

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Martin Veselý

Projekt zlepšení a řízení změn v nepřetržitém provozu na  
výrobní lince tabákových směsí v závodě PM ČR a.s.  
Kutná Hora

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Štefan Toth**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Studies  
2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Martin Veselý

Project to improve the management of change in  
continuous operation on the production line preparation  
tobacco blends in PM ČR a.s. Kutna Hora

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

**Ing. Štefan Toth**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.3.2012

*Martin Veselý*

*vlastnoruční podpis*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Štefanu Tothovi za jeho odborné vedení a pomoc při zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat zástupcům vedení společnosti PM ČR a.s. za spolupráci a ochotu, kterou mi poskytli při tvorbě praktické části.

V neposlední řadě děkuji svým blízkým za podporu při psaní této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se věnuje problematice managementu změn a systému neustálého zlepšování se zaměřením na systém individuálních zlepšovacích návrhů v prostředí velké organizace. Teoretická část práce se zaměřuje na objasnění všech důležitých základních pojmů, teoretických východisek a metodik z oblastí řízení změn.

Praktická část je koncipována jako případová studie mapující proces systému individuálních zlepšovacích návrhů a předávání informací na výrobních linkách. Na základě provedené analýzy a vyhodnocení průzkumu je zpracován návrh a doporučení pro další zlepšení.

## **Klíčové pojmy**

Audit, cíle, data, inovace, kontrola, management změn, neustálé zlepšování, zlepšení, změna.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with the issue of change management and continuous improvement in the environment of large organisations. The theoretical part of the work is focused on unraveling the important basic concepts, theoretical foundations and methods of change management.

The practical part is designed as a case study to map and analyze the system of individual process improvement proposals and transmission of information on production lines. Based on the analysis and evaluation research design and make recommendations for further improvement.

## **Key words**

Audit, Control, continuous improvement, change, change management, innovation, improvement.

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Cíle diplomové práce a metody výzkumu.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Cíl práce .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Literární rešerše.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Vize a poslání .....</b>	<b>13</b>
3.1.1 Strategické cíle podniku.....	14
3.1.2 SWOT analýza .....	18
<b>3.2 Management změn.....</b>	<b>20</b>
3.2.2 Strategický management změn .....	22
<b>3.3 Učíci se organizace.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Řízení inovací.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5 Změna chování.....</b>	<b>35</b>
3.5.1 Pracovní postoje.....	37
3.5.2 Překážky změn .....	38
<b>3.6 Realizace změn.....</b>	<b>40</b>
<b>3.7 Systém individuálních zlepšovacích návrhů.....</b>	<b>44</b>
3.7.1 Japonský model.....	45
3.7.2 Kaizen .....	48
3.7.3 Management zaměřený na proces .....	50
<b>4. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>51</b>
<b>5. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Cíl průzkum .....</b>	<b>52</b>
5.1.1 Nástroje průzkumu.....	53
<b>5.2 Charakteriska organizace.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3 Popis organizační jednotky přípravy tabákových směsí.....</b>	<b>59</b>
<b>5.4 Analýza dokumentů.....</b>	<b>62</b>
<b>5.5 Výsledky provedeného průzkumu .....</b>	<b>66</b>
<b>5.6 Doporučení.....</b>	<b>77</b>
<b>5.7 Realizace.....</b>	<b>78</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY                    A PRAMENŮ .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY    A PRAMENŮ .....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>87</b>

A) Seznam obrázků.....	87
B) Seznam tabulek.....	88
C) Seznam grafů.....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	II
PŘÍLOHY.....	III
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE .....	X



# 1. ÚVOD

Kdo jsme, čím chceme být a jak toho chceme dosáhnout. Základní otázky, které si musí management zodpovědět před každou změnou. Svět se mění velmi rychle a vír změn turbulentní ekonomiky se stává novou normou. Technický rozvoj dostává vysoké obrázky, otevírají se nové trhy s očekáváním zákaznického přístupu, což se silně odráží ve zkracování cyklů výroby a modernizace značek. Jednotlivé organizace se od sebe liší a rozdíl se odráží ve všech jejich činnostech. Každá organizace sdílí společné širší vědomí, které určuje způsob myšlení a způsob postavení se nové realitě a změnám. Ke změnám se můžeme postavit v zásadě dvěma způsoby, a to buď jako nutné zlo, nebo jako k příležitosti s možnostmi dosáhnout nové cíle.

Společnosti v současné realitě prochází nepřetržitým procesem změny s nutnou potřebou revidovat své cíle, určovat směr a hledat nové cesty a způsoby, jak jich dosáhnout. Pro trvalý úspěch je nutné, aby firma měla jasnou strategii. Základním prvkem v procesu změny je rozpoznání její potřeby, naléhavosti a signálů, které přicházejí a nutnost změn oznamují. Signály, jako jsou odliv zákazníků, růst nákladů, zaostávání za konkurencí, nedostatek peněz a ztráta loajality zaměstnanců patří mezi nejdůležitější. Ovšem i dokonale formulovaná strategie nemusí být zárukou úspěšné realizace. Uskutečňování strategických záměrů a cílů vyžaduje vhodné podmínky, které toto umožní. Základním předpokladem je podpora ze strany nejdůležitějšího zdroje firmy, tedy zaměstnanců. To je také důvod, proč se v současném řízení podniků projevuje snaha zapojit zaměstnance do strategií organizace. Jedním z možných zapojení zaměstnanců do těchto strategií je fungování zlepšovatelského hnutí ve výrobních podnicích. Hlavním úkolem je zvyšování produktivity a efektivity výrobních procesů pomocí drobných návrhů na zlepšení využitím systému individuálních zlepšovacích návrhů. Každý má právo podat zlepšovací návrh, který je řešen ve schvalování, je vyčíslen přínos a je zaveden. Klíčovou úlohu v procesu změn hraje předávání informací. Aby mohli pracovníci něco nového dělat, musí novou práci znát a rozumět jí.

Potřebují být informováni o tom, co a proč chce firma dělat a k čemu jim je to užitečné, včetně vysvětlení důležitosti jejich role v celém procesu. Při vhodně nastaveném způsobu předávání informací ve výrobním procesu, dochází k růstu odbornosti všech pracovníků, kteří se na tomto procesu podílí. Tím dochází ke zhodnocení lidského kapitálu a růstu konkurenční výhody vůči vnějšímu okolí.

Podstatou zlepšení je změna, i když nemusí být zrovna nejlepší, avšak je třeba provést změnu, aby se něco zlepšilo. Ve větší části českých firem je systém drobného zlepšování běžný, ať už se nazývá jakkoli. Může být upraven postupem, směrnicí, eventuelně, a to zejména v menších firmách, může fungovat bez jakéhokoli řízení, prostě jen proto, aby si pracovníci usnadnili práci. Ve velkých firmách, kde se pracovní úkoly opakují na několika pracovištích najednou na více směnách, může mít jeden nápad velký vliv na efektivitu celého procesu. Velký vliv na přístup má míra velikosti firmy, také nastavení vnitřního prostředí, přístup zaměstnanců, vedoucích, manažerů a jiných autorit. Nesoulad mezi strategií a vnitřním prostředím může být předpokladem k neefektivnímu splnění cíle. Při realizaci změn a zavádění nových systémů je nutné zohlednit i prostředí, do kterého změna vstupuje.

## 2. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE A METODY VÝZKUMU

### 2.1 Cíl práce

Primárním cílem této práce bude provést návrhy a doporučení, které přispějí k zefektivnění procesu řízení změn a předávání informací na pracovišti přípravy tabákových směsí v závodě PM ČR a.s. Kutná Hora.

Sekundárním cílem bude provedení analýzy systému individuálních zlepšovacích návrhů a vyhodnocení dotazníku průzkumu na dané téma.

Praktická část je koncipována jako případová studie s cílem zmapovat a analyzovat proces systému individuálních zlepšovacích návrhů a předávání informací na výrobních linkách přípravy řezaného tabáku v období roku 2010 až 2011. Dalším cílem je uvedení do problematiky procesu managementu změn a neustálého zlepšování se zaměřením na objasnění všech důležitých základních pojmů a teoretických východisek z oblasti řízení změn.

### 2.2 Metodika

Metodologie použitá v této diplomové práci bude v teoretické části vycházet převážně z metodiky popisné na základě odborné literatury. Jedná se o popis procesů změn, struktury a potřebných činností k úspěšnému zvládnutí procesu změny. Praktická část bude pojmuta jako případová studie s analýzou a vyhodnocením konkrétních výstupů dotazníkového průzkumu pro zjištění silných a slabých stránek v novém systému individuálních zlepšovacích návrhů a předávání informací. Charakteristikou případové studie bývá originalita a jedinečnost. Porozumění i pochopení propojení jeho jednotlivých částí je cílem této studie. Výhodou se stává, že výzkumník může věnovat velkou pozornost jedinému případu a poznat ho do velké hloubky.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2002. s.107.

Výzkumné šetření se zaměří na dílčí cíle, pro které jsou stanoveny tyto okruhy: kvalita systému, návrhy na zlepšení, postoje a motivace zaměstnanců.

Praktický cíl se zabývá šetřením na oddělení přípravy tabákových směsí ve výrobním závodě Philip Morris ČR a.s. s využitelností v budoucí praxi v podobě návrhů a doporučení k zefektivnění procesu neustálého zlepšování. Pro sběr dat budou jako nástroje průzkumu zvoleny analýza dokumentů, dotazníkové šetření a rozhovor se zaměstnanci. Určité omezení výzkumu je v oblasti publikování interních informací, které jsou chráněny vnitřní směrnici jako důvěrné. Z tohoto důvodu nelze doložit všechny interní firemní materiály.

Veškeré informace o společnosti Philip Morris ČR a.s. jsou čerpány z volně dostupných veřejných zdrojů a výroční zprávy společnosti. Informace použité v praktické části při popisu, analýze a vyhodnocení projektu neustálého zlepšování, jsou informace obecné, neohrožující ochranu duševního vlastnictví PM ČR a.s. při zpracování tabáku a výrobě cigaret. Použité informace jsou zpracovány se souhlasem managementu společnosti.

### 3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Teoretická část této práce se věnuje uvedení do problematiky řízení změn a objasnění základních poznatků, vztahujících se k tématu práce a k cíli praktické části. Smyslem této části je osvětlit rámec, na jehož základě bude na dané téma nahlíženo. Úvodní kapitoly se věnují strategickým cílům managementu a inovacím. Dále je popsána problematika změn chování, pracovních postojů a překážek. Poslední kapitoly teoretické části se věnují realizaci změn a systému individuálních zlepšovacích návrhů.

#### 3.1 Vize a poslání

„Rozdíly mezi organizacemi jsou dány cílem, k němuž směřují a způsobem, jakým tento cíl uskutečňují.“<sup>2</sup>

Vize dává společnostem a organizacím směr rozvoje v dlouhodobém horizontu až dvacet let s popisem, jak by měla firma vypadat v budoucnosti. Každá firma zabezpečuje nějakou službu či produkuje nějaký výrobek, dodává na trh a inkasuje peníze. Vize je tedy dlouhodobá aspirace podniku a poslání je souborem cílů, které nám umožní, aby se vize stala realitou. Mnoho podniků nepokládá za důležité zkonkretizovat poslání, což bývá poměrně velká chyba. Vize má hodnotu pouze tehdy, jestliže jednoznačně sděluje, čím se organizace chce stát. Čím je přesnější, realističtější a smysluplnější, tím větší má hodnotu pro zaměstnance i akcionáře. Při tvorbě samotné je nutné dbát o společný konsenzus všech, nejen vrcholového managementu. Konkrétně formulované vize musí být na míru pro danou organizaci, tedy specifická. Neměla by být obecná a dobře aplikovatelná na mnoho jiných organizací.

K vytvoření dokonalé vize je třeba nejprve taktické skupení. Než dojde k vytváření vizí pro budoucnost, je třeba stanovit, kde se organizace nachází

---

<sup>2</sup> HELLER,R., Manuál Managera. Praha: Ikar, 2004. s.52.

nyní. Pro ověření tohoto stavu je nutné zjistit vnímání okolí, které tvoří zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, veřejnost a také lidé, kteří mají vliv na vytváření názorů veřejnosti. Vyjádření by mělo být především slovní, konkretizovat předpokládaný pokrok a zároveň udržet okamžitou návaznost na materiální praxi. Dalším krokem je přeměna vize v poslání. Děje se tak z jasně stanovených a měřitelných ambicí, které se přepracují do dílčích dynamických cílů organizace. Dobře definované poslání se soustřeďuje na omezený počet stanovených cílů, za účelem lepšího a správného pochopení u všech lidí ve firmě. Vyjma stanovení cílů by mělo poslání jasně vymezit politiku a hodnoty, které bude firma ctít. Politika a hodnoty určuje způsob chování a zacházení se svými akcionáři, zaměstnanci, zákazníky a v neposlední řadě také vymezuje vztah k vnějšímu prostředí. Součástí takové politiky může být např. písemný, etický kodex upravující a vymezující pravidla chování zejména ve velkých nadnárodních organizacích. Tato pravidla se stávají součástí firemní kultury, která je důležitá v tom, jak na organizaci pohlíží zákazníci a jak ji hodnotí. Tímto způsobem se v očích okolí vytváří image a reputace firmy.

### **3.1.1 Strategické cíle podniku**

Strategický cíl je očekávaný budoucí stav, konkrétní představa. Cíl, kterého má daná společnost dosáhnout, ke kterému by měly směřovat všechny aktivity organizace. S nejasnými cíli se řízení stává nahodilým procesem, tedy cíl musí být jasný a formulace těchto cílů se odvíjí od poslání a definované vize. Podniková strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí a definuje poslání společnosti.<sup>3</sup>

Firemní cíle mohou být reprezentovány ekonomickými veličinami, jako jsou tržby, zisky, návratnost, mohou směřovat i do oblasti sociální jako image podniku nebo prospěšné akce. Již při sestavování cílů podniku je třeba mít na zřeteli, že cíle musí mít určité vlastnosti.

---

<sup>3</sup> KOŠTAN,P., ŠULEŘ,O. Firemní strategie plánování a realizace. Praha:C.Press, 2002. s.21.

Při jejich tvorbě můžeme využít metodu SMART:

S – specifické

M – měřitelné

A – akceptovatelné

R – realistické

T – trackable (sledovatelné)

Kladené otázky v metodě SMART:

S – co konkrétně chceme změnit?

M – jak poznáme, že se nám úkol podařilo splnit?

A – je cíl srozumitelný pro všechny zaměstnance?

R – je možné cíle dosáhnout?

T – kdo co konkrétně udělá a do kdy?

Základem pro formulování strategie podniku je strategická analýza. Úkolem těchto aktivit je připravit podnik na situace, které mohou v budoucnu nastat, proto je tento proces velmi složitý. Strategická analýza nalézá souvislosti mezi firmou a jejím okolím, vyhodnocuje všechny faktory působící na podnik. Používá celou řadu analytických technik, které jsou pro tvorbu strategie nepostradatelné.

Analýza zahrnuje:

- makro okolí
- mikro okolí
- vnitřní zdroje
- schopnosti podniku

Strategická analýza připravuje firmu na budoucnost, tím způsobem, že dává jasné signály pro uskutečnění strategických změn. Při vytváření strategie je nejprve potřeba zaměřit se na časový horizont.<sup>4</sup> Strategická změna zahrnuje změnu směru ve smyslu dělat něco nového nebo jiným způsobem udržovat či vylepšovat podnikový úspěch.

---

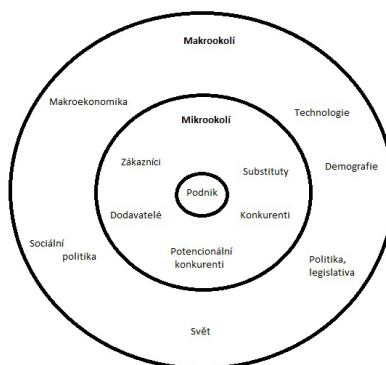
<sup>4</sup> BIRCH,P. Koučování. Brno: C.O.Books, a.s. 2005. s.76.

Tyto změny mají vliv na:

- výroby
- design
- výrobu
- cenu a trh
- propagaci a distribuci
- podporu prodeje

Analýza vnějšího okolí hledá oblasti příležitostí a ohrožení mimo firmu. Cílem je najít takové, které nejvíce ovlivňují a budou ovlivňovat trh a pozici podniku. Je třeba dávat pozor na neustále měnící se prostředí, ve kterém se různé faktory mohou měnit, mění se jejich váhy nebo se objevují nové faktory nové.

Obr. č. 1 : Analýza makrookolí



Zdroj: DEDUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. Praha: C.H.Beck, 2001. s.16.

Při analýze mikro okolí sledujeme vše, co bezprostředně obklopuje podnik. Příkladem jsou nejbližší konkurenti, zákazníci a dodavatelé. Při této analýze je nutné, aby manažeři dokázali analyzovat konkurenci v okolí podniku a zároveň odhalit příležitosti, které je možné využít a na straně druhé odhalit rizika a ohrožení, kterým je nutné se vyhnout. Hrozba konkurence spočívá především ve vytvoření přebytku kapacit, tím pádem jsou firmy



nuceny snižovat ceny. Tato cenová válka snižuje dosažitelný zisk. Slabá konkurence je naopak brána jako příležitost pro dosažení většího zisku.

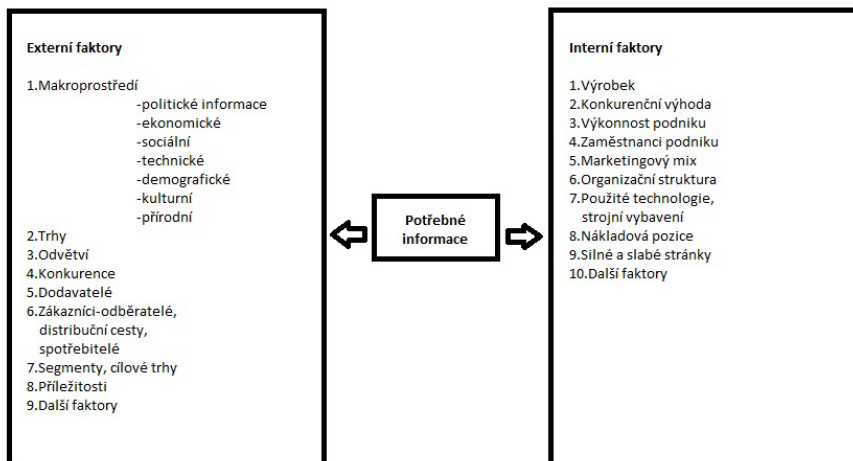
Dalším rizikovým faktorem je výskyt blízkých substitutů v okolí firmy. Kupující mohou negativně zasáhnout do výrobních nákladů požadavkem na lepší servis nebo kvalitu výrobků. Příkladem hrozby ze strany dodavatelů může být dodávání výrobků, které má málo substitutů, podnik může být na dodavateli závislý. Dodavatel může zvyšovat cenu a podnik je nucen ji akceptovat. Naopak slabí dodavatelé nemají možnost tlačit ceny vzhůru, čímž vytvářejí prostor pro větší zisk.

Analýza makro okolí zahrnuje další periferii, která je externí i ve vztahu k mikrookolí. Nejčastěji používanou metodou analýzy makro okolí je PEST analýza.

Zkoumají se 4 základní faktory:

- politicko-právní v dané zemi a jejím okolí
- ekonomické faktory, hospodářská politika země, tempo růstu HDP, nezaměstnanost
- sociální a kulturní faktory, struktura spol., soc. skladba obyvatel, kultura, zvyky
- technické a technologické, inovační potenciál země, tempo technologických změn

Obr. č.2: Externí a interní faktory firmy



Zdroj: DEDUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. Praha: C.H.Beck, 2001. s.29.

### 3.1.2 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy podniku je odhalení příležitostí a ohrožení v okolí podniku a najít jeho silné a slabé stránky. Zkoumají se vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Strategická analýza vyústí v závěr, který se stane základem pro vytvoření další strategie. S využitím silných stránek podniku, využije příležitosti v okolí.

Základem metody SWOT je posouzení:

S – silné stránky (strengths)

W – slabé stránky (weaknesses)

O – příležitosti (opportunities)

T – hrozby (threats)

Výstupy externí a interní analýzy se zapisují do přehledné tabulky, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích jsou příležitosti a ohrožení. Pro přehlednost by měla mít max. 10 řádků a vyplňuje se pomocí plusových a minusových znamének a nuly.<sup>5</sup>

+ podnik je schopen odvrátit hrozby nebo využít příležitosti, nebo slabá stránka bude vyvážena změnou okolí podniku

- silná stránka bude vlivem okolí redukována, nebo zabrání vyhnutí se ohrožení

0 není mezi faktory spojitost

Cílem podniku je omezit slabé stránky a podporovat stránky silné, utlumit hrozby a využít příležitostí. Analýza potřebuje dostatek kvalitních informací bez zkreslení vnitřních představ i předsudků. Se skutečně kvalitní informací získá podnik konkurenční výhodu. Vyjma zkoumání současnosti je pro zajištění účinné strategie důležité zkoumat i možnou předpověď vývojových trendů vnějšího i vnitřního prostředí a odhalit vzájemné souvislosti. Kombinace silných/slabých stránek a příležitostí/hrozby vznikají čtyři vzorové situace:

Strategie SO (silné stránky/příležitosti) – jedná se o růstovou strategii, žádaný ofenzivní přístup, kde podnik disponuje několika silnými stránkami v prostředí příležitostí.

Strategie ST (silné stránky/hrozby) – jedná se o diversifikační strategii, kde silné stránky jsou podrobeny nepříznivému okolí.

Strategie OW (příležitosti/slabé stránky) – firmě se nedaří v prostředí příležitostí, ale má hodně slabých stránek, zaměřuje se na eliminaci slabých stránek a využití příležitostí.

Strategie WT (slabé stránky/hrozby) – jedná se o strategii defenzivní a obrannou, která se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik.

---

<sup>5</sup> ČASTORÁL, Z. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2010. s.52.

Obr. č. 3: Příklady k definování SWOT analýzy

<p><b>Strenghts - silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v čem jsme dobří</li> <li>- kde je naše výhoda</li> <li>- v čem jsme jiní</li> <li>- v čem je naše konkurenční výhoda</li> <li>- máme něco, co jiní nemají</li> <li>- co nám může pomoci</li> <li>- co se nám daří</li> </ul>	<p><b>Weaknesses – slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- co neumíme</li> <li>- v čem se musíme zlepšit</li> <li>- co nám chybí</li> <li>- na co si zákazníci, zaměstnanci stěžují</li> </ul>
<p><b>Opportunities – příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-nový požadavek klientů</li> <li>-problémy u konkurence</li> <li>-nová situace na trhu</li> <li>-noví lidé ve firmě</li> <li>-mezera na trhu</li> </ul>	<p><b>Threats – hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vnější vlivy – politická situace, ekonomické problémy, životní prostředí</li> <li>- vnitřní vlivy – lidský faktor, výrobní podmínky, finanční podmínky</li> <li>- konkurence – nová, silná, nekalá...</li> </ul>

Zdroj: KAŇÁKOVÁ,Eva. Jak efektivně vést porady. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s.176.

### 3.2 Management změn

„Pokud nezměníme směr, ocitneme se nejspíš tam, kam směřujeme.“<sup>6</sup>

Svět se mění jako nikdy dříve, dnešní vír změn turbulentní ekonomiky se stává novou normou. Na trh vstupují nové země z Asie a Afriky. Technický rozvoj zejména v oblasti IT dostává vysoké obrátky. Důležitou oblastí změn pro podniky a výroba zboží je oblast zákazníků a jejich očekávání. Tato změna je silně patrná na zkrácení životních cyklů výroby a modernizaci jednotlivých značek. Doby, kdy se jedna značka vyráběla 0 – 15 let bez zásadní změny, jsou již dávno pryč.

<sup>6</sup> WHITEMORE,J., Koučování, Praha: Management Press, 2004. s.37.

Ke změnám se můžeme postavit dvěma způsoby:

- jako nutné zlo
- jako příležitost<sup>7</sup>

V případě, kdy se změnami počkáme až bude pozdě, bude použit reengineering. Pro firmy, které mají nastavené prostředí pro provádění neustálých změn, bude použit termín metamorfing. Firmu je třeba měnit neustále, aby byla schopná optimálně reagovat. Požadavkem je jednoduchá organizační struktura, decentralizované rozhodování. Základem pro provedení změny je rozpoznání její potřeby a naléhavosti. Většina těchto jevů se neobjevuje ze dne na den. Signály přicházejí pozvolně a záleží na každém podniku zvlášť, jak je na signál citlivý a systém nastavený.

Mezi nejdůležitější signály patří:

- odliv zákazníků
- problémy se získáváním nových zákazníků
- růst nákladů
- zaostávání za konkurencí
- prodlužování nebo stagnace časových limitů
- ztráta loajality zaměstnanců
- nedostatek peněz
- účetní podvody

Odliv zákazníků a problémy týkající se odbytu jsou vůbec nejdůležitější signály v případě podnikání, neboť právě zákazník je zdrojem financí. Jakmile zjistíme, že nastává odliv, měli bychom co nejdříve pátrat po příčinách. Můžeme např. zjistit, že naše výrobky mají nízkou kvalitu, nejsou splněny termíny dodávek, cena výrobku není v pořádku a podobně. Tento okamžik je vhodný pro zahájení auditu. Ovšem je nutné dát pozor, žádný výsledek auditu ještě nikdy sám o sobě žádnou změnu neprovedl. Jakmile management firmy rozpozná naléhavost změny a nový směr, úspěch záleží na tom, zda dokáže přesvědčit pracovníky firmy a získat je na svoji stranu.

---

<sup>7</sup> TOMAN, M. Řízení změn, Praha: Alfa Publishing s.r.o. 2005. s.19.

Nejdůležitější rozhodnutí se odehrává ve vědomí lidí. Management se nemůže spokojit s pouhým přikývnutím bez vnitřního přijetí a přesvědčení pracovníků, že právě oni se stávají vlastníky změn.

Slovo vlastník je zde naprosto klíčové, neboť právě vlastnictví zavazuje k zodpovědnosti a vytváří silnou vazbu na výsledek. V případě lidí, kteří projekty změn podporují a sympatizují, nelze očekávat silnou vazbu na výsledek.

Základní otázky:

- kdo jsme
- čím chceme být
- jak toho chceme dosáhnout

Výše uvedené otázky si musí zodpovědět management podniku před každou změnou a začít řešit, jakým směrem postupovat.<sup>8</sup>

### **3.2.2 Strategický management změn**

Strategický management změn zásadním způsobem determinuje úspěch podniku v celém širokém spektru jeho zaměření. Obecně může být vyjádřen jako soubor aktivit k naplňování dlouhodobých cílů organizace. Strategický management změn je spojení managementu a strategie, což vzájemně poskytuje významný synergický efekt.

Tohoto efektu mohou manažeři využít při řešení problémů:

- neustálé změny vnitřního a vnějšího prostředí
- potřeby inovací a stálého zlepšování
- integrace, provázanost cílů a na ně navazujících strategií
- využívání manažerských funkcí pro získání konkurenční výhody
- aplikace strategického plánování
- dosahování přesvědčivých výsledků a jejich zhodnocení<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> TOMAN, M. Řízení změn, Praha: Alfa Publishing s.r.o. 2005. s.36.

<sup>9</sup> ČASTORÁL, Z. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Anose Komenského 2010. s.43.

Využíváním strategického managementu změn může pro firmu znamenat podstatná strategická aktiva. Vyplatí se investovat do příslušných zdrojů na podporu rozvoje těchto přístupů. Úkolem strategického managementu není dosažení statické rovnováhy uvnitř firmy, nebo mezi firmou a okolím. Úkolem není ani dosažení statické rovnováhy mezi aktivitami k dosahování dlouhodobých cílů a prostředků nebo zdrojů. Uprostřed turbulentních ekonomických změn není ani statická rovnováha možná, tedy hovoříme o rovnováze dynamické, resp. rovnováze, která se mění v čase a prostoru.

Podmínky rozhodování bývají zpravidla špatně strukturální, tedy: neurčité, dynamické, nelineární, nealgoritmizovatelné, více faktorové, více kritériální, rozvětvené, konfliktní. Význam a přínos strategického managementu se projevuje ve správné orientaci ve složitém konkurenčním prostředí v podmínkách neurčitosti. Tradiční přístup managementu je tedy překonaný, nový přístup je založený na kompetencích a znalostních kompetencích.

Strategický management změn můžeme chápat jako dynamický proces tvorby strategických směrů:

- je procesem koncepční tvorby, implementace i změn strategií, vymezuje jasné cíle a cesty dosahování, umožňuje stanovit priority variant a jejich optimální volbu
- vychází ze sdílených hodnot, podnikové kultury a znalostních kompetencí, dává pocit jistoty manažerům i zaměstnancům, zlepšuje motivaci manažerů a zaměstnanců, uplatňováním strategických přístupů se management rychle zdokonaluje
- určuje základní parametry rozvoje podnikání, včetně ekonomických a jiných přínosů při efektivním využívání zdrojů, umožňuje transparentní pohled na směřování organizace, zlepšuje hospodaření se zdroji a rozložení zdrojů k jejich efektivnímu využívání
- vymezuje směr konkurenční výhody a využívání podnikatelských příležitostí, zlepšuje znalost konkurence a jejího vývoje

- je zaměřen do budoucnosti a determinován dlouhodobými cíli, vychází z dlouhodobých prognóz vývoje, ze specifických podmínek konkrétní organizace
- podstatně ovlivňuje procesy na taktické a operativní úrovni firmy, dává prostor na přípravu k řešení nosných problémů, zvyšuje spolehlivost rozhodování
- vytváří integrující pohled na rozhodování a základní činnost podniku, zvyšuje nároky na rozhodovací procesy, vytváří předpoklady pro efektivní komunikaci
- vymezuje logický rámec pro využívání a koordinaci manažerských funkcí, pomáhá zvyšovat úroveň manažerských činností a dále je zdokonaluje
- umožňuje překonávat nejistotu v postupných krocích do budoucnosti a informační a znalostní bariéry, stanovuje pravděpodobný vliv změn, systematizuje dostupné informace
- vytváří předpoklady pro soulad aktivit podniku se změnami vnějšího a vnitřního prostředí, odstraňuje překážky vývoje a umožňuje lepší koordinaci přístupů.<sup>10</sup>

V důsledku vnitřních a vnějších změn v podniku se mohou strategické cíle měnit. V reálné situaci se dokonce měnit musí, neboť bez potřebných změn, kdy podnik ustane v jednom strategickém směru, se časem dostane do pásma kritických odchylek až k hranici odchylek nepřijatelných. V tomto případě se jedná o selhání strategie a zároveň managementu, který neplní svoji úlohu.

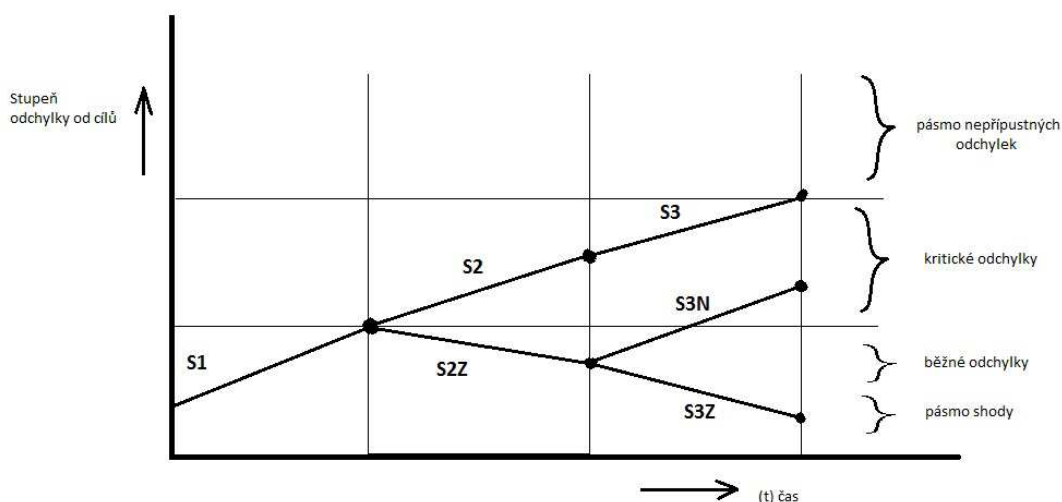
V případě přizpůsobení strategického směru měnícím se podmínkám se pohybuje stále v pásmu běžných přijatelných odchylek. V tomto režimu strategie přináší výsledky a strategický management změn plní svoji úlohu.

---

<sup>10</sup> ČASTORÁL,Z. Strategický management změn a znalostí. Praha:Univerzita Jana Anose Komenského 2010. s.45.



Obr. č.4: Graf strategických změn

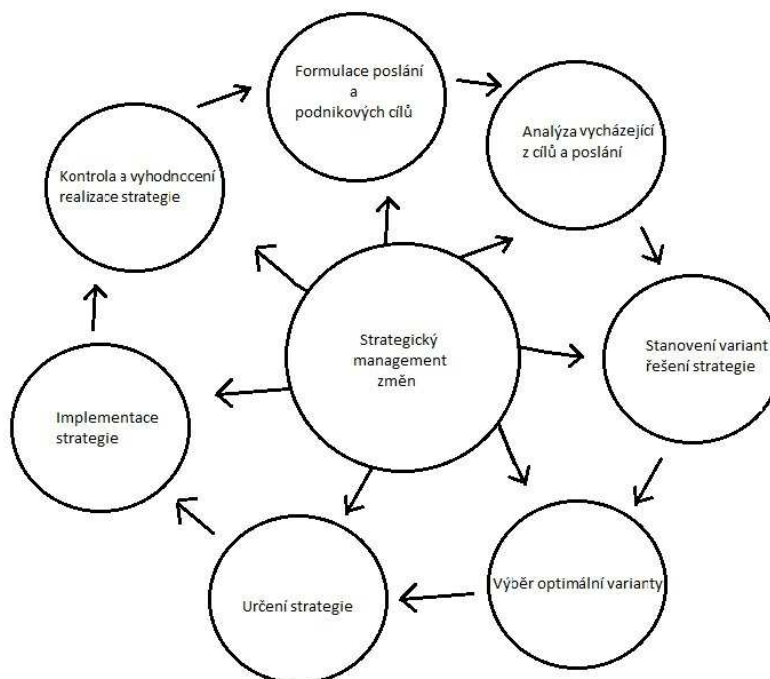


Zdroj: ČASTORÁL,Z. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s.47.

Strategie S1, S2, S3 znázorněná v grafu strategických změn znázorňují rigiditu a ustrnulost managementu až do pásma nepřipustných odchylek. Strategie S2Z a S3Z představují správné a včasné rozhodnutí, které vede k rovnovážné dynamice uvnitř firmy.

Strategie lze dále dělit podle druhů a fází manažerských funkcí a podle charakteru, který ve strategiích převládá. Druhy charakteru jsou strategie stabilizované, diferencované a pružné ve smyslu: expanze, stability nebo útlumu. V rámci tvorby strategií se analyzuje vnější prostředí firmy se zaměřením na působení významných vnějších faktorů a jejich budoucích trendů. Při tvorbě se velmi často používá SWOT analýza, popsána v předchozí kapitole. Strategický management změn vytváří kontinuální proces strategických činností. Celý proces je cyklický a vytváří dynamický proces tvorby strategických směrů.

Obr. č.5: Cyklický charakter strategického managementu změn

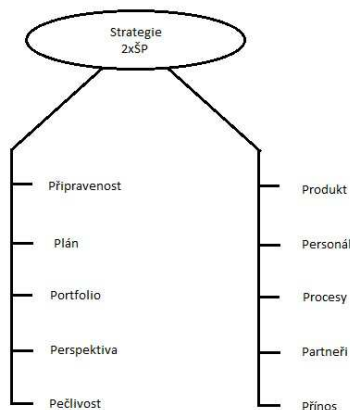


Zdroj: ČASTORÁL,Z. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s.53.

Strategický management změn se uskutečňuje v cyklu od formulace poslání a podnikových cílů, až ke kontrole a vyhodnocení realizace. Vztah změn a cyklu strategického managementu změn je velmi těsný a vzájemně se podmiňuje. V případě závažné změny vnějšího nebo vnitřního prostředí musíme reagovat úpravou firemních cílů a připravit novou strategii nebo upravit stávající a výrazně modifikovat. To je vstup do nového cyklu strategického managementu změn. Jestliže se při kontrole a vyhodnocení realizace ukáže, že strategie nebyla naplněna nebo došlo k dalším změnám vnějšího nebo vnitřního prostředí, začíná opět nový cyklus k tvorbě strategie.

Návrh a postup strategie managementu změn můžeme na konkrétních přístupech charakterizovat přístupem 2 x 5P. Tento přístup podtrhuje smysl zaměření i cíle našeho snažení na cestě ke změnám. První skupina má spíše metodický charakter, skupina druhých 5P je svázána s konkrétní výrobní činností.

Obr. č.6: Strategie dvakrát 5P



Zdroj: ČASTORÁL,Z. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s.56.

Při tvorbě a vedení změn je nutné chápat, že změna není vedena směrem k výslednému produktu, ale k uspokojení konkrétních potřeb zákazníka. Metodika a metodologie zahrnuje soubor ověřených modelů a postupů využívaných strategickým managementem změn. Vymezuje tvorbu modelů a jejich ověřování, stanovuje postupy tvorby strategií a formuluje optimální podmínky pro realizaci aplikačních kroků.

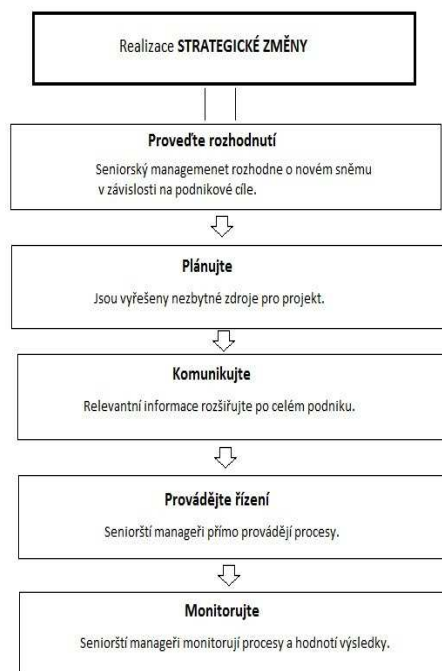
Metodický a metodologický přístup strategického managementu změn by měl zahrnovat:

- návody tvorby pro všechny úrovně
- logické postupy pro podmínky podnikové struktury i procesů
- formy využívání druhů a fází manažerských funkcí
- zásady tvorby strategií shora dolů
- otevřenost pro vnitřní využití v organizaci
- postupy zapojování manažerů všech stupňů
- postupy modifikací při měnících se podmínkách
- principy výběru informačních zdrojů

- efektivní formy využívání zásad propojování projektového a procesního managementu
- zásady systémového pojetí s plánovitým a promyšleným přístupem k realizaci strategií<sup>11</sup>

Metody nemusí být definitivní a vyčerpávající. Postačuje, že jsou založeny na praktických zkušenostech a na vědeckém základě, taková doporučení se dají aplikovat obecně bez ohledu na velikost a charakter organizace.

Obr. č.7: Realizace strategické změny

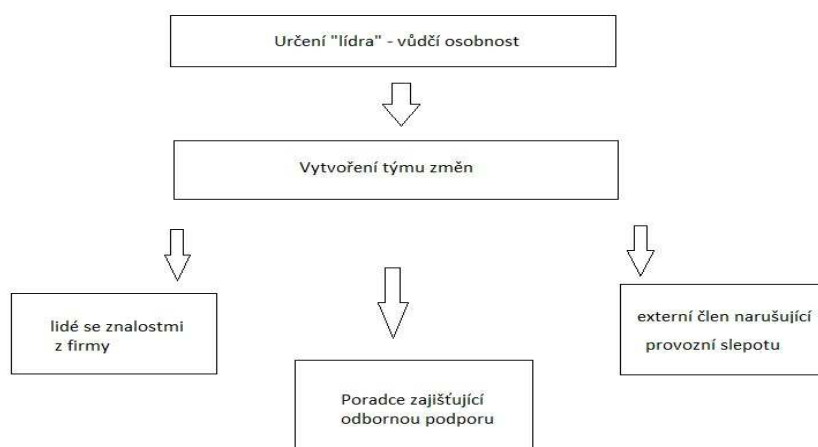


Zdroj: HELLER,R. Manuál Managera. Praha: Ikar, 2004. s.207.

<sup>11</sup> ČASTORÁL,Z. Strategický management změn a znalostí. Praha:Univerzita Jana Anose Komenského 2010. s.45.

Realizace strategických změn musí začít odshora. Prvním krokem by mělo být ustanovení lídra, který vládne formální i neformální autoritou ve svém okolí. Sestavený tým změn je vhodné sestavovat v počtu 5 - 10 členů. Pro odstranění profesionální slepoty a získání jiného úhlu pohledu na běžné věci je dobré přidat do týmu někoho z vnějšího prostředí. Složení týmu je vždy individuální dle situace, která se bude řešit.

Obr. č.8: Tvorba týmu



Zdroj: TOMAN,M. Řízení změn. Praha:Alfa Publishing s.r.o. 2005. s.128.

Po úspěšném sestavení týmu změn je nutné mít dostatek informací o současném stavu i možnostech firmy. Soustředění je nutné věnovat posilování sounáležitosti lidí s firmou a posilování otevřenosti. Otevřená informační politika je v prostředí změn samozřejmostí. V rámci informační politiky najít vhodný způsob komunikace se zaměstnanci, např. nástěnky, setkání, intranet, TV vysílání, symboly. Zaměstnanci musí pochopit, že jsou všichni na stejné lodi a posílit pocit vlastní odpovědnosti za konkrétní úkol. Na druhou stranu musí být úkol a odpovědnost vyvážen smysluplným užitekem ve formě např.: zjednodušení/ulehčení práce, výše odměn nebo podílem na výnosech. Vyjádřením změny/vize jsou pak symboly, jako jsou obrazy a melodie.

Důležité je nenechat se odradit při prvním neúspěchu a nechat se inspirovat lidmi, kteří berou změnu jako příležitost.

### 3.3 Učí se organizace

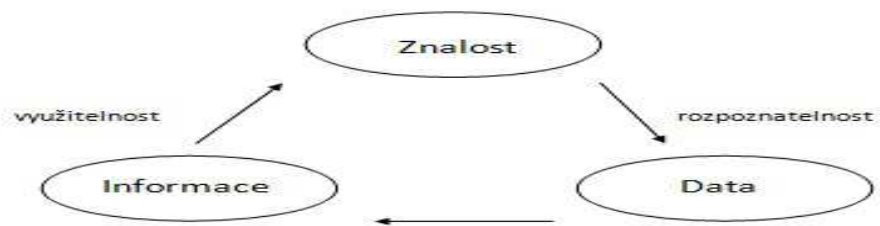
Učí se organizace začínají být součástí přirozeného vývoje. S přechodem věku průmyslového na věk informační je nutné změnit přístup k organizacím, ke způsobu jejich působení a struktury. Staré jistoty se rozpadají a podniky se musí přizpůsobit nebo zaniknou.<sup>12</sup> Povahu budoucích organizací bude určovat schopnost lidí se rychle učit moderním postupům a vytvářet nové adaptabilní struktury. Adaptace se týká využití nových příležitostí a efektivně se vypořádat se změnou ve svém okolí. Učit se znamená také měnit se, měnit svoje chování a schopnosti. Znalosti a učení jsou neoddělitelné součásti celého procesu. Stále častěji se můžeme setkat s pojmem znalostní management, který lze definovat jako cíle vědomí řízení tvorby, sdělení a využívání znalostí. Znalosti samotné jsou chápány jako významný zdroj zcela nové povahy, který se rozšiřuje čím víc se používá. Znalostní pracovník je autonomní, schopný sebeřízení a permanentního učení. Klíčovou roli sehrávají lidské zdroje, především kreativita, podnikavost a flexibilita. Znalosti jsou transformované informace do reálné využitelné podoby, jsou podkladem k rozhodování, svou užitnou hodnotu a tedy i cenu. Mohou se stát zbožím a lze je směřovat.<sup>13</sup> Cyklický charakter řetězce „data – informace – znalosti“ vyjadřuje vztah informací, dat a znalostí.

---

<sup>12</sup> HELLER,R., Manuál Managera. Praha: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0465-9. s.35.

<sup>13</sup> ČASTORÁL,Z. Strategický management změn a znalostí. Praha:Univerzita Jana Anose Komenského 2010. ISBN 978-80-86723-94-5. s.97.

Obr. č.9: Řetězec data-informace-znalosti



Zdroj: ČASTORÁL,Z. Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s.97.

Obecná definice pro učící se organizaci není dosud pevně zavedena. Zahrnuje soubor teoretických přístupů, metod, modelů a algoritmů k řešení složitých úkolů. Učící se organizace je organizace, která se soustavně zlepšuje a zdokonaluje schopnosti potřebné pro budoucí úspěšnost.<sup>14</sup>

### 3.4 Řízení inovací

Kapitola „řízení inovací“ volně navazuje na předchozí kapitulu „učící se organizace“ ve smyslu udržení trvalé prosperity podnikatelských subjektů v prostředí silné konkurence na globálních světových trzích, kde úspěšné inovace jsou jedinou cestou. Učící se firma dobře rozpozná podnikatelské příležitosti ve svém okolí i globální ekonomice, na které je nutné odpovědět inovační aktivitou. Globalizace je vývojově nezbytná.<sup>15</sup> Není vždy jednoduché přesvědčit představitele českých společností o tom, že inovace nepatří jen do oblasti technologického rozvoje, tedy na oddělení výzkumu a vývoje. Inovační rozvoj je úsilí o získání konkurenčních výhod ze zhodnocení firemních silných stránek s cílem získání konkurenční výhody. Základní otázkou při každé aktivitě je požadavek uspokojit potřeby a požadavky co největšího množství zákazníků.

<sup>14</sup> WICK,C. From ideas to action, Creating a learning organisation. Michigan: Human resource Management, 1995. Vol.34.No.2. s.299.

<sup>15</sup> DYTŘT.Z., STRITESKA.M., Efektivní inovace, C Press,Brno 2009. s.127.

Inovace jsou organickou součástí podnikatelských aktivit firmy, metody formulace a postupy implementace inovační strategie organizace se opírají o realizaci takových změn v jejím vnitřním prostředí, které zajistí žádoucí změny v podnikatelském chování. V rámci uplatnění systémového přístupu k inovacím je nutné vidět podnikání jako určitý proces transformace, kde je generována nabídka zboží i služeb na cílových trzích. Celý proces transformace je realizován při využití interních zdrojů, jenž se může věnovat procesu optimalizace jako velmi účinnému nástroji pro zvyšování efektivity. Na straně druhé je třeba se vyhnout riziku paradoxu optimalizace, což je uvolnění zdrojů pro zajištění pružné reakce firmy na změny. Produktivita je závislá na struktuře jejich vzájemného uspořádání.

Chce-li být firma dostatečně flexibilní ve svých reakcích na změny ve svém okolí, musí věnovat dostatečně zvýšenou pozornost správné interpretaci jeho průběhu. Manažeři odpovědní za firmu si musí v plném rozsahu uvědomit, co se děje a co se mění. Vědět proč a správně odhadnout vliv těchto změn na stávající podnikání. Vedení organizace musí s předstihem připravit několik alternativních scénářů nové strategie, jakmile se objeví varovné signály o tom, že stávající směr ztrácí sílu a účinnost. Součástí nové strategie jsou nové formy a způsoby využití interních zdrojů a jejich začlenění do podnikatelských procesů. Jestliže má dojít k podstatné transformaci podnikatelského chování, musí všichni zaměstnanci firmy být přesvědčení o nutnosti změny. Změna pracovních návyků, chování i postojů, které je potřeba uvést do souladu s novými požadavky. Firma, která se chce účelně přizpůsobit změnám, musí provádět permanentní inovace na úrovni výrobků, ale i transformačních procesů. Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získávání nových podnikatelských příležitostí. V tomto smyslu je zřejmé, že inovace je svou podstatou podnikatelský fenomén.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> PITRA.Z., Management inovačních aktivit. Praha: Profesional Publishing 2006. ISBN 80-86946-10-X. s.27.



Inovace jsou obvykle výsledkem kreativity zaměstnanců firmy a vycházejí z výsledků vědecko-technického rozvoje. Ve výsledku je rozhodující způsob podnikatelského využití.

Při analýze vlastností produktů a nabízených služeb, s cílem nalézt možnosti pro inovace je nutné uplatňovat tyto odlišné pohledy:

- eliminace stávajících prvků existujícího produktu
- znásobení téhož prvku v sestavě existujícího produktu
- rozdělení stávajícího produktu do komponentů
- rozšíření funkcí některých prvků existujícího produktu
- provázat některé vlastnosti existujícího produktu s vlastnostmi jeho okolí

Dle statistických rozborů podnikatelské praxe je mnoho inovačních aktivit neúspěšných. Důvodem je, že vedení organizace nedokázalo najít cestu k účelné komercializaci inovací. Problém je v neschopnosti rozvinout slibný inovační nápad do podoby úspěšného inovačního podnikání jako dalšího významného zdroje podnikatelské výkonnosti, jímž jsou především podstatné inovace. Podstatná inovace mění chování, kvalitu, přináší nové produkty či služby, oslovuje nové trhy. Na druhé straně průběžné inovace jsou výsledkem změn v chování firmy, která vylepšuje stávající úroveň produktů a služeb. Implementace rozvojových záměrů má zásadní význam pro rozvoj firmy.<sup>17</sup>

Firmy, které chtějí úspěšně zvládnout vstup svých inovací na provázané cílové trhy, mají v podstatě dvě základní možnosti zacílení. Průběžně narušovat existující status quo a rušit tím prostor pro sjednocování rezistentních postojů zákaznických skupin. Soustředit se na posilování a vzniku nového statusu quo, který je příznivý pro akceptování nabízení inovace jako zdroje vyšší hodnoty pro finálního zákazníka. Úspěšnost inovačního podnikání je podmíněna tím, že vedení organizace uvažuje o přípravě podstatných inovací s dostatečným předstihem.<sup>18</sup>

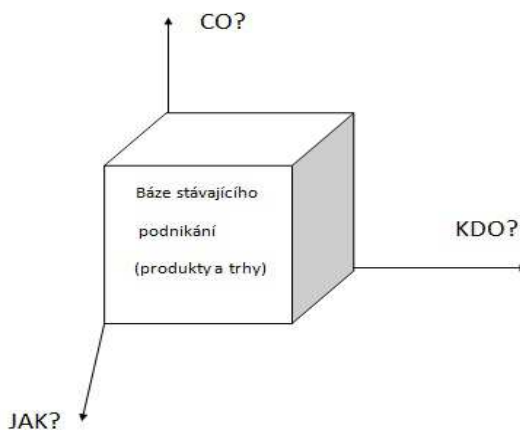
---

<sup>17</sup> SOUČEK,Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing, 2003. s.25.

<sup>18</sup> PITRA.Z., Management inovačních aktivit. Praha: Profesional Publishing 2006. s.29.

Vedení firem a organizací si musí být neustále vědomo faktu, že i vynikající podnikatelská strategie po čase ztrácí účinnost. Důvodem je, že konkurence často napodobuje úspěšnou strategii dominujícího subjektu a často přicházejí s lepší a úspěšnější strategií. Původní konkurenční výhody se postupně vyčerpávají. Síla producentů je postupně ničena ve prospěch odběratelů i dodavatelů. Úspěch v oblasti podnikání je často také otázkou štěstí. Štěstí ovšem přeje připraveným. Zajištění trvale vysoké úrovně konkurenceschopnosti firmy je přímo závislé na pravidelné inovaci nabízených produktů, modernizaci výrobních zařízení a inovaci komunikačních technologií. Inovace podnikatelských procesů pomocí organizačních změn, tedy změny vnitřního prostředí organizace a také změny charakteru sociálního klimatu. Konkurenceschopnost je tedy výsledkem podnikatelských rozhodnutí managementu, jejímž výsledkem, je správná volba podnikatelské strategie. Tím je také určen prostor pro rozvoj inovací nabízených produktů a služeb.

Obr. č. 10: Uplatnění nových produktů



Zdroj: PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. s.31.

Odpověď na tři jednoduché otázky co? kdo? jak? jsou naprosto klíčové a pro řešení neexistuje žádný obecně využitelný návod. Úspěšný rozvoj podnikání a s ním spojená budoucnost organizace totiž závisí na tom, jak dobře její vedení dokáže při rozhodování a základní orientaci inovačních aktivit

zvládnut individuální možnosti firmy vyhovět nárokům kladeným na implementaci originálního inovačního řešení. Chceme-li dosáhnout reálné a trvalé výsledky v oblasti inovačního chování, musíme nutně trvale ovlivňovat tvůrčí jednání.<sup>19</sup> Inovace, tržní a zákaznický orientované prostředí vede k nevyhnutelné potřebě zlepšování podnikových procesů. Mnoho firem pracuje se svými procesy formou neustálého zlepšování. Přístup je položen na porozumění a měření stávajícího procesního stavu a z toho vyplývajícím podnětům k jeho zlepšování. Jedná se o procesní přístup, který v posledních letech dospěl do fáze, které se říká procesní řízení, nebo-li Business Process Management (BPM). Výhodou procesního řízení je nárůst efektivity fungování organizace, snižování nákladů, uchování a rozvíjení intelektuálního kapitálu a preventivní přístup k řešení problémů. Procesní řízení je neustále opakující se sled činností, kterému se říká životní cyklus procesu.

### 3.5 Změna chování

Žádná změna neproběhne sama o sobě, často vypadají pouze technicky, ale vždy jsou o lidech, tedy o chování lidí. K zajištění úspěchu se v rámci firmy musí změnit každý. Existuje pět faktorů, které významně ovlivňují způsob, jak se lidé chovají:

- znalosti
- odbornost
- přesvědčení
- prostředí
- záměr

Naučit se něco nového není pro lidi až tak velký problém, vědomosti a znalosti původní se překryjí novými informacemi. Odborné dovednosti se rozvíjejí o mnoho obtížněji. K získání odbornosti je třeba nejen znalosti, ale i poměrně velká praxe pro získání zkušeností o tom „jak se to opravdu dělá“.

---

<sup>19</sup> FIŠERA, I. Tvůrčí potenciál podniku. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1990. s.15.

Vliv přesvědčení určuje přístup, jak jsou znalosti a dovednosti aplikovány v praxi. Přesvědčení je úzce spojeno s prostředím, ve kterém se lidé pohybují tím, že odměňuje chování žádoucí a koriguje chování nežádoucí. Produktivní chování je výsledkem jasné vize do budoucnosti a společného záměru. Vedoucí, kteří nemají jasno v záměru, vytváří pouze zmatky.<sup>20</sup>

Jestliže je v rámci provádění změn také změna chování, je nutná změna postoje a určitých předpokladů vytvářející myšlenkové modely.<sup>21</sup> Postoj jako takový je jedním z faktorů ovlivňujících chování, jedním z faktorů je míra zdrženlivosti v situaci, kde často musíme jednat způsobem, který není konzistentní s tím, co cítíme nebo o čem jsme přesvědčeni.

Obecně řečeno postoje a chování se nejlépe predikují, když:

- jsou silné a konzistentní
- mají úzký vztah k predikovanému chování
- jsou založené na osobní zkušenosti
- jedinec je si svých postojů vědom

Postoje jsou stabilní systémy pozitivního nebo negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání týkajících se sociálních cílů.<sup>22</sup> Při výzkumu postojů zjistíme, že jsou velmi složité a mohou se projevovat na mnoha úrovních. Popis postojů lze udělat z pohledu tří dimenzí, z nichž každá přispívá celku:

- kognitivní dimenze se týká názorů a myšlenek, které osoba má o předmětu postoje
- emocionální dimenze popisuje, co osoba cítí, čili emocionální reakce
- konativní (behaviorální) dimenze se týká sklonů k chování či jednání ve vztahu k předmětu postoje

---

<sup>20</sup>HELLER,R., Manuál Managera. Praha: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0465-9. s.209.

<sup>21</sup> MCSHANE,S.,L., VON GLINOW,M., Organizational behavior. Boston: Irwin, 2000. s.515.

<sup>22</sup> HAYESOVÁ,N., Základy sociální psychologie. Praha:Portál, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-7367-283-6. s.39.

Změna postojů je relativně aktuální téma, kterému se věnuje mnoho výzkumů, jak můžeme ostatní přesvědčit, aby změnili názor. Problém se týká nejen možností snížení předsudků, ale také kognitivních aspektů změny postojů a druhu přesvědčování, který se objevuje v reklamních spotech. Lidé se snaží dosáhnout kognitivní rovnováhy a usilují o to, aby jejich postoje byly v souladu s jinými postoji. Nesoulad neboli disonance mezi postoji vede ke stavu kognitivní nerovnováhy, která je prožívána jako stresor. Lidé se snaží jednat tak, aby tuto tenzi redukovali a nesoulad vyrovnali pomocí změny situace nebo pomocí změny jejího chápání.

Kognitivní disonance je hlavním faktorem změny postoje. Lidé, kteří mají na určitou věc vyhraněný názor jsou často rezistentní k informacím, které odporují jejich přesvědčení a mají sklon se jim bránit. Takovou informaci ignorují a někdy přemodelují, aby byla slučitelná s jejich přesvědčením.<sup>23</sup> Toto zkreslení informací se projevuje ve formě diskreditace zdroje, prováděním nových analýz s odlišnými závěry nebo formou účelového výběru části informace, které člověk vezme na vědomí a zapamatuje si.

### 3.5.1 Pracovní postoje

Pracovní postoje určují kladné či záporné soudy v rámci přístupu k práci jsou důležitou součástí pracovní motivace. Zásadní rozdíl v postojích lidí spočívá v postoji k práci buď jako k instrumentu pro zajištění obživy nebo jako ke zdroji seberealizace a vnitřního uspokojení. Tento postoj se promítá do dalších souhrnů norem a pravidel jednání pracovní skupiny, tedy pracovní morálky. Za základní znaky pracovní morálky se považuje:<sup>24</sup>

- míra celkové připravenosti nést obět'
- míra vnitřního uspokojení
- úroveň kladného nebo záporného hodnocení členství v pracovní skupině
- míra ochoty participovat na aktivitách skupiny

---

<sup>23</sup> ATKINSON,R.,L. Psychologie. Praha:Portál 2003. ISBN 80-7178-640-3. s.620.

<sup>24</sup> TOTH,D. Personální management. Praha:Galileo, 2011. ISBN 978-80-87415-05-4

- míra spokojenosti či nespokojenosti s hmotným a společenským hodnocením konané práce
- míra shody perspektiv členů pracovní skupiny se širšími společenskými perspektivami a cíli

### 3.5.2 Překážky změn

Dříve než spustíme změnový proces, musíme mít na paměti, že jakákoli změna bude mít dopad na fungování společnosti. V úvahu je třeba vzít podnikovou kulturu, tedy jak společenství lidí funguje, neboť program změny se v některých aspektech podnikové kultury dotkne. Druhým faktorem jsou lidé samotní, tedy jak změnu přijmou a jakým způsobem se jí mohou bránit.<sup>25</sup>

Nejvýraznější překážky při realizaci změny:

- odpor zaměstnanců
- nevhodná kultura
- špatná komunikace/plán
- nedotažení změny do konce
- nedostatečný souhlas vedoucích pracovníků se strategií
- nedostatečné dovednosti

Jestliže existují překážky bránící změnám, je nezbytné je potlačit získáním lidí na svou stranu a překážky překonat. Týká se to především pochopení firemní kultury, neboť firemní kultura v procesu změny společně s nastaveným způsobem komunikace patří k základním nástrojům řízení a uplatňování moci a vlivu uvnitř organizace. Je významným faktorem a v mnoha případech rozhodujícím nástrojem vedení, řízení a rozvíjení lidí. Proto by se mělo poradenství i systémové vzdělávání personalistů a lídrů lidských zdrojů důsledněji zaměřit na vývoj vědomostí spjatých s komunikačními schopnostmi. K tomu je potřeba využívat nejnovějších poznatků z psychologie, pedagogiky, andragogiky a sociologie.

---

<sup>25</sup> JONES,N. Management změn. Praha: Portál, s.r.o. 2006. ISBN 80-7367-142-5. s.43.

Jednotliví manažeři by měli mít základní předpoklady pro žádoucí změny myšlení, chování a jednání na základě moderního poznání a osvojení si příslušných vědomostí. Nezbytností je rozvoj kompetencí zaměřených na informovanost, vysvětlování a přesvědčování zaměstnanců a ovlivňování jejich postojů. Hlavním cílem je skutečnost, aby manažeři na jednotlivých úrovních nejen uměli vhodně působit prostřednictvím firemní kultury na příslušnou pracovní nebo jinou skupinu, ale také chtěli a hlavně mohli uplatňovat nové přístupy, poklady a možnosti při takové komunikaci. Zde vystupuje do popředí a projevuje se jejich kreativita, flexibilita, možnost odhalit a vnímat budoucí vývoj firemních událostí a tyto žádoucími způsobem ovlivnit. Základem úspěšné komunikace ve firmě je jasná definice cíle. Jasně definovaný a dobře komunikovaný cíl eliminuje chaos a díky tomu je komunikace rychlejší a jednoznačnější. Předpokladem úspěšné komunikace je poskytování vhodných informací příslušné skupině adresátů, na příslušném místě a ve vhodném čase. Komunikaci samotnou můžeme také rozdělit do několika rovin: formální, neformální a do rovin sdělování a naslouchání.

Firemní kulturu lze definovat a popsat jako specifický druh komunikace realizovaný uvnitř organizace, který ovlivňuje vztahy mezi lidmi uvnitř organizace i vztahy mezi firmou a jejím okolím. Jedná se o mezilidskou sociální interakci.<sup>26</sup> Jedná se o systém v organizaci, tedy všechny zaměstnance na jakýchkoli úrovních organizační struktury, kde jejich propojení je jednak informační, ale i vztahové. Podniková kultura může působit i kontraproduktivně.<sup>27</sup> Další fenomén v oblasti firemní kultury je komunikace pomocí informační techniky. Tento problém se týká zejména nadnárodních organizací. Týmy těchto organizací nepracují pod jednou střešou ve stejném fyzickém prostoru, ale jsou rozptýleny o celém světě.<sup>28</sup> Nové techniky umožňují přímou komunikaci bez ohledu na vzdálenost.<sup>29</sup> V tomto případě narůstá význam společné firemní kultury pro snadnější komunikaci a vzájemné porozumění. Nového významu nabývá komunikace při setkávání a střetávání

---

<sup>26</sup> MUSIL, J. Komunikace v informační společnosti. Praha: UJAK 2007. s.21.

<sup>27</sup> ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. s.70.

<sup>28</sup> JONES, N. Management změn. Praha: Portál, s.r.o. 2006. s.48.

<sup>29</sup> GIDDENS, A., Sociologie. Praha: Ardo, 1999. s.304.

lidí z různých zemí a kultur. Problém interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé či částečné znalosti cizího jazyka a schopnosti orientovat se v jeho odborné terminologii. Úspěch závisí i na dobré vzájemné znalosti kultury a zejména kulturních odlišností partnerů, protože by mohlo sice zcela nenápadně, avšak o to významněji ovlivnit celý proces komunikace a následné spolupráce. Pokud nevezmeme v úvahu podnikovou kulturu, nikdy nemůžeme projekt úspěšně dokončit, a to i přes sebelepší naplánování realizace.

### **3.6 Realizace změn**

Než začneme změnu realizovat, je vhodné zhodnotit, do jaké míry změna vyžaduje změnu názorů a postojů lidí a způsobu jejich práce, což je obtížné zejména v případě existence silné podnikové kultury v úspěšné společnosti. Při zvažování programu změny je nezbytné porozumět připravenosti podniku, připravenosti vedoucích pracovníků a vypořádat se s úkoly rozmrazení současného stavu věcí. Zvládnout přechod ke stavu novému a znovu zamrazení změn tak, aby se staly trvalými. Součástí přípravy je analýza sil, které na změnu působí, mapuje síly, které změnu podporují a které naopak brání. Na tomto základě je možné porovnat a zjistit převažující tendenci a také to, zda je změna vůbec reálná. Zároveň můžeme zjistit co je třeba udělat, aby bylo dosaženo rovnováhy a úspěch zavedení změn byl zajištěn.

Proaktivní podniky mají dynamický management, změna je pro ně běžná záležitost a zkušenost vycházející z dynamického prostředí. Firmy, které něco mění, až když musí, se nazývají reaktivní. Reagují na kroky konkurence, dohánějí náskok a usilují o klidný neměnný stav. Podniky s průměrným přístupem ke změnám se mění dostatečně rychle, aby udržely tempo s ostatními podniky na trhu. Do průměrného stavu spadá většina organizací. Dalším způsobem přístupu ke změnám je statický postoj, který se vyznačuje strnulostí, hierarchickým stylem vedení a neflexibilitou pokud se něco změní. V tomto prostředí je velmi náročné prosadit jakoukoli změnu zevnitř. Při statickém postoji dříve či později dojde k velké ztrátě vůči konkurenci a nutnost změny přichází z venku, např. při likvidaci podniku.



Mezi klíčové kroky při realizaci změn patří zhodnocení schopnosti podniku změnit se, schopnost tvorby takového programu změny na míru, který bude brát na zřetel podnikovou kulturu a lidi ve firmě. Angažovanost a adaptabilita vytváří potenciál ke změně a flexibilitě.<sup>30</sup> Plánování změn a tvorba komunikačního plánu, sestavení vhodného týmu a získání podpory výkonného managementu. Výkonný management převeze odpovědnost za úspěch. Klíčem k úspěšnému managementu změny je plánování.<sup>31</sup> Při plánování je nezbytné zvážit všechny problémy, které mohou nastat. Zvážit všechny postupné kroky a vybrat vhodný tým lidí, pokud je potřeba i pomoc zvnějšku, okamžitě ji použít. Klíčové úkoly, metody a výstupy projektu řízení změny ve čtyřech fázích: analýza, příprava, plánování a realizace.

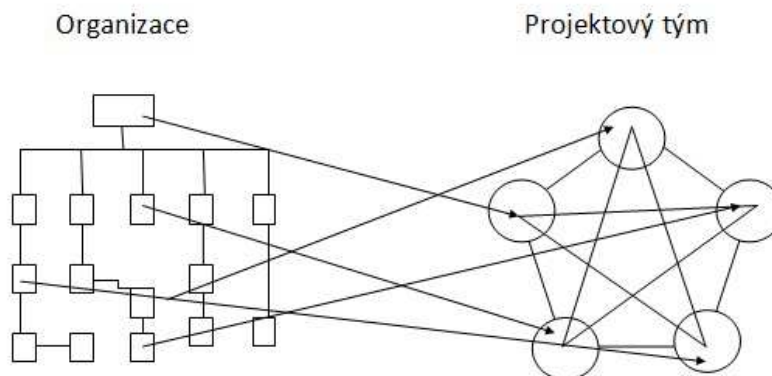
V první fázi (analýza) je nezbytné porozumět podstatě změny a zároveň podnikové kultuře a možnostem změny. Toto obnáší uskutečnění průzkumu mezi zaměstnanci, vyhodnocení minulých projektů a organizační struktury, strategie, stylu vedení a vzájemného působení společnosti s okolním prostředím. V druhé fázi (příprava) se projekt připravuje. Tento proces má začít na nejvyšší úrovni se zahrnutím a přijetím konkrétní vize a sestavení týmu pro realizaci. Měl by být také určen sponzor projektu změny, diskuse a semináře jsou nezbytné. Ve fázi plánování se sestavuje plán realizace, provádí se alokace zdrojů, časový harmonogram, analýza důsledků a získání podpory těch, kterých se změna týká. Ve fázi realizace musíme zabezpečit, aby se postupovalo podle plánu, popřípadě, aby byl upraven podle prostředí. Kritickou oblastí je schopnost řídit projekt a schopnost vyjednávat. Značný vliv na celou organizaci může mít malý tým, který je změnou nadšený a snaží se o úspěšnou realizaci, což podtrhuje význam výběru členů do realizačního týmu. Realizační tým je zaměřen na dosažení jediného cíle, a to je provedení změny. Zastoupení lidí v týmu by mělo jít celým spektrem organizace, schopní a zkušené lidé s dobrou znalostí. Členové realizačního týmu budou řešit problémy, nikoli funkce.

---

<sup>30</sup> LUKÁŠOVÁ,R., NOVÝ,I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. s.60.

<sup>31</sup> JONES,N. Management změn. Praha: Portál, s.r.o. 2006. s.75.

Obr. č.11: Stavba projektového týmu



Zdroj: JONES, N. Management změn. Portál, s.r.o. 2006. s.87.

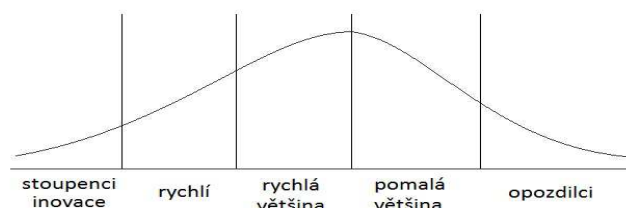
Komunikaci provádí sponzor projektu jako odpovědný vedoucí pracovník. Jedná se o naprosto klíčovou součást projektu, kterou nelze přenechat nezkušenému pracovníkovi. Sponzor projektu vybere nejvhodnější způsob předání informací. Forma může být v podobě seminářů, dopisů zaměstnancům, ve formě tiskové zprávy a jiné. V rámci komunikace musí znát odpovědi na otázky:

- kdo by měl být informován
- kdy by měl být informován
- co by mělo být předmětem sdělení
- kde by měl být informován
- kdo by měl řídit proces komunikace

Jakmile se začne s realizací změny, bude i přes veškerou snahu v přípravné fázi pro mnoho lidí velké překvapení. Toto překvapení se obvykle mění v odpor, který je nezbytné překonat. Samotný odpor je vyjádření podpory současnému stavu. S odporem je třeba počítat, být připraven, protože jinak se může vše ještě zhoršit a projekt změny zcela zničit. Důvodem odporu může být nejistota, strach z nového, ztráta moci, ohrožení nebo nepochopení. Všem těmto aspektům je třeba věnovat náležitou pozornost.

Způsob jak odpor zvládnout a překonat může být zahrnutí lidí do procesu změny, školení, vysvětlení se sdílením společné vize, vysvětlit důvody, které ke změně vedou, věnovat pozornost všem stranám a vést řádnou komunikaci.

Obr. č.12: Získání podpory



Zdroj: JONES, N. Management změn. Portál, s.r.o. 2006. s.96.

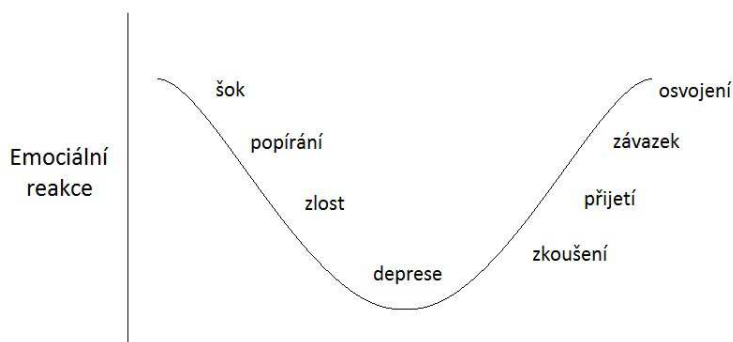
Z psychologického hlediska může změna působit na některé zaměstnance jako situace stresová. Události považujeme za stresové, jsou-li mimo oblast normální lidské zkušenosti, když je vnímáme jako neovlivnitelné. Když představují výzvu pro hranice našich schopností a když způsobují vnitřní konflikt mezi neslučitelnými cíli. Nejčastější psychické reakce na tuto zátěž zahrnuje úzkost, vztek a agrese, apatie a deprese. Tělo reaguje na změnu reakcí útok nebo útek. Sympatický nervový systém vyvolává zvýšení srdeční frekvence a zvýšení krevního tlaku. V případě extrémně vyhocených situací může stres ovlivnit odolnost vůči nemoci.<sup>32</sup>

Negativní reakce na změnu je nutné očekávat. Změna znamená něco nového, jiného, neznámého a mnoho lidí bude proti ní už z principu, aniž by na ně měla jakýkoli negativní vliv.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> ATKINSON, R., L. Psychologie. Praha: Portál 2003. s.522.

<sup>33</sup> JONES, N. Management změn. Praha: Portál, s.r.o. 2006. s.58.

Obr. č.13: Emocionální fáze procesu změny



Zdroj: JONES,N. Management změn. Portál, s.r.o. 2006. s.58.

Na začátku emocionálního procesu se může dostavit šok, zejména u lidí, kteří vnímají změnu jako hrozbu pro současnou situaci. Myslí si, že takovou změnu nejsou schopni zvládnout. V krajním případě může šok přejít z momentálního zmatku až do úplné dezorientace. Po fázi šoku přichází popření, kde se lidé odpoutávají od reality. Změnu popřou a hledají různé útočiště před úzkostí a chaosem. Fáze zlosti se projevuje jako hněv a odpor. Při propadu do deprese si jsou lidé jisti, že změna přijde a sami se cítí jako oběti. Po těchto náročných fázích nastává vnitřní přijetí s vidinou příležitosti pro budoucnost. V posledních fázích emocionální reakce lidé sami přispívají k tomu, aby změna byla úspěšná se zaměřením na výsledky. Ve fázi osvojení sami změnu prosazují.

### 3.7 Systém individuálních zlepšovacích návrhů

Úspěšné zavedení systému zlepšovacích návrhů tak, aby fungoval, není vůbec jednoduché, což může potvrdit každý, kdo se o to pokoušel. Mnoho úsilí, času a energie je nutné investovat. V rámci individuálních návrhů na zlepšení se často jedná jen o drobná vylepšení pracoviště a přínosy zůstávají v rovině např. zlepšení bezpečnosti, tedy těžko vyčíslitelné. Tento fakt ztěžuje stanovení priorit pro alokaci nákladů. Ovšem podíváme-li se na firmu jako na živý organismus, který je budován lidmi a prostřednictvím lidí také funguje, je

alokace investic pro zvýšení bezpečnosti jistě důležitá. Důvodem je fakt, že hospodářský výsledek vzniká využitím technických a technologických možností spolu s využitím lidského potenciálu. V tomto přístupu se zaměřujeme na:

- proces a předávání informací
- člověk a růst motivace
- vztahy a rovnovážná realizace

V procesu předávání informací stojí hlavní aktivita na vedoucích pracovnících a přímých nadřízených. Pracovníci musí proces poznat a porozumět mu. V oblasti růstu motivace musí pracovníci pochopit, jaký bude mít nový systém přínos. V oblasti realizace je patrná závislost na vztazích, procesu interakce mezi pracovníky a nadřízenými.

### **3.7.1 Japonský model**

Ekonomický úspěch Japonska je často připisován specifickým vlastnostem japonských korporací, které se významně odlišují od většiny firem na západě. Rozhodování z dola nahoru. Autorita ve velkých japonských firmách nemá charakter stupňovité pyramidy, v níž by se každý stupeň zodpovídal jen tomu bezprostředně nadřízenému. Pokud vedení podniku přijímá rozhodnutí, která se týkají zaměstnanců na nižších úrovních, konzultují je s nimi a pravidelně se s nimi setkávají i ředitelé. „Pokud je management úspěšný ve vylepšování kultury organizace, společnost bude produktivnější, konkurenceschopnější a výkonnější.“<sup>34</sup>

Menší specifikace na jednotlivých pracovních pozicích je charakteristická pro crosstraining. Jistota zaměstnání bývá v japonských společnostech zajištěna na celý život. Jejich zaměstnanec se nemusí obávat, že o práci přijde. Dalším velkým rozdílem je work-live-balance, tedy oddělení pracovního a

---

<sup>34</sup> MASAKI, I. Kaizen, Brno 2008, s.232.

soukromého života, který je běžný v Evropě. Japonské firmy se naproti tomu starají o uspokojování řady potřeb svých pracovníků, ale očekávají za to od nich bezvýhradnou loajálnost a oddanost. Od uklízeček po ředitele často nosí uniformu firmy. Pracovní den zahajují zpěvem, cvičením a o víkendech tráví volný čas organizovaný firmou.

Při pohledu na japonskou ekonomiku v průběhu 2. poloviny 20. stolení vidíme zrod světové hospodářské velmoci v různých odvětvích průmyslové výroby. Po úspěšném osvojení cizích technologií a dosažení vysoké produktivity a špičkové kvality se japonské firmy soustředí na řízení výrobních procesů s cílem a soustředěním na cílového zákazníka a požadavky trhu. Ve snaze pochopit japonský poválečný hospodářský zázrak došlo ke studování takových faktorů jako je produktivita práce, absolutní kontrola, prac. vztahy a v neposlední řadě systém zlepšovacích návrhů. Systém zaměřený na absolutní kontrolu kvality pomohly japonským společnostem vytvořit způsob myšlení zaměřený na proces a strategie zajišťující kontinuální zdokonalování. Po II. světové válce musela většina japonských firem začínat doslova od začátku, což přinášelo každý den nové výzvy pro manažery i dělníky. Do firemní kultury všech japonských firem se na první místo dostává pojem absolutní kontrola kvality, stává se hnutím za zdokonalování manažerských výkonů na všech úrovních. Nejčastěji se zabývá těmito oblastmi:

- záruka kvality
- snižování nákladů
- plnění výrobních kvót
- plnění plánu
- vývoj
- zvýšení produktivity
- řízení dodavatelů
- bezpečnost práce

Tento rozvinutý systém neustálého zlepšování Japonci nazývají KAIZEN. Do tohoto systému se vedení japonských podniků soustředěně snaží zainteresovat všechny zaměstnance, počet zlepšovacích návrhů je považováno za důležité kritérium při hodnocení práce. Součástí této firemní kultury je soustředění na zákazníka procesu. Tedy řešení zákaznického přístupu nejen při prodání zboží finálním zákazníkům, ale úprava přístupu již v procesu výroby na položky dodavatel a zákazník. Klasickým příkladem je vesnický řemeslník, který vyrábí zboží pro souseda, pro jeho manželku, přátele a vzdálené příbuzné, které zná. Ani by jej nenapadlo prodat vadné nepoužitelné zboží. V dnešní době je výrobní proces značně odosobnělý. Člověk, který zboží vyrábí, nevidí ani toho, kdo zboží prodává, natož konečného spotřebitele. Jde o to, že vada na výrobku nemusí být ihned zřejmá a odhalená. Proto je nutné nastavení zákaznického přístupu již mezi jednotlivými operacemi ve výrobním procesu, kde lidé z jednotlivých oddělení často inklinují k soupeření a rivalitě, což ohrožuje na pozadí všeho celý podnik.

Vedení japonských podniků se soustředěně snaží zainteresovat zaměstnance do hnutí KAIZEN prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů. Tento systém je tak nedílnou součástí zavedeného systému řízení a počet podaných zlepšovacích návrhů je považován za důležité kritérium při hodnocení práce vedoucích a mistrů. Od vyšších nadřízených se na druhé straně očekává všestranná pomoc, aby mohli zaměstnanci přicházet s nejvyšším počtem nových návrhů.<sup>35</sup> Systém zlepšovacích návrhů zaměřeného na jednotlivce je nedílnou součástí KAIZEN. Management musí mít dobře propracovaný plán a zajistit jeho dostatečnou dynamiku.

Potenciál ve zlepšení vlastní práce je v oblastech:

- úspora energie, materiálu, zdrojů
- zlepšení prac. prostředí, strojů a procesů
- zlepšení pomůcek a nástrojů
- zlepšení kvality produktů, nápady na nové produkty
- služby zákazníkům a vztahy se zákazníky<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> MASAKI, I. Kaizen, Brno: 2008. s.33.

<sup>36</sup> MASAKI, I. tamtéž.

### 3.7.2 Kaizen

Spojení slov Kai a Zen se nechá přeložit jako zlepšování nebo cesta k lepšímu. Slovo kaizen pochází z Japonska v období po II. světové válce. Dnes patří mezi nejúspěšnější techniky řízení ve spojení s japonským hospodářským zázrakem. Jedná se o spojení technik jako jsou absolutní kontrola kvality, systém zlepšovacích návrhů, kroužků kontroly a nulové kazivosti. Cílem je zlepšit jakýkoli proces v principu nekonečného zlepšování a zdokonalování čehokoli a kdykoli.

Absolutní kontrola kvality nesleduje jen kontrolu produktu na výstupu, ale především kvalitu lidí. Tento přístup spočívá v budování kvalitního celku uvnitř firmy, tedy lidí, technické vybavení a organizaci práce. Systém zlepšovacích návrhů se soustředí na získávání návrhů na změny přímo od zaměstnanců. Systém výroby just in time se snaží minimalizovat zásoby na všech stupních výroby a zamezit plýtvání.

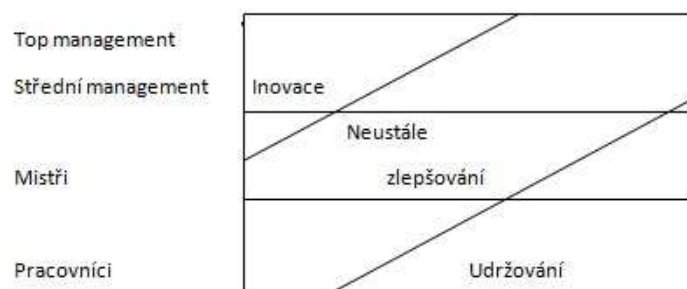
Pro úspěšné fungování je nutná silná motivace, jak peněžně i nepeněžně, odměnou, uznáním či pochvalou za projev iniciativy. Firemní kultura by měla být příznivá pro zlepšování a tomu by měla odpovídat atmosféra na pracovištích. Slabou stránkou mnoha firem je nedostatečná podpora nejlepších zlepšovatelů. Účinným způsobem jak motivovat ke zlepšování je upřímný osobní zájem nadřízeného a férová odměna za úspěšný zlepšovací návrh. Motivací je, když proces vyřízení od posouzení až po realizaci návrhu se zkrátí na minimum. Nejsnadněji motivujeme tím, co sami pracovníci vnímají jako odměnu.<sup>37</sup> Důležitá je stálá informovanost o výsledcích, průběhu a námětech na další zlepšování. Aby systém zlepšení byl funkční, musí k němu mít přístup všichni zaměstnanci. Tedy, každý má právo podat zlepšovací návrh.

---

<sup>37</sup> EGGERT, M. Motivace. Praha: Portál, s.r.o. 2005. s.66.



Obr. č.14: Zlepšování a udržování podniku



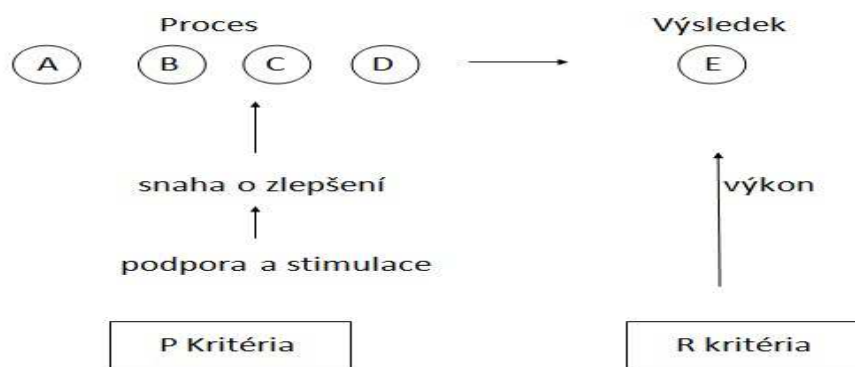
Zdroj: MASAKI, I. Kaizen. Brno: 2008. s.25.

Ve většině společností je drobné zlepšování již zavedeno buď formou směrnice, nebo postupů. V ČR je zlepšování řízeno posledním přijatým zákonem č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdějších předpisů.

### 3.7.3 Management zaměřený na proces

Kaizen je zdrojem myšlení zaměřeného na proces, abychom dosáhli dokonalejších výsledků, musíme zdokonalit procesy, jež k nim vedou. Úloha managerů je v podpoře a stimulaci na zdokonalení procesu a kontrolní role je zaměřena na výstupy. Koncepce Kaizen zdůrazňuje ze strany vedení podporu a stimulaci úsilí zaměstnanců a zdokonalení výrobního procesu. Vedení potřebuje vytvořit kritéria zaměřená na proces. Vedení kontrolního typu se dívá pouze na výsledky a výkony.

Obr. č.15: Kritéria zaměřená na proces a na výsledky



Zdroj: MASAKI, I. Kaizen. Brno: 2008. s.25.

Jednou z metod účinného řízení procesů je jejich mapování a modelování. Tato metoda se nazývá Mapa hodnotového toku, anglicky Value Stream Map. Zabývá se kvantitativním přístupem, kde je možné konkrétně vyjádřit některé klíčové metriky spojené s výkonností a efektivitou procesů. VSM je grafický nástroj k analýze současného stavu s cílem identifikovat příležitosti na zlepšení zejména formou snižování průběžných časů. Zaměřuje se na výrobní i nevýrobní procesy s dostatečnou opakovatelností a rovnoměrností.

## 4. SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení změn na všech úrovních je nedílnou součástí podnikání v jakékoli sféře. Dávno je pryč doba, kdy poptávka převyšovala nad nabídkou. V současné době je naprostá převaha nabídky nad poptávkou a navíc na všechny trhy přicházejí noví výrobci. Konkurence nabývá silné ostrosti a v mnoha odvětvích je trh již přesycen a stává se bojištěm mnoha konkurenčních firem. Je velmi důležité, aby se management firem zabýval sledováním ekonomických ukazatelů a tvorbě strategie, která za čas podchytí signál nutnosti změny a přizpůsobení se skutečným požadavkům zákazníka. Ve společenství lidí i organizací probíhají kontinuální změny ve vysokém tempu, změna a inovace je odpovědí úspěšné firmy. Součástí těchto změn je proces neustálého zlepšování uvnitř podniku a systém individuálních zlepšovacích návrhů, které přispívají ke snižování nákladů a zároveň umožňuje rozvoj a zdokonalování všech procesů, které v něm probíhají.

## 5. PRAKTICKÁ ČÁST

Následující praktická část je věnována objasnění metodologie průzkumu, přičemž v úvodu je formulován cíl průzkumu i cíl práce. Následně jsou uvedeny metody a zvolené techniky zpracování dat za účelem dosažení cíle. Součástí úvodní části je plán práce a harmonogram postupu. Další kapitola praktické části se věnuje charakteristice organizace PM ČR a.s. a popisu organizační jednotky přípravy tabákových směsí. Další kapitola se věnuje analýze dat z nového systému individuálních zlepšovacích návrhů a vyhodnocení otázek z provedeného průzkumu na přípravně tabákových směsí. Závěrem budou formulována doporučení a návrh možnosti zlepšení, který vychází z analýzy získaných informací.

### 5.1 Cíl průzkum

Cílem průzkumu je analyzovat proces nového systému individuálních zlepšovacích návrhů a předávání informací na výrobních linkách tabákových směsí v PM ČR a.s. v souvislosti s přechodem do nepřetržitého provozu. Cílem práce je na základě provedeného šetření zjistit, zda je nový systém zlepšovacích návrhů v souladu s požadavky na strategii neustálého zlepšování a zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o prováděných změnách na pracovišti. Dílčí zaměření se věnuje zjištění vnímání kvality systému individuálních zlepšení, dále se jedná o zjištění míry motivace, postojů a informovanosti.

### 5.1.1 Nástroje průzkumu

V úvodu tohoto oddílu je nutné uvést techniky průzkumu, které budou v průběhu šetření použity. Na základě dosavadních poznatků z teoretické části práce, byly zvoleny následující nástroje zkoumání:

- dokumentů
- dotazníkové šetření
- řízený rozhovor

Jednotkou obsahové analýzy dokumentů je databáze individuálních zlepšovacích návrhů společnosti PM ČR a.s. jako celek. Důvodem je získání souhrnného přehledu o fungování systému a jeho dynamiky ve sledovaném období 2010 – 2011. Dotazníkové šetření bylo zvoleno za účelem získání zpětné vazby a sběru dat potřebných ke zkoumání a vyhodnocení. Reálný stav funkčnosti může být sledován prostřednictvím přímých účastníků procesu, kterých se změny týkají. Pro potřeby práce bude zkoumaným souborem celá výrobní jednotka přípravy tabákových směsí. Jednotka byla zvolena s ohledem na cíl prozkoumat úroveň předávání informací mezi směny. S cílem zajistit reprezentativnost výběrového souboru byly do průzkumu zařazeny všechny úrovně pracovníků rovnoměrně ze všech směn na těchto pracovních pozicích:

- Operator Primary
- Operator Mechanic
- Group Leader
- Vedoucí zaměstnanci

Součástí dotazníků je jako jedna z technik sběru dat zařazen rozhovor s cílem zjistit detailní informace a upřesnění. Tento postup sběru informací a využití nástrojů analýzy dokumentů, dotazníků a rozhovorů, byl zvolen s cílem hlouběji porozumět zkoumané problematice s možností porovnání pevných dat

a zjištění reálného vnímání celého procesu zlepšování. Základním předpokladem pro získání relevantních informací je formulace jasných a jednoznačných otázek. Dotazníkové šetření bylo provedeno se svolením společnosti PM ČR a.s. ze dne 16.2.2011. Dotazníky byly distribuovány v rámci společnosti na oddělení přípravy tabákových směsí v Kutné Hoře. Dotazníky byly vyplněny zaměstnanci přímo na pracovišti v rámci vytvoření přestávek se svolením vedoucích výroby na daných směnách. Průzkumu se zúčastnilo 20 respondentů z celkového počtu 88 zaměstnanců v nepřetržitém provozu. Dotazník průzkumu vyplnili všichni oslovení respondenti, tedy návratnost činila 100 %. Respondenti byli ujištěni o zachování anonymity a nutno uvést, že bez větších komplikací většina oslovených dotazník ochotně vyplnila a odpověděla na doplňující otázky v řízeném rozhovoru, týkající se dalších doporučení.

Počet otázek v celé baterii byl v počtu 20, v rámci uzavřených otázek respondenti označovali odpovědi na otázky nebo výroky nesouhlasím, nevím, souhlasím. Otevřená otázka nechá respondentovi možnost na doplnění jeho vlastní odpovědi. Otevřené doplňující otázky byly již součástí řízeného rozhovoru, výhodou je získání přesné odpovědi či názoru respondenta. Nevýhodou může být složitější zpracování, neboť odpověď je ovlivněna vyjadřovacími schopnostmi respondentů. Pro interpretaci dat bude použit slovní popis cíle dotazu a odpovědi, který bude doplněn grafem sloupcovým nebo výsečovým. Tabulky pro interpretaci dat nebudou použity s předpokladem, že s výslednými daty se již nebude pracovat. Použití grafů je pro čtenáře vhodnější, neboť znázornění výsledků je srozumitelné. Sloupcový graf zobrazuje četnosti kategoriální proměnné, využívá se také pro zaznamenání charakteristik. Graf výsečový zobrazuje rozdělení četností pro nominální znaky s vyjádřením struktury souboru. Jednotlivé výseče grafů představují poměr, ve kterém se nacházejí četnosti jednotlivých kategorií.

## 5.2 Charakteriska organizace

Philip Morris ČR a.s., společnost v rámci skupiny Philip Morris International Inc., je největším výrobcem a prodejcem tabákových výrobků v České republice. Společnost Philip Morris ČR a.s. je kótována na Burze cenných papírů Praha a.s. Philip Morris ČR a.s. vlastní 99% obchodní podíl v dceřiné společnosti Philip Morris Slovakia s.r.o, která je registrována ve Slovenské republice.

Sídlo:  
Philip Morris ČR a.s.  
Vítězná 1  
284 03 – Kutná Hora  
Česká republika

Philip Morris ČR a.s. nabízí dospělým zákazníkům oblíbené mezinárodní a domácí značky cigaret, jako jsou Marlboro, LM, Red & White, Philip Morris, Petra a Sparta. RGD jsou pak vyráběny v licenci. Aktuálně společnost nabízí na českém trhu celkem 9 cigaretových značek, 72 variant cigaret a 3 varianty sypaného tabáku pro ruční výrobu cigaret. Historie a tradice tabákové výroby v Kutné Hoře sahají do roku 1812. Výroba dýmkového a šňupacího tabáku začala v listopadu 1812 v opuštěném a chátrajícím cisterciáckém klášteře. Výroba prvních doutníků je datována na rok 1844, ruční balení cigaret začalo o téměř 40 let později. Po ruční výrobě začala výroba strojní, která byla zahájena v roce 1896. Výrobní výkon 5 milionů kusů cigaret ročně postupně významně narůstal na 220 milionů cigaret v roce 1902 a 311 milionů cigaret ročně v roce 1912. V roce 1963 byla spuštěna výroba cigaret s filtrem a v roce 1987 po několika letech jednání začala v kutnohorské továrně první licenční výroba cigaret, jednalo se o značku Marlboro. Zlomový okamžik nastává od privatizace kutnohorského závodu v roce 1992. Od této doby je závod opakovaně modernizován a rozšiřován. V dalších letech 2008 – 2010 došlo k navýšení kapacity továrny o jednu třetinu na 40 miliard ks ročně. Postupná modernizace a rozšiřování výrobních procesů umožnilo v Kutné Hoře soustředit výrobu z továren v Hodoníně, Novém Jičíně a Strážnici. Ředitelství Philip Morris ČR a.s. bylo zřízeno v roce 1992 v Praze a od roku 2002 se

umístilo na Karlovo náměstí, kde nyní sídlí oddělení marketingu, financí, prodeje a distribuce, dále oddělení informačních systémů, lidských zdrojů a vnějších vztahů. Jednou z nejvyšších priorit společnosti je vývoj výrobků, které by mohly omezit riziko onemocnění souvisejících s kouřením. Touto složitou činností se zabývá tým vědců s odbornými znalostmi napříč obory, včetně biologie, chemie a výpočetní techniky zřízený v rámci oddělení výzkumu a vývoje. Na všech výrobních místech jsou uplatňovány stejně náročné standardy zajišťující prvotřídní kvalitu, kterou kuřáci očekávají. Každodenní činnosti zahrnují více než jen výrobu cigaret. Sem patří způsob podnikání, interakce se světem mimo kancelář a to jak v lokálním, tak celosvětovém měřítku. Mezi základní cíle společnosti patří chování se jako sociálně zodpovědná společnost na lokální i globální úrovni.

Analýza společnosti, Philip Morris ČR a.s. pravidelně vyplácí 1 x za rok dividendy, a to v podstatě celý svůj zisk. Vzhledem ke zvyšující se spotřební dani na tabákové výrobky firmě zisk postupně klesá. O dividendách se rozhoduje na výroční valné hromadě, která probíhá v měsíci dubnu. Splatnost dividend pak bývá v měsíci květnu. Finanční data (Výroční zpráva 2010, Philip Morris ČR a.s.)

Tab.1: Samostatný výkaz finanční pozice k 31.12.2010 (v milionech Kč)

<b>AKTIVA</b>	<b>Bod</b>	<b>31.12.2010</b>
Pozemky, budovy a zařízení	4	2 726
Nehmotná aktiva		94
Investice v dceřiné společnosti	1	19
<b>Dlouhodobá aktiva</b>		<b>2 839</b>
Zásoby	6	1 120
Obchodní a ostatní finanční pohledávky	7	1 626
Ostatní nefinanční aktiva	7	2 874
Daň z příjmů splatná		0



Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	8	6 861
<b>Krátkodobá aktiva</b>		<b>12 481</b>
Dlouhodobá aktiva držená k prodeji		73
<b>Aktiva celkem</b>		<b>15 393</b>

<b>VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY</b>	<b>Bod</b>	
Základní kapitál	9	2 745
Emisní ážio a ostatní příspěvky akcionářů		2 364
Nerozdělený zisk		3 499
Zákonný rezervní fond	9	549
<b>Vlastní kapitál celkem</b>		<b>9 157</b>
Odložený daňový závazek	12	119
<b>Dlouhodobé závazky</b>		<b>119</b>
Obchodní a ostatní finanční závazky	10	677
Ostatní nefinanční závazky	10	188
Daň z příjmů splatná		60
Ostatní daňové závazky	11	5 178
Rezerva na krátkodobé závazky	16	14
Přijaté půjčky	8	0
<b>Krátkodobé závazky</b>		<b>6 117</b>
<b>Závazky celkem</b>		<b>6 236</b>
<b>Vlastní kapitál a závazky celkem</b>		<b>15 393</b>

Zdroj: Výroční zpráva PM ČR a.s. 2010

Tab.2: Samostatný výkaz úplného výsledku za rok končící 31.12.2010

(v milionech Kč)

	<b>Bod</b>	<b>2010</b>
Tržby	17	10 844
Náklady na prodané výrobky a zboží	14	-6 469
<b>Hrubý zisk</b>		<b>4 375</b>
Odbytové náklady	14	-755
Administrativní náklady	14	-735
Ostatní výnosy	13	120
Ostatní provozní výnosy	18	104
Ostatní provozní náklady	19	-117
<b>Provozní zisk</b>		<b>2 992</b>
Finanční náklady		0
<b>Zisk před zdaněním</b>		<b>2 992</b>
Daň z příjmů	21	-565
<b>Čistý zisk</b>		<b>2 427</b>
Ostatní úplný výsledek		0
<b>Úplný výsledek za rok celkem</b>		<b>2 427</b>
<b>Zisk na akcii základní a zředěný (Kč/akcie)</b>	<b>22</b>	<b>884</b>

Zdroj: Výroční zpráva PM ČR a.s. 2010

### **Hlavní investice**

V roce 2010 Společnost investovala zejména do výrobního zařízení za účelem rozšíření výrobního portfolia a zvýšení efektivity výrobního procesu, a do strojů na zpracování tabáku. Společnost také investovala do výměny vozového parku.

Tab. 3: Nejdůležitější investice (v tis. Kč)

	<b>Pořizovací hodnota</b>
Investice do procesu zpracování tabáku	43 895
Investice do rozšíření portfolia výroby	528 295
Investice do vozového parku	29 801
Ostatní projekty	62 740
Investice do softwaru	17 118
<b>Celkem</b>	<b>681 849</b>

Zdroj: Výroční zpráva PM ČR a.s. 2010

Veškerý dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek byl financován z vlastních zdrojů Společnosti. V roce 2011 Společnost plánuje celkovou hodnotu investice ve výši 200 570 tis. Kč, z čehož k nákupu v hodnotě 71 770 tis. Kč se již Společnost k 31.12.2010 zavázala. Plán investic společnost pravidelně kontroluje, skutečné náklady se však mohou od výše plánovaných údajů lišit.<sup>38</sup>

### **5.3 Popis organizační jednotky přípravy tabákových směsí**

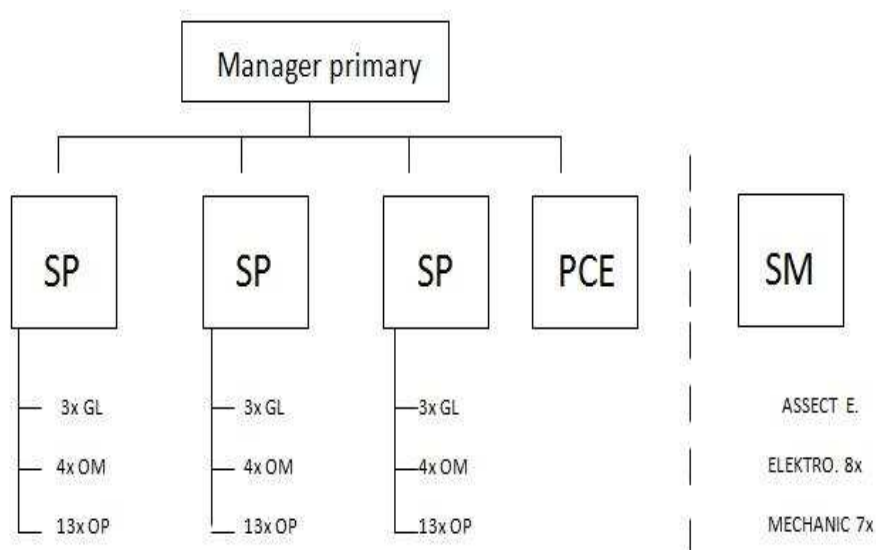
Přípravna tabákových směsí je umístěna v nové výrobní budově závodu PM ČR a.s. v Kutné Hoře. Úkolem přípravní je zpracování surového tabáku a příprava tabákových směsí v potřebném množství a kvalitě dle výrobního plánu. Tabáková směs jako finální výrobek přípravní je distribuován k výrobním strojům do oddělení výroby a balení cigaret.

Součástí přípravní jsou dvě separátní linky na zpracování surového tabáku a surových žil. Bližší popis výrobního procesu nelze z důvodu ochrany důvěrných informací uvést. Spuštění výroby v nové výrobní budově bylo zahájeno v roce 1994 v režimu dvousměnnosti. V souvislosti s navýšením výrobní kapacity závodu byla v roce 1998 spuštěna výroba ve třisměnném

<sup>38</sup> Výroční zpráva 2010, Philip Morris ČR a.s.

provozu v pracovních dnech pondělí až pátek. S postupným procesem modernizace a dalšího navýšení výrobní kapacity byl na přípravně tabákových směsí spuštěn nepřetržitý provoz v červnu 2009. Následující obrázek ukazuje zjednodušené schéma organizační struktury přípravy tabákových směsí před přechodem do nepřetržitého provozu.

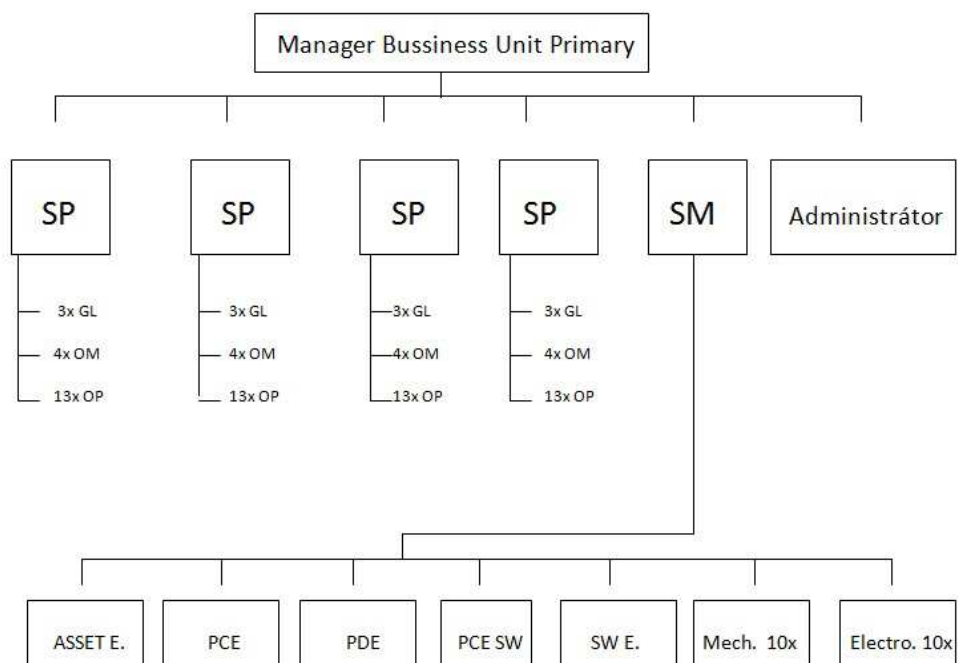
Obr. č. 16: Zjednodušené organizační schéma přípravy tabákových směsí – třísměnný provoz



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních dokumentů PM ČR a.s.

Zvláštností uvedené organizační struktury bylo odtržení řízení výroby a řízení údržby. Následující schéma odráží organizační strukturu po provedených úpravách v souvislosti s přechodem do nepřetržitého provozu.

Obr. č. 17: Zjednodušené organizační schéma přípravy tabákových směsí – nepřetržitý provoz



Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních dokumentů PM ČR a.s.

Tato organizační jednotka lépe odráží uspořádání dle skutečných potřeb. Vedoucí údržby je se svým týmem součástí jedné Business Unit. Ve vztahu k procesu neustálého zlepšování je mnohem jednodušší sestavení komplexního řešitelského týmu, významně urychlit celý proces přijetí, zhodnocení a ve finále realizaci zlepšovacích návrhů.

## 5.4 Analýza dokumentů

Definování pravidel, postupů a odpovědností v procesu zlepšování se zabývá dokument „Návrhy na zlepšení“. Je zde definován rozsah platnosti pro všechny zaměstnance PM ČR a.s. s místem výkonu práce v závodě Kutná Hora a skladu hotových výrobků. Definice pojmů a odpovědnosti.


Návrh na zlepšení (dále jen NZ) je přijatý a zaevidovaný návrh, který přinese prokazatelnou finanční úsporu nebo zlepšení v oblastech:

- zvýšení efektivity procesu
- zlepšení kvality produktů
- technické zdokonalení
- zlepšení organizace práce
- snížení rizika v oblasti BOZP
- úspora energií a snížení odpadů

Formulář návrhů na zlepšení (dále jen NNZ) je forma předání návrhu navrhovatele k rukám zadavatele. Evidence NNZ je elektronická tabulka, ve které jsou evidovány všechny přijaté návrhy. Navrhovatel je zaměstnanec, který podá NNZ včetně praktického řešení. Zadavatel je zpravidla nadřízený navrhovatele, odpovídá za správnost obsahu, podporuje a spolupracuje s navrhovatelem a realizátorem při realizaci návrhu. Ověřuje finanční úspory a odpovídá za systém odměn. Realizátor je zaměstnanec, který v rámci jeho pracovní pozice a popisu práce spolupracuje na realizaci. Manažer oddělení je člen vedení závodu, který schvaluje finanční ocenění navrhovatele a zadavatele. Komise NNZ představuje tým vedoucích zaměstnanců, kteří se schází minimálně čtvrtletně a vyhodnocují klíčové ukazatele celého procesu. Ověřovatel je pracovník oddělení plánování, který ověřuje v příslušné aktivitě správnost kalkulace, výpočtů finanční úspory a návratnost investice. Finanční

úspora jsou úspory za jeden kalendářní měsíc, který návrh přinesl. Návratnost investice představuje počet měsíců, za kterých se náklady vložené do realizace návrhů vrátily prostřednictvím finančního přínosu. Termín plánované realizace znamená datum, ke kterému bude NNZ fakticky realizován. Termín může být upraven na základě skutečného vývoje realizace. Status „hotovo“ znamená konečný stav, kdy došlo k faktické realizaci s ověřením finanční úspory a návratnosti investice. Tento status je také podmínkou pro přidělení odměn. Status „v řešení“ znamená, že probíhá jeho realizace nebo ověřování finanční úspory a návratnosti. Status „zamítnuto“ znamená konečný stav. Důvodem zamítnutí může být například změna podmínek v legislativě, technologii nebo procesu. Důvodem zamítnutí může být i nepotvrzení i finanční úspory. Klíčové ukazatele výkonu systému NNZ jsou celkový počet návrhů a finanční úspora. Podání a evidence návrhu. V případě, že má zaměstnanec návrh na zlepšení, vyplní formulář NNZ a předá ho zpravidla svým nadřízeným. V návrhu by nemělo chybět jméno navrhovatele, zadavatele a návrh realizátora. Dále popis s vysvětlením co a proč, praktické řešení a popis realizace s předpokládanou finanční úsporou a návratností. Návrh může být i bez finanční úspory.

Obr. č. 18: Formulář návrhu na zlepšení

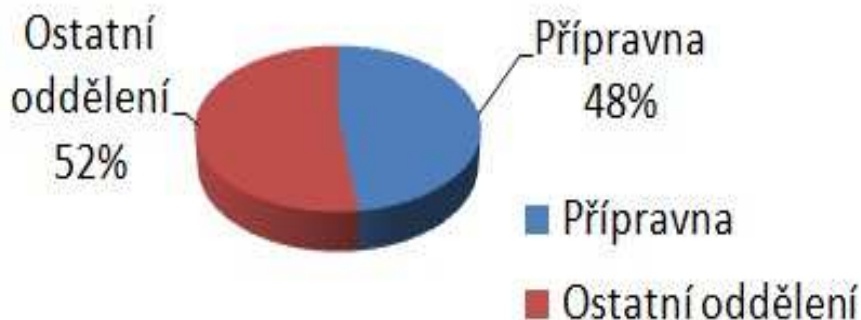
<b>Formulář NZ</b>			
V případě, že máš návrh na zlepšení, vyplň tento záznam a předej ho svému nadřízenému			
Jméno Navrhovatele: _____	Osobní číslo Navrhovatele: _____		
Oddělení Navrhovatele: _____	Datum podání návrhu: _____		
Jméno Zadavatele: _____	Jméno Realizátora (návrh): _____		
Předpokládáš finanční úsporu? [ANO] [NE (15 bodů)]			
<input type="checkbox"/> Úspora 1-10 000 Kč/měsíc & Návratnost investice 1-6 měsíců (30 bodů) <input type="checkbox"/> Úspora 1-10 000 Kč/měsíc & Návratnost investice do 1 měsíce (60 bodů) <input type="checkbox"/> Úspora 10 000-100 000 Kč/měsíc & Návratnost investice 6- 12 měsíců (120 bodů) <input type="checkbox"/> Úspora 10 000-100 000 Kč/měsíc & Návratnost investice do 6 měsíců (240 bodů) <input type="checkbox"/> Úspora nad 100 000 Kč/měsíc & Návratnost investice 12-18 měsíců (480 bodů) <input type="checkbox"/> Úspora nad 100 000 Kč/měsíc & Návratnost investice do 12 měsíců (600 bodů)			
Co a proč navrhuješ (stručný popis)?		Jaké navrhuješ řešení (stručný popis)?	
Způsob tvé kalkulace finanční úspory a návratnosti investice			
<b>DĚKUJEME</b>			

Zdroj: Interní dokumenty PM ČR a.s.

Zadavatel ve spolupráci s navrhovatelem návrh zaeviduje a kontaktují realizátora. Jestliže se v průběhu řešení návrhu změní podmínky, termíny nebo jiné předpoklady, na základě kterých byl návrh zaevidován, má zadavatel právo tyto skutečnosti v evidenci zohlednit nebo návrh v průběhu jeho řešení zamítnout. Uzavření návrhu probíhá formálně označením statusu „hotovo“ nebo „zamítnuto“. Podmínkou pro uzavření návrhu statusem „hotovo“ je ukončení realizace v plném rozsahu. Systém nefinančních a finančních odměn nebude v této práci na základě přání vedení společnosti zveřejněn.

Nová evidence NNZ byla aktualizována v roce 2010. Ve svém rozsahu plně odráží všechny požadavky dokumentů upravující pravidla pro podávání návrhů na zlepšení. Analýza evidence návrhu NNZ za rok 2011 ukazuje tyto výsledky. Celkový počet řádně podaných zlepšovacích návrhů byl 121, přičemž z toho 59 návrhů bylo podáno na oddělení přípravy tabákových směsí.

Graf 1: Poměr podaných zlepšovacích návrhů za rok 2011

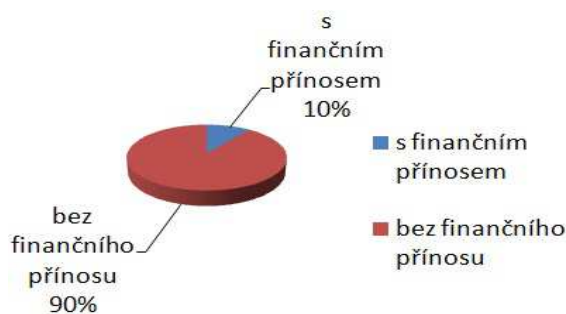


Zdroj: Vlastní zpracování



Následující graf zobrazuje poměr mezi návrhy s finančním a nefinančním přínosem.

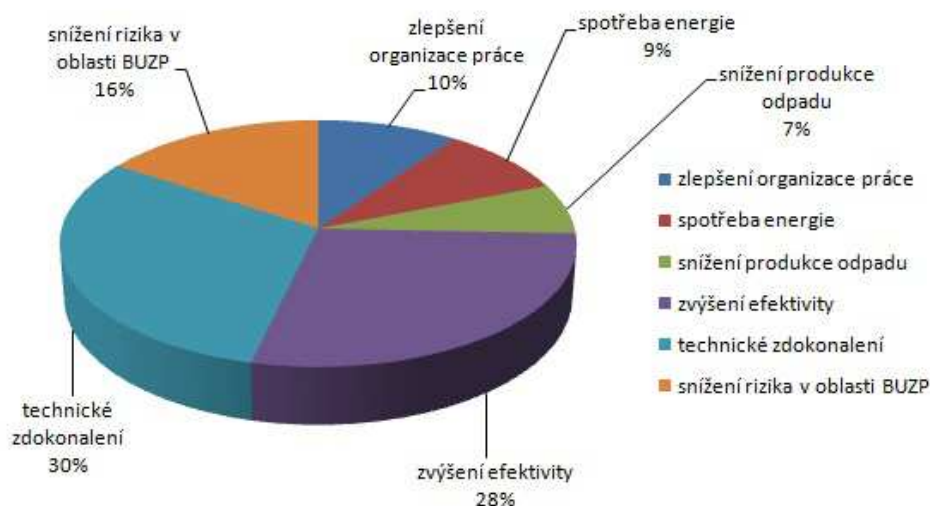
Graf 2: Návrhy na zlepšení s finančním a nefinančním přínosem za rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Zlepšovací návrhy jsou již při zadání do systémů rozřazeny do základních oblastí jako je snížení rizika v oblasti BOZP, technické nebo technologické zlepšení, zvýšení efektivity, snížení produkce odpadů, spotřeba energie a zlepšení organizace práce. Následující graf znázorňuje poměrné zastoupení v daných oblastech ZN za rok 2011.

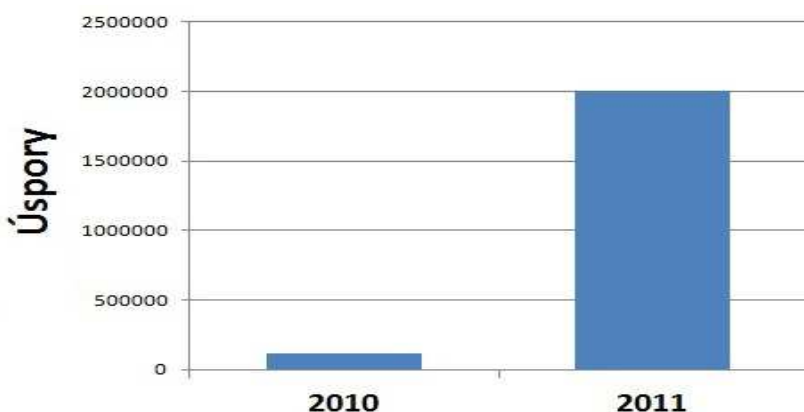
Graf 3: Poměrné zastoupení oblasti návrhu



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční přínos úspor vycházející z návrhu na zlepšení za rok 2010 a 2011 zobrazuje následující graf.

Graf 4: Finanční úspory za rok 2010 a 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.5 Výsledky provedeného průzkumu

Kapitola, věnovaná výsledkům provedeného průzkumu na oddělení přípravy tabákových směsí v závodě PM ČR a.s. shrnuje informace nezbytné k naplnění cíle práce. V úvodu kapitoly se nachází oddíl, jehož obsahem je stručná charakteristika respondentů, kteří se provedeného průzkumu zúčastnili. V další části jsou zodpovězeny otázky vztahující se k základním okruhům kvality systému zlepšovacích návrhů, podpory managementu, motivace, postoj zaměstnanců, informačním zdrojům a spolupráci při předávání informací.

### Charakteristika respondentů

Průzkumu se zúčastnilo 20 respondentů, dotazníky jim byly předány v papírové podobě na pracovišti, kde je ve vyhrazeném čase a místě vyplnili. Po vyplnění dotazníku byl následně proveden krátký řízený rozhovor za účelem získání přesné odpovědi a názorů respondenta. Účastníky je možné členit dle vybraných kategorií, ovšem stěžejním kritériem je pracovní zařazení

s ohledem na organizační strukturu. Absolutní počty respondentů a jejich poměrné zastoupení v rámci výběrového souboru dle pracovního zařazení jsou obsahem následující tabulky.

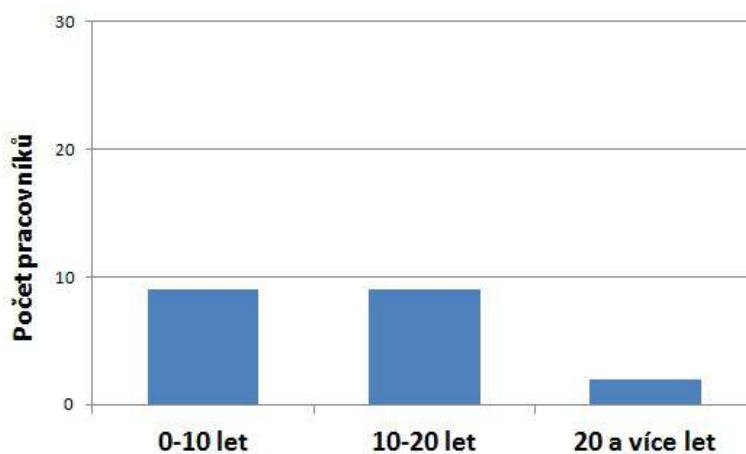
Tab. 4: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení

Pozice	počet
Operator primary	8
Operator mechanik	2
Group Leader	5
Vedoucí zaměstnanci	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedený přehled rozdělení respondentů dle pracovních pozic je užitečný pro čtenáře této práce, který si může udělat obraz o průřezu zkoumané skupiny. Otázky týkající se pohlaví a věku nejsou pro účely tohoto průzkumu relevantní. Celkový počet zaměstnanců v nepřetržitém provozu na přípravně tabákových směsí je 104. Průzkumu se účastnilo 20 respondentů, což tvoří 19,2 % ze zkoumané skupiny. Otázka týkající se délky pracovní kariéry v rámci oddělení je znázorněna v následujícím grafu.

Graf 5: Zastoupení kategorií dle odpracovaných let

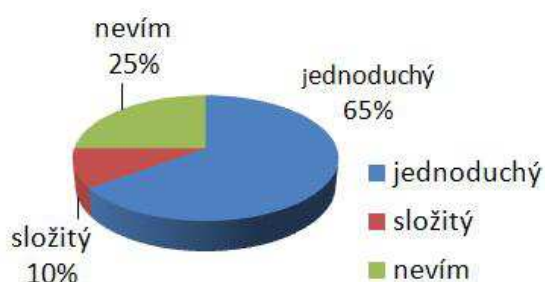


Zdroj: Vlastní zpracování

Obsahem této části je interpretace dat, získaných na základě realizovaného šetření na oddělení přípravy tabákových směsí v závodě PM ČR a.s. Kutná Hora. Výsledky jsou interpretovány ve vztahu k určeným oblastem viz. úvod této kapitoly. Data získaná na základě dotazníkového průzkumu jsou analyzována z hlediska jednotlivých položek a z hlediska uvedených oblastí.

Kvalita systému NNZ. Na kvalitu systému NNZ a jeho uchopitelnost a jednoduchost se zaměřuje otázka č. 24 a č. 32. Cílem otázky „jaký je podle vás nový systém zlepšovacích návrhů“ je zjistit, zda je pro zaměstnance systém jednoduše pochopitelný. Jako systém jednoduchý označilo v dotazníku 65 % respondentů, jako systém složitý označilo 10 % respondentů. Rozložení odpovědi na danou otázku zobrazuje níže uvedený graf.

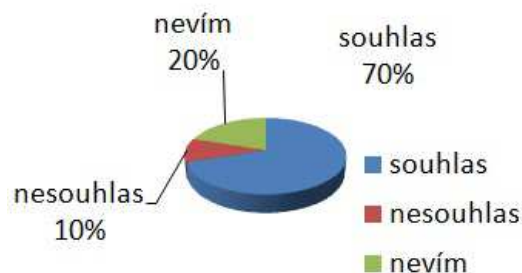
Graf 6: Rozložení odpovědí na výrok „jaký je podle Vás nový systém ZN“



Zdroj: Vlastní zpracování

Významný souhlas byl zaznamenán na dotaz, zda je systém NZ obecně dobře propracovaný. Cílem tohoto dotazu je zjištění, zda je na systém pohlíženo jako na kvalitní nástroj, se kterým můžou pracovat. Jako dobře propracovaný označilo 70 % respondentů, nesouhlas vyjádřilo 10 % respondentů.

Graf 7: Rozložení odpovědí na výrok „systém ZN je dobře propracovaný“

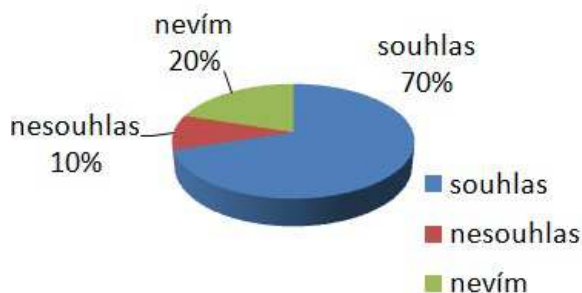


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve zkoumané oblasti kvality systému ZN se poměrně silně projevil názor respondentů svědčící o dobré propracovanosti systému a zároveň většinově označený jako jednoduchý. Tento fakt vytváří dobré uživatelské prostředí pro širokou populaci zaměstnanců.

V otázce podpory managementu se průzkum zabývá vnímáním zájmu vedoucích zaměstnanců. Součástí průzkumu je také zjištění vzájemné koheze pracovníků na různých úrovních. Aktivním zájmem o již podané ZN a podporou rychlosti realizace se zabývá otázka č.22. S aktivním zájmem vedoucích pracovníků o systém ZN souhlasí 70 % respondentů.

Graf 8: Rozložení odpovědí na výrok „vedoucí pracovníci se aktivně zajímají o podané ZN a podporují rychlost realizace“

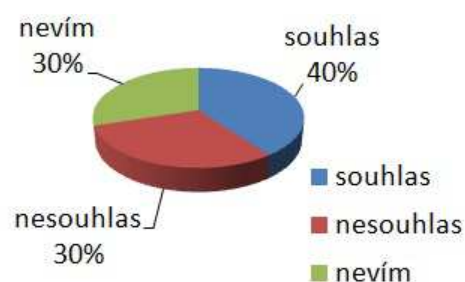


Zdroj: Vlastní zpracování

Souhlasné vyjádření k tvrzení, že firma podporuje dobré zlepšovací návrhy, vyjádřilo 85 % respondentů. Tento výsledek vyjadřuje silnou důvěru v podpoře skutečně dobrých návrhů.

Cílem otázky číslo 30 bylo zjištění míry koheze mezi pracovníky na nižších úrovních s managementem závodu. S tvrzením, že manažeři a pracovníci jsou „na jedné lodi“ souhlasí 40 % respondentů. Nesouhlas vyjádřilo 30 % respondentů a situaci nedokázalo zhodnotit také 30 % respondentů. Výsledek průzkumu v této oblasti ukazuje vnímání silné podpory vůči systému ZN. Vnímání vzájemné koheze se projevuje u 40 % respondentů. Zájem se tedy projevuje spíše jako zájem o systém, než o navrhovatele ZN.

Graf 9: Rozložení odpovědí na výrok „manažeři a pracovníci jsou na jedné lodi“

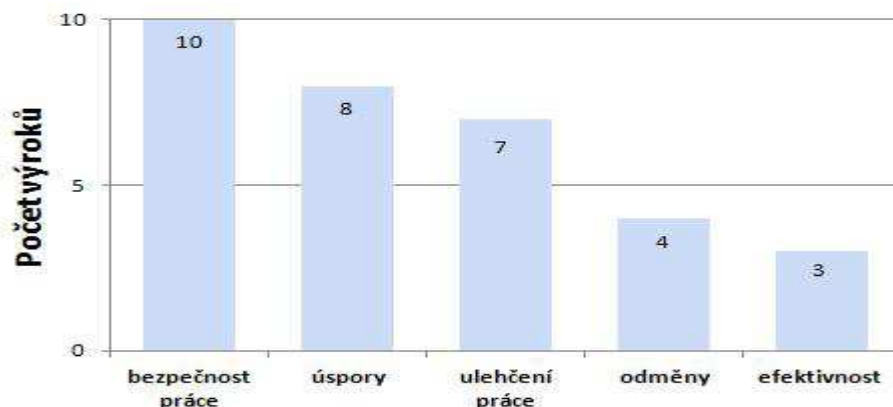


Zdroj: Vlastní zpracování

## Motivace

Oblastí motivace se v provedeném průzkumu zabývají otázky 1, 26, 31 a 33. Cílem tohoto oddílu je zjištění motivace zaměstnanců pro podání ZN. Otázka č.1 je otázka otevřená, kde mají respondenti možnost uvést 3 výrazy co pro ně znamená pojem zlepšovací návrhy. Cílem je zjistit neovlivněný názor každého respondenta. Následující graf znázorňuje porovnání nejčastěji použitých výrazů.

Graf 10: Pět nejčastěji uvedených výrazů

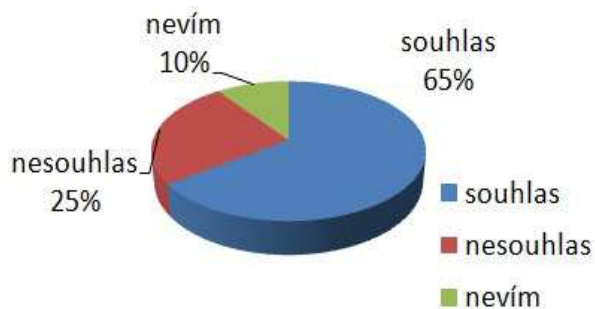


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 33 se věnuje přímé nabídce z úzkého výběru výroků úspory, ulehčení práce, odměny a bezpečnost práce. Více jak polovina 65 % respondentů označilo jako svou prioritu výraz ulehčení práce.

Otázka č. 26 se věnuje systému odměn. Cílem je zjištění, zda je systém odměn v rámci ZN pro zaměstnance motivační.

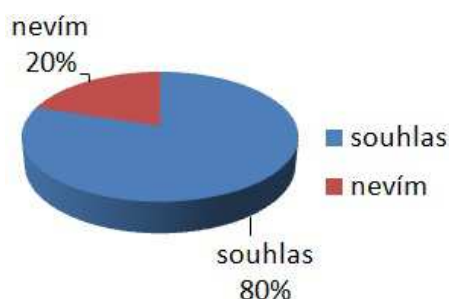
Graf 11: Rozložení odpovědí na výrok „systém odměn za ZN je dostatečně motivační“



Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost změny prostředí a postupů prostřednictvím systému ZN zkoumá otázka č. 31. Cílem je zjistit vnímání a postoj k systému samotnému. Toto vnímání vyjadřuje následující graf.

Graf 12: Rozložení odpovědí na výrok „systém ZN umožňuje měnit pracovní prostředí a postupy“



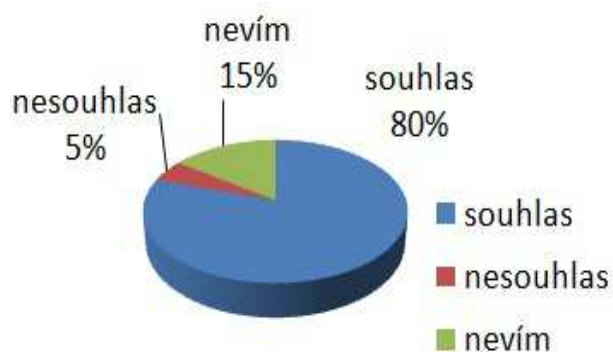
Zdroj: Vlastní zpracování

V této zkoumané oblasti se silně projeví tendence vztažení ZN jako možnosti ulehčení práce a zároveň získání bezpečného pracovního prostředí. Z hlediska systému samotného je zřejmé vnímání možnosti změny pracovního prostředí a postupu. Souhlas vyjádřilo 80 % respondentů.

### Postoje

Zkoumaná oblast pracovních postojů určuje kladné či záporné soudy v rámci přístupů systému ZN a jsou důležitou součástí motivace. Postoj určují vybrané otázky 10, 29 a 34. Cílem je získání náhledu na přínos systému ZN pro závod a chápání smyslu celé problematiky. Pohled na vnímání přínosu nabízí níže uvedený graf.

Graf 13: Rozložení odpovědi na výrok „systém ZN je pro závod přínosem“



Zdroj: Vlastní zpracování

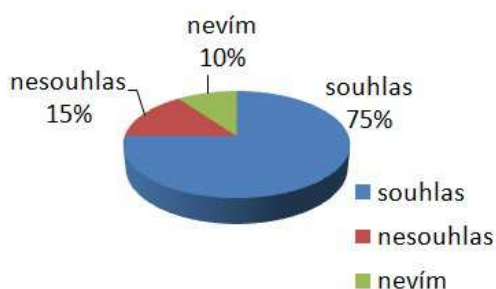


Z výše uvedeného grafu je možno vypočítat, že 80 % respondentů vyjádřilo souhlas s tvrzením „systém ZN je pro náš závod přínosem“. Postoj zaměstnanců k systému ZN jako jednou z klíčových prvků úspěchu procesu ve zkoumané oblasti se projevil poměrně silně. Výsledky průzkumu v této oblasti potvrzují chápání přínosu pro fungování výrobního závodu s převahou názoru, že tato aktivita má smysl.

### Sdílení informací

Zkoumání v oblasti sdílení informací se zaměřuje na zdroje a včasnost předávání. Jedná se o pohled na firmu jako na živý organismus, který je tvořen lidmi a prostřednictvím lidí také funguje. Účelem průzkumu v této oblasti je také zaměření na dostupnost potřebných informací. Vybranými otázkami provedeného průzkumu jsou 3, 4, 5 a 27. Výsledek zkoumání, zda zaměstnanci dostávají informace o změnách včas, zobrazuje následující graf.

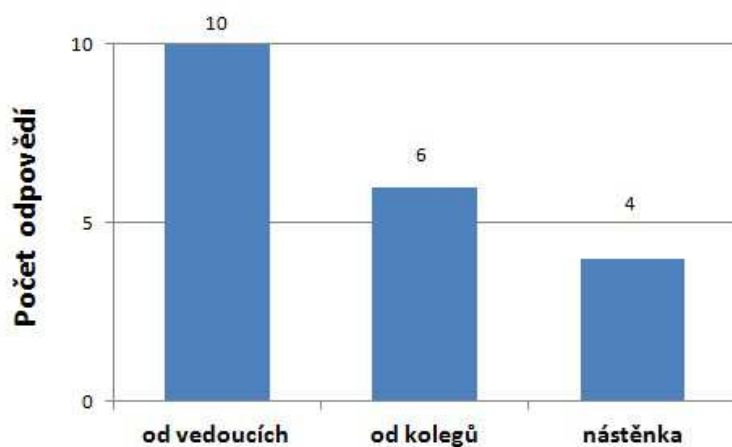
Graf 14: Rozdělení odpovědí na výrok „informace o změnách v našem závodě dostávám včas“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 14 je možné vypočítat, že většina zaměstnanců nemá problém s rychlostí potřebných informací, na druhou stranu 15 % respondentů vyjádřilo nesouhlas. Tento stav poskytuje velký prostor na zlepšení a je impulzem pro hlubší bádání. Další důležitou oblastí tohoto průzkumu je zjištění nejčastějších zdrojů informací. Toto zjištění zobrazuje následující graf.

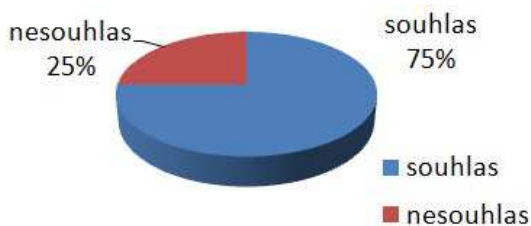
Graf 15: Označení nejčastějších zdrojů informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto zjištění vyplývá, že nejčastější zdroj informací pro zaměstnance je od vedoucích. Uvedené zjištění potvrzuje dobrou úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Tento fakt také potvrzuje potlačení komunikačních bariér ve vertikální ose. Dostupnost potřebných informací vyjadřuje následující graf, jenž odráží poměr souhlasu a nesouhlasu s tvrzením, že informace jsou sdíleny široce a každý zaměstnanec je může získat, když je potřebuje.

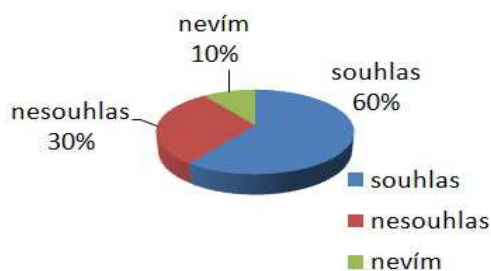
Graf 16: Rozdělení odpovědí na výrok „informace jsou sdíleny široce a každý zaměstnanec je může získat, když je potřebuje „



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek této průzkumné otázky potvrzuje otevřené prostředí výrobního závodu s bezproblémovou dostupností potřebných informací. Další zkoumanou oblastí je včasné získávání informací při změnách. Rozdělení odpovědí na tvrzení „při změnách na pracovišti jsou pracovníci včas informováni o tom, co a proč se bude dělat“ zobrazuje následující graf.

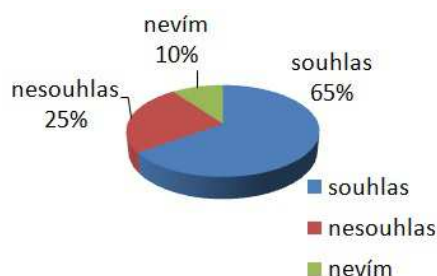
Graf 17: Rozdělení odpovědí na výrok „při změnách na pracovišti jsou pracovníci včas informováni o tom, co a proč se bude dělat“



Zdroj: Vlastní zpracování

Další oblast zkoumání se věnuje úrovni a kvalitě předávání informací v souvislosti se vzájemným sdílením mezi směnami. Zároveň se průzkum věnuje komparaci této úrovně ve vztahu ke změně směnnosti ze třísměnného režimu na provoz nepřetržitý. Hodnocením spolupráce se zabývá otázka č.6 „spolupráce mezi směnami je na výborné úrovni“. Rozdělení odpovědí znázorňuje následující graf.

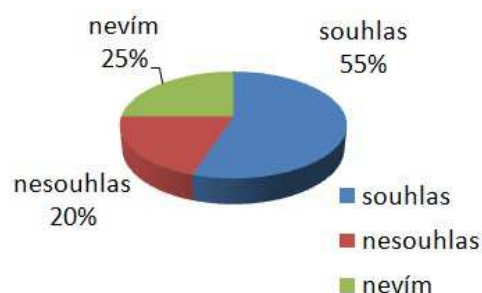
Graf 18: Rozdělení odpovědí na výrok „spolupráce mezi směnami je na výborné úrovni“



Zdroj: Vlastní zpracování

Úrovní a kvalitou předávání informací se týká další průzkumná otázka, která zkoumá vnímání rozdílů před přechodem do nepřetržitého provozu a po přechodu. Výsledek je patrný z následujícího grafu, který vyjadřuje souhlas a nesouhlas s tvrzením „úroveň a kvalita předávání informací mezi směnami je v nepřetržitém provozu lepší než ve třísměnném“.

Graf 19: Rozdělení odpovědí na výrok „úroveň a kvalita předávání informací mezi směnami je v nepřetržitém provozu lepší než ve třísměnném“



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve zkoumané oblasti úrovně a kvality předávání informací mezi směnami lze zaznamenat pokles spokojenosti v souvislosti s přechodem do nepřetržitého provozu. Tento druh provozu je tedy náročnější, směny ztrácejí původní aktivní kontakt na denní bázi. Pozitivní informací zůstává skutečnost, že jako vysokou úroveň spolupráce mezi směnami označilo 60 % respondentů, což svědčí o vysokém stupni profesionality a vyrovnání se s novou realitou. Z analýzy poznámek z osobních pohovorů vyplývá, že největší slabinou je čas a tempo realizace ZN. Na druhou stranu z hovoru se zástupci managementu závodu zaznívá požadavek na vyšší míru informovanosti o délce procesu v případě investic, respektive vysvětlit, jak dlouhý je realizační proces v případě investičního projektu.

## 5.6 Doporučení

Na základě analýzy interních dokumentů, vyhodnocení dotazníku se zaměřením na průzkum systému zlepšovacích návrhů, včetně vyhodnocení osobních rozhovorů s respondenty průzkumu lze konstatovat, že systém individuálních zlepšovacích návrhů jako nástroj je dle vnímání zaměstnanců PM ČR a.s. na očekávané úrovni. Identifikovaný prostor pro zlepšení na základě vyhodnocení průzkumu se týká zejména způsobu využívání již nastaveného systému v níže uvedených oblastech.

Průzkumem v oblasti komunikace a podpory managementu byl zjištěn silný zájem vedení závodu o systém ZN, avšak již mnohem méně respondentů cítí kohezi mezi pracovníky a managementem. Výsledek tohoto zjištění může ukazovat zaměření spíše na systém, než na samotné navrhovatele a zlepšovací návrhy samotné. Tento jev v kombinaci s prodlužováním termínů realizace se může v dlouhodobém horizontu negativně projevit v motivaci a postojích zaměstnanců vůči zlepšovacím aktivitám. Doporučení se týká zlepšení komunikace s navrhovateli. Příkladem může být měsíční uveřejnění postupu realizátorů ke každému návrhu ve statusu „v řešení“. Podpůrným argumentem vycházejícím z analýzy dokumentů je stav na konci roku 2011, kdy ve statusu „v řešení“ zůstává 37 zlepšovacích návrhů, přičemž již minimálně jednou byl termín realizace posunut ve 26 případech. Doporučení pro zvýšení účinnosti systému navazuje na výše uvedenou aktivitu, na kterou lze navázat nastavením kontrolních aktivit pro důkladnější vyhodnocení funkčnosti systému ZN, který bude indikovat prodlužování doby realizace a tu následně ovlivňovat.

Doporučení v oblasti interní komunikace se týká udržení a posilování kladného postoje zaměstnanců vůči systému ZN s využitím všech prostředků interních médií se zaměřením na nástěnky na jednotlivých pracovištích. Cílem této aktivity je vyvážení podílu komunikačních toků. Výsledky průzkumu ukazují, že vysoký podíl informací o vnitřních změnách, přicházejí od vedoucích pracovníků na úkor jiných informačních zdrojů, jako jsou např. intranet, interní TV nebo nástěnky.

## 5.7 Realizace

Již od roku 2007 se slovo změna objevuje ve slovníku zaměstnanců PM ČR a.s. častěji, než kdy dříve. Blížící se strategická změna navýšení kapacity závodu a navýšení flexibility s rozšířením portfolia výrobků. Změnou prochází postupy a aktivity jednotlivých oddělení, spolupráce s třetími stranami a mnoho dalších aktivit, které se týkají výrobního závodu, i jejího okolí. Zejména spuštění velkých globálních projektů.

Součástí přípravné fáze byla aktivita lidských zdrojů, které připravilo cílené vzdělávací programy s cílem pomoci se připravit na zavádění přicházejících změn. Připravované vzdělávací programy byly soustředěny na dvě zásadní problematiky „řízení projektů“ a „řízení změny“. Řízení projektů se zabývalo logickým postupem v řešení s cílem porozumět termínům, jako je plánování, případová studie, řízení rizik a analýza nákladů. Řízení změn se zabývalo tím, jak změnu přijímá každý z nás. Cílem tohoto školení bylo porozumět termínům, jako je individuální přijímání změny, křivka přijímání změny, emocionální reakce a vliv firemní kultury na proces změn. Efektivita a náklady jsou pojmy týkající se především výrobních středisek a závodů. Právě na tyto oblasti se zaměřuje nová koncepce nazvaná OPEN. Koncepce symbolizuje otevřenost ke změnám, Operation, Performance, Engagement. Cílem celé koncepce bylo rozdělení organizace do nezávislých výrobních jednotek, které jsou zodpovědné za výkony ve všech oblastech. Myšlenka odstraňování všech činností, které nepřinášejí během výrobního procesu přidanou hodnotu pro zákazníka, přichází z filozofie štíhlé výroby LEAN. Uvedení do praxe probíhá prostřednictvím metody 5S, která představuje uspořádání a čistotu na pracovišti. Jedná se o pojmy roztřídit, srovnat, vyčistit, uvést do standardu a udržet. Smyslem 5S je zapojení a spoluzodpovědnost všech členů týmu na pracovišti k jeho vytvoření a uspořádání.

Fáze realizace v oblasti neustálého zlepšování zahrnuje nový účinný systém, který motivuje zaměstnance, aby přicházeli s nápady včetně návrhů,

jak tyto nápady realizovat. V rámci představení konceptů zlepšovacích návrhů byl začátkem roku 2010 představen koloběh podávání návrhů na zlepšení.

Součástí proškolení bylo vysvětlení, co vlastně návrhy na zlepšení řeší a jakých oblastí se může týkat. Představený systém Návrhy na zlepšení klade největší důraz na řešení nápadu přímo navrhovatelem. Každý návrh by měl být rámcově doplněný o možné řešení a oblast očekávaného zlepšení, přičemž kvalita návrhu je významným faktorem. Samotný koloběh návrhů začíná vyplněním formuláře NNZ, který lze odevzdat přímému vedoucímu nebo využít tzv. zelených schránek. Formulář návrhu na zlepšení viz. Obr. 18.

Ukázka současného stavu nástěnek na pracovišti linky žil. V horní části je obecný popis a lokalizace. Vnitřní část obsahuje zobrazení standardu úklidu a umístění pracovních pomůcek včetně výsledků pravidelných auditů. Dále provozní informace o dosažených KPI pro danou linku na denní bázi. V pravé části je vymezen prostor pro sdílení informací systémem Henkaten.

Obr. 19: Ukázka nástěnky na pracovišti přípravy tabákových směsí

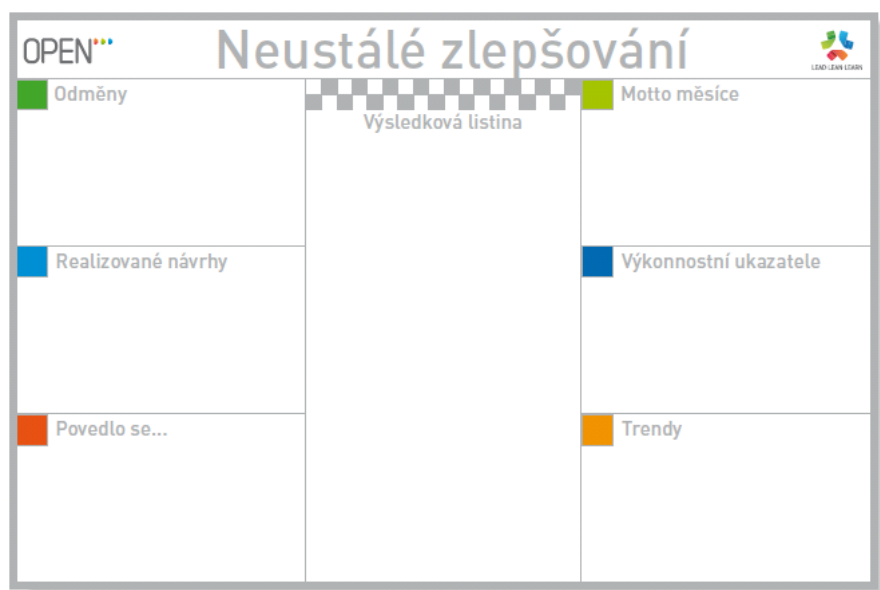


Zdroj: Interní materiál PM ČR a.s.

## Návrh dalších kroků na rok 2012

Příkladem reálných akcí připravovaných na rok 2012 je nová tvář nástěnek Neustálé zlepšování, která lépe odráží současné požadavky a nároky na informovanost zaměstnanců a posílení motivace ke zlepšovateľským činnostem.

Obr. č.20: Ukázka návrhu nové formy nástěnky



Zdroj: Interní materiál PM ČR a.s.

Dalším krokem k naplňování strategie „zlepšování komunikace“ je aktivita Lean manažera kutnohorské továrny a jeho týmu v duchu „ukážme se“. Tato činnost ve formě otevřené vizualizace prostupuje od nástěnek u výrobních strojů až po výzdobu chodeb a vstupních prostor. Grafické návrhy jsou vytvářeny ve spolupráci s externí firmou v duchu komunikace důležitých milníků v životě společnosti a zdůraznění firemních hodnot.



## 6. ZÁVĚR

Tlak na změny nebyl ve sféře podnikání nikdy tak silný jako dnes. Tradiční podnikatelská kultura musí včas podchytit signál nutnosti změny a přizpůsobení se požadavku zákazníků. Součástí těchto změn je také proces neustálého zlepšování a systém individuálních zlepšovacích návrhů. Zdokonalení výrobních procesů a snižování nákladů je jedním z důležitých aspektů pro podnik a jeho konkurenceschopnost.

Tato diplomová práce se věnuje problematice managementu změn a systému individuálních zlepšovacích návrhů na přípravně tabákových směsích v závodě PM ČR a.s. Kutná Hora. Práce je rozdělena do dvou základních částí, první část teoretická a druhá část praktická. V první části jsou uvedena teoretická východiska a poznatky z oblasti managementu změn. Praktická část je koncipována jako případová studie a shrnuje výsledky provedeného výzkumu.

Cílem této práce bylo, na základě provedené analýzy systému individuálních zlepšovacích návrhů a vyhodnocení provedeného průzkumu stanovit návrhy a doporučení, které přispějí k zefektivnění procesu řízení změn a předávání informací na přípravně tabákových směsích.

Dílejší cíle průzkumu se věnují zjištění vnímání kvality systémů individuálního zlepšování, zjištění míry motivace, postoje a informovanosti. Na základě interpretace dat získaných prostřednictvím provedeného průzkumu bylo zjištěno, že v oblasti kvality systému se silně projevil názor svědčící o dobré propracovanosti a zároveň jednoduchosti, ve kterém se pracovníci dobře orientují. Ve zkoumané oblasti motivace a postoje bylo zjištěno, že pro většinu zaměstnanců je systém odměn motivační a vnímají přínos zlepšovacích návrhů pro závod jako pozitivní. V oblasti informovanosti bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou dobře a včas informováni o probíhajících změnách na pracovišti a vědí, co a proč se bude dělat. Z výsledků průzkumu také vyplývá, že informace jsou převážně sdíleny od vedoucích, což je potvrzením dobré komunikace ve vertikální ose, avšak tento zdroj informací je třeba vhodně doplnit v jiných formách. Na základě vyhodnocení analýzy interních

dokumentů, vyhodnocení průzkumu a výsledků shrnutí osobních rozhovorů byly identifikovány oblasti na zlepšení. Jedná se o rychlost realizace zlepšovacích návrhů a informovanosti navrhovatelů o průběhu jednotlivých fází realizace samotné. Dále se jedná o zlepšení komunikace mezi managementem podniku a pracovníky. Doporučení zlepšení komunikace s navrhovateli, doporučení pro zvýšení účinnosti systému zlepšovacích návrhů a zrychlení realizace jsou popsány v kapitole 5.6, včetně zdůvodnění. Vyhodnocení dílčích výše uvedených cílů a stanovením návrhů a doporučení bylo dosaženo hlavního cíle této diplomové práce.

Závěrem lze uvést, že pro úspěšné fungování systému zlepšovacích návrhů je nutný upřímný zájem nadřízeného a jeho konkrétní pomoc, podpora a férová odměna. Dále rychlý proces realizace přijatých zlepšovacích návrhů, stálá informovanost a příznivá atmosféra odvozená z firemní kultury a strategie. Právě firemní kultura ovlivňuje celkový průběh podnikových procesů, je hluboce zakořeněná a může prospět zlepšení výkonu a řízení změny. Může však stejně silně působit i opačně a vytvořit bariéry s nedostatkem oddanosti a angažovanosti s destrukcí postojů ke zlepšování. Klíčem k úspěchu jsou postoje všech, kteří se na celém procesu podílí.

Potenciál zlepšovatelství je značný, čím zkušenější je personál firmy a čím více změn ve firmě probíhá, tím více příležitostí pro zlepšení vzniká. Využití těchto příležitostí posiluje konkurenceschopnost firmy a rozvíjí angažovanost zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- ATKINSON, R. L. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- BIRCH, P. *Koučování*. Brno: CO Books,a.s. 2005. ISBN 80-251-0581-4.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5
- DEDUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-4.
- DYTRT, Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*. Brno: CPress, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.
- EGGERT, M. *Motivace*. Praha: Portál,s.r.o. 2005. ISBN 80-7367-010-0
- FIŠERA, I. *Tvůrčí potenciál podniku*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0144-4.
- GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Ardo, 1999, ISBN 80-7203-124-4
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.
- HELLER, R. *Manuál manažera*. Praha: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0465-9
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- JONES, N.R. *Management změny*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-142-5
- KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: C. Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

LUKÁŠOVÁ,R., NOVÝ,I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MASAKI, I. *Kaizen*. Brno: Computer Press, a.s., 2004. ISBN 978-80-251-1621-0.

PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

ŠIGUT,Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2005. ISBN 80-86851-13-3.

TOTH, D. *Personální management*. Praha: Galileo, 2011. ISBN 978-80-87415-05-4.

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2010, Philip Morris ČR a.s.

WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-101-0.

Zákon č. 527/1990 Sb. ze dne 27. Listopadu 1990 o vynálezech a zlepšovacích návrzích

## SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

WICK, C. *From ideas to action Creating a learning organization*. Michigan: Human Resource Management, 1995. Vol.34. No.2. 311 p. ISSN 393-034-020-7.

MCSHANE, S., L., VON GLINOW, M., A. *Organizational behavior*. Boston: Irwin, 2000. ISBN 02-562-2896-5.

## SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

ManagementMania.com. *Řízení změn*. [online]. 2008-2011. [cit. 10.11.2011]. Dostupné na WWW: <<http://managementmania.com/rizeni-zmen>>.

ManagementMania.com. *Učíci se organizace*. [online]. Praha: Cortis consulting. 2008-2011. Dostupné na WWW: <<http://managementmania.com/ucici-se-organizace>>.

PALÁN, Zdeněk. *Učíci se organizace*. [online]. Praha: Cortis consulting. 2008-2011. Dostupné na WWW: <[http://old.nvf.cz/rozvoj\\_lz/dokumenty/palan.pdf](http://old.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/palan.pdf)>.

Philip Morris International, *Přehled o společnosti Philip Morris ČR a.s.*, [online]. [cit. 15.12.2011]. Dostupné na WWW: < <http://www.pmi.com>>.

Businessinfo, *Systém individuálních zlepšovacích návrhů*, [online]. Oficiální portál pro podnikání a export, [cit. 14.11.2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp>> .

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## A) Seznam obrázků

Obr. 1: Analýza makrookolí .....	16
Obr. 2: Externí a interní faktory firmy.....	18
Obr. 3: Příklady k definování SWOT analýzy.....	20
Obr. 4: Graf strategických změn.....	25
Obr. 5: Cyklický charakter strategického managementu změn.....	26
Obr. 6: Strategie dvakrát 5P.....	27
Obr. 7: Realizace strategické změny.....	28
Obr. 8: Tvorba týmu.....	29
Obr. 9: Řetězec data-informace-znalosti.....	31
Obr. 10: Uplatnění nových produktů.....	34
Obr. 11: Stavba projektového týmu.....	42
Obr. 12: Získání podpory.....	43
Obr. 13: Emocionální fáze procesu změny.....	44
Obr.14: Zlepšování a udržování produktu.....	49
Obr. 15: Kritéria zaměřená na proces a na výsledky.....	50
Obr. 16: Zjednodušené org. schéma přípravy tabákových směsí ve .třísměnném provozu.....	60
Obr. 17: Zjednodušené org. schéma přípravy tabákových směsí v nepřetržitém provozu.....	61
Obr. 18: Formulář návrhu na zlepšení.....	63
Obr. 19: Ukázka nástěnky na pracovišti přípravy tabákových směsí .....	79
Obr. 20: Ukázka návrhu nové formy nástěnky .....	80

## **B) Seznam tabulek**

Tab. 1: Samostatný výkaz finanční pozice k 31.12.2010.....	56
Tab. 2: Samostatný výkaz úplného výsledku za rok končící 31.12.2010.....	58
Tab. 3: Nejdůležitější investice.....	59
Tab. 4: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení.....	67

## **C) Seznam grafů**

Graf 1: Poměr podaných zlepšovacích návrhů za rok 2011.....	64
Graf 2: Návrhy na zlepšení s fin. a nefin. přínosem za rok 2011.....	65
Graf 3: Poměrné zastoupení oblasti návrhu.....	65
Graf 4: Finanční úspory za rok 2010 a 2011.....	66
Graf 5: Zastoupení kategorií dle odpracovaných let.....	67
Graf 6: Rozložení odpovědí na výrok „jaký je podle Vás nový systém ZN“	68
Graf 7: Rozložení odpovědí na výrok „systém ZN je dobře propracovaný“	69
Graf 8: Rozložení odpovědí na výrok „vedoucí pracovníci se aktivně zajímají o podané ZN a podporují rychlost realizace“.....	69
Graf 9: Rozložení odpovědí na výrok „manažeři a pracovníci jsou na jedné lodi“.....	70
Graf 10: Pět nejčastěji uvedených výrazů.....	71
Graf 11: Rozložení odpovědí na výrok „systém odměn za ZN je dostatečně motivační“.....	71
Graf 12: Rozložení odpovědí na výrok „systém ZN umožňuje měnit pracovní prostředí a postupy“.....	72
Graf 13: Rozložení odpovědi na výrok „systém ZN je pro závod přínosem“.....	72



Graf 14: Rozdělení odpovědí na výrok „informace o změnách v našem závodě dostávám včas“ .....	73
Graf 15: Označení nejčastějších zdrojů informací.....	74
Graf 16: Rozdělení odpovědí na výrok „informace jsou sdíleny široce a každý zaměstnanec je může získat, když je potřebuje „ .....	74
Graf 17: Rozdělení odpovědí na výrok „při změnách na pracovišti jsou pracovníci včas informováni o tom, co a proč se bude dělat “.....	75
Graf 18: Rozdělení odpovědí na výrok „spolupráce mezi směny je na výborné úrovni“.....	75
Graf 19: Rozdělení odpovědí na výrok: úroveň a kvalita předávání informací mezi směny je v nepřetržitém provozu lepší než ve třísměnném .....	76

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - Presentace nového systému Návrhy na zlepšení  
Příloha B – Dotazník průzkumu

# PŘÍLOHY

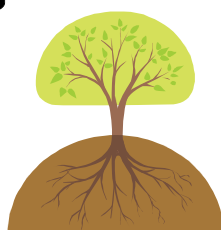
## Příloha A – Presentace nového systému Návrhy na zlepšení

---

Představujeme nový systém



**Každý nápad se počítá**



## NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

---

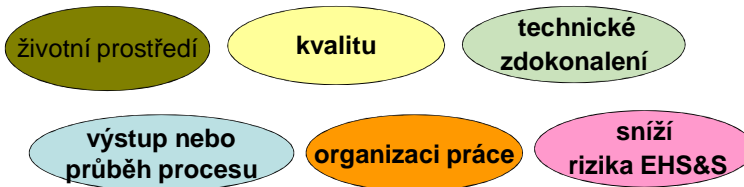
Koloběh podávání Návrhu na zlepšení PM KH



## Koloběh podávání Návrhu na zlepšení

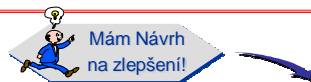


**Návrh na zlepšení = návrh řešení, který zlepší**

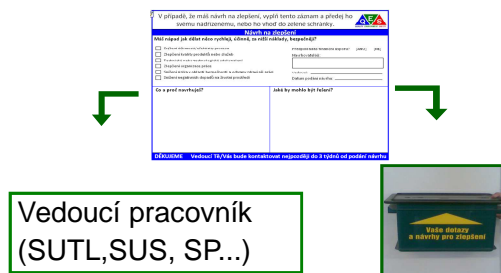


Příklady: technické úpravy zařízení, nové pracovní pomůcky a nářadí, zlepšení uspořádání pracoviště

## Koloběh podávání Návrhu na zlepšení



Navrhovatel vyplní **formulář Návrh na zlepšení** a předá ho vedoucímu pracovníkovi nebo vhodí do zeleného boxu.



Zdroj: Interní zdroje PM ČR a.s.

## Příloha B – Dotazník průzkumu

Opis dotazů

---

**1. Napište prosím, co pro Vás znamená pojem zlepšovací návrhy?**

.....

**2. Zaměstnanci se aktivně zapojují do systému neustálého zlepšování.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**3. Informace o změnách v našem závodě dostávám včas.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**4. Z jakého zdroje dostáváte informace o změnách nejčastěji.**

*Od vedoucích    Od kolegů    Z nástěnky    Interní TV*

**5. Informace jsou sdíleny široce, každý zaměstnanec je může získat, když je potřebuje.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**6. Spolupráce mezi směny je na výborné úrovni.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**7. Od předchozí směny vždy dostanu dostatek potřebných informací.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**8. V režimu třísměnnosti byla spolupráce na lepší úrovni.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**9. V nepřetržitém provozu o sobě směny nevědí.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**10. Systém zlepšovacích návrhů je pro náš závod přínosem.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**11. Prostředí pro změny je v našem závodě příznivé.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**12. Každá změna je ze strany vedení dopředu řádně zkomunikována.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**13. Změny v závodě jsou dobře řízeny.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**14. Změna je pro mě příležitostí k osobnímu rozvoji.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**15. Schopnost firmy provádět rychlé změny je konkurenční výhodou.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**16. Každý zaměstnanec je dobře informován, že může podat návrh na zlepšení.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**17. Podávání zlepšovacích návrhů je v naší firmě podporováno.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**18. Podaný zlepšovací návrh je rychle realizován.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**19. Vedoucí pracovníci motivují zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**20. Úroveň a kvalita předávání informací mezi směnami je v nepřetržitém provozu lepší než ve třísměnném.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**21. Největší význam pro informování pracovníků má:**

*Intranet    Živá prezentace    TV    Nástěnka    Info od vedoucího*

**22. Vedoucí pracovníci se aktivně zajímají o podané zlepšovací návrhy a podporují rychlost realizace.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**23. Pravidla pro podání zlepšovacích návrhů jsou všem zaměstnancům jasná.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**24. Systém zlepšovacích návrhů je obecně dobře propracovaný.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**25. Firma podporuje dobré zlepšovací návrhy.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**26. Systém odměn za zlepšovací návrhy je dostatečně motivační.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**27. Při změnách na pracovišti jsou pracovníci včas informováni, co a proč se bude dít.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**28. Firma poskytuje dostatečný prostor pro případné námitky a názory.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**29. Pracovníci chápou, jaký má pro ně systém zlepšovacích návrhů přínos.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**30. Manažeři a pracovníci našeho závodu jsou tzv. „na jedné lodi“.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**31. Možnost využít systém zlepšovacích návrhů mi umožňuje měnit prostředí a postupy práce.**

*Nesouhlasím    Nevím    Souhlasím*

**32. Jaký je podle Vás nový systém zlepšovacích návrhů?**

*Velmi složitý    Složitý    Nevím    Jednoduchý*

**33. Motivací pro podání návrhů na zlepšení vnímám zejména:**

*Fin. odměna    Ulehčení práce    Uznání ved.    Zvýšení bezpečnosti*

**34. Když jsem poprvé slyšel o novém systému zlepšovacích návrhů, napadlo mě:**

*Konečně pořádný systém zlepšováků*

*Máto smysl*

*Mě se to netýká*

*To si nahoře něco vymysleli*

*Je to nesmysl*

**35. U společnosti pracuji:**

*0-10 let    10-20 let    20 a více*



**36. Moje současná pozice:**

*OP OM MECH GL SP*

**37. Doporučení/poznámky:**

*(Volný prostor)*

----- Poděkování za vyplnění -----

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martin Veselý

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Projekt zlepšení řízení změn v nepřetržitém provozu na výrobní lince přípravy tabákových směsí v závodě PM ČR a.s. Kutná Hora

**Rok:** 2012

**Počet stran bez příloh:** 89

**Celkový počet stran příloh:** 7

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 25

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Ing. Štefan Toth