

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2011–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petr Kořánek

Moderní trendy managementu podniku

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2011–2015

BACHELOR THESIS

Petr Kořánek

Modern trends in management of the company

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Veronika Svatošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí práce ing. Veronice Svatošové za podporu a za její ochotné, trpělivé a často velmi náročné vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou moderních trendů managementu podniků. V teoretické části autor popisuje klasické pojetí managementu, manažerské funkce a fáze. Mimo klasického pojetí managementu je větší část práce zaměřena na prvky moderního managementu. Praktická část je zaměřena na konkrétní společnost. Nejprve popisuje její současný stav a poté se snaží pomocí získaných znalostí porovnávat jednotlivé procesy a popřípadě navrhuje nová řešení po vzoru moderních trendů.

Klíčová slova

Benchmarking, management jakosti, management změn, talent management, strategický management, strategické plánování, outsourcing, společenská odpovědnost firem.

Annotation

The bachelor thesis deals with the modern trends in the management of the company. The theoretical part describes classic management, managerial functions and phases. The greater part of theoretical work is focused on elements of modern management. The practical part is focused on a specific company. Firstly describes the current status, then compares the processes and may propose new solutions.

Key words

Benchmarking, corporate social responsibility, management of change, talent management, strategic management, strategic planning, outsourcing, quality management.

OBSAH:

1. ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
2. MANAGEMENT.....	10
3. MODERNÍ MANAGEMENT	14
3.1. MANAGEMENT JAKOSTI	14
3.2. MANAGENT ZMĚN	16
3.3. TALENT MANAGEMENT	17
3.3.1 PROCESY TALENT MANAGEMENTU.....	19
3.4. STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	22
3.5. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	25
4. NÁSTROJE MODERNÍHO MANAGEMENTU.....	27
4.1. BENCHMARKING.....	27
4.2. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	28
4.2.1 ZÁKLADNÍ PILÍŘE CSR	29
4.3. OUTSOURCING.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST	33
5. METODIKA VÝZKUMU	33
6. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRIMATECH S.R.O.....	34
7. MANAGEMENT SPOLEČNOSTI	36
7.1. CÍLE A STRATEGIE.....	36
7.2. PRÁCE S TALENTY.....	41
7.3. MANAGEMENT JAKOSTI	44
7.3.1 PŘÍPRAVA ZAKÁZKY	47
7.3.2 REALIZACE ZAKÁZKY	49

7.3.3	KONTROLA A MONITOROVÁNÍ.....	50
7.3.4	ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY PŘI NÁKUPU.....	51
7.3.5	PROVÁDĚNÍ SERVISU	53
7.3.6	MĚŘENÍ, ANALÝZA, ZLEPŠOVÁNÍ.....	54
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61

1. ÚVOD

Chce-li v dnešní nejisté době jakákoliv organizace uspět na trhu, získat konkurenční výhodu a prosperovat, nesmí pouze hledat, jaké možnosti se naskytnou, nebo dokonce čekat na svou příležitost. Naopak si v nejlepším případě musí své příležitosti sama vytvářet, na základě svých získaných znalostí a zkušeností. Schopnost stanovovat kvalitní strategii a určovat správné strategické cíle je jednou z nejdůležitějších částí managementu dnešní doby. Stejně jako schopnost rychle řešit nastalé problémy nebo problémy, které mohou s určitou pravděpodobností nastat.

Každá organizace, která chce být úspěšná, se nesmí pouze zahledět sama do sebe, ale musí reagovat na rychlý globální vývoj. Stejně jako se vyvíjí člověk, i firma jako taková se musí vyvíjet, k tomu by jí měly pomoci i prvky autorem vybraných moderních trendů, které se v managementu objevují. Organizace si v dnešní době plně uvědomují, že hlavní konkurenční výhodu tvoří její zaměstnanci, jejich schopnosti a znalosti. Důležitým prvkem je v dnešní době také schopnost nalézat, rozvíjet a udržovat si nové talentované zaměstnance a talentované zaměstnance z vlastních zdrojů. Tyto důvody činí z talent managementu jeden z důležitých prvků současného managementu. Spolu s ním je velmi důležitá kvalita výrobků a služeb, kterými se každá společnost prezentuje.

Autor se v této práci bude zabývat vybranými trendy moderního managementu, které v teoretické části popíše a vysvětlí. V praktické části se bude autor zaměřovat na míru využití moderních trendů, které popisoval v teoretické části. Popíše způsob jejich využití a popřípadě se pokusí navrhnout jiná řešení nebo vylepšení, která by mohla společnosti pomoci. Veškeré informace týkající se společnosti bude autor získávat primárně formou pohovorů s jednotlivými zástupci managementu firmy a jejím jednatelem, sekundárně použije pro získávání informací dotazníkovou metodu.

TEORETICKÁ ČÁST

2. MANAGEMENT

Management stejně jako mnoho dalších humanitních disciplín nemá úplně jednoznačné vysvětlení. Obecně jej však lze brát jako skupinu specifických schopností, dovedností a znalostí, které by si měl osvojit každý kvalitní manažer, aby dokázal z vlastních zaměstnanců a spolupracovníků dostat maximum a jeho firma prosperovala. Management lze také volně přeložit do češtiny jako řízení, v publikacích zabývajících se tímto tématem však nastávají otázky, do jaké míry lze slovo management překládat.

Management můžeme také brát z několika úhlů pohledu. V prvním případě můžeme management brát jako již zmíněnou skupinu specifických dovedností a schopností, které si musí každý manažer osvojit. V druhé řadě je management i skupina řídicích pracovníků, kteří rozhodují o organizačních záležitostech ve společnosti. Za třetí je management samozřejmě také vědní disciplína.

Řízení organizací můžeme rozdělovat do tří základních skupin:

- vrcholová úroveň řízení,
- střední úroveň řízení,
- základní úroveň řízení.

Důležitou roli v každém managementu hraje samotná osoba manažera. S tím, jak roste podnik, je potřeba i rozšiřování řad manažerů. To s sebou nese i úskalí, hlavně v komunikaci a její rychlosti, kdy při veliké rozmanitosti řad manažerů je komunikace mezi nimi složitější. Funkce manažera vykryštovala časem. Dříve roli manažera dokázal zastávat majitel nebo zakladatel společnosti, který díky svým charakterovým vlastnostem a talentu ve vedení byl respektován. Díky rozšiřování jednotlivých závodů přestávali majitelé na celou organizaci stačit a bylo potřeba najímat nové pracovníky, kteří byli schopni vést zaměstnance i jednotlivé obory.

Každý manažer, který chce kvalitně zvládat svou práci a přispívat k tomu, aby společnost prosperovala, musí zvládat základní manažerské funkce.

Manažerské funkce se rozdělují podle druhů na plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu a podle fází na analýzu, rozhodování a implementaci.

Plánování je manažerskou funkcí, která předchází všem ostatním úkonům. Zabývá se budoucím vývojem jednotlivých procesů. Stanovuje obecné cíle, plány, zdroje a pravidla. Každý manažer by měl mít při plánování jasnou a cílevědomou představu o tom, jak má organizace v budoucnu vypadat a jakými prostředky a způsoby tohoto stavu dosáhne. Samozřejmě i špatně zvolené cíle nebo jejich hierarchie mohou společnost poškodit.

Organizování je manažerskou funkcí, jejíž náplní je přemísťování a umístění zaměstnanců do skupin a organizačních struktur podle volby a realizace cílů. *„Základem tvorby organizačních struktur je zcela zásadně vztah pravomocí a odpovědností. Měl by být vyvážený na všech vertikálních i horizontálních úrovních organizace. Pokud některé strukturální články získají větší autonomnost spojenou s širšími rozhodovacími pravomocemi, mělo by to automaticky vést k zvýšení jejich odpovědnosti.“*¹

Řízení lidských zdrojů je další manažerskou funkcí, která zaobírá především výběrem, rozmisťováním a hodnocením pracovníků. Pomocí funkce řízení lidských zdrojů, může společnost získat vysoce cennou konkurenční výhodu. Je třeba vytvářet manažerů a zaměstnancům kvalitní podmínky pro snazší komunikaci, týmovou spolupráci a podporovat je pomocí většího zapojení do chodu podniku nebo zvyšováním pravomocí a odpovědností. Proto řízení lidských zdrojů rozdělujeme na měkkou a tvrdou podobu. Tvrdá podoba bere lidi jako zdroje konkurenční výhody, stejně jako jiné zdroje. Měkká podoba je o komunikaci, motivaci a samotné vedení lidí s individuálním přístupem.

Další důležitou funkcí je kontrola. Pomocí kontroly management zjišťuje odchylky od stanovených cílů a postupů. Zjišťuje, jaké jsou skutečné výsledky a jaké byly požadované výsledky. Kontrola se jako taková může dotýkat všech procesů ve společnosti.

Analýza slouží k hlubšímu poznání problému a k jeho následné formulaci. Je potřeba objevit a stanovit příčiny problémů. Při analýze je důležitou součástí také

¹ ČASTORAL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: UJAK, 2010. s. 83. ISBN 978-80-86723-94-5.

stanovení jakých cílů chceme při řešení daného problému dosáhnout. Rizikem může být stanovení pouze cílů, které nejjednodušeji změříme, tím mohou být opomenuty kvalitnější a důležitější cíle. Základním rozdělením analýzy je analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

*„Rozhodování bezesporu patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno.“*² Na kvalitě rozhodování se také odráží současný a hlavně budoucí stav společnosti. Při rozhodovacím procesu má manažer na výběr minimálně ze dvou variant, kvalita rozhodování závisí nejen na znalostech, ale také závisí na intuici konkrétního jedince.

Na manažerské funkce analýzu a implementaci navazuje implementace. Implementace je zavádění přijatých rozhodnutí, změn a návrhů do praxe společnosti. Největším problémem v této fázi jsou nejspíše odpory zaměstnanců ke změnám. Problémy vyplývají především ze špatné komunikace, kdy zaměstnanci jsou špatně informováni a změny nejsou správně pochopeny. Manažeři musejí dokázat ostatní přesvědčit o správnosti změn a zaměstnance dostatečně motivovat.

Klasické teorie řízení formulovali F. W. Taylor, H. Fayol a M. Weber.

Směry klasického řízení:

- vědecké řízení,
- správní řízení,
- byrokratický model.

Základy vědeckému řízení položil F. W. Taylor. Původní profesí dělník prošel nakonec všemi fázemi dílny, až se dostal do pozice ředitele. Díky získaným praktickým znalostem mohl navrhnout změny a zlepšení, která byla pro dílnu přínosem. Zabýval se také organizační strukturou podniku, ve které navrhl novou funkční strukturu. V této struktuře vymezil plánování jako samostatnou funkci.

Byl zaměřen především na pozici dělníků a pomocí jeho časových studií se snažil o normování práce. Podle jeho názoru bylo potřeba dostat z dělníků větší

² VEBER, J. & kol. *Management*. Praha: Management press, 2009. s. 80. ISBN 978-80-7261-200-0.

pracovní výkony. K těmto vyšším výkonům měly sloužit nově stanovené normy, byl si také vědom toho, že na dělníkův výkon má velký vliv pracovní prostředí, proto bylo potřeba vytvořit nové postupy. Uvědomoval si, že dalším velkým faktorem, který ovlivňuje výkon dělníka je jeho motivace. Taylor zaváděl principy normování, přidělování pracovních úkolů těm dělníkům, kteří k tomu měli lepší předpoklady. Dalšími významnými stoupenci tohoto směru byli H. Ford a u nás T. Baťa.

Základy správnímu řízení položil Francouz H. Fayol, který se na podnik díval jako na jeden celek. Měl jiný názor než F. W. Taylor na řízení organizace. Fayol byl toho názoru, že řízení se týká všech stupňů organizace. Stanovil 14 zásad řízení, které sloužili jako návod pro řídicí pracovníky. Věděl, že řízení se musí také stále zlepšovat, opírat se o teoretické i praktické znalosti. Výsledkem byl návrh, aby měl každý ředitel skupinu specializovaných pomocníků. Prosazoval, aby se základy řízení vyučovaly na školách.

Tvůrcem byrokratického modelu řízení byl německý sociolog M. Weber. Byrokratické řízení nemělo stejný význam, jak jej chápeme dnes. Pomocí tohoto stylu se snažil o vytvoření optimální organizace, kde v čele by měl stát štáb, který dohlíží nad přesným dodržováním povinností. Mezi některé jeho principy patří například jasná dělba práce, kdy každá pozice by měla být obsazena specialistou. Normy, směrnice a pravidla, které přesně popisují činnost v organizaci a zajišťují její jednotnou a profesionální činnost. Weber věřil více byrokratickému řízení než založenému na osobnosti vedoucího. Jeho model zajišťoval stabilitu, disciplínu a spolehlivost.

3. MODERNÍ MANAGEMENT

„Teorie i praxe managementu posledního desetiletí opakovaně zdůrazňují, že nezbytnou dlouhodobou podmínkou úspěšného podnikání je kvalita veškeré práce ve srovnání s rozhodující konkurencí. Zdaleka nestačí věnovat jednostrannou pozornost dříve zdůrazňované obchodní zdatnosti pracovníků prodejních útvarů. Jediným rozhodčím v soutěžení na konkurenčním poli trhu je zákazník, resp. Jeho přízeň prodávaným výrobkům a službám.“³

V současnosti se žádná organizace nesmí spokojit se svou pozicí, jenom z důvodů, že se jim právě daří. Je potřeba, aby společnosti, které chtějí být úspěšné, dokázaly kvalitně volit cíle a strategie, jak jich dosáhnout. Musejí být připraveny na možné změny a minimalizovat jejich dopady.

3.1. MANAGEMENT JAKOSTI

Kvalita nás obklopuje a ovlivňuje na každém kroku, každý vyhledává vysokou kvalitu služeb a výrobků, naopak nízká kvalita nás naopak rozčiluje. Pojem jakost má několik významů. Můžeme ji definovat jako stupeň, do jaké míry je zákazník a všechny zainteresované strany spokojen s plněním jeho požadavků a nároků.

Dnes, si společnosti plně uvědomují, že kvalita jejich výrobků a služeb jim poskytuje nepopíratelnou konkurenční výhodu. Je třeba zmínit, že základním a rozhodujícím faktorem, kde potřebuje mít každá firma kvalitu, jsou její procesy, které předcházejí samotné výrobě a poskytování služeb. Z tohoto důvodu vznikl management jakosti. *„Systém managementu jakosti budeme chápat jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Jako prvky systému přitom chápeme procesy, lidi, materiály, informace i zařízení, kterých v rámci celé organizace*

³ VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press, 2013. s. 253. ISBN: 978-80-7261-232-1.

hospodárně využíváme, aniž bychom ohrozili schopnost svých produktů plnit požadavky.“⁴

Management jakosti se obecně týká těchto čtyř procesů:

- plánování jakosti,
- řízení jakosti,
- prokazování jakosti,
- zlepšování jakosti.

Kritické faktory:

- znalosti,
- náklady,
- jakost,
- čas.

Vysoký stupeň jakosti má přímý účinek na ekonomickou stabilitu podniků. Firmy s kvalitně zavedeným managementem jakosti a jeho důkladným dodržováním, vykazují interní i externí zlepšení.

V časovém horizontu se dříve kladně projevuje zvýšená kvalita interních procesů. Tím se zlepšuje firemní kultura, komunikace a míra neshod na pracovišti, ze které plyne efektivnější plnění úkolů a samozřejmě i zvyšování efektivního využití vlastních sil a materiálů. Výsledkem je tedy zlepšená atmosféra ve firmě i větší schopnost šetření peněz, díky zkvalitnění vnitřních procesů. Vnější změna se může projevit v delším časovém úseku. Nejvíce se vyskytujícím prvkem, podle kterého lze sledovat zlepšení, je míra spokojenosti zákazníků a jejich nárůst. Zákazníci jsou ochotni za kvalitu zaplatit více a i tento faktor podporuje ekonomickou stabilitu podniku a jeho rozvoj. Jakostí může organizace hodně získat, naopak špatná kvalita služeb a výrobků je dle výzkumů ve většině případů hlavním faktorem, díky kterému společnosti ztrácejí svou pozici na trzích. Příčiny lze hledat především v předvýrobních procesech.

⁴ NENADÁL, J. & kol. *Moderní management jakosti*. Praha: Management press, 2011. s. 15. ISBN 978-80-7261-186-7.

Jakým způsobem bude systém jakosti prosazován, závisí hlavně na vedení společnosti, které musí být příkladem a nosným pilířem. Dalším faktorem, na kterém velmi záleží, je firemní kultura. Firemní kulturu můžeme zjednodušeně nazvat souborem pravidel, hodnot, chování a vystupování firmy. Na kvalitě firemní kultury velmi závisí. Je-li firemní kultura na vysoké úrovni a především zaměstnanci jsou schopni a ochotni přijímat nové změny a obtížnější úkoly, je v takto nastavené firemní kultuře snazší a rychlejší zavádění managementu jakosti.

Chce-li podnik zavádět systém jakosti, je potřeba, aby si stanovil cíle a strategie, pomocí kterých těchto cílů dosáhne. Cíle a politika společnosti musí být provázány se systémem jakosti a odpovědnost za jejich plnění by mělo nést nejvyšší vedení. V jiných případech musí být jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti, tyto pojmy by poté měly být sepsány v organizačních řádech, aby nedocházelo k omylům. V některých případech se jedná o ledabylost a podcenění situace. V jiných případech nejsou pravomoci a odpovědnosti jasně stanovené a podřízený je tak cíleně ovládán svými nadřízenými.

3.2. MANAGENT ZMĚN

Z důvodů globalizace a stále větší konkurence na trhu jsou organizace často nuceny reagovat na vývoj trhu a vnějšího i vnitřního prostředí. Primární reakcí jsou hlavně a především změny, od kterých si každá firma slibuje lepší vývoj a budoucnost. Na základě těchto situací vznikl management změn, pomocí kterého by se společnosti měly díky aktivnímu přístupu svého managementu lépe připravovat na změny. Management změn by měl také dokazovat těžit nejen z kladných změn, ale také z těch negativních.

„Pod obecným označením management změn zde rozumíme soubor přístupů k ekonomicky a sociálně účelné redukci změn s negativními důsledky pro podnik a umění včasným a proaktivním manažerským jednáním využít v jeho prospěch jak pozitivní, tak také negativní změny.“⁵

⁵ ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno: Computer press, 2009. s. 62. ISBN 978-80-251-1959-4.

Změny mohou být interního charakteru, kdy nejobtížnějšími změnami interního charakteru jsou změny inovativní v organizační struktuře. Management změn reagující na stálé změny se orientuje na možnosti a rizika plynoucí z vnějšího prostředí. Je potřeba, aby si management změn vyhodnotil pomocí analýzy SWAT silné a slabé stránky podniku a na základě toho poté reagoval. S tím, jak má společnost pružnou a stabilní organizační strukturu se rozhoduje, jestli organizace tlaky z vnějšího okolí ustojí, nebo jestli bude potřeba přijmout opatření v podobě změn. Dalším druhem managementu změn, je management, který se orientuje na kritické změny plynoucí z vnějšího prostředí, protože okolní prostředí může být natolik nevyzpytatelné, že mohou mít pro společnost kritický dopad. Management změn se proto snaží těchto nepředvídatelných změn využít ve svůj prospěch, třeba v podobě interních změn.

V procesu managementu změn je nejdůležitější částí rozpoznat potřebu změn. Dozvědět se co nejvíce o chystané, možné změně. Zjistit jaké mohou být dopady, co nám změna přinese. Jestliže o změně nebudeme nic vědět, těžko můžeme jakkoliv reagovat. Dalším věcí je ochota a náklonnost ke změně, management musí změnu chtít a podporovat ji. Je jedno jestli se jedná o změnu nutnou, která vyplývá z vnějšího okolí nebo o změnu inovativní, která zapadá do vize managementu.

Management změn může uplatňovat dvě strategie. První strategie je reaktivní strategií, kdy společnost reaguje na vnější podněty, které ji donucují k zavádění změn. Druhou strategií je proaktivní strategie, kdy si firma sama připravuje a iniciuje změny. Proaktivní strategie je určitě lepší variantou, společnost opouští neefektivní postupy a zavádí systematické inovování.

3.3. TALENT MANAGEMENT

„Organizace, které chtějí v rostoucí konkurenci přežít a růst, předstihnout svou současnou konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, realizovat konkurenční výhodu, musí přilákat, pěstovat a udržet si talentované zaměstnance.“⁶

V prvním případě je potřeba si uvědomit, kdo je považovaný za talent. Převládají dva názory o tom, kdo je talent. Jedním z názorů je ten, že za talent lze

⁶ HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 9. ISBN 978-80-7357-665-3.

považovat osobu s mimořádným nadáním, schopnostmi a potenciálem, která by měla zastávat pozici ve vedoucí funkci či ve vrcholovém managementu. Na druhou stranu se objevují i názory, že talent nelze hledat jenom u adeptů do vrcholového managementu, ale lze jej nalézt i v pozicích nižších. Obecně lze tedy říci, že talentovaný jedinec by měl významně pomáhat společnosti dosahovat jejích cílů. Za talent podle většiny odborníků považujeme osobu, která podává nadstandardní výkony a má velký potenciál, který se může dále rozvíjet. V každé organizaci je také požadovanou nutností, aby bylo jasné stanoveno, kdo je považovaný za talent a jak s ním dále pracovat. Z psychologického hlediska může nastat situace, že talentovaný člověk je velmi nepřizpůsobivý a jeho vývoj nemusí být rovnoměrný.

Za talent management lze považovat soubor činností, které nám pomáhají získávat, udržovat a rozvíjet osoby, o kterých jsme přesvědčeni, že jsou talentovaní, jsou vysoce výkonní a mají i vysoký potenciál pro další zlepšování. Je potřeba brát stále na vědomí, že každá organizace musí mít stanoveno, jakého zaměstnance může brát jako talentovaného. Pomocí talent managementu se společnosti snaží dostat ze svých lidí maximální možný výkon a s jejich nadstandardním přispěním dosahovat současných i budoucích cílů, protože součástí talent managementu i snaha o budoucí rozvoj jedinců s potenciálem. Pro většinu společností je talent management nejaktuálnější částí řízení lidských zdrojů, protože si uvědomují fakt, že v současnosti jsou hlavní konkurenční výhodou právě zaměstnanci a jejich znalosti.

Mezi hlavní přínosy talent managementu můžeme řadit:

- větší zapojení při dosahování stanovených cílů organizace,
- nižší náklady na získávání zaměstnanců a menší ztráty při obsazování vyšších pozic,
- každá společnost s kvalitně nastaveným systémem talent managementu se stává atraktivní a vyžadovanou adresou pro talenty samotné,
- talentovaní zaměstnanci jsou snáze udržitelní v organizaci,
- nastavený systém kariérního postupu,
- správné obsazování pozic talentovanými zaměstnanci.

3.3.1 PROCESY TALENT MANAGEMENTU

Každá strategie talent managementu se dělí do tří základních skupin:

- získání talentů,
- rozvoj talentů,
- udržení talentů.

3.3.1.1 ZÍSKÁVÁNÍ TALENTŮ

V prvním případě je potřeba, aby si organizace zhodnotila, jestli má na svých klíčových pozicích zaměstnance s příslušnými kompetencemi, kteří budou svůj potenciál schopni rozvíjet i do budoucna. V jiném případě je organizace nucena poohlédnout se po jiných zdrojích, v tomto případě je potřeba, aby si organizace určila, jestli bude hledat z vnějších zdrojů nebo z vlastních.

Jak jsem již zmínil, talenty lze získávat z vlastních řád. Z vnějšího okolí lze talentované zaměstnance získávat z konkurenčních firem, z řad bývalých zaměstnanců, pomocí agentur, inzerátů, z řad absolventů a studentů, nebo třeba pomocí headhunterů.

Je potřeba, aby si každá organizace stanovila svou strategii získávání talentů. Není potřeba soutěžit s ostatními konkurenty na trhu o to, kdo získá nejvíc talentů, ale je potřeba se hlavně starat o talenty, které již máme. Mnoho firem se milně domnívá, že talentem je pouze čerstvý absolvent bez zkušeností. Při získávání talentů by se většinou mělo jednat o jedince, o kterých je vedoucí manažer přesvědčen, že budou podávat vysoké výkony s potencionálem na budoucí zlepšování v dalších oblastech.

Při získávání talentů je potřeba, aby si společnost přesně vyspecifikovala, jaké jsou pro ni klíčové kompetence, na které se bude u svých zaměstnanců orientovat a dál je rozvíjet. Je důležité se orientovat takovým způsobem, který bude těžko napodobitelný u tržní konkurence a tím si budovat konkurenční výhodu. Klíčové kompetence by měly mít přímý vliv na zlepšování produktu a přispívat k celkové zákaznické pohodě.

Po stanovení klíčových kompetencí je důležité hodnocení a předpověď potenciálu. Hodnocení výkonu probíhá měřeními v oblastech, za které je dotyčný odpovědný a jsou důležité pro organizaci a pro dosahování stanovených cílů.

Předpověď potencionálu je odhad nebo prognóza, jakým způsobem je jednotlivec schopen rozvíjet své schopnosti v rámci organizace na základě probíhajících hodnocení. Po hodnocení a předpovědi potenciálu přichází na řadu tvorba skupiny talentů, kteří splňují daná kritéria – talent-pool. Tuto skupinu ještě lze dělit podle výkonnosti na top talenty s vysokým výkonem a potenciálem, talenty s vyhovujícím výkonem a omezeným potencionálem, třetí skupinou jsou možné talenty.

3.3.1.2 ROZVOJ TALENTŮ

Dalším krokem po získání a objevení talentů je zajištění, aby neopouštěli organizaci. Je třeba, aby dále rozvíjeli svůj talent, dostávali větší možnost svůj rozvoj a talent ukázat na jednotlivých nových projektech. Je potřeba rozvíjet jednotlivé silné stránky pro zvýšení celkového výkonu. K rozvoji by měly přispívat specializované rozvojové programy, které jsou schváleny vrcholovým vedením. Pro rychlejší návrat investic vložených do rozvojových programů v dnešní době společnosti volí sestavování krátkodobějších programů.

Trainee programy jsou programy, kdy firmám jsou většinou externími firmami a agenturami doporučováni talentovaní studenti, kteří se po dobu programu stávají zaměstnanci firmy. Je jim vytvořen rozvojový plán a po dokončení tohoto programu se mohou stát na základě svých výsledků stálými zaměstnanci.

Talent development se týká talentovaných zaměstnanců, kteří jsou už nějakou dobu zaměstnání ve firmě, ale potřebují si najít svůj směr a hlavně uplatnění. Na rozvoji se mohou podílet i kvalitní externí poradenské firmy a většinou se tak děje. Tyto firmy na základě analýzy sestaví plán, jak by se měl talentovaný jedinec rozvíjet, zároveň však musí tato externí poradenská firma nést i odpovědnost za výsledek jimi stanoveného plánu.

Při sestavování rozvojových programů lze používat několik metod, v základním rozdělení lze metody dělit na metody používané na pracovišti a na metody používané mimo pracoviště.

Metody na pracovišti:

- koučink,

- mentoring,
- práce na projektech,
- stáže.

Metody používané mimo pracoviště:

- přednášky,
- semináře,
- workshopy
- development centra.

3.3.1.3 UDRŽENÍ TALENTŮ

Pro každou organizaci, která chce úspěšně pracovat s talenty, je důležité, aby si své talenty dokázala udržet, aby ti se stali plnohodnotnými členy týmu a zůstávali v organizaci delší dobu. Společnost musí prokazovat atraktivitu pro své talentované zaměstnance, vytvářet pro ně příjemné pracovní podmínky a celková firemní kultura musí být dobře nastavena a hlavně dobře fungující. Společnost musí poskytovat talentovaným zaměstnancům pocit uznání a respektu. Práce, kterou vykonávají, by měla kvalitně finančně ohodnocena. Při hodnocení se musí brát v úvahu také to, že zaměstnanci mohou během svého pracovního života měnit hodnoty, na tyto situace musí vedení reagovat a správně volit ohodnocení, které bude stále zaměstnance motivovat a hnát k lepším výkonům. Pro každého nového a talentovaného zaměstnance je důležité, aby věděl o možnosti kariérního růstu a dovedl si lépe představit svou budoucnost v konkrétní firmě. Stále zajímavější a důležitější položkou se stává sociální odpovědnosti firem, kdy talentovaní zaměstnanci cítí nutnost spojit se prostřednictvím organizace se svým okolím a pomáhat řešit různé situace.

Při udržování talentů se každá společnost musí soustředit také na svoje negativní signály, které může vysílat směrem ke svým potencionálním zaměstnancům a snažit se je eliminovat. Ke zjištění těchto negativních signálů, které společnost sama o sobě nemusí lehce identifikovat, mohou sloužit dotazníky a externí poradenské firmy.

3.4. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management je soubor činností a instrukcí, které firma využívá k dostatečnému a efektivnímu dosažení všech svých cílů. Organizace se díky strategickému řízení snaží nejen minimalizovat veškerá rizika spojená s jejich podnikáním, ale i řídit a kontrolovat svůj budoucí vývoj. Hlavní součástí strategického managementu je sestavení strategie podniku. Díky strategii se společnost snaží pomocí svých zdrojů zvyšovat konkurenceschopnost, nebo pomocí strategie může organizace naplánovat eliminaci konkurenčních výhod svých oponentů v oboru. V souvislosti se strategickým managementem souvisí také strategická rozhodnutí. Nejvíce se týkají reakce na vývoj trhu, s tím mohou být i částečně pozměněny cíle a způsob jejich dosahování.

Strategický management má své fáze, kdy se pomocí krátkodobých aktivit snaží naplňovat své dlouhodobé cíle. Prvním krokem je stanovení prvotních dlouhodobých cílů, kterých chce společnost dosáhnout a způsoby, kterými chce stanovených cílů dosáhnout. Vedení společnosti by mělo vyhodnotit, jaké poslání ponese jejich firma, na základě toho se stanují i vize a konečným výsledkem této fáze je jasné stanovení strategických cílů. Při stanovování strategických cílů je potřeba, aby si organizace důkladně analyzovala vnější i vnitřní prostředí. Zjistí své slabé a silné stránky. Díky analýze si společnost může dopředu vyhodnotit možnosti, kterých využít, na druhou stranu je potřeba popsat také rizika, která se mohou objevit. Proto je potřeba, aby si společnost vytvořila i více variant strategie, pomocí kterých může lépe a rychleji reagovat při nastalých potížích. Konkrétní tvorba strategického plánu vyúsťuje v jeho jasnou formulaci. Strategický plán může obsahovat vytvořené strategické mapy, finanční studie a různé analýzy zdrojů. Je potřeba, aby byl strategický plán rozebrán a rozepsán na více krátkodobých plánů, díky kterým bude celkový plán naplněn. Po formulaci strategického plánu nastává fáze implementace strategie. O implementaci by se měl starat operační management, který se stará o plynulý a efektivní výrobní proces. Určuje, jakých bude použito taktických a operativních plánů. Zároveň se stará o kontrolu průběhu plánů, předává informace a výsledky vrcholovému vedení. Při implementaci strategie je rovněž velmi důležité, aby v organizaci byla dobrá fungující podniková kultura, dobrá informovanost vůči svému vnitřnímu a vnějšímu prostředí,

protože správná komunikace zvyšuje motivaci vlastních zaměstnanců, což vede k efektivnějšímu využívání vlastních zdrojů, kterými společnost disponuje. Základním hnacím prvkem strategie je i značný inovační potenciál, kdy každá organizaci stanovuje strategii proto, aby mohla svým určeným způsobem kontrolovat svůj budoucí vývoj a posouvat se k stále lepším výsledkům. Poslední fází strategického řízení je hodnocení strategie, jelikož je vnější prostředí proměnlivé, může se i průběh strategie měnit, proto je důležité, aby byla strategie hodnocena po celou dobu průběžně. Obvykle společnosti hodnotí dva směry, kvalitativní a kvantitativní. Pomocí hodnocení společnost získává důležité informace, které jsou poté využity k dalšímu vlastnímu zlepšení, společnost získává více informací a znalostí a znalostně se rozvíjí. *„Strategické řízení je obvykle výsledkem souhry intuitivního postupu, který je založen na zkušenostech a vlastním posouzení pozice podniku a strategických analýz, které se zaměřují i na kvalifikované predikce a modely možného budoucího vývoje firmy.“*⁷

Součástí strategického řízení jsou tedy dva typy řízení, které se navzájem doplňují a pomáhají dosahovat stanovených cílů. Prvním typem je taktické řízení, které zajišťuje praktické plnění cílů na úrovni funkční a organizační. Díky taktickému řízení je strategický plán rozpracován na menší, dílčí části. Druhým typem je řízení operativní, které se zabývá provozními činnostmi.

Celopodnikové strategie jsou rozhodnutími vedení, která se pochopitelně týkají celého podniku. V celopodnikové strategii jsou propojeny tři složky, které spolu navzájem fungují. Jsou jimi strategie SBU, funkční strategie a procesní strategie. Strategie SBU se týká strategických podnikatelských jednotek, které mají jiní zaměření na trhu než ostatní jednotky a proto je potřeba pro ně zvolit individuálně jinou strategii a cíle. Funkční strategie se zaměřuje na rozpracování strategie do konkrétních operací, při plnění těchto činností je potřeba taktického řízení, které se posléze mění v konkrétní procesní činnosti. Protože pomocí procesů se dosahuje zvolených cílů, je potřeba zvolit také procesní strategie. Do procesních strategií by měly být zapracovány strategie funkční, takovým způsobem, aby si navzájem nijak neodporovaly a tvořili jednotný celek v celkové strategii podniku. Chceme-li mít úspěšnou strategii, je potřeba, aby byla

⁷ FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. s. 26. ISBN 978-80-247-3985-4.

flexibilní a komplexní, musí být schválena a podřena vrcholovým vedením, musí být srozumitelná pro každého, koho se týká a měla by motivovat zaměstnance.

V současném pojetí strategického managementu je důležité rozlišovat poslání, vize a strategické cíle. Posláním rozumíme směr, kterým se společnost chce ubírat, musí brát ohledy na svou podnikatelskou historii. Je zaměřené na dlouhodobý horizont, ve kterém průběžně plní svá očekávání. Poslání je zaměřené primárně na trh a dosahování výsledků, nezanedbatelným prvek je samozřejmě prvek motivační. Definice poslání by neměla být příliš rozsáhlá a obecná, na druhou stranu nesmí být ani příliš stručná. Je potřeba, aby celá organizace pochopila, proč se ubírá tímto směrem. Vize působí jako konkrétnější představa o tom, jak by organizace měla vypadat v určeném budoucím čase. Oproti poslání je vize popsána konkrétněji i hlouběji. Vedení společnosti si představuje, jakého výsledku by chtěla během středně dlouhé doby dosáhnout. Na základě těchto kladených požadavků se do vize dostává i prvek inovace, kdy si společnost stanoví, kam by se chtěla v konkrétním časovém úseku posunout a jakou by chtěl projít změnou. Proto při sestavování vize je důležité, aby si společnost formulovala současný stav a stav budoucí, součástí vize by měla i jasně stanovená sociální politika, která se týká nejen zákazníků, ale samozřejmě také svých zaměstnanců a svého okolí. Samotná vize musí být schopná reagovat a aktualizovat v reakci na vývoj trhu. Na kvalitě zpracované vize se následně odráží i kvalita stanovování strategických cílů. Strategické cíle jsou konkrétním žádoucím stavem, kterého chce organizace dosáhnout v dlouhodobém, měřitelném časovém úseku. Při stanovování strategických cílů je lepším řešením spíše méně cílů, než zbytečně mnoho. Každý z cílů by měl měřitelný, protože jen měřitelné cíle se dají správně řídit. Nezáleží na tom, jestli jsou to cíle týkající se kvality nebo kvantity. Máme-li cíle, které jsou prakticky neměřitelné, je třeba je změnit. Od tohoto procesu si organizace slibuje díky soustavnému a dlouhodobému dosahování vlastních cílů dosažení vyšší kvality služeb, produktů a procesů, což nepopíratelně vede i zlepšení jejího postavení na trhu a posílení své konkurenceschopnosti.

3.5. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování je procesem, který slouží organizaci k efektivnímu plnění svých cílů. Výsledkem plánování by měly být určené cíle, kterých chce organizace dosáhnout a také způsob, jakým mají být naplňovány.

Úkolem vrcholového vedení a vrcholových manažerů je zpracovat zvolenou strategii a strategické cíle, poznat možnosti vlastní firmy a jakým směrem by se mohla a měla vyvíjet. Pomocí strategického plánování se společnost také připravuje na možná rizika podnikání, která mohou s větší nebo menší pravděpodobností nastat. Díky určité připravenosti na tato rizika, si společnost snaží zajistit, že i v případě nastalých problémů a rizik se bude dále přibližovat svým stanoveným cílům.

Strategické plány můžeme rozdělovat např. podle času a způsobu rozhodování, společenské hierarchii.

Rozdělení dle času:

- dlouhodobé strategické plány,
- střednědobé strategické plány,
- taktické roční plány,
- operativní plány.

U dlouhodobých strategických plánů nelze zcela přesně určit dobu trvání, ta je silně závislé na oboru podnikání, lze však říci, že se jedná minimálně o 5 let dlouhý časový úsek. Tyto plány pokrývají delší časové období méně konkrétním způsobem. Střednědobé strategické plány jsou snad těmi nejdůležitějšími plány. Jsou konkrétně popsány a to na delší časový úsek. Většinou jsou právě v těchto typech strategických plánů rozpracované varianty strategií, které mají reagovat na proměnlivost trhu a je zde nejnvýrazněji znát profil společnosti. Obvykle bývá zpracován na dobu 3 – 5 let. Taktické operační plány slouží z velké části jako měřítko pro hodnocení úspěšnosti manažerů a úspěšnosti naplňování střednědobých plánů. Jedná se o konkrétně rozpracovaný střednědobý plán na kratší, roční časové úseky. Operativní plány jsou rozpracované plány na nejnižší možnou úroveň, může se jednat klidně i o měsíční plány, které slouží ke kontrole průběhu celkového plánu.

Dalším možným členěním může být rozdělení plánu podle způsobu rozhodování a hierarchie společnosti:

- plány týkající se celé společnosti,
- plány týkající se jednotlivých divizí,
- plány týkající se týmů a procesů.

Plány na úrovni celé firmy nejsou ovlivněny tím, jakou má společnost organizační strukturu. Jsou komplexním plánem, který se týká celkové výkonnosti, finanční situace a popřípadě také požadavky svých stakeholders. Pokud se jedná o nadnárodní společnost, jsou stanoveny holdingové plány, které pokrývají všechny organizační složky. Plány na úrovni jednotlivých divizí se samozřejmě týkají společností mající divizionální organizační strukturu, kdy pomocí vytvoření divizí reaguje firma lépe na požadavky a pokrytí trhu. Pro vytvoření takovýchto plánů je potřeba, aby byly pochopeny procesy uvnitř divize a plán divize hladce zapadal do celkového plánu. Při týmových plánech se nejčastěji jedná o plánování na nejnižší organizační úrovni, kdy hlavní pracovní složkou v organizaci je týmová spolupráce.

Důležitým článkem pro sestavování strategií hrají strategické cíle, ty mají být výsledkem sjednocení všech firemních činností. Při vybírání strategických cílů musí brát společnost v úvahu všechny možné aspekty, od svých slabých a silných stránek až po vývoj trhu. Neméně důležitým prvkem při určování těchto cílů je atraktivita pro všechny zaujaté stakeholders. Podle stanovených cílů lze posléze vybírat i jednotlivé náhradní varianty strategií při vzniku nějaké krizové situace. Již zmíněná atraktivita cílů spolu se strategií, jsou určitým motivačním prvkem pro všechny, kteří jsou jakýmkoliv způsobem provázáni se společností, v každém z cílů jsou ukryté také motivační prvky. Každá společnost stanovující si správně strategické cíle, je stanovuje proto, aby v budoucnu dosáhla určitého stupně, zlepšila své postavení na trhu i konkurenceschopnost, což je vždy podloženo inovativními procesy, které jí k tomu mají dopomoci.

4. NÁSTROJE MODERNÍHO MANAGEMENTU

4.1. BENCHMARKING

Benchmarking je důležitou metodou strategického managementu organizací, které si uvědomují své nedostatky a snaží se o jejich nápravu pomocí sledování a učení se od těch nejlepších firem na trhu. Cílem může být zlepšování samotné konkurenceschopnosti organizace na trhu. Nejedná se pouze o řešení problémů vyvolávaných externími tlaky, jako jsou např. trvalý vývoj přímých i nepřímých konkurentů, změny požadavků ze strany zákazníků nebo tlak od svých odběratelů. Potřeba metody benchmarkingu může být také vyvolána potřebou změny interních procesů, změnou strategických cílů, potřebou zavedení nových technologií nebo přijetím faktu, že samotný management není na dostatečné úrovni.

„Benchmarkingový projekt je jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“⁸

Podnět k použití metody benchmarkingu musí přicházet ze strany samotného vrcholového managementu, který se chce zlepšovat a najít své nedostatky. Nemusí vždy jít o sledování přímé konkurence, naopak může jít i o firmu, která svou efektivitou a postavením na trhu dokazuje, že je na tom lépe než naše organizace.

K použití této metody je potřeba najít si reálnou organizaci, se kterou můžeme srovnávat vlastní situaci. S firmou, se kterou se chceme srovnávat a učit se od ní, je důležité mít spíše partnerský vztah než konkurenční, protože oboustranná otevřenost je důležitá pro úplné pochopení situace.

Je nutné si také uvědomit, že benchmarking je nekončící proces snahy o vlastní zlepšování a nacházení nedostatků, kterých bychom si bez použití této metody nikdy sami nevšimli. Bez zavádění inovací a jiných zlepšení vyvozených z benchmarkingu, by to bylo jenom ztrácení drahocenného času.

⁸ NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: Mýty a skutečnost*. Praha: Management press, 2011. s. 15. ISBN 978-80-7261-224-6.

Změna musí přijít i v samotné kultuře organizace, která se musí více otevřít inovacím a změnám, musí být stále připravena posouvat se dál a zlepšovat, bez neustálých realizací nových projektů, může získaná konkurenční výhoda vyšumět do prázdna.

Naopak nemůžeme brát benchmarking jako univerzální metodu k rychlému vyřešení všech problémů organizace, které její management dlouhodobě přehlížel. Neznamena ani bezhlavé špiónování, protože metoda benchmarkingu má své určité etické zásady, které se musí při jejím používání dodržovat. Při hledání firmy, se kterou se chceme porovnávat, nemusíme nutně hledat světové špičky, stačí si najít společnosti, které jsou na tom jen o něco lépe, což nám může také velice pomoci.

Samotný benchmarking se musí potýkat i s několika bariérami. Samotný pocit managementu, že on je ten nejlepší, je jedním z hlavních problémů, při kterém si vedení není ochotno přiznat nějaké své chyby, použití benchmarkingu může být poté odkládáno kvůli časovým problémům. Dalším velkým problémem může být náklonnost okolních firem na trhu, zvláště potom těch, které jsou ze stejného oboru.

4.2. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Pojem „společenská odpovědnost firem“ použil poprvé Howard R. Bowen v 50. letech 20. století.

V současnosti je koncept společenské odpovědnosti součástí moderního řízení organizací. Podniky svým jednáním dávají najevo, že jim není lhostejné vnější i vnitřní prostředí firmy, zároveň mohou kalkulovat s možností, že jim přijetí tohoto konceptu pomůže zlepšit pověst u veřejnosti a posílí jejich konkurenceschopnost.

„Pro název „Corporate social responsibility“ neexistuje v současné době žádná jednotná celosvětová definice a jak se zdá, změna v tomto směru je v nedohlednu.“⁹

Může to být způsobeno tím, že se jedná o dobrovolnou aktivitu s širokým rozpětím působnosti, nezasahuje pouze do jedné oblasti podnikání firem. Právě dobrovolnost a široké rozpětí působnosti umožňuje vykládat si společenskou odpovědnost pro každou organizaci trochu jinak. Některé společnosti ji berou jako

⁹ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. s. 14. ISBN 978-80-247-3983-0.

sounáležitost se svým vnějším i vnitřním prostředím, další firmy si mohou vykládat koncept společenské odpovědnosti jako snahu o bezúhonné podnikání, v tomto případě se však nejedná součást CSR, protože podnikání v rámci zákonů je samozřejmost. Definicí CSR může být taktéž snaha u zachování udržitelného rozvoje, což znamená, že organizace co nejefektivněji využívá současných zdrojů, ale neohrožuje nebo neomezuje další generaci, která těchto zdrojů bude také využívat.

Většina organizací, která přijala koncept společenské odpovědnosti, dodržuje tzv. pilíře 3P (people-planet-profit).

4.2.1 ZÁKLADNÍ PILÍŘE CSR

„CSR je považována za moderní koncept podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy.“¹⁰

Pro každou firmu je pochopitelně velmi důležitý zisk a udržení si ziskovosti i v dalších letech. Přijetím konceptu CSR se organizace snaží zaměřovat na dlouhodobější optimalizaci svých zisků. Jedná a komunikuje se svými akcionáři, kterým dává informace o hospodaření, aby si mohl každý z akcionářů nahlédnout a vyhodnotit situaci ve firmě.

Velmi důležitým elementem je celkový vztah organizace se svými stakeholders. Samozřejmostí je snaha o budování dobrých vztahů s dodavateli, které dodavatelům dávají důvěru ve férové jednání při různých výběrových řízeních, včasné platby, které dnes také nejsou samozřejmostí.

Sociální oblast se zabývá hlavně zaměstnanci a jejich pracovními podmínkami. V současné znalostní společnosti si i organizace uvědomují důležitost vlastních zaměstnanců. Jejich spokojenost, motivace a dobré pracovní podmínky zvyšují celkovou efektivitu a nasazení vlastních zaměstnanců. Sociální oblast CSR se může konkrétně týkat vytváření lepších podmínek pro rozvoj vlastních zaměstnanců, podpora jejich dalšího rozvoje a vzdělávání, protože lidé jsou v organizaci to nejdůležitější a investice do jejich rozvoje se organizacím většinou velice vyplatí. Dalším krokem je i snaha přiblížit se svým zaměstnancům v soukromém životě. Podpora dobrovolných

¹⁰ KUNZ, V. a K. KAŠPAROVÁ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. s. 17. ISBN: 978-80-247-4480-3.

aktivit svých zaměstnanců mimo pracovní dobu. Vytváření různých benefitů, které zaměstnancům mohou vytvářet pocit důležitosti a nepostradatelnosti. Společensky odpovědné organizaci by neměl být lhostejný ani člověk, který musí opustit svou společnost. Firma se snaží i po odchodu zaměstnance pomáhat v jeho dalším hledání zaměstnání, popřípadě mu pomáhá v rekvalifikaci, aby se mohl lépe uplatnit na trhu práce. Důležitou částí se stává i tzv. diversity management, který se snaží o uplatnění svých nejlepších zaměstnanců bez ohledu na jejich odlišnosti.

Problematika životního prostředí je poslední dobou také diskutovaným tématem, i když je řešena zákony, je environmentální oblast zařazena do konceptu CSR.

Společnosti se snaží díky procesním a technologickým inovacím snižovat spotřebu zdrojů a snižují také množství vnějšího znečištění.

„Udržitelný rozvoj je cíleným procesem změn v chování lidské společnosti, založeným na integraci a rovnováze tří pilířů: ekonomického, sociálního a ekologického. Základní myšlenkou udržitelnosti je současné dosahování harmonického stavu životního prostředí, sociálního prostředí a ekonomického rozvoje se současným důrazem na prioritní význam rozvoje lidské osobnosti v podmínkách demokracie. Výhodou konceptu udržitelného rozvoje je právě tento komplexní trojdimenzionální pohled, kdy jednotlivé pilíře nejsou chápány izolovaně, ale jako součást jedné stavby, respektive tento pohled postihuje vzájemně se ovlivňující oblasti a faktory rozvoje.“¹¹

4.3. OUTSOURCING

Metoda outsourcingu je považována jako součást každého strategického řízení organizace. Spoívá v převádění některých procesů a služeb z mateřské firmy na dodavatelskou společnost. Společnost, která potřebuje outsourcovat některý ze svých procesů poskytne dodavateli veškerou technickou specifikaci a na základě podepsané smlouvy očekává přesné a požadované výsledky.

¹¹ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. S. 46. ISBN 978-80-247-3983-0.

Společnost může outsourcovat část svých služeb a procesů, nebo také kompletně celé tyto procesy. Outsourcované procesy a služby jsou poté začleněny do ostatních procesů a služeb zadavatele, který pak vystupuje jako jejich zhotovitel.

Outsourcing lze dělit na taktický, strategický a transformační. Při taktickém outsourcingu se zadavatel snaží co nejrychleji reagovat a řešit nastalý problém, nebo se co nejrychleji snaží najít nějakou úsporu v nákladech. Strategický outsourcing je používán společnostmi, které zpravidla hledají dlouhodobou optimalizaci a vyvážení svých procesů. Od převedení některých procesů si slibují, že jim pomůže k soustředění na procesy pro ně klíčové. Pomocí transformačního outsourcingu se organizace snaží budovat svou novou strukturu.

Outsourcing založený na zdrojích, je konceptem, při kterém firma hodnotí a analyzuje vlastní předmět činnosti a svou efektivitu při využívání zdrojů. Výsledkem zpravidla bývá, že organizace z vlastních zdrojů zabezpečuje pro ni klíčovou činnost, na kterou se plně soustředí a snaží se ji realizovat co nejefektivněji. Pro druhořadé procesy hledá externí dodavatele, kteří mohou mít díky svému přístupu a znalostem lepší, efektivnější a snazší využívání zdrojů, než naše firma, která se ze strategického hlediska soustředí na jinou činnost, i když druhořadé procesy, zajišťované externí firmou jsou součástí našich primárních činností. Důležitou roli hraje při outsourcingu založeném na zdrojích hodnocení jednotlivých procesů, toto hodnocení by se mělo stále po určitou dobu opakovat, protože v některých případech může po nějaké době společnosti použít dalšího outsourcingu.

Outsourcing založený na teorii transakčních nákladů se zabývá vyhodnocení, jaké náklady budou při zajišťování činností naší firmou a jaké budou náklady při zajišťování činnosti externí firmou. Samotné použití externí společnosti může snižovat naše náklady, ovšem je potřeba vyhodnotit i náklady, které vznikají kontrolou, vyjednáváním a řízením outsourcingového partnera. S teorií transakčních nákladů je úzce spojená teorie outsourcingu nákladů zastoupení, což jsou náklady, které vznikají při dohlížení zadavatele nad dodavatelem, protože každá strana může mít trochu odlišné cíle.

Důvody pro uplatnění outsourcingu mohou být ekonomické a strategické. Ekonomické důvody jsou pro většinu firem využívající outsourcing rozhodující. Snižování nákladů, které si organizace slibují od převádění některých činností na vnější

firmy, by nemělo být pouze jediným důvodem, proč vytěšňovat některé činnosti. V ideálním případě by měly být náklady firmami používány spíše jako nástroje pro hodnocení a kontrolu průběhu outsourcingu. Ekonomické důvody pro využití outsourcingu jsou také spíše krátkodobějším řešením, pružnou reakcí na nastalou krizovou situaci. Oproti tomu strategické důvody jsou dlouhodobějšího charakteru, kdy firma pro lepší využití vlastních zdrojů, převede okrajové činnosti na vnějšího partnera.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. METODIKA VÝZKUMU

V praktické části se autor zaměřuje na míru využití moderních trendů, které popisuje v teoretické části. Popisuje způsob jejich využití a popřípadě se pokusil navrhnout jiná řešení nebo vylepšení, která by mohla společnosti pomoci. Veškeré informace týkající se společnosti autor získával primárně formou pohovorů s jednotlivými zástupci managementu firmy a jejím jednatelem. Dále k získání informací použil interní dokumenty vytvořené touto společností, které slouží k jejímu vlastnímu provozu. Posledními variantami k získávání důležitých informací a poznatků byly zvoleny metody pozorování.

Nejvíce a nejčastěji využívanou metodou výzkumu byla forma osobních pohovorů, které autorovi nejlépe sloužily k objasnění všech problematických a někdy velmi složitých procesů firmy. Autor měl možnost dotazovat se všech zaměstnanců společnosti, od jejího nejvyššího vedení až po řadové zaměstnance.

Druhým nejpoužívanějším způsobem získávání potřebných informací o chodu společnosti byla metoda pozorování. Díky každodennímu zapojení do procesů firmy byl autor schopen mnoho procesů a způsobů řešení vypořádat.

Pro základní pochopení nejdůležitějších procesů ve společnosti použil autor interních dokumentů. Do těchto dokumentů mohl autor nahlížet dle potřeby a naplno je využívat.

V praktické části se autor pokusí také odpovědět na několik stanovených otázek:

- Stanovuje si společnost strategické cíle, a jak jich dosahuje?
- Věnuje se vedení společnosti řízení kvality?
- Dokáže se společnost postarat o talentované zaměstnance?
- Je společenská odpovědnost novým trendem, nebo pouze reklamou?

6. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRIMATECH S.R.O.

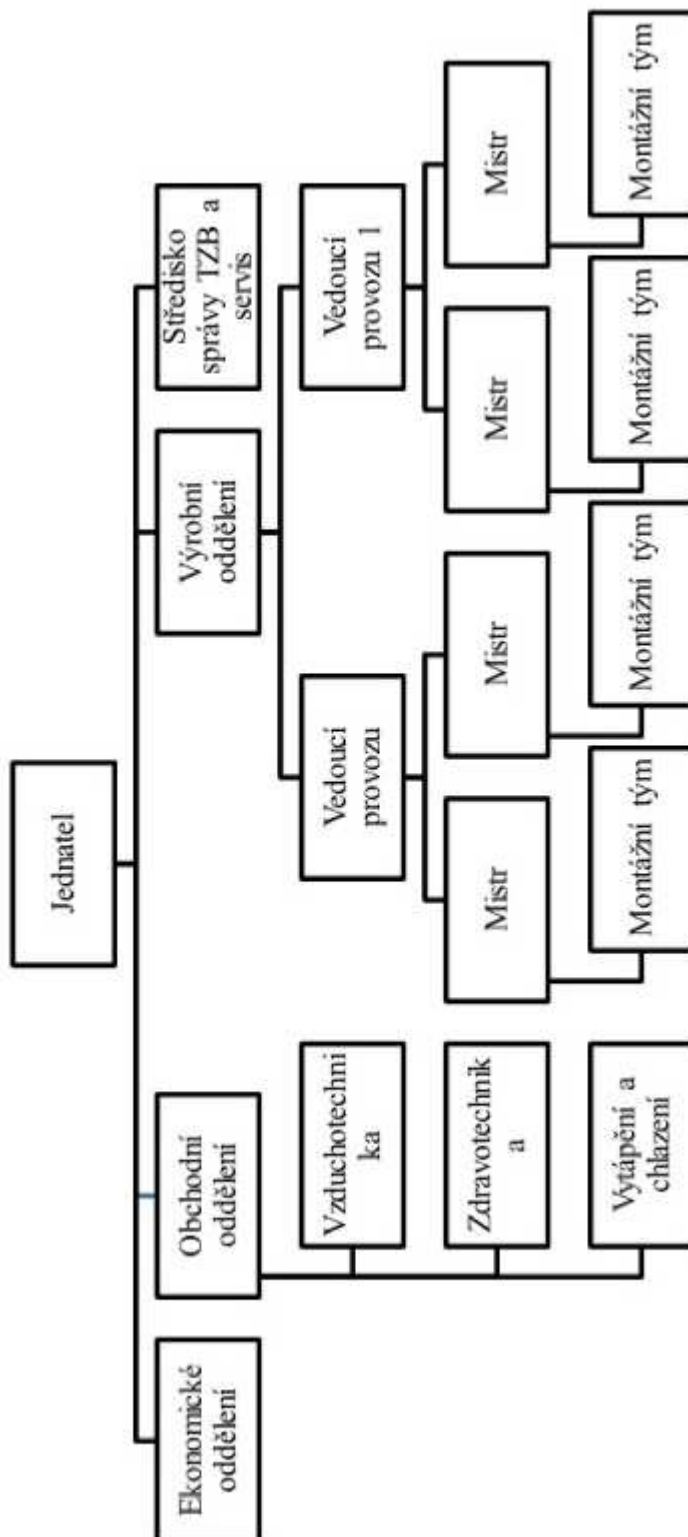
Společnost PrimaTech s.r.o. byla založena roku 1993, tehdy pod původním názvem První česká vzduchotechnická společnost s.r.o. Od roku 2004 nese současný název PrimaTech s.r.o. s hlavním sídlem ve městě Tábor, v jižních Čechách a dalším sídlem v hlavním městě Praze. Od roku 2008 rozšířila společnost PrimaTech s.r.o. svou působnost i na území Slovenské republiky, kde založila novou společnost pod názvem PrimaTech SK s.r.o. se sídlem v hlavním městě Slovenské republiky Bratislavě.

Společnost PrimaTech s.r.o. od svého počátku v roce 1993 podniká v oboru technického zařízení budov se specializací na dodávku, montáž, servis, revizní a projekční činnost. Původně se společnost zaměřovala na obor vzduchotechniky, klimatizace a chlazení. S postupem času ovšem rozšířila svoji působnost i do oborů zdravotní techniky, plynovodu, měření a regulace. V současné době provádí společnost PrimaTech s.r.o. veškeré obory spojené s technickým zařízením budov a jejich kompletní správu.

Společnost se skládá z ekonomického, výrobního a obchodního oddělení, kdy obchodní oddělení je navíc rozděleno podle oboru zaměření. Ekonomické oddělení se sídlem v Táboře se stará o veškeré finanční a ekonomické záležitosti. V Táboře sídlí i část obchodního úseku se zaměřením na obor vzduchotechniky a klimatizace. V Praze sídlí zbytek obchodního oddělení se zaměřením na zdravotní techniku, topení a chlazení. Sídlí zde také středisko správy technického zařízení budov a servis, další oddělení nacházející v Praze je výrobní oddělení a management kontroly a řízení jakosti.

Společnost PrimaTech s.r.o. se snaží svým profesionálním a vstřícným jednáním vyjít maximálně vstříc všem zákaznickým přáním.

Obrázek 1: Organizační schéma



7. MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

7.1. CÍLE A STRATEGIE

Stejně jako každý jiný úspěšný podnik, i společnost PrimaTech s.r.o. chce být úspěšná ve svém podnikání a působit minimálně stejně tak dobře na trhu jako doposud. Aby společnost dosahovala stále dobrých výsledků, je potřeba, aby měla jasně stanovený strategický plán. Tento strategický plán sestavuje vedení společnosti, v tomto případě se jedná o jednatele společnosti.

Společnost má stanovenou svoji politiku:

- integrovaný systém managementu podle požadavků ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008 uplatňuje společnost při provádění všech činností souvisejících s dodávkou, montáží a servisem vzduchotechniky, klimatizace, chlazení, ústředního vytápění a vnitřních zdravotnických instalací. Firma dbá na pravidelné hodnocení efektivnosti systému managementu a jeho prokazatelné trvalé zlepšování,
- spokojenost zákazníků je pokládána za hlavní ukazatel kvality naší práce, zpětnou vazbu od zákazníka zohledňujeme při trvalém zlepšování integrovaného systému managementu,
- součástí veškerého úsilí o zlepšování služeb zákazníkům je i zabezpečování kvalifikace pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hospodárnost a šetrný přístup k životnímu prostředí,
- podnik neopomíná ani spokojenost vedení společnosti a snaží se o trvalé zvyšování objemu výroby a obrátu, zisk považuje vedení společnosti za prvořadý cíl svého podnikání,
- sleduje aktuální zákonné předpisy a pokládá za samozřejmé plnit ty z nich, které souvisí s činností naší společnosti.

Politika vyjadřuje stanovisko celého vedení a k jejímu naplňování jsou každoročně stanovovány cíle. S politikou jsou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti a za její dodržování jsou odpovědni všichni zaměstnanci společnosti, a to každý svým dílem vyplývajícím z postavení ve firmě.

Pro měřitelnost úspěšnosti stanovených plánů je nutné mít stanovené strategické cíle. Tyto strategické cíle poté slouží k měřitelnosti úspěšnosti naplňování stanovených plánů vedením firmy.

Strategické plány lze rozdělit z časového hlediska do několika skupin:

- dlouhodobé,
- střednědobé,
- taktické,
- operativní.

Časovou délku jednotlivých plánů určujeme i s přihlédnutím k oboru podnikání. Obecně však lze říci, že většinou se jedná o plány v časovém rozmezí mezi pěti až deseti lety u dlouhodobých plánů a třemi až pěti lety u střednědobých plánů. Na takto dlouhá období, se ve zvolené společnosti plány netvoří. Aspoň tedy v této době, kdy v oboru stavebnictví je stále nejistá situace, díky přetrvávajícím následkům z finanční krize, kdy někteří odborníci tvrdí, že se situace v České republice zlepšuje a ekonomika se dostává z období recese. Z pohledu středně velkých stavebních firem tomu ovšem úplně tak není. Stavebnictví se zdaleka nepřibližuje původnímu stavu, nejbližším termínem, se kterým vedení společnosti počítá jako s obdobím, kdy se bude stavebnictví znovu rozvíjet je horizont minimálně dvou let.

Na druhou stranu je potřeba říci, že konkrétně společnosti PrimaTech s.r.o. se daří v období ekonomické krize skoro lépe než před ekonomickou krizí. To je dle mého názoru jediná výhoda této finanční krize a jejích dopadů, že celkem zdařile odděluje zrna od plevele. Právě v těchto situacích se ukazuje kvalita, schopnosti a síla managementu. Díky tomu se silní hráči na trhu stávají silnějšími a slabí se stávají slabšími.

Nejvhodnějším plánováním z časového úhlu pohledu jsou podle vedení společnosti taktické roční plány. Tyto plány ve společnosti PrimaTech s.r.o. sestavuje výhradně jednatel společnosti.

Dalšími plány mohou být operativní plány. Tyto plány už nemusí sestavovat nutně vedení zastoupené jednatelem společnosti, ale mohou je sestavovat například vedoucí jednotlivých provozů v reakci na vývoj jednotlivých realizovaných staveb. Na základě komunikace se stavebním dozorem, nebo investorem a mistry jednotlivých výrobních týmů, může vedoucí provozu sestavit různé operativní plány, které poté konzultuje, předkládá jednatelem společnosti. Vedoucí provozů mají přehled o všech stavbách, které mají v realizaci, a proto jsou nejpočetnějšími lidmi pro sestavování operativních plánů týkajících se staveb.

Z mého pohledu by bylo lepší vytvářet si dlouhodobější plány, ve kterých by byla stanovena vize, jakým způsobem bude společnost vypadat za zhruba pět let. Na druhou stranu zcela chápu, že je to v této době velmi těžké a některé firmy raději plánují rok od roku. Navíc se v České republice nejedná pouze o špatnou ekonomickou situaci, ale také především o velmi klientelistické podnikatelské prostředí, které samo o sobě ekonomiku a fungování trhu poškozuje. V prostředí, ve kterém se organizace, které chtějí podnikat čistě, podle stanovených pravidel a zákonů, nemohou spoléhat na vlastní schopnosti, je velmi těžké stanovovat dlouhodobější plány, protože prakticky nevíte a nemůžete předpovědět a nějakým způsobem analyzovat, co bude příští rok.

Pro měřitelnost úspěšnosti stanovených plánů je potřeba primárně určit strategické cíle, které sjednocují veškerou firemní činnost.

Ve společnosti PrimaTech s.r.o. určuje cíle jednatel společnosti. Tyto cíle na začátku každého roku předkládá a vysvětluje celé společnosti osobně jednatel na celofiremním meetingu, aby s nimi byl každý srozuměn a nemohly nastávat problémy a bariéry při plnění těchto cílů a plánů. Nepochopení, nedorozumění a špatná komunikace může způsobit nepříjemnosti. Je potřeba, aby se všichni zaměstnanci ztotožnili s cíli a záměry organizace a táhli za jeden provaz.

Hlavními a nejdůležitějšími cíli společnosti PrimaTech s.r.o. jsou:

- udržení minimálně stejného finančního obrátu jako v předchozím roce,
- snížení a minimalizace režijních nákladů,

- minimalizace vzniku odpadů na stavbách,
- minimalizace vzniku pracovních úrazů, havárií a nehod.

Ke splnění každého cíle, jsou ve společnosti stanovené menší cíle, jejichž společné plnění dává prostor pro vznik hlavního strategického cíle.

Pro udržení minimálně stejného finančního obratu je nutné, aby společnost plnila jednotlivé podcíle stanovené v této oblasti. Na základě dobrých vztahů je potřeba udržovat a upevňovat vztahy se současnými zaběhlými objednateli. Dobré vztahy mohou být a ve většině případů také jsou v tvrdém konkurenčním prostředí, nepopíratelnou konkurenční výhodou a v neposlední řadě také pomocí. Díky nadstandardním vztahům společnosti se stálými objednateli, získává firma důležité informace o nových projektech a stavbách, ke kterým se konkurenti jen těžko dostávají. Aby společnost nebyla závislá jenom na svých stálých objednatelích, je potřeba mít i další strategii, jak naplňovat roční obrat. Další cestou, kterou se podnik každoročně vydává, je získávání nových zákazníků na základě kvalitně zpracovaných cenových nabídek a větší osobní účasti na výběrových řízeních. Společnost na základě svých kvalitních referencí získala loňský rok dalšího nového, silného a velkého zákazníka. Získávání nových zákazníků je sice jedním z cílů, ovšem nesmí to být na úkor kvality, nebo vlastního zničení, pomocí podceňování nabídek, jenom z důvodů získat maximální počet nových odběratelů služeb. Za tento stanovený cíl má odpovědnost nejen jednatel společnosti, ale také vedoucí obchodních úseků, kteří jsou ve většině případů v každodenním styku se zákazníky, objednateli a investory. Dalším cílem, jak plnit stanovený finanční obrat je, efektivnější činnost na základě koordinace mezi výrobním a obchodním úsekem. Je potřeba, aby obchodní zástupce, který zpracovává obchodní nabídku na realizaci stavby a vedoucí provozu, který bude mít stavbu na starost, spolu řádně a srozumitelně komunikovali. Jejich spolupráce a komunikace je velmi důležitá na celkový výsledek. Od tohoto kroku se může odrážet i poslední cíl z této kategorie, kterým je žádná ztrátová zakázka. I díky zkušenostem se ztrátovou zakázkou byla společnost nucena přehodnotit svou strategii, kdy se vedení společnosti rozhodlo soustředit na objemově větší zakázky. V těchto objemově větších zakázkách se dá získat, ale mnohem více se dá v porovnání se ziskem ztratit. Proto bylo vedení společnosti nuceno se zamyslet nad jinou strategií. Tato strategie je platná do dnešní

doby a jedná se o strategii, kdy se podnik zaměřuje např.: na středně velké stavby, nákupní centra, školy a aquaparky. Pro společnost je podle jejího vedení výhodnější více těchto projektů, než méně projektů, ale velkého rozsahu, na jejichž pokrytí je potřeba i více subdodavatelských služeb. U těchto cílů dochází ke kontrole dvakrát ročně. V polovině roku a na konci. Dochází ke klasickému hodnocení v podobě srovnávání mezi současným stavem a žádoucím budoucím stavem.

Dalším hlavním cílem společnosti, důležitým pro její kontrolovaný rozvoj a prosperitu, který si vedení společnosti stanovilo je snížení a minimalizace režijních nákladů. Hlavním úkolem a plánem, jak tohoto cíle dosáhnout je snižování úvěru u bank. Styky s bankami má na starosti vedoucí ekonomického úseku, který řeší veškeré stanovené plány týkající se finančních transakcí, samozřejmě po konzultaci s jednatelem, který primárně určí, jakým způsobem se firma bude snažit dosáhnout stanoveného cíle. Úvěry nejsou až takový problém, ale je-li možnost je snižovat, nebo je dokonce přímo splatit dříve. Je pro společnost samozřejmě tou nejlepší variantou se jich zbavit co nejdříve, je třeba brát ovšem zřetel na to, aby se úvěr nesmyslně nesplácel dříve, na úkor pozdějších finančních problémů. V podniku úvěr slouží především při začátku realizace nějakého nového objemného projektu, protože v dnešní době žádný investor není schopen zaplatit stavbu ihned po jejím dokončení a ve smlouvách si domlouvá určitý splátkový kalendář, který se může týkat i několika let. Dalším krokem týkajícím se minimalizace a snižování režijních nákladů, je kapacita lidských zdrojů. Jednatel společnosti stanovil, že stejný počet zaměstnanců ve firmě se bude odvíjet od toho, jakým způsobem se bude dařit udržovat finanční obrat stanovený v předchozím cíli, jako primární cíl společnosti. Další variantou, jak snižovat režijní náklady, jsou konkrétně stanovené cíle, týkající se výdajů na firemní vozový park, cestovného a úhrad za telefony. Firemní vozový park je spravovaný odpovědnou osobou v podobě vedoucího servisního střediska. Snižování režijních nákladů týkajících se vozového parku se zabývá především výdajů na opravu a servis motorových vozidel. Vedoucí finančního úseku po důkladné analýze stanovil, že společnosti se nevyplácí držet automobily starší více jak šest let, kdy jejich provoz je nerentabilní. V souladu s vozovým parkem se jedná také o vyhodnocení spotřeby pohonných hmot. Snížením pohonných hmot se dosahuje pomocí přesně určených tras, popřípadě sloučením jízd výrobních týmů, které jezdí na stejnou stavbu. Dodržování tras je kontrolováno pomocí

navigace a GPS. Někdo může namítat, že je to zásah do soukromí a důkaz nedůvěry, ovšem i já se přikládám k tomuto řešení, jako k optimálnímu řešení. V několika případech se toto řešení osvědčilo. Každý, kdo má toto zařízení v automobilu zabudované je s tímto řešením srozuměn a může se k němu vyjádřit. Na druhou stranu elektronický výpis usnadňuje práci při sepisování knih jízd a každý, kdo dodržuje pravidla, se nemá čeho obávat. Dalším způsobem, jak snižovat režijní náklady je využívání pouze služebních aut, dříve bylo dovoleno jezdit vlastními automobily, kdy ujeté kilometry byly hrazeny. Nyní je rozebrání situace nařízeno, že všichni musí jezdit v pracovní době pouze firemními automobily. Snižování nákladů vyplývajících z používání hlavně mobilních telefonů a přenosných internetových zařízení se zatím daří. Hlavním důvodem byla analýza současných tarifů od smluvního poskytovatele. V tomto případě byla situace vyhodnocena a začala jednání i ostatními operátory, čímž byl vyvinut nátlak na současného operátor, který samozřejmě nabídl výhodnější podmínky a bonusy. Snižování nákladů je největší reakcí na probíhající ekonomickou krizi. V krizi není řešením snižovat ceny, protože tím si na sebe společnosti šijí bič a nízké ceny po nich budou vyžadovány i po skončení krize. Nejlepším řešením je tedy snižování a redukce nákladů, což se podle managementu a vedení společnosti daří. V tomto ohledu shledává vedení společnosti jeden z přínosů krize. Tato situace přiměla management zamýšlet se nad věcmi, nad kterými se dříve vedení nepozastavovalo a vzhledem k situaci i tolerovalo. Nyní je potřeba hledat všude možnosti, jak zbytečně neutráct a naopak více získávat, měnit a inovovat. Krize dokázala dostat ze současného managementu maximum a to jakým způsobem dokázala firma redukovat své náklady, jí nepopíratelně pomůže i do budoucnosti. Všechny sestavené cíle, které jsem popisoval v tomto odstavci, jsou průběžně kontrolovány každý měsíc. Kontrola již nespočívá pouze a výhradně na jednateli společnosti, ale odpovědnost nesou především vedoucí ekonomického úseku a vedoucí střediska servisu.

7.2. PRÁCE S TALENTY

Jestliže hovoříme o talent managementu je potřeba zmínit jeho základní procesy:

- získání talentů,
- rozvoj talentů,
- udržení talentů.

Získávání a udržení talentovaných zaměstnanců vidím jako největší problém podniku. Vedení společnosti, ani její manažeři se talent managementem nezabývají v takové míře a to z několika důvodů. Řešením této situace by mohlo být navržení jednoduchého plánu a kritériím, podle kterých postupovat při získávání a hlavně udržení talentů. Do budoucna by si společnost na základě svých vytvořených kritérií mohla a měla vytvořit talent-pool. Na základě toho, by měla společnost přehled o možných adeptech, které v případě potřeby může použít. Rozvoj talentovaných zaměstnanců je ve firmě PrimaTech s.r.o. zajištěn v podobě různých školení, která výrazně pomáhají zvyšovat efektivitu jejich práce. I když si vrcholový management uvědomuje, že zaměstnanci a jejich znalosti jsou v současné době největším bohatstvím, nezabývají se problematikou získávání talentů v takové míře, protože v současnosti potřeba nových talentů není a společnost má všechny klíčové pozice plně obsazené. Problém ovšem nevzniká ihned, ale může se projevit po několika letech, kdy bude potřeba obsadit jednu z klíčových pozic a hledání nových talentů se nemusí dařit tak rychle, jak bude potřeba.

Společnost nemá ani nijak stanovený postup týkající se talent managementu a rozpoznávání talentů. Jestliže bereme talentované zaměstnance jako zaměstnance, kteří svým výkonem převyšují standard, mají vysoký podíl na prosperitě a stále v sobě mají potenciál, tak o tyto zaměstnance se společnost samozřejmě stará s péčí. Rozpoznání talentu ovšem nezávisí na vytvořeném systému, ale jedná spíše o výsledky konkrétního pracovníka, jeho přístupu k práci a v neposlední řadě o intuici vedení společnosti aspoň nějakým způsobem rozpoznat prvotní talent. Hlavně se však jedná o výsledky vykonané práce a způsobu jakým je konkrétní pracovník schopen zvládat nejen běžné úkoly a problémy, ale i jakým způsobem je schopen zvládat nové a neočekávané úkoly a požadavky zákazníků.

Nejtěžším elementem je nejspíše získání a identifikace talentovaných zaměstnanců z vnějších zdrojů. Hledání nových schopných zaměstnanců řeší podnik:

- vydáním inzerátů,
- na základě doporučení,
- v řadách bývalých zaměstnanců, kteří ovšem prokazovali kvalitu a nebyl jim ukončen pracovní poměr na základě jejich špatného výkonu nebo závažných pochybení.

Objevení a práce s talenty, kteří jsou již zaměstnáni ve společnosti, není takový problém, je snazší i jejich udržení ve společnosti. Většina vedoucích pracovníků již ve společnosti pracuje déle jak deset let, díky tomu roste jejich provázanost se společností, která se odráží nejen na jejich loajalitě, ale také na tom, že jim záleží na chodu firmy, její prosperitě a jménu.

Problémem ovšem je získání a začlenění nových talentovaných zaměstnanců. Při nástupu do společnosti se o ně stará mentor přidělený vedením, který spolupracuje ve stejném oboru a je jeho přímým nadřízeným nebo jeho spolupracovníkem. Z hlediska mladých talentovaných lidí je velmi složité jejich udržení. V dnešní době každý kouká po rychlém kariérním postupu a ve středně velké firmě je toto velmi složité téma. Dnes již vedení společnosti při hledání schopných lidí vybírá především ze zkušenějších lidí, kteří již mají nějakou praxi v oboru a mohou se v co nejkratším časovém úseku plně zapojit do pracovního zatížení. Není to jenom chyba mladých, vina leží především na kvalitě, která se jim dostává při studiu. Na základě zkušeností dává tedy společnost přednost zkušenějším, kteří již mají potřebné znalosti, schopnosti a i jejich vztah k práci je trochu jiný, starší si více váží své práce a samozřejmě v době, kdy většina firem propouští, si uvědomují, jak je důležité mít práci.

Při rozvoji svých talentovaných pracovníků volí podnik především externí vzdělávací programy. Ve výrobním úseku se jedná především o školení, která jsou nařízena ze zákona, a bez jejich splnění nelze provádět činnosti důležité při výrobě. V některých případech týkajících se výroby dochází i k případům, kdy školení vede interní zaměstnanec, který k tomuto výkonu má kompetence. Další velkou částí v rozvoji zaměstnanců je rozvoj na základě jejich vlastní potřeby a žádosti. Jedná se především o vedoucí obchodního oddělení jejich členů, kteří na základě kontaktů s dodavateli získávají nové poznatky, které poté mohou využívat při vytváření cenových nabídek a tím i vytvářet společnosti konkurenční výhodu. K největšímu rozvoji však

dochází ve finančním oddělení, které je z vlastní iniciativy podstupuje různá školení týkající se bankovních záležitostí i zákonů, které se financí bezprostředně týkají. Výsledky tohoto zdokonalování se kladně odrážejí i při jednání se všemi zainteresovanými stranami, kdy nedochází k omylům a nedorozuměním. Zaměstnanci jsou naopak schopni na základě svých zkušeností a znalostí navrhnout nová řešení, která v mnoha případech ústí k vyšší kvalitě provedené práce a v neposlední řadě dochází i k úspoře financí a následnému profitu firmy.

7.3. MANAGEMENT JAKOSTI

Základním úkolem managementu společnosti PrimaTech s.r.o. je udržet stabilní, spolehlivou a prosperující společnost se širokým okruhem spokojených zákazníků, zajišťování kvality s minimálním negativním dopadem prováděných prací na životní prostředí a s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků. Záruka a stupeň kvality je v posledních letech jeden z nejdůležitějších kroků zajišťujících dlouhodobý udržitelný rozvoj a prosperitu firmy. Nejinak je tomu i ve zvolené společnosti, která svou jakost kontroluje pomocí vytvořeného integrovaného systému managementu. Tento systém byl vytvořen pro dodávku, montáž a servis vzduchotechnických zařízení, klimatizace a chlazení, ústředního vytápění a vnitřních zdravotnických instalací. Do integrovaného systému managementu jsou zahrnuta stálá pracoviště v Táboře (sídlo firmy) a Praze (provozovna) a místa realizace jednotlivých zakázek, dále všichni zaměstnanci společnosti a veškerá infrastruktura ve vlastnictví firmy.

Integrovaný systém managementu vedení společnosti neustále rozvíjí, efektivně využívá a provádí každoroční přezkoumání jeho účinnosti. Vrcholové vedení společnosti formulovalo a jednoznačně stanovilo systém odpovědností a pravomocí spojených s řízením společnosti a uplatňováním integrovaného systému.

Integrovaný systém firmy obsahuje:

- přehled a popis identifikovaných procesů, jejich návaznosti, řízení a hodnocení,
- řízení dokumentů a záznamů,

- politiku společnosti, závazky a cíle managementu,
- organizační upořádání a vztahy mezi zaměstnanci, vymezení jejich pravomocí a odpovědností směřujících k naplňování politiky společnosti a dosahování cílů managementu,
- řízení zdrojů, infrastruktury a pracovního prostředí,
- plánování kvality produktu a řízení realizačních procesů,
- stanovení kritérií kvality, ochrany životního prostředí a BOZP pro realizaci zakázek a řízení provozu,
- měření a monitorování kvality produktu, účinnosti procesů, spokojenosti zákazníka a řízení identifikovaných neshod a reklamací,
- neustálé a systematické analyzování výsledků kontrolních činností a prověřování účinnosti integrovaného systému, přijímání nápravných a preventivních opatření.

Všechny identifikované procesy jsou popsány v procesních listech. V procesním listu je stanoveno, kdo za proces odpovídá. Vlastník procesu je odpovědný za řízení a neustálé zlepšování procesu. Proces je řízen prostřednictvím hodnocení stanovených ukazatelů a přijímáním opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Všechny procesy jsou hodnoceny minimálně jednou ročně v rámci přezkoumání systému managementu. Součástí procesu realizace zakázky mohou být i činnosti zajišťované prostřednictvím externích zdrojů, a to z kapacitních důvodů nebo odborné činnosti, pro které nemají zaměstnanci firmy kvalifikaci.

Dokumentace je řízena tak, aby byla všem uživatelům k dispozici stále aktuální a aby se zabránilo nechtěnému použití zastaralého dokumentu. Pro interní dokumenty je stanoven postup, na jehož základě jsou před vydáním dokumenty přezkoumány a schváleny představitelkou vedení pro integrovaný systém managementu. Dokumentace je vedena v elektronické podobě a jednom řízeném výtisku. Ostatní výtisky jsou neřízené. Základní odpovědnost za řízení dokumentace, hlavně za používání aktuální dokumentace, má ve společnosti PrimaTech s.r.o. představitel vedení a vedoucí úseků a to každý za svůj úsek. Při řízení interní dokumentace jsou zohledněny rovněž platné zákonné předpisy.

Znaky těchto dokumentů:

- dokument je před vydáním přezkoumán a schválen,
- je určen počátek účinnosti dokumentu,
- dokument je prokazatelně k dispozici na všech místech podle schváleného rozdělovníku,
- dokument je evidován a opatřen identifikačním označením,
- jednotlivé listy jsou rovněž jednoznačně identifikovatelné,
- dokument je pravidelně kontrolován, revidován a aktualizován odpovědným pracovníkem, který je uveden na titulní straně dokumentu,
- všechny změny jsou před realizací přezkoumány, schváleny, provedeny a zaznamenány na listu změn ve všech existujících výtiscích dokumentu
- dojde-li ke změně, je příslušný list nahrazen novým, který má v záhlaví každého výtisku uveden datum účinnosti změny a podpis představitele vedení pro integrovaný systém managementu,
- neplatná znění jsou uchována v elektronické podobě na vhodném nosiči, papírová znění jsou skartována.

Revize dokumentů mimo Technologických postupů provádí odpovědní pracovníci jednou do roka. Technologické postupy jsou aktualizovány dle potřeb jednotlivých staveb.

Vedení společnosti zajišťuje, aby byly identifikovány a plněny požadavky zákazníka s cílem zvyšování jeho spokojenosti. Jednání se zákazníkem ve společnosti zajišťuje jednatel společnosti a vedoucí jednotlivých úseků v rámci svých pravomocí. Konkrétní pravomoci jsou stanoveny na jednotlivých zakázkách v uzavřených smlouvách o dílo. V těchto smlouvách jsou stanoveny požadavky zákazníka, které přezkoumávají vedoucí jednotlivých úseků dle svých kompetencí.

V případě zjištění významných informací pro zlepšení spokojenosti zákazníka podá jednatel společnosti nebo vedoucí jednotlivých úseků na poradě vedení návrh na preventivní opatření.

Představitel managementu byl jmenován jednatelem společnosti, vymezení jeho pravomocí a odpovědností je stanoveno v organizačním řádu.

Úkoly představitele managementu:

- zajistit, že procesy pro integrovaný systém managementu jsou vytvořeny, uplatňovány a zlepšovány,
- předkládat informace výkonnému vedení o stavu a výkonnosti systému managementu a o potřebách jeho zlepšení,
- podporovat vědomí závažnosti požadavků zákazníků a zákonných předpisů v celé společnosti,
- zajistit jednání s třetími stranami v oblasti kvality produktu, ochrany životního prostředí a BOZP.

Pravidelným přezkoumáním systému managementu zajišťuje vedení společnosti jeho stálou vhodnost, přiměřenost a efektivnost s cílem identifikovat a odstranit slabá místa tak, aby veškeré procesy byly trvale zlepšovány. Integrovaný systém managementu přezkoumává vedení společnosti jednou ročně.

Vedení společnosti stanovuje a zabezpečuje všechny potřebné hmotné i nehmotné zdroje pro účinné uplatňování a zlepšování systému managementu, zlepšování kvality produktu a pro zvyšování spokojenosti zákazníka. Zajišťuje odbornou způsobilost pracovníků, kteří ovlivňují kvalitu produktu a dopady prováděných prací na životní prostředí, jakož i způsobilost v oblasti BOZP. Na základě požadavků a potřeb společnosti vypracuje představitel managementu plán výcviku na další rok.

7.3.1 PŘÍPRAVA ZAKÁZKY

Tento proces je zaznamenán v průvodním listu zakázky, odpovědným pracovníkem za proces přípravy zakázky je vedoucí obchodního úseku, popřípadě jednatel společnosti.

Vstupem procesu přípravy zakázky je poptávka zákazníka o zpracování cenové nabídky. Tuto poptávku posílá zákazník písemně, poptávka má vždy stanovený termín pro zpracování nabídky a obory, pro které se nabídka bude zpracovávat. Koordinátor přípravy zakládá pro každou poptávku průvodní list zakázky a zapíše ji do zakázkové knihy. Průvodní list zakázky s podklady o zpracování nabídky předá koordinátorka

přípravy řediteli společnosti, který rozhodne o zpracování nebo odmítnutí cenové poptávky. Při odmítnutí odešle koordinátora přípravy zákazníkovi omluvný list s důvodem, proč není společnost schopna cenovou nabídku zpracovat. Na základě souhlasu jednatele společnosti se zpracováním cenové nabídky rozešle koordinátora přípravy podklady pro zpracování pracovníkům podle jednotlivých oborů a datem odeslání této nabídky. V případě úspěšnosti cenové nabídky objednatel zasílá objednávku s termínem plnění, následně pak smlouvu o dílo. Objednávka, návrh smlouvy o dílo je výstupem procesu přípravy zakázky.

Samotná cenová nabídka je zpracovávána na základě poptávky objednatele, a to pro nabídku nebo pro realizaci díla. Cenová nabídka pro soutěž je zpracována podle výpisu materiálu. Výkresová část je používána jako pomocný materiál v případě nejasnosti vyplývající ze specifikace materiálu. Cenová nabídka pro nabídku není zpracována v případě, že podklady pro zpracování této nabídky nejsou úplné. Cenová nabídka pro realizaci je zpracována podle výkresové dokumentace. Specifikace materiálu a technická zpráva je využívána jako materiál pomocný. Oceňování jednotlivých položek je prováděno výhradně podle nákupních cen dodavatelův bez koeficientů. Každá cenová nabídka je před odesláním objednateli konzultována s jednatelem společnosti. Porušení tohoto rozhodnutí je považováno za hrubé porušení povinností vedoucího obchodního úseku. Při zpracování cenové nabídky si ceny materiálů, strojů a zařízení poptávají obchodní referenti. V případě požadavku objednatele poptávají i cenu dodávky a montáže protipožárních opatření, zemních prací, přípojek apod.

Odmítnutí zpracování cenové nabídky je vždy sděleno žadateli písemně s omluvou, z důvodu nedostatku kapacit. Odmítnutí zpracování cenové nabídky je vždy projednáno s jednatelem společnosti. Písemnou zprávu podává objednateli vždy koordinátor přípravy.

Úspěšností tohoto procesu se zabývají interní audity. Měřeným parametrem je počet a objem zpracovaných nabídek za pololetí a vracející se zákazník, hlavně stálý zákazník.

7.3.2 REALIZACE ZAKÁZKY

Vstupem tohoto procesu je oznámení o úspěchu ve výběrovém řízení, pak následuje smlouva o dílo od objednatele.

Průběh prací a jejich koordinaci, spolupráci s dodavateli na jednotlivých zakázkách, zajišťují vedoucí provozu. Ti jsou jmenováni na jednotlivé akce na základě rozhodnutí jednatele společnosti. V případě větších staveb jsou na jednotlivé obory ještě jmenováni mistři pro jednotlivé obory. Vedoucí provozu řídí většinou více staveb. Montáž pak zabezpečuje stanovený mistr a šéfmontér. Šéfmontér organizuje a kontroluje práci jemu svěřených pracovníků a dodavatelů.

Před zahájením prací přebírá vedoucí provozu staveniště od objednatele Zápisem o předání a převzetí staveniště, ve kterém jsou kromě rizik vypsány příjezdové cesty, rozsah staveniště, napojení energií a vody, hlídání staveniště, odpovědní pracovníci objednatele apod. Dále přebírá prováděcí projektovou dokumentaci, potvrzenou a schválenou objednatelem. Na základě této dokumentace zpracuje představitel managementu ve spolupráci s vedoucím provozu technologický postup montáže zařízení, kontrolní a zkušební plán a zápis o předání staveniště s pracovními a environmentálními riziky. Vedoucí provozu je povinen vlastní pracovníky a zástupce subdodavatelů s těmito dokumenty seznámit. Jejich přílohou je vždy seznam pracovníků, kteří jsou s daným dokumentem seznámeni a toto stvrzují svým podpisem. Další záznamy o realizaci díla zapisují denně vedoucí provozu nebo mistr do montážního deníku. Záznamy o průběhu celé stavby jsou také v zápisech z kontrolních dnů objednatele, které pravidelně probíhají se všemi subdodavateli. Tyto zápisy se ukládají v mapě zakázky. Během realizace díla dochází k průběžným kontrolám dle kontrolního a zkušebního plánu a dalším kontrolám kvality práce, dodržování technologického postupu a pravidel BOZP, který provádí pracovníci kontrolního úseku společnosti. Výsledky o kontrolách zapisují do protokolů o kontrole.

Výstupem procesu je rozhodnutí vedoucího provozu o uvolnění díla k předání. Vedoucí provozu písemně vyzve objednatele k předání a převzetí díla. Dílo je předáno, převzato a může být dofakturováno na základě zápisu o předání a převzetí díla objednatelem. Zápis obsahuje název objednatele, zhotovitele, data provedení díla, číslo smlouvy, vady, nedodělky a lhůty k jejich odstranění. Také obsahuje datum vyklizení

stavenišť. Od data předání a převzetí díla začíná běžet záruční doba za provedené dílo, jejíž délka je stanovena ve smlouvě o dílo s objednatelem. V případech, kdy dílo nemůže být dokončeno dle termínu, podává vedoucí provozu žádost o prodloužení termínu ukončení díla a komunikuje o tom pouze se zástupci objednatele na stavbě.

Dodávky materiálu, strojů a zařízení zajišťují na základě výběrového řízení obchodní referenti, kteří poptávají minimálně tři dodavatele, pokud to jde a není striktně stanovený dodavatel v projektové dokumentaci s cílem zajistit co nejnižší cenu a odpovídající kvalitu. Při výběru vychází obchodní referent ještě z dalších zkušeností s daným dodavatelem, např. při řešení reklamací. Vybraný dodavatel je pak vázán objednávkou nebo kupní smlouvou. Subdodavatele prací nebo prací a materiálu poptává stejným způsobem koordinátor přípravy.

7.3.3 KONTROLA A MONITOROVÁNÍ

Při vstupních, mezioperačních a výstupních kontrolách je postupováno podle specifikace, technické zprávy a prováděcí projektové dokumentace, příslušných ustanovení uvedeného technologického postupu, příslušných norem a zákonných předpisů vztahujících se k předmětu díla.

V technologickém postupu je podrobný předpis kontrol. Četnost kontrol je dána rozsahem montáže. Kontroluje se po patrech, předaných zařízeních apod., nejméně však jednou týdně. Předmět kontroly je určen kontrolním a zkušebním plánem, výsledky zapisuje vedoucí provozu, mistr nebo šéfmontér do kontrolních protokolů a montážního deníku. Vstupní a mezioperační kontrolu zpravidla provádí a zaznamenává šéfmontér, mezioperační a výstupní provádí a zaznamenává vedoucí provozu. Případné nároky na stupeň přesnosti montáže stanoví příslušná prováděcí projektová dokumentace.

Celkové vyhodnocení zakázky provádí jednatel společnosti na základě podkladů kontrolního a ekonomického úseku. Hodnocení je projednáváno na výrobních poradách.

Měřitelné parametry pro hodnocení:

- počet reklamací, náklady na reklamace za pololetí,
- nákladovost procesu, hospodářský výsledek,

- vyjádření při předání zakázky, záznam na předávacím protokolu,
- dodržování smluvních termínů.

Smyslem hodnocení zakázky je sumarizace technických poznatků, ale i zhodnocení uplatňování systému řízení kvality v úrovni konkrétní akce. Na základě těchto poznatků vedení přijímá neprodleně potřebná systémová opatření zejména v oblasti preventivních opatření, výcviku pracovníků na všech úrovních a zlepšování systému managementu kvality.

7.3.4 ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY PŘI NÁKUPU

Požadavky na nakupování vznikají:

- specifikacemi prováděcí projektové dokumentace,
- v přípravě výroby,
- dalšími potřebami (např. nákup metrologického zařízení a výpočetní techniky, služby kalibračních laboratoří, zajištění výcviku, ekologických služeb apod.).

Po stanovení požadavků pro nákup, popř. provedení díla jsou poptáni nejméně tři dodavatelé zařízení, výrobků nebo prací, většinou z databáze dodavatelů společnosti PrimaTech s.r.o. Po vyhodnocení cenových nabídek na základě výběru a rozhodnutí jednatele společnosti vypracuje pracovník odpovědný za svůj úsek objednávku. Tuto objednávku pošle dodavateli nebo zhotoviteli až po jejím přezkoumání jednatelem společnosti, který ji potvrzuje podpisem.

O zasílání poptávek a výběru dodavatelů jsou vedeny záznamy pracovníky obchodního úseku nebo koordinátorem přípravy a uloženy jsou v mapě zakázky. V případě, že je zařízení přímo stanoveno prováděcím projektem a není možný výběr, jedná pracovník obchodního úseku o ceně a po dohodě s dodavatelem vystaví objednávku.

Přezkoumanou a podepsanou objednávkou, jejíž součástí je cenová nabídka, odesílá obchodní referent dodavateli, který svůj souhlas s objednávkou potvrdí svým podpisem a pošle zpět na PrimaTech s.r.o. Potvrzené objednávky se zakládají do jednotlivých akcí a jsou s nimi elektronicky seznamováni vedoucí provozů. Totéž se týká podepsaných smluv.

Všechny smlouvy jsou uzavírány v Praze. Před podpisem přezkoumávají jednotlivé články pracovníci odpovědní za danou oblast a potvrdí do oběhového listu. Nakonec smlouvu přezkoumává jednatel společnosti, ukončení zaznamenává do oběhového listu. Případné nejasnosti řeší jednatel společnosti s pracovníkem, který odpovídá za příslušnou část smlouvy podle oběhového listu. Po úspěšném přezkoumání je smlouva předána k odeslání dodavateli.

Dodavatelé všech hmotných i nehmotných vstupů jsou uvedeni v seznamu dodavatelů, který vede vedoucí obchodního úseku.

Všichni dodavatelé jsou hodnoceni z hlediska:

- kvality dodávek, služeb a prací,
- vstřícnosti při řešení problémů,
- dodržování termínů,
- ceny,
- dodržování požadavků ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Hodnocení dodavatelů průběžně provádí vedoucí obchodního úseku, vedoucí výrobního úseku a vedoucí střediska servisu na základě aktuálních zkušeností s příslušnými dodavateli, a návrhy na případné vyřazení dodavatele z databáze či zařazení do databáze předávají jednatelem společnosti, který má jako jediný, pravomoc k zařazení nebo vyřazení dodavatele. Výsledek průběžného hodnocení dodavatelů je zaznamenán ve zprávě z přezkoumání systému managementu.

Seznam schválených dodavatelů je závazný pro celou firmu. Při výběrech dodavatelů není dovoleno využívat jiné než dodavatele uvedené v databázi. V případě nutnosti využít nového dodavatele, který není uveden v závazném seznamu, rozhoduje o

operativním výběru dodavatele jednatel společnosti. Vstupní hodnocení je prováděno na základě dostupných informací o dodavateli.

Nepříznivě hodnoceným dodavatelům vyřazeným z databáze je výsledek hodnocení sdělen jednatelem společnosti. Dodavatelé specifických vstupů jsou hodnoceni jednorázově pracovníky oprávněnými uzavírat smlouvy nebo podepisovat objednávky, a to vždy při potřebě nákupu, a nemusí být vedeni v seznamu schválených dodavatelů.

Dohled nad systémem managementu kvality dodavatelů prací a dodavatelů materiálů, výrobků a služeb není běžně uplatňován. O dohledu může rozhodnout jednatel společnosti, a to pouze u firem, které nemají certifikát ISO 9001. V případě rozhodnutí o možném dohledu navrhne jednatel společnosti jeho rozsah a postup a projedná jej s vedením dotyčné firmy. Dosáhne-li souhlasu, vypracuje návrh dohody o dohledu a dohodu uzavře. Odpovědným pracovníkem za zajištění vykonání dohledu je představitel managementu nebo jednatel společnosti.

7.3.5 PROVÁDĚNÍ SERVISU

PrimaTech s.r.o. provádí servis, jak vlastními pracovníky, tak pracovníky odborných dodavatelských firem. Servis je prováděn pro zákazníka na předaných a již v rámci zkolaudované stavby užívaných zařízeních. Zákazníkem může být uživatel nebo i jiná osoba. Proces realizace servisu je zaznamenán v servisním protokolu. Vstupem je objednávka nebo servisní smlouva a výstupem je realizovaný servis, odpovídající požadavkům zákazníka.

Postup při rozsahu prací odpovídajících smlouvě. Šéfmontér provede vstupní kontrolu případně dodaných zařízení podle dříve předaných specifikací, zavede montážní deník. Dále pak šéfmontér řídí servisní práce a vede záznamy v montážním deníku. Po ukončení prací provede kontrolu úplnosti provedených prací a záznamů v montážním deníku. Dílo předá zákazníkovi. Všechny podklady předává šéfmontér vedoucímu servisu, který zajistí uložení všech záznamů a údajů o servisní zakázce do jedné složky. Složku vede u sebe a v případě, že již záznamy nepotřebuje, postupuje podle spisového, archivního a skartačního řádu.

Postup při nutném rozsahu prací nad rámec smlouvy. Na nastalou situaci upozorní šéfmontér zákazníka, vícepráce ocení obchodní úsek a předloží objednateli. Ten může souhlasit nebo nesouhlasit s rozšířením prací. V případě nesouhlasu je objednavatel upozorněn na možné následky. Souběžně nahlásí šéfmontér nastalou situaci vedoucímu střediska servisu a oznámí mu nutná navýšení oproti smlouvě včetně nutných podkladů pro změnu smlouvy a případnou objednávku zařízení nebo i prací. V případě nesouhlasného vyjádření zákazníka vedoucí střediska servisu provede příslušný záznam do servisního protokolu a v souladu s příslušnými ustanoveními smlouvy o dílo zajistí ukončení prací. Souhlasí-li zákazník s nutnými navýšeními včetně změny ceny, zpracuje vedoucí střediska servisu dodatek smlouvy o dílo a předá jednatelem společnosti k přezkoumání a podpisu.

7.3.6 MĚŘENÍ, ANALÝZA, ZLEPŠOVÁNÍ

Všechny kontroly, měření, přejímky, monitorování a audity jsou prováděny odborně způsobilými pracovníky a uplatňovány efektivně na základě:

- kontrolních a zkušebních plánů
- monitorování v oblasti BOZP a ŽP dle Přehledu rizik zakázky,
- plánů údržby a revizí výrobních zařízení,
- plánování interních auditů,
- pravidelného přezkoumání systému managementu.

Vymezení a specifikace všech kontrolních činností jsou uvedeny v:

- technologickém postupu,
- postupu pro interní audity,
- interní směrnice.

Měření a monitorování je prostředkem pro zjištění, zda:

- jsou plněny požadavky zákazníka a zainteresovaných stran,
- dílo a produkt jsou ve shodě s požadavky smlouvy a závazných předpisů,
- je dosaženo plánovaných ekonomických a technických ukazatelů,
- integrovaný systém managementu je ve shodě s požadavky a je účinný,
- jsou plněny právní a jiné závazné požadavky vztahující se k činnostem společnosti,
- environmentální aspekty splňují limity předepsané právními a jinými předpisy,
- pracovní rizika splňují alespoň stanovené zákonné limity.

Výsledky měření a monitorování přináší informace pro analýzu dat a zlepšování. Spokojeností zákazníků se vedení společnosti zabývá neustále. Je to doloženo v politice společnosti a cílech managementu, popisech procesů, přezkoumání systému managementu, v postupech pro přezkoumání a uzavření smlouvy, v přípravě a řízení zakázek, při předání díla. Databázi zákazníků vede koordinátor přípravy.

Zdroje informací o spokojenosti zákazníků využívané vedením:

- osobní jednání odpovědných pracovníků se zákazníky,
- účast ve výběrových řízeních,
- příjem poptávek a objednávek, nabídky a tvorba smluv a jejich změny,
- průběh realizace zakázek a servisu,
- předání díla,
- reklamace a stížnosti, jejich četnost a význam.

Informace jsou uchovávány jako tyto formy záznamů:

- výsledky výběrových řízení,
- smlouvy, objednávky a jejich změny,
- dodací listy a předávací protokoly,
- reklamační protokoly,
- vyhodnocení zakázek,

- záznamy o vypořádání reklamací, stížností a podnětů,
- záznamy z jednání se zákazníky a zainteresovanými stranami,
- vyhodnocení průzkumu u zákazníka, pokud je realizován.

Spokojeností, požadavky a očekáváním zákazníků a ostatních zainteresovaných stran na základě vyhodnocených informací se zabývají:

- porady vedení,
- přezkoumání systému managementu.

Interní audity jsou plánovány a prováděny ve shodě s ČSN EN ISO 19 011. Jejich cílem je pravidelně ověřovat shodu činností s dokumentací integrovaného systému managementu a s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. Výsledky interních auditů slouží vedení jako zdroj údajů pro identifikaci příležitostí ke zlepšování.

Odpovědnost za organizaci interních auditů má představitel managementu, který zpracovává roční program interního auditu vždy v prosinci na sledující rok. Mimo rámec plánovaných interních auditů mohou být v případě potřeby provedeny i mimořádné audity.

Pro každý plánovaný i mimořádný audit představitel managementu vypracuje plán interního auditu s konkrétním postupem, rozsahem, odpovědnostmi a časovým harmonogramem. S plánem interního auditu jsou předem seznámeni prověřovaní pracovníci.

Společnost má vlastní odborně způsobilé interní auditory, kteří prošli základním školením a jsou pravidelně doškolení. Interní auditor zaznamená zjištěné nedostatky do protokolu a projedná zjištěné neshody s pracovníkem odpovědným za prověřovanou oblast. Odpovědný pracovník stanoví způsob a termín odstranění nedostatku, což je rovněž zaznamenáno v protokolu včetně podpisu odpovědného pracovníka.

Po provedení interních auditů interní auditori předají protokol se záznamy o výsledku představiteli managementu. Po uplynutí stanoveného termínu provede interní auditor kontrolu realizace opatření a výsledek zaznamená do protokolu, který si pro tento účel vyžádá.

Protokoly uchovává představitel managementu po dobu min. 1 roku, kdy je využije jako jeden z podkladů pro přezkoumání systému managementu.

Procesy jsou monitorovány při interních auditech, hodnocení procesů a jejich účinnosti je především záležitostí přezkoumání systému managementu.

Monitorování kvality produktu zajišťují odpovědní pracovníci podle kontrolních a zkušebních plánů. O všech kontrolách a měřeních jsou vedeny záznamy.

Po dokončení prací a provedení všech předepsaných kontrol a měření včetně výstupní kontroly provádí odpovědný pracovník uvolnění produktu k předání zákazníkovi. Záznam o uvolnění je proveden v kontrolním a zkušebním plánu nebo v montážním deníku.

ZÁVĚR

Autor se ve své bakalářské práci zabýval tématem moderních trendů v managementu podniku. Nejprve teoreticky nastínil základy klasického managementu, vysvětlil základní pojmy managementu a manažerských funkcí.

Poté se autor práce zabýval samotnými vybranými prvky moderního managementu, které shledal jako důležité a vhodné. Jelikož je v současnosti veliký tlak na kvalitu a každý z nás se s tímto tématem setkává téměř na každém kroku, je i pro současné společnosti velmi důležité, aby jejich služby a produkty měly určitou kvalitu, která jim zajistí tolik potřebnou konkurenční výhodu. Společnosti, které uvažují tímto způsobem, zavádějí do svého řízení a plánování management jakosti. Další důležitou součástí moderního managementu je získávání, rozvoj a udržení si talentovaných pracovníků. Zvládnutí nebo nezvládnutí tohoto procesu se může razantním způsobem odrazit na budoucnosti společnosti. Úspěšnost všech společností závisí také na správném způsobu stanovování svých cílů a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Všechny zvolené prvky moderního managementu, které zvolil autor ve své práci, zvolil proto, že si je vědom jejich důležitosti v chodu současných firem, které chtějí být úspěšné dnes i v budoucnosti a tvoří jim důležitou konkurenční výhodu.

V praktické části se autor snažil aplikovat své získané znalosti s teoretické přípravy na zvolenou společnost a pomocí těchto znalostí popsat základní procesy moderního managementu v tomto podniku, popřípadě navrhnout nějaká zlepšení. Autor využil osobních rozhovorů a interních dokumentů k pochopení fungování firmy a jejích procesů.

Konkrétně se jednalo o problematiku řízení kvality ve společnosti PrimaTech s.r.o., jakým způsobem funguje a jak je tento způsob managementu dodržován. Na základě svého výzkumu autor zjistil, že společnost dodržuje velmi striktně požadavky nutné pro získání certifikace o kvalitě poskytovaných služeb a nezjistil nesrovnalosti nebo jiné problémy. Společnost si plně uvědomuje, jaký je dnes kladen důraz na kvalitu. Management jakosti je v této firmě na vysoké úrovni, což dokazují nejenom získaná certifikovaná osvědčení, ale i reakce a návrat stálých zákazníků.

V další části praktického výzkumu se autor zabýval otázkou volby cílů v této společnosti a strategií, jak těchto cílů dosáhnout. Zde by mohl autor namítnout, že

společnost nemá stanovené dlouhodobější cíle, které by si vedení stanovilo s vizí do budoucnosti, v jaké pozici by chtělo svou firmu vidět třeba za několik let. Je zde kladen důraz hlavně na krátkodobé cíle, které jsou stanoveny na začátku každého roku.

Největším problémem v managementu společnosti je práce s talenty, hlavně jejich získávání. Jako návrh pro zlepšení lze považovat vytvoření výhodnějšího a efektivnějšího systému pro hledání talentovaných pracovníků, protože právě jejich získávání je největším problémem, který se může prokázat až v době, kdy bude nutně potřeba obsadit důležitou pozici a nebude čas na zdlouhavé hledání a náhodné zkoušení.

Autor se chtěl zabývat také nástrojem moderního managementu, a to benchmarkingem, který by mohl pomoci při hledání nových a optimálních řešení, která se osvědčila v podobných firmách a mohla by samotné společnosti pomoci ke zlepšování. Mezi firmami na zdejšímu trhu je pojem benchmarkingu téměř nepoužívaný. České firmy nejsou nakloněny k jakékoli spolupráci s možnými konkurenty, aniž by si uvědomovaly, že taková spolupráce jim může být velmi prospěšná. Jedním důvodem je nepodporovat kohokoliv, kdo by mohl společnost ohrozit na trhu. Druhým důvodem je samotné uvědomění si vedení společnosti, že je potřeba vyhledat tuto variantu. Proto je prakticky nemožné, aby společnosti na našem trhu benchmarkingu využívaly.

Problematika společenské odpovědnosti není v této firmě nějak zásadně řešena. Ve vztahu k životnímu prostředí postupuje společnost dle svých interních nařízení. Šetrnost k okolnímu prostředí se řeší hlavně ve vztahu k realizaci staveb. Zde jsou v současnosti již nastavena pravidla ze stran investorů a projektantů, jak zacházet s materiály a s jejich likvidací.

Nejvíce se firma PrimaTech s.r.o. angažuje v podpoře sportu a kultury z okolí společnosti. S tím souvisí i podpora zaměstnanců a jejich aktivit ve volném čase.

Dle názoru autora se společenská odpovědnost firem v České republice, jak ji známe ze zahraničí, týká převážně velkých a veřejně známých společností. Ve většině případů je také autor přesvědčen, že tento nástroj slouží pouze jako reklama pro zlepšení své pověsti v očích veřejnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých zdrojů

ČASTORAL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

KUNZ, V. a K. KAŠPAROVÁ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4480-3.

NENADÁL, J. & kol. *Moderní management jakosti*. Praha: Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: Mýty a skutečnost*. Praha: Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno: Computer press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

VEBER, J. & kol. *Management*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press, 2013. ISBN: 978-80-7261-232-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma.....	35
------------------------------------	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Kořánek

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Moderní trendy managementu podniku

Rok: 2015

Počet stran: 51

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová