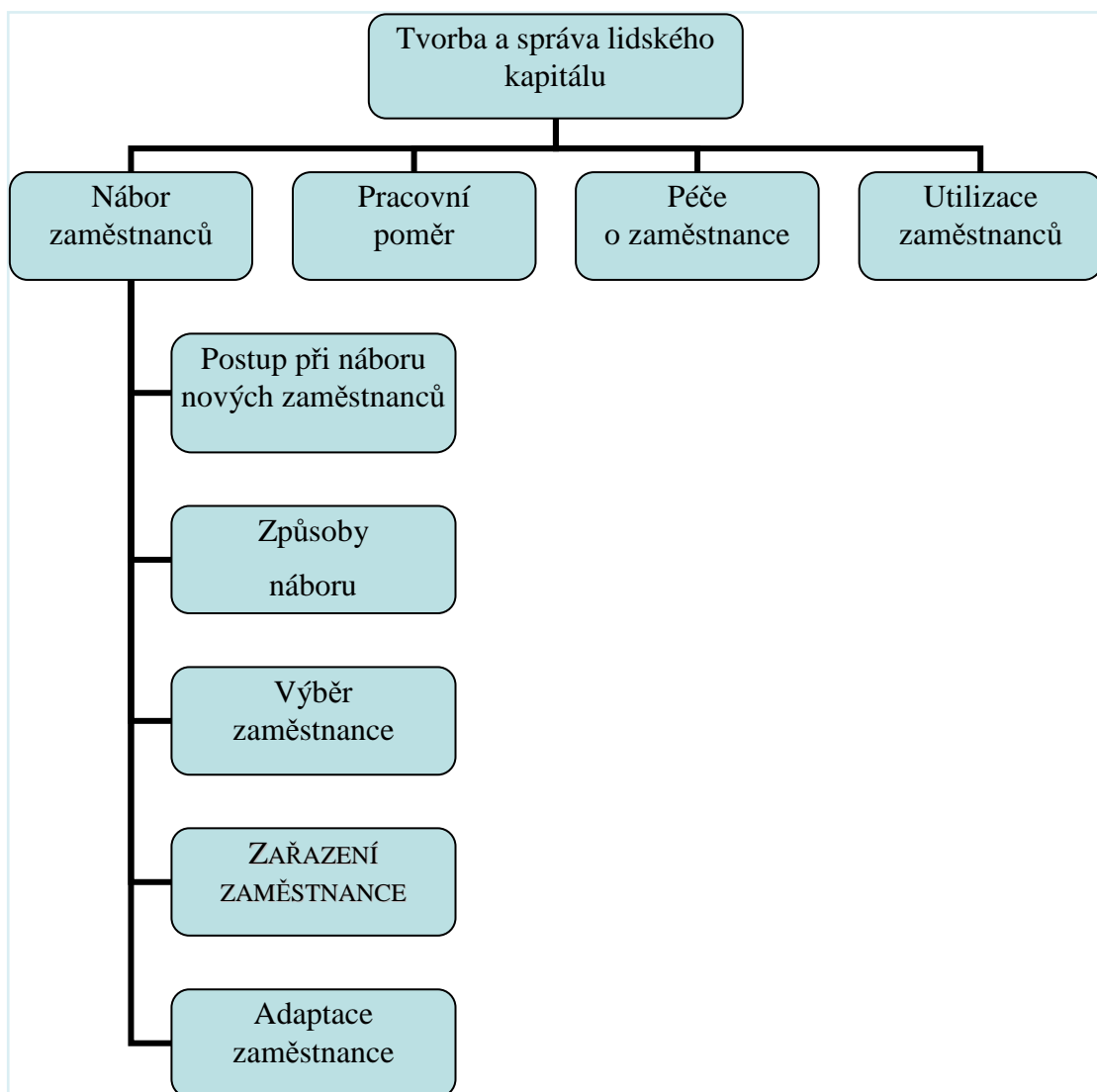
Hodnocení každé RVZ aktivity má min. 3 úrovně:

- Hodnocení RVZ aktivity účastníkem;
- Hodnocení praktického přínosu v práci – nadřízený;
- Celkové měření efektivity RVZ aktivit/y – jednatel společnosti;

K vyhodnocení RVZ aktivity účastníkem slouží dotazník v elektronické podobě v systému Helios – modul vzdělávání, tento dotazník má za cíl zjistit spokojenost s RVZ aktivitou po stránce očekávání a přínosu. Účastník vyplní tento dotazník do 14 dní po uskutečnění RVZ aktivity. Nadřízený po 2 měsících zhodnotí praktický přínos RVZ aktivity svého podřízeného (účastníka RVZ aktivity). Toto zhodnocení probíhá společně s účastníkem RVZ aktivity a výsledek je vyplněn do elektronického dotazníku.

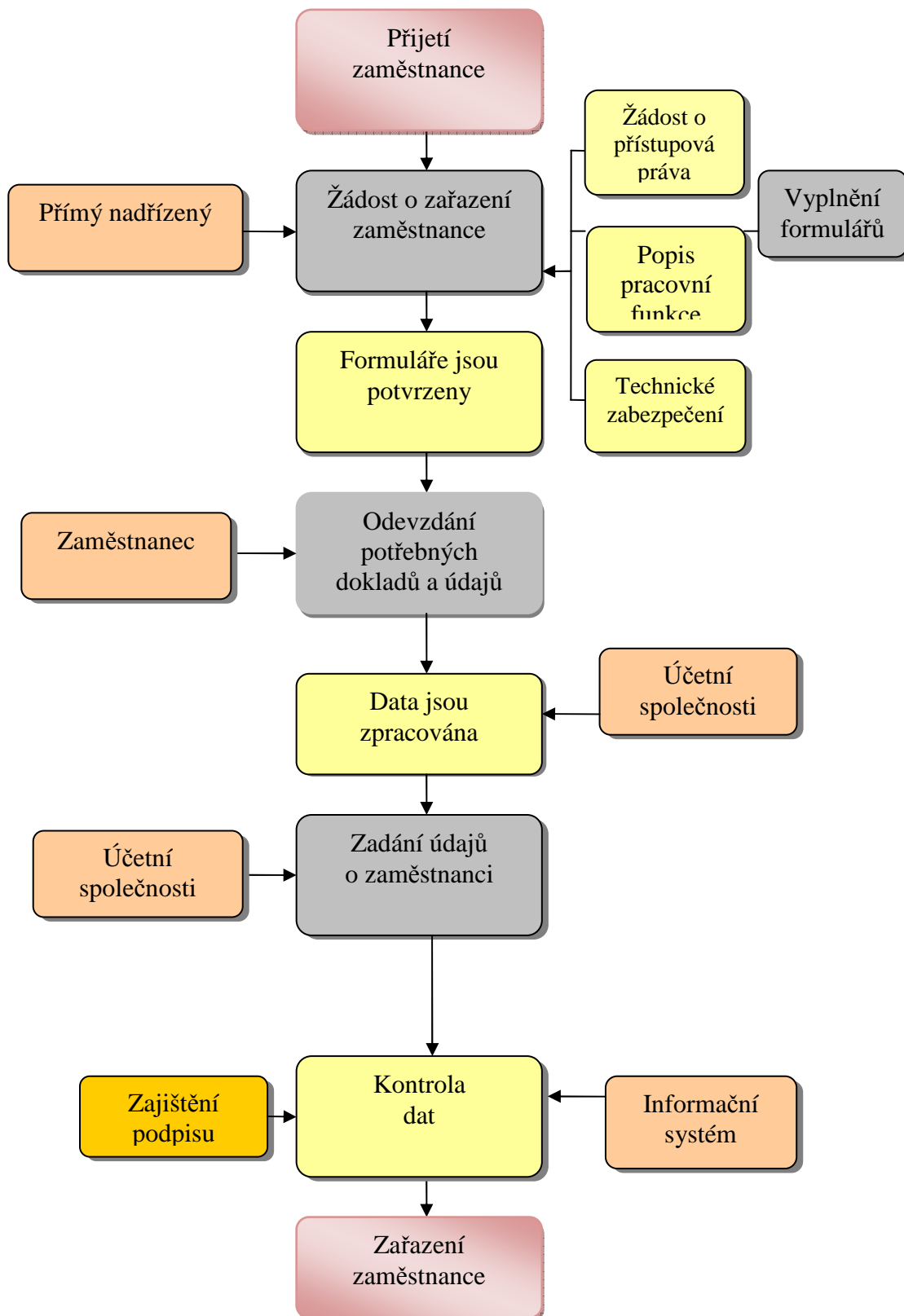
4.2.6 Přeprojektování procesu Tvorba a správa lidského kapitálu

Tomuto procesu je nutné dodat přesnou strukturu a dokumentovat jej tak, aby byl přístupný všem zaměstnancům společnosti. Struktura procesu je zakreslena na obrázku 12, viz níže. Pro modelování EPC jsem vybrala proces Zařazení zaměstnance, který jsem vyhodnotila pro společnost jako stěžejní.



obrázek 12 – Koncept úrovní procesu Tvorba a správa lidského kapitálu

Pramen: zpracováno autorkou



obrázek 13 – Model EPC procesu Zařazení zaměstnance
 Pramen: zpracováno autorkou

K zakreslení procesu Zařazení uchazeče na *obrázku 13*, viz. výše jsem použila model EPC, který ukazuje chronologický a logický postup jednotlivých funkcí a událostí celého procesu.

Zpracováním dat o uchazeči a jejich zadáním do systému by se mělo zabývat personální oddělení, které ale ve společnosti chybí. Činností tohoto oddělení by se mohla zabývat účetní společnosti, která by zpracovala přijatá data o zaměstnanci a zaevidovala je do informačního systému Helios.

4.2.7 Další doporučení v rámci řízení změn ve společnosti

Na základě hodnocení navrhuji zaměřit se ve společnosti na tyto aktivity:

- Definovat politiku a cíle kvality;
- Zavést metody hodnocení spokojenosti zákazníků;
- Jmenovat představitele vedení pro zajišťování kvality;
- Popsat systém interní a externí komunikace;
- Navrhnout programy pro zlepšování;

Vytvoření příručky jakosti

Vytvoření příručky jakosti společnosti, popisující systém managementu jakosti, by přineslo do společnosti řád. Tuto příručku by schvaloval jednatel společnosti a byla by závazná pro všechny její zaměstnance.

Vedení společnosti nestanovilo prozatím žádnou politiku ani cíle kvality, i když plánuje činnosti pro zabezpečení potřebných zdrojů. Přezkoumání účinnosti realizovaných procesů probíhá zpravidla až když se vyskytne problém a potom se zjišťují příčiny a operativně se odstraňují.

Osobní angažovanost a aktivita managementu

Vedoucí pracovníci dbají na to, aby u každého produktu společnosti byly stanoveny a respektovány potřeby a požadavky zákazníka ve snaze o zvyšování jeho spokojenosti.

Zaměření na zákazníka

Vedení společnosti META skladovací technika s.r.o. je většinou v osobním nebo písemném kontaktu se zákazníkem a zjišťuje jeho aktuální požadavky a přání tímto způsobem. Termíny dodání a druh dodávky se běžně zjišťují z přijaté objednávky, která se eviduje a zakládá. Vyhodnocování spokojenosti zákazníka se společností META neprobíhá pravidelně. Ke zjišťování spokojenosti zákazníka bude nutné najít vhodnou formu a pravidelně 1x ročně jí vyhodnocovat. Standardní cesta prostřednictvím zasílaných dotazníků se nezdá být nejvhodnější.

Spokojenost zákazníků bude jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti procesu ve společnosti.

Politika jakosti, systém ISO

Politika kvality pro společnost Meta skladovací technika s.r.o. není stanovena a v rámci řízení změn by bylo vhodné ji vytvořit a schválit.

V politice kvality se společnost zavazuje k trvalému zlepšování a musí s tímto dokumentem seznámit všechny zaměstnance společnosti.

Interní komunikace

Interní komunikace je v rámci společnosti zabezpečena standardními nástroji jako telefon, e-mail nebo osobním stykem zaměstnanců. Forma interní komunikace není popsána, tento popis by bylo vhodné vypracovat a zakomponovat do vnitřních předpisů společnosti.

Soustavné zlepšování

Metodika soustavného zlepšování není ve společnosti stanovena, ale v praxi se na zlepšování pracuje (školení, informovanost o novinkách, poskytování služeb pomocí novějších technologií a využívání předchozích zkušeností, atd.).

Zavedení EDI do společnosti

EDI (Electronic Data Interchange) je moderní způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při které dochází k výměně standardních dokumentů elektronickou formou. Společnost META si ročně vymění se META DE velké množství faktur a objednávek. Princip EDI je např. *Objednávka pořízená v informačním systému META CZ se automaticky přenese až do informačního systému META DE.* V případě předání elektronického dokladu je možné příjem objednávky automatizovat. Zavedení EDI do společnosti by pomohlo snížit náklady spojené s výměnou dat a současně zvýšit efektivitu a kvalitu prováděných procesů.

4.2.8 Shrnutí doporučení a návrhů změn

Popis současného stavu, návrh, doporučení a popis nového stavu, včetně přínosů pro společnost, je přehledně popsán v následující *tabulce 8*.

tabulka 8 – Shrnutí doporučení a návrhů změn ve společnosti

Současný stav	Popis současného stavu	Doporučení a návrh	Popis nového stavu	Přínosy
Funkční řízení	V čele společnosti stojí jednatel, činnosti jsou rozděleny do jednotlivých oddělení (logistika, výroba, projekce, účtárna), sleduje se výkonnost jednotlivých oddělení, nikoliv přínos pro zákazníka	Zavedení procesního řízení	Sestavena procesní mapa společnosti, zahrnující všechny potřebné činnosti, vazby mezi nimi, jejich souslednost a zodpovědné pracovníky	Stanoveny hlavní a podpůrné procesy, zodpovědnost pracovníků za činnosti Možnost sledovat výkonnost jednotlivých procesů a jejich zlepšování
Vedení společnosti nestanovilo žádnou politiku a cíle kvality	Ve společnosti probíhá přezkoumání účinnosti realizovaných procesů zpravidla až když se vyskytne problém a potom se zjišťují příčiny a operativně se odstraňují	Zavedení ISO do společnosti	Systém ISO zavede do společnosti řád, bude vypracována příručka jakosti	Zvýšení hospodárnosti a efektivnosti procesů Budování lepšího vztahu se zákazníky Konkurenční výhoda
Proces - Tvorba a správa lidského kapitálu není strukturován	Tento proces nemá ve společnosti přesnou strukturu, není dokumentován a zaměstnanci neví přesný postup	Stanovení podprocesů a návrh procesu zařazení uchazeče dle modelu EPC	Bude jasně definován postup zařazení uchazeče a budou stanoveny odpovědné osoby tohoto procesu	Jasně definované vstupy, výstupy, zodpovědnost.

Pokračování tabulky 8

Současný stav	Popis současného stavu	Doporučení a návrh	Popis nového stavu	Přínosy
Proces - Rozvoj zaměstnanců není strukturován	Tento proces nemá ve společnosti přesnou strukturu, není dokumentován a zaměstnanci neví přesný postup	Stanovení podprocesů, vstupů, výstupů, činností, časového harmonogramu a zodpovědných pracovníků	Zaměstnanci společnosti budou mít každoročně stanovený individuální rozvojový plán (IRP)	Zlepšení odborných znalostí zaměstnanců Zlepšení pracovní morálky
Ve společnosti chybí pracovní řád	Přijímání, školení, propouštění zaměstnanců není ve společnosti stanoveno – neexistuje tedy žádný dokument, který by celý proces popisoval	Vypracován dokument – Pracovní řád, který je součástí příloh k této DP	Každý zaměstnanec společnosti bude mít možnost nahlížet do toho dokumentu	Zavedení systému a pořádku v tomto ohledu
Proces - PR není strukturován	Komunikace společnosti s veřejností, reklama a interní komunikace není plánována, činností se zabývá pouze jednatel společnosti	Zavedení funkce PR manažera a stanovení přesné struktury celého procesu	Činností PR se zabývá PR manažer, který se svou činností seznamuje všechny zaměstnance	Posílení pozice společnosti, zlepšení image firmy
Zasílání písemných dokumentů mezi META CZ a META DE probíhá faxem, poštou	Faktury a objednávky jsou přepisovány ručně do IS společnosti, tento systém je časově a finančně náročný a může vést ke vzniku chyb.	Zavedení EDI mezi společnostmi	Faktury a objednávky vyměňovány elektronicky a automaticky převedeny do IS společností.	Rychlá, přesná a levná komunikace s mateřskou firmou. Rychlý a bezchybný přenos informací do IS.

Pramen: zpracováno autorkou

5. Závěr

Žijeme ve společnosti, ve které se náhlá změna stává běžnou. Organizace jsou stavěny před velké proměny - zvětšování nebo zmenšování, adaptace na novou technologii, nové trhy, nové funkce a nové styly a prostředí rostoucí konkurence nutí mnoho organizací zlepšovat svoji konkurenční schopnost, aby mohly přežít, prosperovat, růst a především se neustále rozvíjet.

V této souvislosti by manažeři měli být schopni zavádět a řídit změny tak, aby odpovídaly podnikovým cílům a zajistit angažovanost spolupracovníků během i po realizaci změny. Je nutné si uvědomit, že velká část změn vytváří v organizacích nejistotu, nestabilitu a chaos. Pro zaměstnance, kteří se cítí nejistí a ohrožení změnou, to znamená destrukci a matení. Má-li být změna zvládnuta efektivně, musí mít manažeři potřebné dovednosti a osobní kvality. Neefektivní řízení změny vede totiž ke špatné morálce, ztrátě angažovanosti a vytváří podmínky pro vznik konfliktu.

Řízení změn (Change of Management) je souhrnný pojem pro strategie, které doprovázejí radikální přestavbu podniku, myšlení a firemní kultury. Přestože radikální změny v podnicích existovaly odjakživa, přešel tento pojem do povědomí teprve v devadesátých letech minulého století v souvislosti s vlnou fúzí.

Změna je něco, s čím se musí každý jednatlivec a organizace smířit, stává se způsobem života a může být aktivována mnoha činiteli, jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí organizace.

Cílem práce bylo popsat základní postupy řízení změn a zhodnotit řízení změn ve vybraném podniku. Teoretická část vymezuje základní pojmy jako je změna, proces změny, řízení změn, modely řízení změn, ISO, TQM, reengineering a vztahy mezi nimi. V teoretické části je kladen velký důraz na *reengineering*, který představuje radikální rekonstrukci procesů a na *procesní řízení*.

V praktické části práce jsem měla možnost pracovat s podnikem, který se stále více potýká s problémy funkčního řízení. Podle získaných poznatků jsem analyzovala současný stav ve společnosti, vypracovala STEP a SWOT analýzu podniku a navrhla

přechod z funkčního na procesní řízení. Pojem procesní řízení a reengineering je v posledních letech stále více používán i v České republice. Cest jak dosáhnout konkurenční výhody je celá řada. Firma musí především reagovat na změnu tržních podmínek a toho lze jenom stěží dosáhnout ve funkčně ovládaném typu organizace.

Ve své práci porovnávám funkční řízení s řízením procesním, kde již na první pohled převažují výhody procesního řízení. Největším kladem je schopnost sledovat, hodnotit a řídit organizaci až na úrovni jednotlivých procesů. V rámci procesního řízení jsem zmapovala jednotlivé hlavní a podpůrné procesy ve společnosti, včetně jejich vlastníků. Navrhla jsem také přeprojektování některých procesů, které nejsou ve společnosti strukturovány a jejichž činnost a vhodná koordinace by mohla být pro společnost přínosná. Při vytváření mapy procesů jsem zjistila, že nejsou jasné kompetence a často tedy dochází k rozepřím, kdo je zodpovědný za jednotlivé činnosti, především v případě vzniku problémů. Procesy ve společnosti nebyly dříve popsány a zaměstnanci vykonávali pouze přidělené činnosti v rámci pracovní smlouvy. Společnost nepotřebuje radikální změnu v podobě reengineeringu podnikových procesů, ale především popis činností a přidělení kompetencí. Dále jsem došla k závěru, že by se společnost mohla začít zajímat o certifikaci ISO, která by přinesla do firmy systém a pořádek. Jedním z mých doporučení bylo také zavedení EDI (elektronické výměny dat) mezi Meta CZ a Meta DE.

Cílem mé práce bylo nalézt možnosti zlepšení podnikatelské pozice společnosti. Rok 2009 je pro firmu rokem plným zkoušek a hledáním nových cest. Vedení společnosti nyní připravuje s týmem vedoucích středisek dokument „Průchod zakázky firmou“, který bude souhrnně popisovat činnosti a povinnosti zaměstnanců tak, aby nedocházelo k duplicitním činnostem a naopak aby některé činnosti nebyly zanedbány. Firma META dosahuje úspěchů v poskytování svých produktů a služeb a její silnou stránkou jsou kvalifikovaní a loajální pracovníci. Zvládnutí moderního procesního řízení by bylo dobrým začátkem ke zvýšení konkurenční schopnosti, která je v současné době více než důležitá.

6. Přehled použité literatury

Publikace:

- [1] DONELLY, J. H., Jr. a kol.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] DRDLA, M., RAIS, K.: *Řízení změn ve firmě – reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 144 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [3] DRUCKER, P. F.: *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-8594-378-6.
- [4] FEHR, HANS-ULRICH.: *Total duality management*. Brno: Unis Publishing, 1995. 258s. ISBN 34-4617-135-5.
- [5] HAMMER, M.: *Agenda 21: Co musí každý podniku udělat pro úspěch v 21. století*. Překl. Hana Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 62 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [6] HAMMER, M., CHAMPY, J.: *Reengineering: radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [7] HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita – Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- [8] JANEČEK, Z.: *Zajišťování jakosti*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 94 s. ISBN 80-7082-807-2.
- [9] KOPČAJ, A.: *Košatění bohatství*. Ostrava: Silma '90, 1997. 186s. ISBN 80-9023-580-8.
- [10] KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn aneb všedním způsobem nevšední rozvoj firmy*. Ostrava: Silma '90, 1999. 298 s. ISBN 80-9023-581-6.
- [11] KOTTER, J. P.: *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [12] MAKOVEC, J.: *Základy řízení výroby*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 98 s. ISBN 80-7079-110-1.

-
- [13] MALÝ, M., DĚDINA, J.: *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1996. 170s. ISBN 80-7178-064-1.
- [14] NENADÁL, J. a kol.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-726-1071-6.
- [15] PALÁN, J, F., KOTVOVÁ, H.: *Management organizační změny*. 1. vyd. Praha: Credit, 1998. 142 s. ISBN 80-213-0377-8.
- [16] PALÁN, J. a kol.: *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Credit, 2002. 256 s. ISBN 80-213-0893-1.
- [17] ROBSON, M., ULLAH, P.: *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha: Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.
- [18] ŘEPA, V.: *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [19] TOMAN, M.: *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-86851-13-3.
- [20] TRUNEČEK, J.: *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
- [21] VACULÍK, J.: *Řízení změn I. Díl, Vybrané kapitoly – základy a postupy*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 141 s. ISBN 80-7194-833-0.
- [22] VACULÍK, J., BERKA, A., KUBĚNKA, M.: *Řízení změn II. Díl, Implementace změn*. 1.vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 89 s. ISBN 80-7194-834-9.
- [23] VEBER. J.: *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. Nakladatelství Máchova kraje, 1997. 247 s. ISBN 80-9017-305-5.
- [24] VEBER. J.: *Management II*. Praha: VŠE, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
- [25] VEBER. J.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [26] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

Internetové zdroje:

[27] – URL: <www.modernirizeni.cz> [cit. 2009-08-07]

[28] – URL: <www.meta-online.cz> [cit. 2009-07-05]

[29] – URL: <www.citellus.cz> [cit. 2009-08-17]

Články:

[30] NENADÁL, J.: *Moderní řízení 6/1194*, Normy ISO 9000 – Mýtus a legenda, s. 46.

[31] VOTÁPEK, V.: *Nové pojetí jakosti*, příloha HN, 11. 11. 1997, s. 7.

7. Summary

In today's modern society, the concept of change management increases in importance. The business change is becoming significant tool of competitive advantage. The major part of Czech companies now understand that change management is one of the decisive factors of stable economic company growth.

The change management is defined as constant improving of organization's market position through never ending care about company's development and its processes.

The most frequent forms of the changes are major, transformation or slow, incremental changes. Out of this fact there are first two groups of models of controlled change of company coming up, which are transformation models and incremental models. Furthermore there is third group of models, which are based on continuous transformation.

Competitive advantage in development of ability and skills of the company is new strategic programs of changes, which are based on philosophic implementations of total quality management (TQM) and reengineering. The reengineering is a step performance improvement of business processes and basic principle is leaving antiquated rules, which create the company's processes.

Lately the process management conception and reengineering has been using more even in the Czech Republic. There are many ways to use the competitive advantage, the company must be flexible in reacting to the changes on the market and that's not easy in functionally controlled organization. I am comparing functional management with process management in my work, where the benefits of process management are outweighed at first sight. The biggest positive is ability to monitor, evaluate and manage the organization up to level of individual processes.

8. Seznam příloh, obrázků, tabulek

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2008

Příloha č. 2 - Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2008

Příloha č. 3 - Pracovní řád společnosti META – návrh

Seznam obrázků:

obrázek 1 – Proces změny	10
obrázek 2 – Posloupnost procesů řízení změn	20
obrázek 3 – Teorie silového pole	22
obrázek 4 - Systém norem managementu kvality řady ISO 9000:2000	26
obrázek 5 – Neustálé zlepšování systému managementu jakosti	31
obrázek 6 – Zastoupení Meta skladovací technika v České republice	42
obrázek 7 - Procesní mapa hodnototvorných procesů	55
obrázek 8 – Procesní mapa podpůrných procesů	56
obrázek 9 – Návrh procesu Public Relation.....	61
obrázek 10 – Koncept úrovní procesu Změna a správa znalostí.....	64
obrázek 11 – Model procesu Rozvoj zaměstnanců.....	66
obrázek 12 – Koncept úrovní procesu Tvorba a správa lidského kapitálu	71
obrázek 13 – Model EPC procesu Zařazení zaměstnance	72

Seznam tabulek:

tabulka 1 – Finanční ukazatele Meta 2004 - 2008	43
tabulka 2 - STEP analýza (význam faktoru v rozmezí 1-5).....	48
tabulka 3 – SWOT analýza podniku	49
tabulka 4 – Trojúhelníková matice	50
tabulka 5 – Váha SWOT	51
tabulka 6 – Vlastníci jednotlivých firemních procesů	57
tabulka 7 – Použité zkratky a pojmy.....	65
tabulka 8 – Shrnutí doporučení a návrhů změn ve společnosti.....	76

Příloha č. 1 – Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2008

Mínimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	<h2 style="margin: 0;">ROZVAHA</h2> <h3 style="margin: 0;">v plném rozsahu</h3>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky META skladovací technika, s.r.o.
	ke dni 31.12.2008 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště U Smaltovny 2
	IČ 26020645	České Budějovice 1
		370 01
		CZ

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	54 266	-11 417	42 849	42 810
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	23 176	-11 417	11 759	12 511
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	605	-605		17
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	605	-605		17
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	22 571	-10 812	11 759	12 494
B. II.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015	1 151	-141	1 010	833
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	20 367	-10 045	10 322	11 156
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				8
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	1 053	-626	427	497
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	29 367		29 367	29 071
C. I.	Zásoby	032	7 526		7 526	9 350
C. I. 1.	Materiál	033	2 617		2 617	3 659
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	608		608	2 717
3.	Výrobky	035	3 733		3 733	2 447
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	568		568	527
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	867		867	1 026
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky s	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046	867		867	1 026
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	20 909		20 909	18 627
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	20 881		20 881	18 633
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky s	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	44		44	12
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	-16		-16	-18
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	65		65	68
C. IV. 1.	Peníze	059	65		65	68
2.	Účty v bankách	060				
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1 723		1 723	1 228
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 395		1 395	1 258
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	328		328	-30

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	42 849	42 810
A.	Vlastní kapitál	068	3 812	943
A. I.	Základní kapitál	069	3 815	3 815
A. I. 1.	Základní kapitál	070	3 815	3 815
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	201	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	201	10
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-3 073	-5 128
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	855	855
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-3 928	-5 983
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	2 669	2 246
B.	Cizí zdroje	085	39 234	41 867
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	12 895	15 258
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	12 335	14 823
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	560	435

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	25 446	24 203
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	18 561	13 783
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	2 100	6 395
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 178	769
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	611	461
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	2 013	1 960
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	153	
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	830	835
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	893	2 406
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	893	2 406
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	3	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	3	
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sestaveno dne: 25.6.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky <i>společnost s ručením omezeným</i>	Předmět podnikání <i>Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zámečnictví, poradenská činnost, návrhy skladovací techniky, výroba kovových konstrukcí.</i>

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2008

Mínimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky META skladovací technika, s.r.o.
	ke dni 31.12.2008 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště U Smaltovny 2 České Budějovice 1
	IČ 26020645	370 01 CZ

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	84 542	75 861
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	49 343	43 499
+	Obchodní marže	03	35 199	32 362
II.	Výkony	04	40 072	31 233
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	39 858	30 675
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	214	543
3.	Aktivace	07		15
B.	Výkonová spotřeba	08	50 642	40 904
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	30 642	23 188
B. 2.	Služby	10	20 000	17 716
+	Přidaná hodnota	11	24 629	22 691
C.	Osobní náklady	12	20 123	16 532
C. 1.	Mzdové náklady	13	14 950	12 292
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 753	3 889
C. 4.	Sociální náklady	16	420	351
D.	Daně a poplatky	17	31	22
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 406	2 278
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	614	1 105
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	547	1 104
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	67	1
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		267
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		267
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních r	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 829	136
H.	Ostatní provozní náklady	27	811	447
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 701	4 386

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		44
N.	Nákladové úroky	43	1 195	1 268
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 684	1 963
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 370	1 758
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 881	-1 019
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	913	1 110
Q. 1.	- splatná	50	788	883
2.	- odložená	51	125	227
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 907	2 257
XIII.	Mimořádné výnosy	53	869	29
R.	Mimořádné náklady	54	107	40
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	762	-11
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2 669	2 246
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	3 582	3 356

Pozn:

Sestaveno dne: 1.4.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky <i>společnost s ručením omezeným</i>	Předmět podnikání <i>Koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zámečnictví, poradenská činnost, návrhy skladovací techniky, výroba kovových konstrukcí.</i>

Příloha č. 3 – Návrh pracovního řádu společnosti

Číslo normy:			
Název normy: Pracovní řád			
Druh normy: Řád		Prvek normy ISO 9001: Prvek normy ISO 14001: Prvek OHSAS 18001:	
Okruh působnosti: Celá s.r.o.			
Odpovědný útvar: Lidské zdroje			
Zpracovatel: Věra Leherová			
Kontrolou dodržování této normy je pověřen manažer útvaru:		Jednatel společnosti	
Datum vydání:	Nabývá účinnosti:	Platnost do:	Počet stran + příloh:
31.7.2009	01.08.2009	odvolání	

Dnem nabytí účinnosti této normy se ruší norma (normy) číslo:

Elektronická podoba normy je uložena na adrese:

Elektronický podpis je vyžadován: **Ano** **Ne**

V textu jsou uvedeny závazné termíny: **Ano** **Ne**

Souhlas manažera útvaru Právní služby: _____ Souhlas manažera útvaru Procesní řízení: _____

Normu schválil:

Jednatel společnosti

Obsah:

Oddíl A

ÚVODNÍ USTANOVENÍ

Čl. 1 – Pojmy, zkratky, definice

Oddíl B

POPIS

Čl. 2 – Pracovní poměr

Čl. 3 – Změny pracovního poměru

Čl. 4 – Skončení pracovního poměru

Čl. 5 – Povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci

Čl. 6 – Pracovní doba

Čl. 7 – Dovolena

Čl. 8 – Pracovní volno

Čl. 9 – Pracovní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj

Čl. 10 – Odkládání věcí zaměstnanců společnosti

Čl. 11 – Stížnosti, podněty a pracovní spory

Čl. 12 – Doručování

Čl. 13 – Spolupráce s odborovou organizací

Čl. 14 – Všeobecná ustanovení

Oddíl C

ZÁVĚR

Čl. 15 – Závěrečná ustanovení

Oddíl A

ÚVODNÍ USTANOVENÍ

Článek 1

Pojmy, zkratky, definice

Pracovní řád	dokument, který se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru ke společnosti Meta skladovací technika s.r.o. Na zaměstnance, plnící pro společnost úkoly na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, se Pracovní řád vztahuje jen pokud to vyplývá z dalších ustanovení tohoto řádu, popř. z uzavřené dohody.
Přímý nadřízený	nadřízený, na kterého jednatel společnosti delegoval pravomoci podle podpisového řádu.

Oddíl B

P O P I S

Článek 2

Pracovní poměr

1. Pracovní poměr se zakládá písemně uzavřenou pracovní smlouvou mezi společností a zaměstnancem a vzniká dnem, který je v ní sjednán jako den nástupu do práce. Současně je zaměstnanci stanovena základní mzda mzdovým výměrem nebo pracovní smlouvou.
2. Pracovní smlouva je podepsána nejpozději v den nástupu nového zaměstnance a to s tříměsíční zkušební dobou, není-li dohodnuto jinak.
3. Pracovní smlouvy uzavírají jménem zaměstnavatele osoby, které jsou k tomu oprávněny dle aktuálního podpisového řádu.
4. Před uzavřením pracovního poměru musí být zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovního poměru. Při nástupu je nový zaměstnanec v rámci adaptačního procesu seznámen s vnitřními předpisy a normami zaměstnavatele, zejména s tímto pracovním řádem.
5. Bližší postup při náboru a adaptace zaměstnanců je upraven aktuální normou Nábor a nástup zaměstnance.

Článek 3

Změny pracovního poměru

1. Sjednaný obsah pracovní smlouvy lze měnit pouze písemnou dohodou mezi společností a zaměstnancem.
2. Konat práce jiného druhu nebo na jiném pracovišti než bylo sjednáno v pracovní smlouvě je zaměstnanec povinen jen výjimečně a za podmínek stanovených v Zákoníku práce.

-
3. Proces změny v zařazení zaměstnance je řešený aktuální normou „Změna pracovního poměru a výstup zaměstnanců“.

Článek 4

Skončení pracovního poměru

1. Pracovní poměr může být rozvázán pouze způsoby a za podmínek uvedených v Zákoníku práce.
2. Návrh na rozvázání pracovního poměru dohodou, výpověď, okamžité zrušení pracovního poměru, popřípadě oznámení o zrušení pracovního poměru ve zkušební době podává zaměstnanec písemně.
3. Výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru ze strany Asseco se zaměstnanci předává vždy písemně do vlastních rukou. Není-li to možné, lze písemnost doručit poštou v souladu s § 336 Zákoníku práce.
4. V oblastech pracovněprávních vztahů jsou zaměstnanci i společnost vždy povinni jednat podle zákoníku práce a dalších obecně závazných předpisů.
5. Zaměstnanec je dále povinen bezprostředně před skončením pracovního poměru řádně vyrovnat své závazky vůči společnosti. Postup vyrovnání závazků je stanoven normou „Změna pracovního poměru a výstup zaměstnanců“ a formalizován výstupním listem.
6. O předání úkolů a odevzdání věcí případně o způsobu náhrady škody, kterou zaměstnanec společnosti způsobil, pořídí přímý nadřízený záznam ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno zůstává v útvaru Lidské zdroje a druhé dostane odcházející zaměstnanec.
7. Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) při skončení pracovního poměru vydává zaměstnanci útvar Lidské zdroje. Na základě vyžádání lze žadateli vydat též potvrzení o průměrném čistém měsíčním výdělku nebo pracovní posudek, s jehož obsahem musí být zaměstnanec předem seznámen. Pracovní posudek zpracovává příslušný vedoucí zaměstnanec.
8. Nesouhlasí-li zaměstnanec, po předchozím projednání s příslušným vedoucím zaměstnancem, s obsahem pracovního posudku nebo s údaji v potvrzení o zaměstnání (zápočtovém listě), může se domáhat ve lhůtě tří měsíců ode dne, kdy se zaměstnanec o jejich obsahu dozvěděl, u soudu, aby společnosti bylo uloženo tyto dokumenty přiměřeně upravit.
9. Skončení pracovního poměru je upraveno aktuální normou „Změna pracovního poměru a výstup zaměstnanců“.

Článek 5

Povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahující se k vykonávané práci

1. Po celou dobu trvání pracovního poměru ve společnosti Meta skladovací technika je zaměstnanec povinen podle pokynů nadřízených konat práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat povinnosti vyplývající z právních předpisů
2. Zaměstnanec je povinen plnit povinnosti dle zákona č. 262/2006 Sb.
3. Zaměstnanec je dále povinen:
 - a) Nejednat v rozporu se zájmy společnosti, především zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které jsou spojeny s výkonem jejich práce a s obchodním tajemstvím společnosti, případně jeho zákazníků. Tento závazek mlčenlivosti je zaměstnanec povinen stvrdit svým podpisem na dokumentu, pokud to vyžaduje povaha jeho pracovní náplně a závazek mlčenlivosti upravuje zákon.

-
- b) Znat úkoly, organizaci práce a působnost útvaru, v němž je zaměstnanec zařazený a mít přehled o úkolech společnosti v rozsahu přiměřeném jejich pracovnímu zařazení.
 - c) Oznamit jednateli společnosti všechny změny v osobních poměrech, změny kvalifikace, případnou ztrátu služebního průkazu apod.
 - d) Ohlásit a doložit personalistovi všechny skutečnosti, mající význam pro stanovení daně z příjmu, zdravotní pojištění apod.
 - e) Prokazovat se služebním průkazem při vstupu do budov společnosti, podrobit se kontrole vnášených a vynášených předmětů a při důvodném podezření strpět ověření dechovou zkouškou, zda nepožil alkoholické nápoje (na pokyn a za přítomnosti příimého nadřizeneho).
 - f) Nevykonávat bez předchozího písemného souhlasu výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti společnosti.

4. Vedoucí zaměstnanci jsou, kromě povinností uvedených v předchozím odstavci a zejména povinností stanovených v § 302 ZP, dále povinni:

- a) soustavně dbát na efektivitu práce v útvarech, které řídí, poskytovat podřizeným zaměstnancům všechny potřebné informace, stanovovat pořadí naléhavosti plnění jednotlivých úkolů, vytvářet zaměstnancům vhodné pracovní podmínky a řešit všechny jejich požadavky v souladu s příslušnými právními předpisy,
- b) v případě zastupování informovat zastupujícího o stavu plnění úkolů útvaru, který řídí a upozornit jej na všechny důležité okolnosti spojené s řízením útvaru v době zastupování, přičemž si mohou vyhradit rozhodování o zvlášť důležitých otázkách,
- c) v případě zastupování v plném rozsahu, trvajícím déle než 4 týdny, zajistit zpracování předávacích protokolů, zabezpečit předání odpovědnosti o ochraně svěřených hodnot,
- d) průběžně ověřovat a hodnotit odbornou úroveň a pracovní způsobilost podřizených zaměstnanců, vyvozovat důsledky z porušování pracovních povinností a v součinnosti s útvarem Lidských zdrojů řešit závažná porušení pracovní kázně,
- e) zajistit v řízeném útvarech dodržování zásad ochrany a péče o užívaný majetek společnosti, aby nedošlo k jeho poškození nebo ztrátě,
- f) účastnit se řádné roční inventury majetku a její správnost potvrdit svým podpisem. Veškeré zjištěné nedostatky bez zbytečného odkladu napravit. Dbát na to, aby veškeré pohyby majetku související s útvarem byly včas dokladovány a předány příslušnému útvarech ke zpracování.

5. Vyvozování důsledků z porušování pracovních povinností a povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci uskutečňují vedoucí zaměstnanci zejména:

- a) osobním projednáním předmětné skutečnosti se zaměstnancem,
- b) předáním výtýkacího dopisu zaměstnanci,
- c) promítnutím do hodnocení zaměstnanců,
- d) písemným upozorněním na možnost výpovědního důvodu podle ustanovení § 52 písm. g)
- e) snížením pohyblivé složky
- f) zrušením pracovního poměru.

Formuláře podle písmen b a d se zakládají do osobního spisu zaměstnance.

6. Závažným porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, v jejichž důsledku je bezprostředně dán výpovědní důvod podle ustanovení § 55 ZP je zejména:

- a) neomluvená nepřítomnost v práci většího rozsahu,
- b) odcizení věcí společnosti, věcí zaměstnanců nebo majetku zákazníků,
- c) požívání alkoholických nápojů nebo omamných prostředků v pracovní době,
- d) porušení povinnosti zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které jsou spojeny s výkonem práce,
- e) neoprávněná manipulace s prostředky zákazníků,
- f) zneužití pracovního postavení ve svůj osobní prospěch,
- g) závažné porušení bezpečnostních předpisů,
- h) výkon podnikatelské činnosti nebo jiné výdělečné činnosti shodné s předmětem činnosti společnosti bez předchozího písemného souhlasu příslušného vedoucího zaměstnance.

7. Zaměstnanec odpovídá za ztrátu nástrojů, ochranných pracovních prostředků a jiných podobných předmětů, které mu společnost svěří na písemné potvrzení popř. na základě dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřeného předmětu. Jedná se např. o mobilní telefon, diktafon, přenosný počítač apod. Tato odpovědnost se nevztahuje na zařízení kanceláří, nástroje či přístroje, ke kterým má přístup nebo které používá více zaměstnanců (např. skříně, stoly, stolní počítač, skartovací stroj apod.). Své odpovědnosti se může zaměstnanec zprostit zcela, popřípadě zčásti, jestliže prokáže, že ztráta vznikla zcela, nebo zčásti, bez jeho zavinění.

Článek 6

Pracovní doba

1. Týdenní pracovní doba a rozvržení nerovnoměrné pracovní doby ve společnosti je stanoveno kolektivní smlouvě. Pružné rozvržení pracovní doby a začátek a konec pracovní doby je realizován na pracovištích na základě kolektivního vyjednávání s odbory při zachování všech zásad zákoníku práce.
2. K rozhodnutí o zavedení pružného rozvržení pracovní doby, základní pracovní doby, začátku a konci volitelné pracovní doby je oprávněn jednatel společnosti.
3. Ve společnosti se uplatňuje pružný pracovní týden, přičemž základní pracovní doba je stanovena od 8:00 do 16:00 hod. Volitelná pracovní doba může mít stanoven začátek nejdříve v 6:00 hod. a konec nejpozději ve 22:00 hod. Zaměstnanec je povinen v příslušném týdnu odpracovat celou týdenní pracovní dobu s ohledem na dodržení stanoveného počtu hodin v měsíci.
4. Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatní zejména při pracovní cestě zaměstnanců, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec

je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody, a v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu podle § 192 nebo peněžité dávky podle předpisů o nemocenském pojištění

5. Směna v rámci které se překážky v práci uznávají je stanovena od 8:00 do 16:30.
6. Práci přesčas je při uplatnění pružného pracovního týdne a pružného čtyřtýdenního pracovního období práce konaná nad základní pracovní dobu stanovenou na příslušný den a zároveň nad stanovenou týdenní pracovní dobu respektive stanovenou čtyřtýdenní pracovní dobu.
7. Výjimečně může být povolena zaměstnanci jiná vhodná úprava pracovní doby.
8. Kratší pracovní doba může být sjednána při uzavírání pracovní smlouvy nebo při její změně. V tomto směru je třeba přihlížet zejména k oprávněným požadavkům zaměstnaných matek a těhotných žen .
9. Písemnou žádost o povolení kratší nebo jiné úpravy pracovní doby podává zaměstnanec řediteli příslušného útvaru. Ten se k žádosti vyjádří do 15 pracovních dnů od obdržení žádosti. Evidenci o povolení kratší nebo jiné vhodné úpravy pracovní doby vede útvar Lidských zdrojů.
10. Zaměstnanci jsou povinni být na začátku pracovní doby již na svém pracovišti, pracovat až do skončení pracovní směny (s výjimkou přestávky na jídlo a oddech v délce 30 minut) a odcházet z pracoviště až po skončení pracovní směny. Dobu příchodu na pracoviště, vzdálení se z budovy společnosti a odchodu z pracoviště jsou zaměstnanci povinni zaznamenat dle ustanovení vedoucích zaměstnanců podle konkrétních podmínek jimi řízených pracovišť. Zaměstnanci se smí v pracovní době vzdálit z budovy společnosti pouze s vědomím bezprostředního nadřízeného.
11. Z neomluveného zameškání pracovní doby se vyvozují důsledky ve smyslu příslušných ustanovení ZP a prováděcích předpisů. Neomluvená zameškání kratších částí jednotlivých pracovních dnů se v rámci kalendářního měsíce sčítají .

Článek 7

Dovolená

1. Plán dovolených na kalendářní rok se zpracovává podle jednotlivých útvarů. Při stanovení plánu dovolených je nutno přihlížet k úkolům společnosti a k oprávněným zájmům zaměstnanců.
2. Nástup dovolené určuje zaměstnanci bezprostřední nadřízený.
3. Před nástupem dovolené je zaměstnanec povinen předložit bezprostředně svému nadřízenému k odsouhlasení řádně vyplněnou žádanku o dovolenou. Bez souhlasu bezprostředně nadřízeného nesmí zaměstnanec dovolenou nastoupit.

Článek 8

Pracovní volno

-
1. Pracovní volno s poskytnutím náhrady mzdy se poskytuje zaměstnancům pouze v případech taxativně stanovených obecně závaznými právními předpisy.
 2. Byl-li zaměstnanec uznán práce neschopným pro nemoc nebo úraz, je tuto skutečnost povinen oznámit neprodleně svému nadřízenému a doručit co možná nejrychleji útvaru LZ doklad o pracovní neschopnosti.
 3. Pracovní volno bez poskytnutí náhrady mzdy může v odůvodněných případech zaměstnanec poskytnout příslušný vedoucí zaměstnanec za předpokladu, že dotyčný zaměstnanec již nemá možnost vzít si řádnou dovolenou.
 4. O poskytnutí pracovního volna v nezbytně nutném rozsahu při překážkách v práci rozhoduje ředitel útvaru v rámci své působnosti.

Článek 9

Pracovní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj

1. Společnost vytváří a průběžně zkvalitňuje pracovní prostředí a v rozsahu kolektivní smlouvy zajišťuje příznivé podmínky pro práci svých zaměstnanců.
2. Společnost poskytuje zaměstnancům možnosti získávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace v rámci plánu vzdělávání společnosti i samostudiem.

Článek 10

Odkládání věcí zaměstnanců společnosti

1. Zaměstnanci jsou povinni odkládat při plnění svých pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi své osobní věci na taková místa, kde budou v maximálně možné míře chráněny před poškozením, ztrátou nebo odcizením.
2. Jako místa pro odkládání věcí vyšší hodnoty, zejména peněz, mobilních telefonů a obdobných přístrojů, hodinek, šperků, kabelek, aktovek apod., jsou určeny uzamykatelné skříně nebo trezory, event. uzamykatelné zásuvky pracovních stolů, které musí být v nepřítomnosti zaměstnance uzamčeny a klíč nesmí být ponechán v zámku nebo na viditelném místě.
3. Části oděvu (svrchníky, boty apod.) se obvykle odkládají v kanceláři, pokud možno v uzamykatelné skříně. Je-li na konkrétním pracovišti určena k odkládání části oděvu šatna, musí být uzamčena.
4. Pokud zaměstnanec opouští kancelář, ve které odložil své věci on nebo jiní zaměstnanci a v kanceláři nezůstává žádný jiný zaměstnanec, je povinen kancelář uzamknout a klíč podle povahy věci buď uschovat u sebe, předat jej jinému zaměstnanci nebo do recepcy (vrátnice).
5. Společnost nemá podmínky pro přebírání věcí zaměstnanců do zvláštní úschovy ve smyslu ZP, a proto nepřebírá nad rámec citovaného ustanovení odpovědnost za škodu na věcech, které se do zaměstnání obvykle nenosí (např. drahé šperky, velké částky peněz).

Článek 11

Stížnosti, podněty a pracovní spory

1. Zaměstnanci podávají podněty, resp. stížnosti bezprostřednímu nadřízenému nebo řediteli útvaru, který o předmětném podání rozhodne sám nebo ve spolupráci s útvarem, jehož se podání týká. Tímto ustanovením není nijak omezena možnost uplatňovat podněty a stížnosti podle obecně závazných právních předpisů a kolektivní smlouvy
2. Pracovněprávní spory, pokud je nelze vyřešit dohodou, řeší soud. Ze strany zaměstnavatele návrhy na řešení pracovněprávních sporů podává soudu právní útvar, který u soudu společnost zastupuje.

Článek 12

Doručování

1. Důležité písemnosti společnosti, týkající se pracovněprávních vztahů, musí být zaměstnanci doručeny do vlastních rukou buď přímo na pracoviště nebo poštou. Přijetí písemnosti potvrdí zaměstnanec svým podpisem.
2. Povinnost společnosti doručit písemnost je splněna, jakmile zaměstnanec písemnost převezme nebo byla-li poštou vrácena společnosti jako nedoručitelná a zaměstnanec svým jednáním nebo opomenutím doručení písemnosti zmařil. Účinky doručení nastanou i tehdy, jestliže zaměstnanec přijetí písemnosti odmítne.
3. Společnosti lze doručit písemnosti osobním doručením přímému nadřízenému, vyššímu nadřízenému, nebo poštou. Příjemce potvrdí přijetí podpisem a datem kdy písemnost převzal.

Článek 13

Spolupráce s odborovou organizací

Účast odborové organizace při uplatňování tohoto Pracovního řádu se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce, ostatními pracovněprávními předpisy a kolektivní smlouvou.

Článek 14

Všeobecná ustanovení

1. Pro účely uplatňování tohoto Pracovního řádu i dalších pracovněprávních vztahů se pracovištěm společnosti rozumí všechny budovy, nebo části budov, kde jsou umístěna pracoviště společnosti.
2. Rozhodovací a další pravomoci vedoucích zaměstnanců se řídí Organizačním řádem, Správním řádem a Podpisovým řádem.