



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ ZMĚN VE FIRMĚ A JEJICH POZITIVNÍ VLIV NA FIREMNÍ KULTURU

MANAGING CHANGES IN THE COMPANY AND THEIR POSITIVE IMPACT ON COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KAMIL HORŇÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Horňák Kamil, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení změn ve firmě a jejich pozitivní vliv na firemní kulturu

v anglickém jazyce:

Managing Changes in the Company and their Positive Impact on Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. Management a leadership. 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BROOKS, I. Firemní kultura. 2003. ISBN 80-7226-763-9.

KOTTER, J.P. Managing People and Organizations. Boston, MA, USA, Harvard Business School, 1991.

PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1993. ISBN 80-7169-018-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.05.2011

Anotace

Diplomová práce ukazuje návrhy, kterými lze změnit fungování firmy. Za úkol si zde kladu bezproblémové zavedení změn ve firmě, které napomohou ke zlepšení firemní kultury a zlepšení celého chodu společnosti. Podstatou je vytyčení takových změn, které lze provést snadno a za přiměřené náklady, ale s co největším přínosem pro motivaci zaměstnanců a zajištění jejich loajálnosti.

Klíčová slova

Změna, motivace, firma, zaměstnanec, firemní kultura, management.

Abstract

This master's thesis provides recommendations on changes that can be made to the infrastructure of the company. As an objective I would try to implement changes as seamlessly as possible that would help improve morale and provide a new direction for the company. Part of the concept is to implement the kind of changes that can be done easily and with a reasonable investment. Benefits would include increased motivation, productivity and loyalty of the employees.

Keywords

Change, motivation, company, employee, company culture, management.

Bibliografická citace práce

HORNÁK, K. *Řízení změn ve firmě a jejich pozitivní vliv na firemní kulturu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 88 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. 5. 2011

Poděkování

Děkuji panu Pavlu Mráčkovi za odborné vedení, užitečné rady a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále děkuji firmě Amirex s.r.o. a všem jejím zaměstnancům za ochotu při poskytnutí informací a materiálů.

Obsah

ÚVOD	10
CÍL PRÁCE	11
1. TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1. ŘÍZENÍ OBECNĚ.....	12
1.2. JAK SE LIŠÍ ŘÍZENÍ OD VEDENÍ.....	13
1.3. STANDARDY PRO MANAGEMENT.....	15
1.3.1. OVLIVŇOVÁNÍ ŘÍZENÍ	16
1.4. PROFESNÍ KODEXY	17
1.4.1. KODEXY ODVĚTVÍ.....	17
1.4.2. OFICIÁLNÍ KODEXY	18
1.4.3. KODEXY S PODPOROU ZÁKONŮ.....	18
1.4.4. ORGANIZACE FIRMY A SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	18
1.5. MANAGER OBECNĚ	18
1.5.1. ČÍM JE MANAGER PROSPĚŠNÝ	19
1.5.2. CO OVLIVŇUJE PROSPĚŠNOST MANAGERA	20
1.5.3. ROLE MANAGERA.....	21
1.5.4. DŮVODY PROMĚNLIVOSTI PRÁCE MANAGERA	22
1.5.5. MANAGER JAKO STRATÉG A VIZIONÁŘ	22
1.6. VÝZNAM STŘEDNÍHO A LINIOVÉHO MANAGERA.....	23
1.7. HODNOCENÍ KVALITY MANAGERA	25
1.7.1. SYSTÉMY SCHOPNOSTÍ.....	25
1.8. PROCES ZMĚN	26
1.8.1. ZMĚNA POSTUPNÁ.....	27
1.8.2. ZMĚNA TRANSFORMAČNÍ.....	28
1.8.3. ZMĚNA STRATEGICKÁ	28
1.8.4. ZMĚNA V ORGANIZACI.....	29
1.9. ZMĚNA SYSTÉMŮ A PROCESŮ	30
1.10. ZMĚNA KULTURY.....	31
1.11. ZMĚNA CHOVÁNÍ	33
1.12. ETAPY PROVEDENÝCH ZMĚN	34
1.12.1. PŘÍKLADY MODELŮ ZMĚNY	35
1.13. ODPOR VŮČI ZMĚNĚ	38
1.13.1. PŘÍČINY ODPORU.....	38
1.13.2. JAK ODPOR PŘEKONAT	39
1.13.3. INFORMOVÁNÍ O ZMĚNĚ A ZAPOJENÍ DO NÍ.....	39
1.14. ROZPOZNÁNÍ POTŘEBY ZMĚNY.....	40
1.15. POZITIVA A NEBEZPEČÍ ZMĚNY	40
1.16. PLÁNOVÁNÍ ZMĚNY	41
1.16.1. PLÁN PROJEKTU	42
1.16.2. ÚSPĚŠNÉ USKUTEČNĚNÍ ZMĚNY DLE GE.....	42
1.17. FIREMNÍ KULTURA	43
1.18. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ VLIVY NA FIREMNÍ KULTURU	44
1.18.1. VNĚJŠÍ VLIVY.....	45
1.18.2. VNITŘNÍ VLIVY	46
1.19. SPRÁVNÉ BUDOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	47

<u>2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....</u>	<u>50</u>
2.1. INFORMACE O ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
2.1.1. SPOLEČNOST A JEJÍ ORGANIZACE.....	50
2.1.2. SORTIMENT NABÍDKY A SLUŽEB FIRMY AMIREX	51
2.1.3. INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE.....	52
2.1.4. FINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	53
2.1.5. SITUACE SPOLEČNOSTI.....	54
2.1.6. ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	54
2.1.7. PŘÍSTUP K FIREMNÍ KULTUŘE.....	55
2.2. SLEPT ANALÝZA.....	56
2.2.1. SOCIÁLNÍ.....	56
2.2.2. LEGISLATIVNÍ A POLITICKÉ	56
2.2.3. EKONOMICKÉ	57
2.2.4. TECHNOLOGICKÉ	57
2.3. VLIVY DALŠÍCH FAKTORŮ.....	58
2.3.1. VNĚJŠÍ FAKTORY.....	58
2.3.2. VNITŘNÍ FAKTORY	60
2.4. ZNALOSTI ZÍSKANÉ Z DOTAZNÍKU ZAMĚSTNANCŮ.....	61
2.4.1. VÝSLEDEK DOTAZNÍKU.....	62
2.5. SWOT ANALÝZA	62
2.6. SILNÉ STRÁNKY	62
2.7. SLABÉ STRÁNKY.....	63
2.8. PŘÍLEŽITOSTI.....	63
2.9. HROZBY.....	64
<u>3. NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO ZMĚNY VE FIRMĚ.....</u>	<u>65</u>
3.1. CÍLE NÁVRHŮ A PRINCIPY PRO JEJICH UPLATNĚNÍ	65
3.2. OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ.....	67
3.3. POSTUP REALIZACE NÁVRHŮ	69
3.4. POSTUP ZAVADĚNÍ NÁVRHŮ	70
3.5. NÁVRHY	70
3.5.1. DŮKLADNÝ NÁBOR KVALITNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	70
3.5.2. ODBORNÉ ŠKOLENÍ A ZAUČENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	72
3.5.3. INOVACE IT STRUKTURY FIRMY.....	74
3.5.4. ZMĚNA FINANČNÍ MOTIVACE	76
3.5.5. ZMĚNA NEPENĚŽNÍ MOTIVACE PRO PODPORU LOAJÁLNOSTI ZAMĚSTNANCŮ	77
3.5.6. ZAMEZENÍ FLUKTUACE	79
3.5.7. ZAVEDENÍ PRODUKT MANAGERŮ.....	80
3.5.8. ZKVALITNĚNÍ MATERIÁLNÍ STRÁNKY FIRMY	81
3.5.9. ZAMEZENÍ VLIVU KONKURENCE	83
3.5.10. PŘIBLIŽNÁ KALKULACE VEŠKERÝCH NÁVRHŮ.....	85
3.6. PŘÍNOSY PRO FIRMU	86
<u>4. ZÁVĚR</u>	<u>87</u>
<u>5. SEZNAM LITERATURY.....</u>	<u>88</u>
<u>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</u>	<u>89</u>
<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	<u>90</u>

Úvod

Diplomová práce se zabývá vedením změn, popisem toho, jak je vhodné je provádět, aby byly kolektivem přijaty a jejich vlivem na firemní kulturu. Problematika, jak úspěšně provést změny, je velmi složitá a tato práce obsahuje několik variant, či názorů, jak tuto činnost úspěšně zvládnout a přimět zaměstnance změny přijmout, jakožto krok k jejich většímu uspokojení. V práci je několik teorií, dle kterých je provádění změn úspěšné. Tyto teorie představují jakýsi souhrn opatření, které je nutné dodržovat a i když se v některých částech mohou lišit, je zde patrné jejich společné jádro. Toto společné jádro jsem přebral pro svoji tvorbu a dle tohoto společného jádra se budu řídit v mých návrzích na zlepšení situace firmy a firemní kultury v ní.

Tím se posouvám k další problematice, která je pointou úspěšného provádění změn. Hlavním úkolem mých návrhů změn je práce s firemní kulturou ve společnosti Amirex a snaha o její zlepšení. Firemní kulturu zde chápu jako jakési vnitřní klima, které existuje uvnitř společnosti mezi zaměstnanci a firmou samotnou. Je zde jednak vztah zaměstnanec-zaměstnanec, ale také firma-zaměstnanec. Ať už je to tak, či onak, je úkolem firmy s touto firemní kulturou pracovat a snažit se s ní, jako s nástrojem, pracovat tak, aby došlo ke spokojenosti zaměstnanců.

Součástí práce je důkladná analýza současné situace společnosti, kde jsou brány v potaz všechny faktory. Mimo jiné zde bude použita SLEPT analýza, či SWOT analýza, jako souhrn nynějšího stavu.

V poslední části se pokusím vytyčit několik návrhů, které dle mého předpokladu firmě pomohou k celkovému zlepšení situace a budou popisovat, jak danou změnu organizačně zvládnout. Skrz hladké zavedení změny se pokusím o budoucí zkvalitnění firemní kultury ve společnosti.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy určení změn ve firmě, které budou k jejímu prospěchu a budou mít pozitivní dopad na její firemní kulturu. Dílčím cílem je návrh daných změn, včetně postupů jejich provedení a stanovení předpokládaného efektu z jejich aplikace.

Metodika práce

Pro svou práci použiji znalosti získané z odborné literatury, která se týká hlavně managementu, provádění změn a firemní kultury. V další části se pokusím analyzovat společnost Amirex s.r.o.. Podrobím ji SLEPT analýze, na základě dotazníku se pokusím dozvědět se co nejvíce z pohledů zaměstnanců a následně vše sjednotím ve SWOT analýze. V návrhové části použiji znalosti získané jednak z teoretické části a také z provedené analýzy, abych firmě doporučil několik možností, jaké změny provést, jak je provést a jaký to bude mít dopad na firmu a její firemní kulturu.

1. Teoretická část

1.1. Řízení obecně

Za samotné řízení lze považovat veškeré činnosti, které směřují k nějakému cíli a jsou prováděny lidmi. To vše samozřejmě pod záštitou manažera, který určuje kurz, aby činnost lidí byla účelová. Řízení je proces, kdy manager s využitím zdrojů, které jsou v tomto případě hlavně zaměstnanci, zabezpečil co dělat, jak to dělat, delegoval, přikazoval a tím zabezpečoval uskutečnění požadovaného cíle. Lze tedy postřehnout, že nejdůležitějším zdrojem jsou právě oni zaměstnanci. Ostatní zdroje jsou jimi využívány a řízeny. Nejvyšší zodpovědnost je na ramenou samotného manažera, řídí veškeré zdroje a to i sám sebe. Dle britského Centra pro manažerské standardy je hlavním účelem řízení “určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů”.

Celkový proces řízení je složený z několika podřazených procesů, které napomáhají plnění daných cílů. Jejich úkolem je v tom složitém procesu pomoci prostřednictvím řádů, logiky či důslednosti. Hlavní procesy řízení, které definoval kupříkladu slavný Henri Fayol (1916) jsou:¹

1. Plánování

Volba cíle, a jak se k němu dostat.

2. Organizování

Určení organizační struktury, která by vedla k plnění stanovených cílů.

3. Motivování

Napomáhání tomu, aby zaměstnanci k danému cíli mířili s nadšením, vlastním přesvědčením a v týmu.

¹ FAYOL, H. *Administration Industrielle et General*. London, 1916.

4. Kontrolování

Měření, hodnocení a porovnávání s plánovanými cíly.

Ačkoliv manažeři tráví těmito hlavními činnostmi většinu svého času, jejich práce je víceméně sledem nahodilých událostí a náhod, které se momentálně v procesu jejich práce vyskytují a musí je řešit. Jejich výkon je založen na intuitivním jednání, kde se snaží využít racionality a logiky pro co nejlepší řešení oněch nahodilých situací.

1.2. Jak se liší řízení od vedení

Řízení je zaměřeno na sledování cíle a jeho dosahování pomocí veškerých zdrojů, které má podnik a potažmo manager k dispozici. Mezi tyto zdroje patří lidé, stroje, zařízení, budovy, vybavení, know-how, informace a další. Tyto všechny zdroje musí manager užívat efektním způsobem, rozdělovat je a kontrolovat.

Vedení je na druhou stranu zaměřeno pouze na jeden typ zdroje a to ten nejdůležitější, lidi. K hlavním úkolům manažera zde patří motivace pracovníků, předávání informací o vizi společnosti, budoucích cílech a cestě k jejich dosažení.

Rozdíl je podstatný. Při řízení dochází k rozdělování, využívání, či sledování zdrojů, ale tam, kde je potřeba dosahovat výsledky, jsou přítomni lidé. A zde již nastupuje vedení, které je zaměřeno na práci se zaměstnanci a řízení tohoto nejdůležitějšího zdroje. Pro manažera není dostačující umět pracovat jen s těmi neživými zdroji, ale musí taktéž být skvělým lídrem, který má pro vedení psychologické a sociální znalosti.

Za zmínku stojí rozdělení řízení a vedení dle Johna Paul Kottera (1991), který je významným profesorem na Harvardské Universitě (USA, Massachusetts).²

² KOTTER, J.P. *Managing People and Organizations*. Boston, MA, USA, Harvard Business School 1991.

Řízení	Vedení
<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na zvládnání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny. • Formování schopností plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. • Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problému. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize. • Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit. • Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správných směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

3

Z uvedeného je patrné, že pro vedení je typická komunikace, vize, motivování, změna a pro řízení to je zase již zmíněné organizování, plánování, kontrolování a tak dále.

³ KOTTER, J.P. *Managing People and Organizations*. Boston, MA, USA, Harvard Business School 1991.

1.3. Standardy pro management⁴

Britské centrum pro manažerské standardy vypracovalo následující standardy, které definují práci manažera, aby jeho výkon byl profesionální. Je to průvodce toho, co je od manažera očekáváno, určuje jak lze posuzovat a hodnotit výkon a nebo slouží jako příprava pro manažera pro jeho vzdělávání.

Mezi manažerské standardy patří:

Určování směru:

- Zde se řadí budování vize pro budoucnost
- Získávání lidí na svoji stranu a zajišťování jejich loajálnosti
- Zajišťování řízení, aby bylo dosahováno výsledků dle plánů

Ulehčování změn

- Procesy inovací, které usnadňují veškeré činnosti
- Změny v procesech řízení

Výsledky

- Plnění cílů a dosahování požadovaných výsledků je hlavním předmětem řízení podniku
- Dosahování specifických a konkrétních cílů je základem řízení operací a procesů

Zaměření na potřeby zákazníků

- Neustálé zlepšování výrobků a služeb pro zákazníky
- Vytváření vzájemných smluv na dodávání výrobků a služeb
- Samotné dodávání výrobků a služeb zákazníkům

⁴ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

- Řešení problému se zákazníky
- Trvalé zlepšování kvality a jakosti výrobků a služeb

Práce s lidmi

- Vytváření vzájemných vztahů
- Práce s lidmi a jejich řízení

Efektivní užívání zdrojů

- Finanční zdroje
- Zdroje pro výrobky a služby
- Technologie
- Fyzické zdroje
- Informace a znalosti

Sebeřízení a individuální schopnosti

- Realizování vlastního výkonu, přínosu
- Sebezvývoj v oblastech znalostí, dovedností a schopností

1.3.1. Ovlivňování řízení

Proces řízení u managerů je ovlivňován spoustou kodexů, které jsou jakýmsi manuálem pro manažera s doporučeními, ale zákonnými požadavky. Mezi nejzákladnější kodexy patří profesní kodexy, oficiální, či všeobecné. Tyto kodexy se mnohdy stávají oficiálními dokumenty, které lze uplatňovat kupříkladu i u soudních sporů. Manažeři jsou k těmto kodexům vázáni, jsou v nich definována pravidla, očekávání, pravomoce manažera, které může prosazovat. Jednoduše řečeno jsou to procesy řízení v určitých pravidlech.

1.4. Profesní kodexy⁵

Jsou to očekávání, která jsou na manažera kladeny. Dodržování může být vynucené, protože kodex se může stát dodatkem třeba k pracovní smlouvě a tím se kodex stává pro manažera závazným. V případě jeho porušení by mělo být také jasně stanoveno, jak se toto porušení bude v praxi trestat. Kodex má několik klíčových frází, či slov, která bývají pro tento kodex typická.

Kodex hlavně upozorňuje na nutnost pro manažera chovat se čestně, profesionálně, ctít poctivost a zdravý úsudek.

Dále je povinnost pro manažera potřeba zachovávat slušnost, vyhýbat se osobním zájmům a nebo je předem přiznávat.

Další body se týkají neustálého sebevzdělávání, zlepšování postupů, rozvíjení se. Nesmí se využívat pracovních znalostí pro vlastní prospěch. Musí se vždy užívat racionální a rozumný názor na řešení konfliktů.

V neposlední řadě to může být zneužívání firemních informací v případě negativního odstupu ze společnosti, nebo jiné zneužití toho, co není považováno za vhodné pro vynášení ze společnosti.

1.4.1. Kodexy odvětví

Kodex pojednává o tom, jak by se měla provádět práce v daném odvětví. Ať už se jedná o jakékoliv odvětví, vždy je vyžadováno plnění pravidel slušného zacházení, plnění zákonných povinností či plnění etického kodexu.

Za další všeobecné požadavky lze uvést:

- plnit nařízení,
- povinnost dodržovat profesionální přístup v naší specializaci,
- nutnost užívat vhodné metody,
- především respektovat zájmy samotného zákazníka.

Kodexy, a hlavně odvětvové kodexy, jsou velmi používaným nástrojem ve Velké Británii, kde jsou hojně užívané a v tamním systému si už našly svoje pevné místo.

⁵ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

1.4.2. Oficiální kodexy

Jsou to různé požadavky správní sféry, které udávají určitá pravidla v oblastech řízení zdrojů, a to hlavně těch lidských. Příkladem může být nerozlišování mezi pohlavími zaměstnanců, zásady dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

1.4.3. Kodexy s podporou zákonů

Nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů je dodržování zákonů. V tomto případě se jedná hlavně o dodržování pracovního zákoníku, ve kterém jsou stanoveny veškeré normy, pravidla zaměstnávání a další podstatné informace pro právoplatné zaměstnávání pracovníků v rámci aktuálně platných předpisů. Tyto zákony ovlivňují řízení organizace, kde manager musí mít znalosti z oblasti zákonů o účetnictví, daňových zákonů, či obchodních zákonů, které jsou bezpodmínečně nutné dodržovat.

1.4.4. Organizace firmy a systém řízení

Do této oblasti se řadí:

- struktury organizace vedení a nižších úrovní ve společnosti,
- způsob řízení jednotlivých úrovní,
- systémy odměňování jak vrcholového vedení, tak nižších úrovní,
- vztahy mezi vlastníky a managementem,
- jednotlivé odpovědnosti na všech úrovních,
- finanční vedení.

1.5. Manager obecně⁶

Hlavní úlohou managera je zpracovávat veškeré vstupy a co nejefektivnějším způsobem je přeměňovat na výstupy. Za tuto činnost je manager zodpovědný.

⁶ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

Zodpovídá za dosažené výsledky a ty jsou porovnávány s plánem. Podmínkou dosahování je mimo jiné i udělená pravomoc, kterou manager dostal. Podle toho má vliv na jednotlivé podřízené, na dané oblasti podniku.

Nicméně u managera není nevyhnutné, aby nějaké podřízené měl. Některé činnosti mohou být natolik specifické a odborné, že manager v té oblasti pracuje sám za sebe. Příkladem by mohl být investiční manager, kde pro správné rozhodnutí je zapotřebí mít vysoce odborné znalosti.

1.5.1. Čím je manager prospěšný

Manageři jsou prospěšní obzvláště tím, že svoji práci vykonávají na maximum a tím zabezpečují, aby i ostatní zaměstnanci dělali svoji část práce s vynakládáním nejlepších schopností a s úsilím. Heslovitě můžeme přínos managera charakterizovat nápodobně:

- Zajišťují vykonávání požadovaných úkolů a plnění cílů, či norem.
- Svoji práci konají s vizionářským nadhledem, kdy v potaz berou i vzdálenou budoucnost.
- Zdroje a vstupy se snaží užívat, aby jejich pozitivní přínos byl maximální.
- Předávají informace, delegují, a naznačují zaměstnancům na nižších úrovních směr dané společnosti.
- Neustále přináší prospěch firmě správných řízením změn vedoucích k lepším výsledkům.
- Flexibilně využívají zjištěných poznatků, nových znalostí a měnících se okolností, které operativně využívají pro prospěch společnosti.
- Snaží se zamezovat problémům, přistupují k nim retentně, ale vzniklé problémy řeší bez odkladu.
- Neustále sledují aktuální stav, aby mohli operativně zasáhnout do vzniklých problémů a v případě potřeby byli schopni zajistit nápravné kroky.

1.5.2. Co ovlivňuje prospěšnost manažera

V tomto případě je vhodné připomenout termín přidaná hodnota. Jde o pojem, který je přenesený do role manažera. Prakticky se jedná o rozdíl mezi vstupy a výstupy. A je plně v roli manažera, mít povinnost se o toto starat. Jeho pracovní náplní je tedy tento rozdíl, výše zmíněnou přidanou hodnotu, co nejvíce rozvíjet. Podstatou je získat co nejvíce užítku z co nejméně vložených zdrojů.

Tuto přidanou hodnotu vytvářejí manažeři na všech úrovních podniku. Top management, střední a nejnižší úrovně managementu. Vytvářejí vizi podniku, jednotlivé činnosti, poslání, plán na budoucí existenci a plán na jeho realizaci. Manažeři se snaží o správný výběr lidí a ostatních zdrojů, o jejich správnou organizaci, využití a přeměnu. Lidé se snaží motivovat, řídit, získávat jejich oddanost a vytvářet stabilní prostředí.

Manažeři sledují výsledky, produktivity, které reprezentují vztah mezi vstupy a výstupy. Vztah by se dal vyjádřit následovně:

Ukazatel produktivity = $\frac{\text{Výstupy}}{\text{Vstupy}} = \frac{\text{Dosažený výkon}}{\text{Spotřebované zdroje}}$

Při tomto všem musí manager dělat vše pro to, aby dělat správné věci správně. V případě, že dělá pouze věci správně, a zapomíná na děláním správných věcí, často pouze žehlí problémy a nevytvářejí kreativní alternativní možnosti. Vnímá a řeší pouze zdroje, místo toho, aby se snažil o optimalizaci jejich využití. Tímto přístupem pouze snižuje náklady, ale nezvyšuje zisky pro společnost.

Manager musí být schopen dělat správné věci. Musí umět využít časového fondu, zajistit správné systémy a postupy, jejich hladký koloběh a při tom všem musí zajistit minimalizaci chyb.

Není ale příliš vhodné zdůrazňovat všechny použité prostředky, použitou snahu, co vše bylo uděláno pro dobro věci a podobně. To nejpodstatnější je, že to, co nás zajímá nejvíce, jsou samotné výsledky z toho plynoucí. Takto to funguje v každém oboru, a taktéž i v reálném životě. Snaha je dobrá věc, ale bez dobrých výsledků je na nic. Tím se stává neefektivně využitým vstupem, prostředkem a ztrácí na efektu.⁷

⁷ DRUCKER, P. *Managing for Results*. London, UK, Heinemann, 1963.

1.5.3. Role managera

Role managera není jen zabírat pracovní místo, manager má spoustu úloh, které pracovní smlouvou nelze definovat. Tato činnost je velmi proměnlivá, kreativní, a je kvůli ní potřeba být velmi flexibilní jak smýšlením, tak i potřebným časem. Práce managera není nikde jasně definovaná, nedrží se nějakých stanovených postupů. Je tomu přesně naopak, jejich role jsou nejasné, není určitost ani jasně daný postup.

V jednotlivých bodech lze výkon rolí popsat jako:

- Manageri plní úkoly, tedy to, co je od nich očekáváno a činnosti, tedy to, co manageri dělají.
- Manager odpovídá za to, že to co se má udělat, se udělá.
- Plánují dopředu a udržují tempo.
- Řeší nestabilní a různorodé problémy.
- Vytvářejí inovativní řešení, díky nimž problémům předchází.
- Řeší procesy, jejich původy, důsledky a události.
- Vedou ostatní, ale do procesů jsou sami zapojeni.
- Řídí ostatní, ale i sami sebe.
- Delegují, ale jen částečně, to nejdůležitější musí řešit sami.
- Spoléhají na svoje dovednosti, znalosti, houževnost či odhodlání.
- Vše zapojují do motivace lidí a řízení.
- Analyzují na základě informací zjištěných i pomocí ostatních pracovníků.
- Vykonávají rozhodnutí, jsou v něm iniciativní a pro dané rozhodnutí podnikají akce.
- Komunikují se státními orgány, bankami, nebo případnými akcionáři.

Činnost managera je závislá na souvislostech, na jejich funkci, úrovni v organizaci nebo všeobecně na pracovním prostředí. Tu ovlivňuje stabilita, turbolentnost, působící tlaky a podobně.

1.5.4. Důvody proměnlivosti práce managera

Jak již bylo uvedeno výše, práce managera je velmi proměnlivá a různorodá. Důvody k tomuto jsou následující:

- Manageri jednají s lidmi. To je samo o sobě všeobecně vzato nevypočitatelné a proto manager musí být vždy připravený na nové události, které mohou mít vliv na další procesy ve společnosti. Toto se týká jak zaměstnanců, které mají manageri pod sebou, tak i jejich spolupracovníků.
- Člověk v pozici managera je neustále vystavován aktuálnímu dění, novým událostem, které se vždy nenadále vynoří. Není tedy příliš času pro dlouhodobé sezení a souvislé řešení nějakého tématu. Musí počítat s tím, že může být kdykoliv odvolán k jiným činnostem. Tyto události je nemožné předvídat.
- Nově vzniklým situacím se manager musí být schopen věnovat hned, není zde většinou možnost odkladu, protože ve většině případů se jedná o problémy a ne o pozitivní události.
- Manager málokdy ví, co by nějaké pozměňující rozhodnutí způsobilo a musí to umět skloubit s požadavky na jeho osobu. Nemá tedy až takové nutkání za každou cenu vymýšlet jak problémům předcházet, protože ani netuší, kde by mohly vzniknout. Situaci řeší až v tom okamžiku, kdy nepříznivá situace nastane.

1.5.5. Manager jako stratég a vizionář

Čím výše v organizaci společnosti se manager nachází, tím více musí dbát na tento strategický a vizionářský pohled. Top manager zvažuje zejména vzdálenou budoucnost společnosti, střední manager již sleduje méně vzdálenou budoucnost. Manageri na nejnižších úrovních sledují jen velmi krátkou budoucnost a spíše jen jednají operativně.

Strategický přístup

Strategický přístup je směřování k nějakému danému cíli. Strategie budoucích plánů se neustále upravuje, mění a nemůže být nikdy naprosto jasná, protože se neustále přizpůsobuje neustále se měnícím okolnostem. V případě vzniku nových situací a událostí je potřeba provést změny, kterými se strategie opět přizpůsobí cíli firmy.

Pro strategický přístup je vyžadováno strategické myšlení. Tento přístup vyžaduje fantazii, která by dlouhodobý pohled na firemní strategii podpořila.

Strategický přístup ale neznamená pouze a jen pohled na budoucí cíle, ale je nutno brát v potaz, že je nutné uspět i v současnosti, ale i v budoucnu.

Vizionářský přístup

Vizionář dokáže odhadnout, čeho lze v budoucnu dosáhnout. To samozřejmě v případě užití všech dostupných prostředků, které jsou k dispozici v podniku. Pro vizionářský přístup je důležité hluboké pochopení problematiky a situace. Vizionář definuje cíle a udává jejich charakter. V tomto přístupu je také znatelné, co považuje manager za důležité.

1.6. Význam středního a liniového manažera⁸

Funkce středního manažera je ve vytváření spojení mezi vrcholovým top managementem, který udává strategický dlouhodobý přístup a pracovníky na jednotlivých pozicích ve společnosti. Tato úloha se může stát obtížnou z toho důvodu, že se stává filtrem všech sporů. Projde ním veškeré rozhořčení zaměstnanců směrem k vedení. Naopak zase může být pro liniového manažera nepříjemné, předávat zaměstnancům sdělení a rozhodnutí vrcholového managementu.

Mimo to musí předávat informace o strategii firmy, firemní politice a plánech a musí taktéž dbát o to, aby byly prostřednictvím zaměstnanců plněny.

Dle výzkumu má role středního managementu klíčový význam. „Způsob, jakým linioví manažeři zavádějí a uskutečňují politiku a demonstrují při jednání s lidmi a při

⁸ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

výkonu řízení a kontroly svou schopnost vést, se jeví jako hlavní problém“. A to protože právě tito střední manažeři jsou ti, co udržují organizaci společnosti při životě.⁹

Liniový manager má řadu povinností, vesměs se jedná o řízení lidí, ale patří tam i práce s náklady, či kontroly kvality. Povinnosti, které tento manager má, lze rozdělit na následovné:¹⁰

- Přidělování práce
- Řízení lidí
- Zajišťování odbornosti a odborné pomoci
- Organizování, plánování při přidělování práce, určování směn a jejich střídání
- Jednání se zákazníky nebo klienty
- Kontrola a rozpočet nákladů
- Řízení provozních nákladů
- Kontrola kvality
- Měření výkonu

Kromě těchto základních povinností je pro postavení středního manažera také důležité být vzorem pro podřízené. Tím ovlivňuje jejich aktivitu a nasazení, inspiruje je k tomu, co mají dělat a jak to mají dělat. Poskytuje svým podřízeným pomoc, návod na to, jak činnosti provádět, jsou rádci.

Snaží se své podřízené neustále vzdělávat ve výkonu práce, snaží se o jejich rozvoj. Působí jako učitelé či koučové. Z toho vyplývá, že liniový manager musí vědět vše o práci svých podřízených. Ví o činnosti každého zaměstnance a o těch činnostech musí vědět při nejmenším alespoň tolik, co každý daný zaměstnanec.

Z toho pohledu je práce středního manažera velice obtížná a náročná na znalosti na všech úrovních. Rovněž musí být schopen komunikovat se svými nadřízenými a proto musí mít dostatečné znalosti i z oblasti dlouhodobého plánování a celkově vrcholového řízení, aby tyto dvě manažerské úrovně byly schopny se spolu mezi sebou domluvit. Vrcholový manager většinou o každé detailní práci jednotlivých zaměstnanců ve

⁹ PURCELL, J a kol. *Understanding the People and Performance Link*. London, UK, CIPD, 2003.

¹⁰ HUDCHINSON, S; PURCELL, J. *Bringing Policie to Life: The vital role of front line managers in people management*. London, UK, CIPD, 2003.

společnosti neví vše a nebyl by tak lehce schopen ho v případě potřeby zastoupit. Toto, na rozdíl od topmanagera, liniový manager musí být schopen zvládnout.

1.7. Hodnocení kvality managera

Výzkumy ukázaly, že existuje jedenáct základních vlastností a kvalit managera.¹¹

- Základní znalosti faktů
- Odborné znalosti
- Neustálé vnímání událostí
- Analytické znalosti
- Schopnost umět řešit a rozhodovat
- Sociální schopnosti
- Emoční pružnost
- Iniciativní schopnosti
- Kreativita
- Duševní zdraví a vyrovnanost
- Chtíč učit se novým věcem a vědomostem
- Sebepoznání

1.7.1. Systémy schopností

Je to systém schopností, které by manager měl mít pro dosažení úspěchu. Definují se zde klíčové schopnosti, které lze dělit do různých kategorií. Systémy popisují schopnosti chování, jak se lidé mají ve svých rolích chovat.

O tyto znalosti systému schopností se lze opřít při výběru pracovníka, při jeho dalším rozvoji nebo systému povyšování. Je to systém hodnocení, na jehož základě lze posuzovat výkon managera. Schopní manažeři musejí vědět, co se od nich očekává a jaké pro to mají mít chování.

¹¹ PODLER, M a kol. *A Manager's Guide to Self-development*, McGraw-Hill, 1986.

- **Pocit nutnosti dosahovat výsledků.** Stanovování vysokých cílů, ale i jejich dosahování. Potřeba dělat dobré věci dobře. Neustálá snaha o zlepšování výkonu.
- **Znalost podniku.** Neustálá snaha hledat nové příležitosti pro podnik, napomáhání mu při jeho rozvoji. Zjišťovat nové příležitosti a hledat způsoby, aby se podnik stal konkurenceschopným.
- **Schopnosti komunikace.** Jak už písemné, tak ústní.
- **Zaměření na zákazníka.** Zjišťování jejich potřeb a snaha o jejich neustále plnění. Hledání i jejich očekávání a nových potřeb a neustálé přizpůsobování se jim.
- **Vedení týmu.** Pěstování si svého týmu, být mu vzorem a neustále ho povzbuzovat a motivovat.
- **Flexibilita.** Přizpůsobování se situaci, schopnost rychle řešit nové události.
- **Vézt podřízené.** Umění pracovat s podřízenými a umět je navést na správnou cestu pro dosažení stanoveného cíle. Pěstování vztahů a budování soudržného týmu.
- **Plánování.** Určování budoucích výkonů, delegování jednotlivých činností a jejich časové rozmístění. Schopnost sladit potřebné zdroje pro dosažení cíleného výstupu.
- **Řešení problémů.** Analyzování situace a její vyhodnocování. Zjišťování správné cesty nebo hledání alternativních cest. Hledání praktických přijatelných řešení.
- **Práce v týmu.** Schopnost týmové spolupráce, umění spolupracovat a vycházet si vstříc s ostatními členy týmu. Akceptovat roli každého člena a touha napomáhat.

1.8. Proces změn¹²

Typizace změn počítá se sedmi typy určitých změn, a to:

¹² ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

- Změna postupná
- Změna transformační
- Změna strategická
- Změna organizační
- Změna systémů a procesů
- Změna kultury
- Změna chování

1.8.1. Změna postupná

Je charakteristická tím, že probíhá v určitých stupních. To znamená, že probíhá v jednotlivých krocích postupně. James Quinn (1980) tomuto říká jako tzv. „logické přirůstání“. Tvrdil, že společnosti procházejí opakující se procesy, kdy vždy hledají nové možnosti, řešení a jejich postupné zdokonalování pak lze brát jako postupnou změnu. James Quinn (1980) vyzoroval, že manažeři, kteří jsou na vrcholových postech mají tendenci vyvolávat nové diskuze o nových způsobech řešení. I když existuje již nějaký daný postup, který je firmou známý, tak i tak hledají zdokonalení. Často se tento postup ujme a firma ve skutečnosti objeví nové postupy, které by předtím odmítala a nyní je bere za vlastní.¹³

Postupná změna neprobíhá na úrovni strategického vedení, ale operativního. Není zde možné dopředu naplánovat několik změn po sobě jdoucích bez zjištění odezvy na změnu předcházející. Proto dochází k procesu průběhu změny vždy až po provedení změny předchozí a zjištění jejích důsledků. Lze takto zavádět nové myšlenky, nové techniky, či inovace a postupně sledovat jejich dopad. Postupným zaváděním se vyhneme šoku, který by nastal, kdyby se nečekalo na odezvy, kterým bychom se přizpůsobovali.

¹³ QUINN, J. B. *Managing strategic change*, 1980.

1.8.2. Změna transformační

Jedná se o zásadní proces změny, který je vyvolán většinou nějakým externím vlivem. Změna musí proběhnout natolik dynamicky, aby byl zajištěn stálý koloběh firmy a přitom došlo k natolik zásadní změně, aby bylo dosaženo požadovaného nového stavu. Probíhá hlavně na úrovni struktur ve společnosti, kultury nebo procesů. Taková zásadní změna může být vyvolána novým vedením, novým ředitelem, novými rozhodnutími státu a podobně. Další možnosti na základě kterých může k těmto změnám dojít jsou:

- Akvizice, převzetí společnosti
- Fúze
- Tlaky konkurenčního prostředí
- Zavádění nových investic
- Rušení investic
- Nové technologie
- Zavádění nových technologií
- Změny na trhu
- Snahy o snižování firemních nákladů
- Růst nebo pokles pracovních míst

Transformace je celková změna v podniku, která je velmi významná, má vliv na budoucnost a to spíše na vzdálenou budoucnost. Transformační změna neprobíhá postupně, krok po kroku, ale proběhne celá najednou, takže je na pohled vzdálená od změny postupné. Princip transformace lze charakterizovat jako „Nedělejte pouze malé krůčky, ale skočte“ a je to typické pro firmy, které se chtějí neustále obnovovat, vzdávat se minulosti a mířit směrem k budoucnosti a být schopny se adaptovat těmto velkým změnám.

1.8.3. Změna strategická

V případě, kdy firma má v rámci strategického plánu připravené nějaké dlouhodobé plány na změny ve společnosti, jedná se o změnu strategickou. Týká se

dlouhodobých plánů, které berou v potaz záležitosti týkající se celého podniku. Opět má souvislosti s inovací, technologií, růstem. Slouží pro zvýšení konkurenceschopnosti, zviditelnění na trhu. Firma se strategickou změnou snaží získat nějakou výhodu, kterou by obrátila ve svůj prospěch. Strategie je podporována vývojem, marketingem, zvyšováním kvalit služeb pro zákazníky nebo lidskými zdroji.

K úspěšnému provedení je nutné, aby došlo k důkladnému pochopení problematiky.

1.8.4. Změna v organizaci

Tato změna pracuje s tím, jakou má firma organizační strukturu a jak lze tento fakt změnit, aby to bylo ku prospěchu věci. Jako prvopočátek je zde zjištění potřeby vyvolání nějaké změny, pro které je nutné mít analytické schopnosti. Jeden autor formuloval organizační strukturu jako všechny hmatatelné a pravidelně se projevující rysy, které pomáhají formovat chování členů organizace.¹⁴

Hlavním tématem jsou zde problémy jako centralizace, či decentralizace, jak mají být úkoly převedeny na jednotlivé činnosti, jak mají být tyto činnosti přiřazovány různým úrovním v organizaci. Jak mají být řízeny, kontrolovány a propojeny.

Organizace by se měla posouvat:

- Od hierarchického členění k síťovému členění s několika řídicími centry, které řeší každé svoje specifické problémy a hlavně je dořeší
- Od přístupu, kdy manažeři velí a rozkazují a zaměstnanci pouze slepě pracují k systému, kde manažeři jsou ve funkci nápomocných pracovníků, kteří se snaží zaměstnancům práci usnadňovat
- Od vertikálního přístupu k horizontálnímu, kde existuje značná spolupráce mezi jednotkami
- Od přístupu k věci dle předepsaných postupů, bez možnosti změny k přístupu, který funguje na základě procesů utvářených podle potřeb
- Od vojenského přístupu k přístupu založeném na oddanosti

¹⁴ CHILD, J. *Organization: A guide to problems and practice*, London, Harper & Row, 1977.

1.9. Změna systémů a procesů

Tato změna souvisí s inovacemi v oblasti výměny informací, nebo dat, které ovlivňují pracovní podmínky v celém podniku. Nejčastěji se to stává při změně technologie, technologických postupů. V posledních letech se tato změna týká hlavně elektronických systémů a bodově se může jednat o:¹⁵

- Plánování řízení zdrojů podniku
- Výměna elektronických dat
- Automatizace na všech úrovních
- Řízení vztahů s dodavateli
- Řízení vztahu se zákazníky
- Určování potřebných zdrojů podniku
- Elektronické řízení výrobních procesů
- Elektronické řízení distribučního systému

Dále se může jednat o změny systémů a procesů z oblasti:

- Administrativa
- Managerské a finanční účetnictví
- Časové plány
- Zásoby
- Zpracovávání objednávek

Změny procesů a systému mají vliv na práci každého zaměstnance v každodenním pracovním nasazení. Tyto změny mají přinejmenším stejně velký dopad na podnik jako je tomu u změn organizačních, či strategických. To je důvod, proč je nutné i s těmito změnami zacházet s rozvahou a veškeré kroky je potřeba mít dobře naplánované a zorganizované. Pečlivost a obezřetnost je zde na pravém místě.

¹⁵ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

1.10. Změna kultury

Firemní kulturou se v této práci budu zabývat v následujících kapitolách jako samostatným celkem. Zde ji ale uvádím, protože je součástí celkového procesu změn v podniku.

Kultura je jakýsi systém uceleného a již dlouhodobě zažitého přesvědčení a postupů, které se v podniku prosazují. Něco jako tradice založená na dosavadně dosažených zjištěních. Jsou to zavedené způsoby jednání, chování, kde je zjevné, jak to v organizaci podniku bývá zvykem a jak se věci obvykle řeší.

Kultura utváří podnik takovým jaký je, stanovuje jeho identitu, účel. Je to systém, kde každý najde svoje místo, které v útvaru zastává. Dává najevo očekávání na jednotlivé pracovníky, kde je podstatná jejich oddanost, věrnost, přesvědčení a to jako celek vede k očekávanému vysokému výkonu. Pokud je ovšem kultura ve společnosti negativní, její celkový efekt na výkon je rovněž negativní. Proto je důležité se tímto tématem zabývat a v případě potřeby kulturu měnit tak, aby to bylo ku prospěchu firmy.

Kultura je vytvářena v dlouhodobém časovém měřítku, a požadovaný stav nejde přikázat. Pro její využití, tedy dosažení pozitivní firemní kultury, je potřeba nalézt co nejvíce příležitostí, aby jí mezi zaměstnanci bylo dosaženo. Kultura se následně šíří mezi samotnými zaměstnanci a je nimi sdílená. Mezi zaměstnanci musí být společné přesvědčení.

Dlouhodobě zavedenou kulturu lze měnit jen obtížně, dle Deala a Kennedyho (1982) existuje jen několik důvodů, pro které lze kulturu změnit:¹⁶

- Mění se prostředí
- Silně konkurenční prostředí
- V případě, že je podnik průměrný a hůře
- V případě, kdy podnik plánuje růst
- Rychle rostoucí podnik

Podle těchto dvou autorů je těchto pět bodů jedinou podmínkou, a v případě, že neexistuje žádný z těchto důvodů, tak není změna kultury na pořadu dne.

¹⁶ DEAL, T., KENNEDY, A., *Corporate Cultures*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1982.

Změnit kulturu znamená vynaložit obrovské úsilí a pro manažera je to náročný úkol, který mu zabere velké množství času. Hlavním bodem při úspěšné kultuře je, aby podnik měl nějaké společné jádro, společný cíl, který se snaží dosáhnout. Dobré je, když v podniku existuje nějaká hlavní myšlenka, či idea, ke které podnik směřuje. To potom zajišťuje trvalý výkon a flexibilitu.

Může existovat rozdíl mezi tím, co management zamýšlí, a tím, jak se mu to povede převést na jednotlivé zaměstnance, aby došlo k tahu za jeden provaz směrem k cíli. Toto je také úlohou liniových managerů, kteří jsou jakýmsi pojítkem mezi top managementem a řadovými zaměstnanci. Liniovní manageri musí být schopni myšlenku předat a vézt zaměstnance, aby v nich vyvolali pocit, že tato myšlenka je správná a oni sami ji vlastně uznávají. Je třeba překonat řadu překážek, které se při této snaze pletou liniovým managerům do cesty. Mezi ty největší patří hlavně:

1. sklon ke krátkodobosti
2. odpor ke změnám
3. nedostatek podpory
4. nevhodná infrastruktura, která nenechává možnost změn procesů
5. nedostatek zdrojů
6. nedůvěra v management

Změnit kulturu není vhodné nárazově, lepší přístup je měnit ji postupně a čekat vždy na odezvu, jakou jednotlivá změna vyvolá. Změna by měla mít následující postup:

1. Analyzování stávající situace z pohledu strategie, výkonu, systémů. V této úvodní části manager musí zhodnotit vstupy, a to hlavně lidské zdroje, finanční a materiálové.
2. Zjištění veškerých příčin všech problémů, které bude nutné řešit.
3. Příprava plánu změny, postup, v jakém se budou odehrávat jednotlivé dílčí části procesu změny. Plán musí být konkrétní a musí z něho být jasné, kdo má co za úkol, jak toho má dosáhnout a co tím má získat. Může zde být zavádění nových systémů, postupů, či snaha o změnu chování zaměstnanců, jejich motivace nebo oddanost.

4. Poslední fází je samotná realizace se zpětnou vazbou. Sleduje se dosahování požadovaných výsledků. Posuzování skutečného dosaženého stavu a případná úprava plánu, aby cíle bylo dosaženo. Je to kontrola procesu změny kultury.

1.11. Změna chování

Změnou chování lidí lze docílit, aby lidé, v našem případě zaměstnanci, dosahovali větší efektivity. Toho docílujeme formováním způsobů, jak vykonávají svoji práci. Zaměstnanci při své práci mají značné množství svojí volnosti v přístupu k práci. Včas je ale nutné zdůraznit, jaký typ a jaké množství volnosti zaměstnanci dostanou. Tyto pravidla musí být jasně stanoveny.

Základní hodnoty, které by zaměstnanci měli uznávat jsou:¹⁷

- Zastávání dostatku poctivosti, čestnosti a spolehlivosti
- Zastávání nestrannosti a spolehlivosti na všech úrovních
- Zastávání profesionálního přístupu a neustálé podporování kvality
- Zastávání pozitivního přístupu k zákazníkům, dodržování vlídného chování, ochoty a plnění všech zákaznických potřeb
- Zastávání nelhostejného přístupu k podnikovým zdrojům se snahou jejich šetření, zamezování zbytečnému plýtvání a jejich efektivního využití
- Zastávání zdvořilého přístupu k ostatním zaměstnancům s přihlédnutím na zachování rovných příležitostí

Další možné členění je na kritéria dle schopnosti osobnosti, například následovně:

- schopnosti práce v týmu
- schopnosti vést podřízené nebo tým
- schopnost být prospěšný ostatním a rozvíjet je
- schopnost péče o kvalitu
- schopnost péče o zákazníka

¹⁷ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

- schopnost dosahovat dobrých výsledků
- schopnost být iniciativní
- schopnost být si vědom přání podniku a dbát o něj

Změny chování lze jednoduše dosáhnout zvýšeným delegováním, zapojením každého zaměstnance do dění ve společnosti a nechat na něm některá rozhodování. Zaměstnanec je dobré zapojit do stanovování budoucích cílů podniku. Následně je nutné je motivovat, kdy se cítili zodpovědní a přebrali cíle podniku jako i svoje osobní cíle a následně sdíleli úspěchy. K modifikaci chování lze postupovat dle následujících kroků:¹⁸

1. Napřed je nutné zjistit kritické chování. Tedy co je nutné změnit z toho, co lidé dělají nebo nedělají
2. Zajistit důkazy o existenci daného problému a analyzování četnosti výskytu daných problémů
3. Zjistit z jakého důvodu docházelo k daným problémům, a jaké to mělo důsledky z pohledu trestů či odměny
4. Použití pozitivní, nebo negativní motivace. Ať už finanční, materiálové, nebo jiné formy.
5. Analyzování toho, k jakým výsledkům daná intervence vedla, jestli se situace zlepšila, nebo zhoršila.

1.12. Etapy provedených změn¹⁹

Změny se musí provádět tak, aby nedošlo k nějakému rozvratu podniku. Musí se předejít jeho nestabilitě a ztrátě rovnováhy. Podnik může být ve čtyřech základních etapách rozvoje:

- **Zrození.** Vznik nové organizace. Například se může jednat o vznik nového podniku, který začne fungovat se slibným nápadem, nebo podnik vytvořený

¹⁸ LUTHANS, F., *Organizational Behaviour Modification*, Glenview, IL, Scott-Foresman, 1975.

¹⁹ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

skupinou ex-zaměstnanců, kteří se rozhodli pracovat na vlastní triko. Tato etapa může být provázena jak rychlým růstem, tak i rychlým pádem, ale v zásadě trvá řádově několik let.

- **Zralost.** Patří sem podniky, které dosáhly značné stability. Nicméně podnik je schopen stále reagovat pružně na měnící se poptávku, na konkurenci a umí hledat nové trhy a příležitosti. V lepším případě vyvíjí nové produkty pro nové trhy. Rozvíjí se po stránce procesů v podniku a neustále zvyšuje svůj výkon.
- **Stagnace.** Zde jsou již “dospělé” podniky, které dosáhly vrcholu a přestaly se snažit o další rozvoj. V takové etapě firma často přestává sledovat svůj dosažený podíl na trhu a pomale ho ztrácí. V takovém podniku jsou často příliš dlouho stejné týmy managerů, které již dozrály a nepřipouští si vlastní možnost chyb, bez příbytku nových sil.
- **Regenerace.** Po úpadku neúspěšně vedené, nebo neúspěšné společnosti dochází prostor na regeneraci. To probíhá například fúzí, nebo jednoduše výměnou zastaralého, již neefektivního top managementu. To dává prostor pro zavedení nových, efektivnějších postupů, nastolení nové organizační struktury a následně obrát k lepšímu. Tato etapa je podobná etapě zrození, jen to je o to těžší, že podnik nezačíná s čistým štítem a musí se umět poprat i se svojí minulostí. Nově zrozená firma zápolí jen s budoucností. V případě, kdy etapa regenerace selže, podnik nemá šanci dalšího přežití a buď dochází k jeho převzetí, nebo úpadku.

1.12.1. Příklady modelů změny

Následně popsané modely, pojmenované podle jmen svých vynálezců, ukazují jednotlivé možnosti, jak je možné řídit proces změny, aby byl proces úspěšný a vedl k úspěchu.

Kurt Lewin²⁰

Dle tohoto autora jsou základní postupy změny následující:

²⁰ LEWIN, K., *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row, 1951.

- **Rozmrazení** – odstranění současné stability podniku, která je zapříčiněna existujícími postoji a chováním. Z důvodů, aby nedošlo k problémům, je vhodné ty, kterých se změna dotkne, motivovat, aby si plánovanou změnu přivlastnili a snažili se dosáhnout nové rovnováhy.
- **Změna** – na základě nově získaných informací vytváříme další, nové reakce.
- **Zmrazení** – snaha o dosažení stability nově získané rovnováhy a zapojení do ní těch, kterých se týká.

Richard Beckhard²¹

Teorie tohoto autora rozděluje postup změny na tyto kroky:

- Určení cíle, přesné stanovení budoucího stavu, který je podmínkou uskutečnění změny
- Diagnostika současného stavu a přístupu k určeným cílům
- Vytvoření potřebných činností během přechodu
- Stanovení strategie pro plnění těchto činností během přechodu a jejich řízení

Keith Thurlay²²

Autor vyjmenoval pět přístupů k řízení změny:

1. **Direktivní** – není zde prostor pro vyjednávání, nebo komunikaci, je to striktní zavedení změny, která je jasně stanovena managery. Užívá se převážně v krizových situacích, kdy není prostor na dlouhé zavádění změny.
2. **Dohodnutý** – přesný opak direktivního řízení změny. Zde dochází k diskuzím mezi vedením a zaměstnanci, kdy se obě strany snaží na změně shodnout. Hlavními faktory jsou tady vyjednávání a kompromisy a to je ještě dříve, než ke změnám dojde.

²¹ BECKHARD, R., *Organization Development: Strategy and models*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1969.

²² THURLEY, K., *Supervision: A reappraisal*, London, Heinemann, 1979.

3. **„Srdcem a hlavou“** – při této strategii je zde snaha o to, aby manažeři přesvědčili zaměstnance o správnosti změny a získali si je na svoji stranu. Manažeři se snaží získat vůli zaměstnanců a jejich oddanost.
4. **Analytický** – je to proces, který je popisován například Richardem Beckhardem (1979), kdy změna probíhá postupně. Zpočátku se analyzuje situace, popisuje se budoucí chtěný cíl, cesta k jeho dosažení, plán pro provedení změny a strategie pro přechodnou dobu. Je to racionální přístup, ale založený na idylickém plánu, který lze málokdy přesně dodržet. Tento proces je zdlouhavý a dává dostatek času pro to, aby narazil na odpor, ať už je jakkoliv obezřetný.
5. **Založený na akci** – tento postup je založený na hbitém činu managerů, kdy to co je právě napadlo, také hned operativně řeší. Manager začíná jednat hned, jak se domnívá, že někde nastal problém, i když třeba ještě neexistují jasné výsledky. Bez váhání pak zavádí změny.

Efektivní změna dle Michaela Beera²³

Michael Beer (1990) uvádí, že chování vzniká z postojů jednotlivých lidí. Tvrdí, že když se změní postoj, který zaměstnanec zastává, tak hned po tom bude následovat i změna chování, která do toho zapadá. Když někdo začne mít pocit, že nemá smysl být čestný, tak chování se projeví v neférovosti, krádežích a nápodobně, kupříkladu.

Popisuje šest kroků, na základě kterých lze dosáhnout úspěšné změny. Stanovuje jasný systém rolí a odpovědnosti. Kroky jsou:

1. provést společnou analýzu problému, pro získání oddanosti
2. zvolit společnou vizi, jak organizovat a řídit za účelem konkurenceschopnosti
3. upevňovat novou vizi a vytvářet celopodnikovou soudržnost při jejím plnění
4. nenátlakově dosáhnout oživení procesů a struktur pro jednotlivé útvary podniku
5. pro dosažení znovuoživení dodržovat formální politiku a systém
6. neustále monitorovat proces znovuoživení a případně proces přizpůsobovat potřebám

²³ BEER, M. a kol, *Why change programs don't produce change*, USA, MA, Harvard Business Review, Harvard Business School, 1990.

1.13. Odpor vůči změně

Nejzávažnějším problémem při zavádění změny jsou samotní zaměstnanci a jejich odpor ke změně. V menšině případů sice vidí zaměstnanci změnu jako motivaci k lepšímu, ale to je spíše vzácností. Typické důvody, které zaměstnanci vidí při zavádění požadavku změny, jsou:²⁴

- změna nebude mít efekt
- to, co chcete měnit ,už děláme
- o tuto změnu jsme se již neúspěšně pokusili
- není to praktické
- nepomáhá nám to s vyřešením našeho problému
- je to zbytečně nebezpečné
- výsledek změny je pouhou teorií
- bude to vyžadovat příliš úsilí
- zákazníkům, akcionářům a tak dále se to nebude líbit
- vyřeší to méně, než to přinese problémů (one step forward and two steps back)

1.13.1. Příčiny odporu

Zaměstnanci mají největší odpor vůči změně, při níž pocít'ují možnost ohrožení jejich pracovního života. Částečně mohou mít dojem, že se s novými věcmi nebudou schopni vyrovnat, nebo mají nedůvěra s management. Zaměstnanci mohou zazlívát managementu, že změnu, do které je tlačí, je v jejich prospěch a ne v prospěch zaměstnanců. Management může mít postranní úmysly. Zájmy podniku jsou ne vždy ruku v ruce se zájmy jednotlivce.

²⁴ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008.

1.13.2. Jak odpor překonat

Odporu ke změně se nelze ve většině případů vyhnout a je nutno s tímto problémem umět pracovat. Je potřeba provést důkladnou analýzu, chovat se strategicky a vše si důkladně promyslet. Derek Pugh (1993) doporučuje klást si následující otázky:

25

- Bude mít změna efekt na obsah práce?
- Přinese nové a dosud neznámé úkoly?
- Nabourá změna ustálené taktiky práce?
- Změní se tím vztahy v rámci skupiny?
- Bude mít změna efekt na pravomoce?
- Zhorší se tím postavení v podniku?
- Bude změna zavedena proti vůli ostatních a aniž by byla plně vyjasněna?

Naopak je také nutné odpovědět na otázky pozitivní jako zlepšení motivace, odměňování, postavení ve firmě, pracovní uspokojení a podobně. Odpor ke změně lze tedy eliminovat tím, že ty, kterých se změna týká, do změny zapojíte.

1.13.3. Informování o změně a zapojení do ní

Jak již je uvedeno výše, základem pro provedení úspěšné změny je zapojení aktérů do tohoto procesu. Tím se změna stane jejich změnou. Podstatné je vytvoření jasně a přesně definice budoucího stavu, procesu jejího dosažení, krok za krokem definované cesty a informovat o tomto záměru. Informovaností máme větší šance vyhnout se zmatku a odporu, protože všichni budou mít představu o budoucím stavu. Informace by se měly týkat toho, čeho se změna týká, kdo je jejím aktérem, co komu přinese a jak ji plánuje podnik dosáhnout. Možnosti předávání informací jsou například diskuze, písemná sdělení, ale také videa, internet a podobně.

²⁵ PUGH, D., *Understanding and managing organizational change*, London, Chapman/Open University, 1993.

1.14. Rozpoznání potřeby změny

Prvním stádiem procesu změny je její rozpoznání. A nejlépe pokud tuto potřebu uznají všechny úrovně řízení společnosti, od top managementu, přes střední, liniový management až po management nejnižší úrovně a řadové zaměstnance.

Dalším faktorem jsou určené strategické plány, které určují budoucnost podniku, jeho cíle a vize. Podnik se potom musí snažit přizpůsobovat měnícím se okolnostem a adaptovat se. Tyto okolnosti mohou být například změny tržních podmínek, politika vlády, chování zákazníků, či taktika konkurentů.

V jiném případě se zase může jednat o vnitřní potřebu zlepšení, a to tehdy, kdy firma zaostává například v řízení vztahů se zákazníky, v cenové politice, v dosahované kvalitě, či ziskovosti.

Rozpoznání změny by mělo být doprovázeno jasnými fakty a důkazy, které by následné změny obhajovaly. Rozpoznání změny je ale jen pouhý začátek, dá se říci, že jen ta lehčí část. Ta těžší část, a to vymýšlení, jak danou potřebu změny realizovat, je již složitější záležitostí.

Tou nejlepší hnací silou při inovátorském řešení potřeby změny je moderně myslící, energetický a odhodlaný manager, který provedením změny chce dosáhnout nejen pokroku a úspěchu firmy, ale bere to i jako vlastní úspěch a vlastní, možná i až splněný sen.

1.15. Pozitiva a nebezpečí změny

Je zjevné, že žádná organizace nemůže existovat, ale hlavně stále prosperovat bez zásahu změn. Firma se prostě nemůže deset let chovat stejně, aniž by ji pohltila konkurence. Pozitivum změny se tedy nabízí, je to schopnost podniku k přežití. Zábranou nesmí být ani odpor ke změně ve formě šok, strachu z nového, nebo jakékoliv jiného důvodu. Změnu musíme přijmout jako novou výzvu, či obrát k lepšímu.

Na druhou stranu, změna nemusí být vždy k lepšímu. Existuje jisté riziko, že změna proběhne špatně, bude chybně vedena, nebo bude vedena ke špatnému cíli. Podnik se může rozhodnout něco změnit, bude to považovat za inovaci, která buď zlepší

služby, výrobek, prodej, nebo jednoduše ziskovost, jenže se to může obrátit proti podniku a situaci ještě zhoršit. Nakonec může změna dovézt dobře fungující společnost do situace existenční nejistoty. Nevýhodou bláznivých idejí je, že převážně končí problematicky. Jen experti, nebo šťastlivci mají schopnost dovést divokou myšlenku k úspěchu.

1.16. Plánování změny

Změna musí obsahovat svoje odůvodnění, cíle, plán k jejímu dosažení a tak dále.

Cíl je jedna ze základních věcí, ve kterých by mělo být jasno ještě před změnou. Tento cíl musí definovat budoucí stav, co si podnik představuje pod tím samotným dosažením změny. Ve kterých oblastech má změna podniku pomoci a co přesně to vyřeší. Cíl by měl být pokud možno co nejvíce konkrétní a srozumitelný pro všechny v podniku.

Vyřešena musí být také otázka bariér. Kurt Lewin (1951) provedl analýzu této oblasti a pojmenoval ji jako “analýza armády v poli”, která obsahuje následující:²⁶

- Analýzu brzdících či naopak hnacích sil, které mají vliv na budoucí stav. Analýza obsahuje i konkrétní reakce těch, kteří mají ke změně negativní či pozitivní přístup.
- Určení rozhodujících faktorů v podobě hnacích a brzdících sil.
- Podniknutí kroků pro podpoření hnacích a brzdících sil.

Další problematikou je určení odpovědností. Určení a vedení změny je prací managerů podniku. Každá dílčí část změny musí mít svého vlastníka, který je za to zodpovědný. I když cíl a výsledek je jednotný, cestu, která vede mezi tímto začátkem a koncem lze vždy rozčlenit. Za vhodné je považováno zapojit do procesu změny experty, kteří jsou specialisty v daném oboru. Mohou být v mnohém nápomocni a hlavně jsou nástrojem pro eliminaci chyb.

²⁶ LEWIN, K., *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row, 1951.

1.16.1. Plán projektu

- Identifikace veškerých činností a jejich pořadí, jak mají být provedeny. Přiřadit jednotlivým akcím odpovědnou osobu.
- Odhad času na každou činnost, odhad celkového času na projekt.
- Zjištění pružnosti realizace projektu a odhad možných odchylek a kriticky nutných termínů na zvládnutí.
- Odhadování nákladů s přihlédnutím na jejich minimalizaci.
- Přidělování zdrojů
- Předvídání problémů a návrhy na jejich řešení.

Součástí plánu je také porovnávání dosažených výsledků s těmi plánovanými. K tomu patří i snaha o jejich korigování.

1.16.2. Úspěšné uskutečnění změny dle GE

Mezinárodní společnost General Electric stanovila na základě zkušeností svých managerů postup pro řízení změny. Ten říká, že je potřeba zajistit aby:

- Zaměstnanci jasně viděli důvod změny
- Zaměstnanci věděli jak jim změna pomůže a čím je důležitá.
- Byli stanoveni lidé, kteří jsou pro změnu klíčoví.
- Vznikla skupina sjednocených zaměstnanců, kteří podporují změnu.
- Byla zajištěna podpora od důležitých osob v procesu změny.
- Došlo k pochopení účelu změny v souvislosti s ostatními faktory ve společnosti.
- Byly rozpoznány důsledky změny vůči systému.
- Byly stanoveny metody pro posuzování úspěšnosti změny.
- Existovaly postupy pro sledování změny v průběhu její realizace.
- Vznikly počáteční pohnutky, které proces změny zahájí.
- Existoval postup, jak udržet pozornost změny.
- Byla možnost poupravení procesu změny během jejího průběhu.

1.17. Firemní kultura

Firemní kultura je často opomíjená součást úspěšně existující firmy. Ve skutečnosti je ale nutné sledovat vše, co se kolem firemní kultury točí. Problémem firemní kultury je, že není měřitelná a nelze přesně jednoznačně charakterizovat. Je nedílnou součástí úspěšného managementu a lze jí řídit pouze schopnostmi se vcítit do dění ve firmě a smýšlení všech zaměstnanců.

Michael Armstrong (2007), jeden z nejznámějších autorů týkajících se daného tématu, definuje pojem firemní kultura takto: *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“*²⁷ Armstrong (2007) dále uvádí příklad definice Furnhama a Günter: *„Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které v organizaci existují. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme.“*²⁸ (Furnham a Günter, 1993).

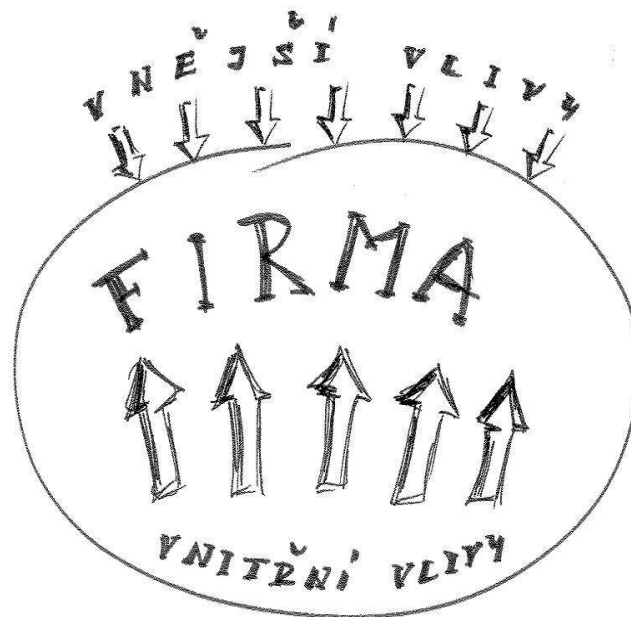
Co je na firemní kultuře zajímavé je fakt, že každá firma tuto problematiku může řešit po svém, úplně jinak a přesto může mít každá firma dobře fungující firemní kulturu. Není tedy přesně stanoveno jak má vypadat, jak se má management správně chovat. Podstatné je, aby firemní kultura vycházela z potřeb firmy a aby existovala snaha o její vybudování. V případě, kdy firma nebude podceňovat vlivy firemní kultury, a bude mít snahu se jí zabývat, tak zde platí, že v převážné míře bude firma po této stránce úspěšná už jen díky této snaze, kterou zaměstnanci firmy uvidí a ocení.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 257.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 257.

1.18. Vnitřní a vnější vlivy na firemní kulturu ²⁹

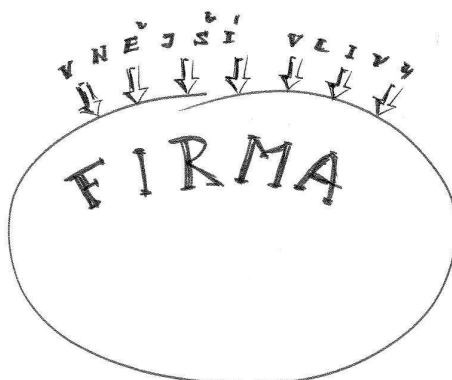
Na firmu působí vlivy, které pochází z vnitřního prostředí, tedy ze samotné existence firmy nebo také z vnějšího prostředí, tedy z okolí firmy. Dle této teorie lze vlivy znázornit následovně:



Obrázek 1: Vnější a vnitřní vlivy
Zdroj: vlastní

²⁹ BROOKS, I. *Firemní kultura*. 2003. ISBN 80-7226-763-9.

1.18.1. Vnější vlivy



Obrázek 2: Vnější vlivy
Zdroj: vlastní

Do této části vlivů řadíme především:

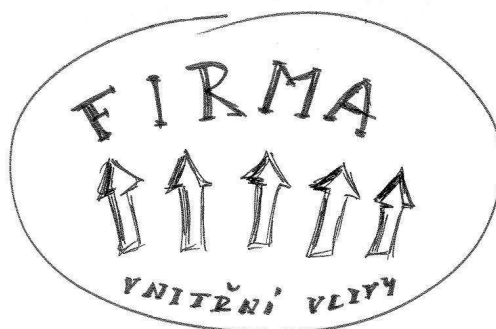
Ekologické vlivy – mohou zde být různá omezení, které na podnik působí. Čím vyspělejší je země, ve které firma působí, tím je potřeba tento faktor brát více v úvahu. Pohled na ekologii ve Švýcarsku a Číně se značně liší.

Legislativa a politické okolí - zde hodnotíme faktory jako problematika založení společnosti, následné vybírání daní a výši daní nebo další vlivy legislativy v dané zemi pro dané odvětví.

Sociální vlivy – velmi důležitý faktor. Je úzce spojený s historií dané země, nebo oblasti. Životní postoje obyvatelstva se vyvíjí desítky, či stovky let a jsou velmi podstatné pro funkčnost firmy. Z důvodů diskriminace nelze uvést přesné příklady, ale je známé, že existují skupiny lidí s evidentním odporem k práci a ty tuto činnost nevyhledávají. Na druhé straně existují typy obyvatelstva, která si práce váží a dělají vše pro prospěch svého zaměstnavatele, potažmo celé země.

Vlivy vědy a výzkumu – úroveň užívané technologie má značný vliv na nějakou jednoduchost ve funkčnosti společnosti. Je známé, že čím je společnost lépe technologicky vybavená, tím je následná práce pro zaměstnance jednodušší. Jejich práce následně také vykazuje menší procento chyb, protože před těmi je pokročilá technika částečně chrání. Současně je při pokročilé technice provést více práce za méně času, a tím zbylý čas smysluplně investovat do další práce pro společnost.

1.18.2. Vnitřní vlivy



Obrázek 3: Vnitřní vlivy
Zdroj: vlastní

K vlivům, které pocházejí z vnitřní části společnosti patří:

Předmět podnikání – samotný předmět podnikání má vliv na kulturu společnosti. Rozčlenění v tomto smyslu se týká toho, jakého typu je prodávané zboží, či služba, nebo jaká je prodejnost za určité časové období. I to má v důsledku velký vliv na firemní prostředí, protože čekání několik týdnů na to, jestli přijde nějaká zakázka, byť velká je náročné na nervovou odolnost zaměstnanců.

Zařazení zaměstnanců – tímto je myšleno v jakém vztahu je pracovník k dané firmě. Jestli se jedná o pracovní poměr, kde zaměstnanci odpadá spousta starostí a povinností, nebo pro společnost pracuje zaměstnanec na živnost.

Majetková situace společnosti – majetkově silná společnost má pozitivní vliv na zaměstnance po té stránce, že zaměstnanci mohou mít určitou jistotu v dlouhodobou existenci společnosti a tím i jistotu o svoji pracovní pozici. Jestli zaměstnanec nebude propuštěn sice bohatá firma nezaručí, ale tato možnost se u velké, majetkově silné firmy minimálně snižuje.

Vliv historie společnosti – tento vliv částečně souvisí s předešlým vlivem, vztahuje se k tradici společnosti a má značný vliv na vnitřní klid zaměstnance ve smyslu jistoty zaměstnání.

Vůle zaměstnanců – k tradičnímu systému u obchodních zástupců patří odměňování zaměstnanců pohyblivou složkou pro zajištění motivovanosti k profesionálnímu výkonu práce. Přístup zaměstnanců k odpovědnému přístupu se liší podle jednotlivců. Tento

fakt ovšem funguje se zpětnou vazbou, kdy odpovědnost a pracovitost zaměstnance je oplácena zaměstnavatelem. To může nastat například při snižování počtu zaměstnanců, podnik se bude zbavovat především těch, kteří z pohledu zaměstnavatele jsou nejmenším přínosem pro firmu.

Způsob vedení společnosti – rozhodnutí vedení o celkové strategii další existence společnosti, rozhodnutí o vizi a sdílení této vize s ostatními zaměstnanci. Budoucí plány se lépe docilují, když jsou s nimi zaměstnanci obeznámeni a tento cíl sdílí s vedením podniku.

1.19. Správné budování firemní kultury

Firemní kultura se buduje různě složitě v různých typech firem.³⁰ Hlavním rozdílem je ovšem to, zda-li budujeme kulturu ve firmě, která již existuje na trhu delší dobu a má svůj zaběhnutý koloběh. V takovém případě je to, spíše než budování, přestavba kultury. Změna je těžší, pracnější, trvá déle a nemusí být stálá. Je potřeba ji stále pěstovat po delší časový úsek, než se stane vžitou. Teprve poté bude všem zaměstnancům vlastní a bude pro ně přirozené se podle ní chovat a přistupovat k jednání ve firmě. Jiné je to při zavádění firemní kultury při vzniku společnosti. Vše se staví od nuly, lidské vztahy, postavení firmy, přístupy, představy a hodnoty. Je zde daleko větší možnost výběru a formulování vlastní vize. Podnikatel začíná podnikat s čistým štítem a formuluje kulturu dle svého podnikatelského záměru.

Management, nebo podnikatel sám by měl zachovávat určitá pravidla napomáhající ustanovení správné firemní kultury v již existující firmě, nebo při vzniku zcela nové firmy. Několik z nich si teď probereme a stanovíme si, co je na nich podstatné a důležité.

Tvůrce a hlavní iniciátor změny musí mít jasno sám o sobě. Nejen v rozhodnutí jakou firemní kulturu chce ve firmě navodit, ale také v tom, jak toho chce dosáhnout a co chce sám přinést tomuto úspěchu. Kam až je ochoten zajít při své oběti pro firmu, jaké úsilí požadovanému cíli věnuje. Jak a za jakých okolností je schopen dostát svých závazků.

³⁰ PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1993. ISBN 80-7169-018-X.

Podnikatel kolem sebe musí zvolit správný kolektiv lidí, kteří budou tvořit podpůrný tým. V týmu spolupracovníků musí mít lidi, kteří stojí na jeho straně a budou tedy souhlasit s jeho záměry a plány na kulturu ve firmě dle jeho přání. Ale hlavně se pro to musí rozhodnout svobodným rozhodnutím, z vlastního zájmu a nebude to pouze jeho zjištěná předvídavost a zneužití situace. Pohlídat si to je v roli podnikatele, managementu. Z kolektivu podpůrných zaměstnanců se vytvoří síť lidí, které spolu svazuje vzájemná myšlenka a snaha o docílení společné vize.

Mezi zásady správného rozhodování patří upřednostňování činů před sliby. Není vhodné naslibovat příliš, aby k dané myšlence vedení nalákalo co nejvíce příznivců z řad zaměstnanců, ale vše musí mít své opodstatnění ve skutečích. Vhodnější je činit méně, než více naslibovat. Co začnete, dokončete a dotáhněte do úspěšného konce. I menší, málo významný čin má na lidi kolem větší vliv, než sebegrandióznější slib. Je tedy daleko povzbudivější a více říkající pro zaměstnance, že je firma odhodlána a přesvědčena o změnách. Dobrou podporou pro management provádějící změny, pak bude, když tyto činy brzy projeví své účinky, dají tak najevo dobrý úmysl a ostatním naznačí vážnost. Pozornost zaměstnanců nám bude nakloněna.

Zakládejme si na důvěře. Jak již vyjadřuje předchozí odstavec, důvěra vyplývá z jasných činů, které jsou skutečné a ne jen plané sliby, řeči do neznáma. Ty důvěře naopak podkopávají základy a ničí tím vztahy ve firmě. Na důvěře se musí pracovat stále, je to trvalá problematika. Správným směrem je vyhýbat se nedosažitelným slibům, mluvení do větru, změně názoru ze dne na den podle potřeby, jak se nám hodí, prohlášením, která jsou "politická" a v důsledku mají několik významů. Důvěru také kazí náladovost, různé záchvaty ať už přehnaného optimismu či pesimismu.

Zachovávat ve firmě politiku otevřenosti také přináší své ovoce. Management by měl informovat všechny zaměstnance se všemi záměry, každým postojem, který firma sdílí. Neměl by utajovat závažné skutečnosti, ale dát i řadovým zaměstnancům právo na pravdivé informace ze všech oblastí fungování podniku. Je nutné se vyhnout polopravdám, nic neříkajícím postojům. Zachovávejme si trpělivost tam, kde je to nutné. To, že někomu něco vysvětlujeme již po několikáté ,neznamená, že s tím ten daný člověk nesouhlasí. Možná právě naopak zastává váš názor, do kterého ale chce být více zainteresován.

Je těžké říci, zda je složitější navodit námi požadovanou kulturu v již existující firmě, nebo ve firmě čerstvě založené. V druhém případě začíná snaha o firemní kulturu již při samotném výběru zaměstnanců. Snažíme si vybírat takové zaměstnance, kteří budou oddaní našim myšlenkám, budou pracovat pilně a neomylně, budou sdílet naše představy, přístupy a hodnoty. Osobnosti tolerantní, ochotné a kolektivní, aby byla firemní kultura sehraná. Zároveň ale pro naši firmu chceme odborníky, kteří jsou již zkušení a mají znalosti, které by nám byly prospěšné.

Odborníky jsou ale lidé již zkušení, tedy s mnoha zkušenostmi a zajisté s mnoha odpracovanými lety. Je těžké takovéto odborníky naučit novým pravidlům ve firmě, když jsou zvyklí na něco jiného, jsou nepřizpůsobiví a chtějí to po svém. Na druhou stranu mohou naší firmě mnohé přinést. Je to volba mezi nezkušenými zaměstnanci, které ale snadno přetvoříme k obrazu svému a mezi zaměstnanci-odborníky, kteří ale budou určovat svoji kulturu. Téměř neřešitelný problém. Z dlouhodobého hlediska je lepší mít pracovníky sdílející naše představy, z krátkodobého hlediska ale zaměstnance expertní. Problém stále neřešitelný.

Rozhodnout se pro správné řešení je podstatné, protože správná firemní kultura je vhodný začátek pro její úspěšnou budoucnost. Musíme najít vhodný kompromis, který nám zaručí jak odborníky v řadách zaměstnanců a to hlavně managementu a tak i navodí takovou firemní kulturu, která pomůže hladkému průletu firmy budoucím vývojem směrem k úspěchu.

2. Analýza současného stavu společnosti

Tato část se bude věnovat popisu současného stavu firmy. Bude podrobovat firmu analýzám a ty vyhodnocovat. Součástí také bude dotazník zjišťující postoj zaměstnanců k firmě, práci v ní a přístupu managementu.

2.1. Informace o analyzované společnosti³¹

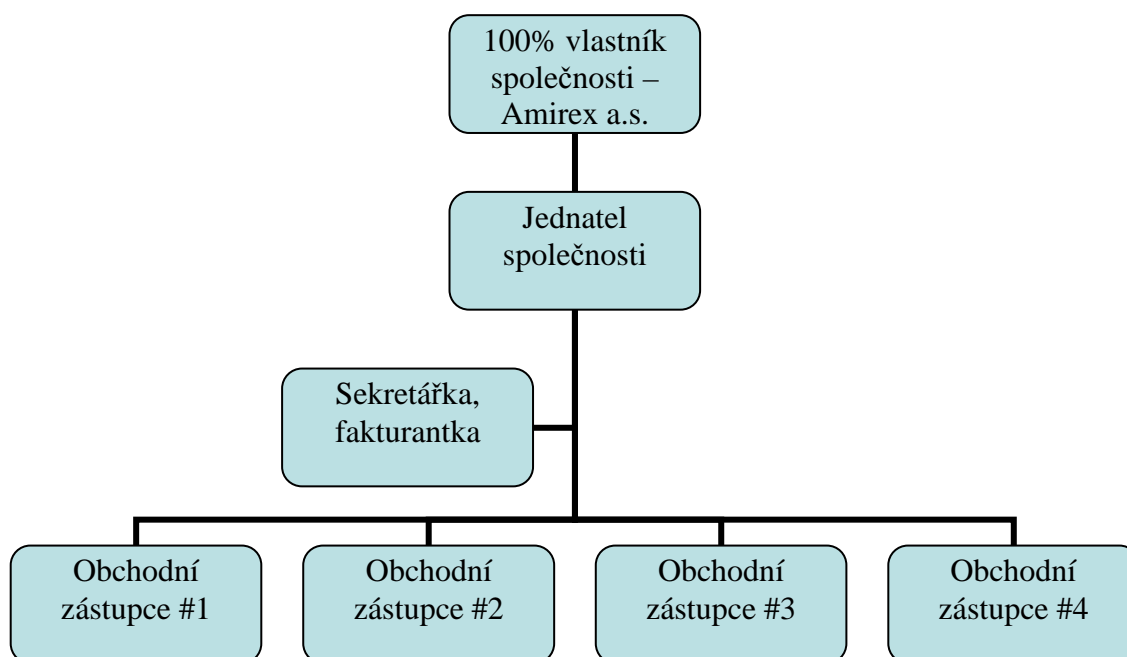
2.1.1. Společnost a její organizace

Jako objekt analýzy jsem si zvolil společnost Amirex s.r.o., sídlící v Brně na ulici Špitálka 23a. Společnost je pobočkou, dceřinou společností mateřské firmy nacházející se ve Slovenské republice ve městě Nitra.

Společnost ve Slovenské republice nese tentýž název Amirex, v současné době je to již akciová společnost, která vznikla v roce 1993. Firma měla značný úspěch v prodeji a spolupráci s lékaři a tak se rozhodla rozšířit pole působnosti také do České republiky. V roce 2003 vzniká dceřiná společnost Amirex s.r.o. v Brně.

Brněnská pobočka měla jednodušší situaci z toho pohledu, že i když vznikla v jiném státu, měla již zajištěno víceméně vše potřebné pro svou existenci. Finančně silná mateřská společnost pokryla náklady na obchodní prostory, pomocí internetových serverů nabízejících práci zajistila zaměstnance. Zboží měla již zajištěno také. Zpočátku chod firmy a fakturaci zabezpečovala sekretářka, dále byli zaměstnáni 4 obchodní zástupci, kteří si rozdělili regiony Moravy a Slezska. Ředitel pobočky ani manager nebyl zapotřebí, protože všichni měli jasně stanoveny úkoly a jejich mzda výrazně závisela na obratu každého z nich.

³¹ HORŇÁK, K. *Využití firemní kultury k prospěchu firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 70 s.



Obrázek 4: Organizační diagram firmy Amirex
Zdroj: vlastní

Následně došlo k růstu pracovních sil pro brněnskou pobočku ve Slovenské republice. Firma se totiž rozhodla zaměstnat další obchodní zástupce pro dceřinou firmu tak, že zaměstnanci z mateřské firmy pracují víceméně po telefonu a mají na starost další regiony, tentokrát směrem blíže k hlavnímu městu (kraj Vysočina, Středočeský kraj atd.). V blízké době se plánuje také stěhování společnosti do větších prostorů, nejspíše do pronájmu rodinného domu, kde je také možnost přespání slovenských pracovníků. Firma se tím vyhne zbytečným platbám za nocleh v hotelu.

2.1.2. Sortiment nabídky a služeb firmy Amirex

Společnost Amirex je obchodní společností, tedy předmětem činnosti je nákup a prodej zboží. Nákup zboží realizuje od mateřské společnosti. Brněnská firma tak nemá žádné starosti s komunikací s výrobcem, zahraničními vztahy, návštěvami výstav a tak dále. Obchoduje s přístroji pro lékaře, lékařské ambulance a nemocnice. Nejvýznamnější jsou přístroje a vybavení pro lékařské soukromé ambulance. Přístroje má společnost pro většinu lékařských oborů, zejména gynekologii, chirurgii, urologii, neurologii, ORL, pediatrii, stomatologii a pro praktické lékaře. Stěžejním oborem, a finančně nejzajímavějším pro firmu, je obor gynekologie. V této oblasti je na trhu

relativně málo firem a společnost má nasmlouváno velké množství výrobců. Základní prvek zde tvoří ultrazvuky, na kterých má firma největší zisky. Do tohoto oboru firma také zpětně nejvíce investuje, hlavně do reklamy v lékařských časopisech, výstav ultrazvuků na konferencích atd. Obchodní zástupci mají jako odměnu procenta ze zisku jimi uskutečněného a vzhledem k tomu, že u ultrazvuků je zisk největší, je přirozeně v jejich snaze co největší prodej těchto přístrojů.

Velkou výhodou společnosti je možnost nákupu těchto zařízení pro lékaře na leasing. Firma vychází z teorie, že jedná s lékaři, bere je za poctivé lidi a dokáže jim tedy nabídnout výhodnější leasing, než by jim nabídla jiná leasingová společnost. Navíc svým klientům dokáže zajistit určité ústupky. Například při zpožděných platbách od pojišťoven, ale i z jakýchkoliv jiných důvodů, které lékaři nastanou, je firma ochotna přijmout zpoždění splátky. Vše je o domluvě, a když se lékař dopředu ozve, svoje důvody relevantně obhájí, je firma ochotna udělat značné ústupky. Díky výhodnému leasingu a lidskému přístupu si firma získává velice dobré jméno na trhu a důvěru lékařů, což je to nejdůležitější.

2.1.3. Informační technologie

Výpočetní technikou je společnost dostatečně dobře vybavena. Každý zaměstnanec má vlastní počítač softwarově vybavený potřebnými programy. Když obchodní zástupce vyjíždí na služební cestu za účelem předvedení nějakého zařízení lékaři, má k dispozici notebook, kde jsou nainstalovány ovladače pro všechny typy zdravotních zařízení, které společnost prodává. Co se týče údržby výpočetní techniky, toto má na starost IT specialista, který je zaměstnáván u mateřské společnosti a v případě potřeby je schopen přijet vypomoct i do společnosti dceřiné. Další nezbytnou výbavou kanceláře jsou tiskárny a skener. Společnost rozesílá denně obrovské množství poštovních zásilek. Denně na tiskárně tiskne až 500 listů A4. Dále je sídlo společnosti připojeno k vysokorychlostnímu internetu, a to hlavně proto, že databázový program společnosti, ke kterému se později vrátím, je umístěn na externím serveru. Společnost je také úzce spjata komunikačně se svou mateřskou společností. Aby šetřila náklady za

slovní komunikaci přes telefonní operátory, na všech počítačích má nainstalován program Skype pro zvukovou komunikaci mezi počítači zdarma.

Klíčovým softwarem společnosti je vlastní databázový program s evidencí lékařů a všeho, co je jich týče. Program si společnost tvořila sama a nazvala ho KEKS, Kompletní Evidenční a Korespondenční Systém. Obchodní zástupci sem zadávají všechny lékaře, na něž mají kontakt. Je zde adresa, kontakt a stručné záznamy jakékoliv komunikace s lékařem. Každé jednotlivé zavolání lékaři s komentářem o jeho zájmu, případně jeho nezájmu, jeho způsobu chování až po poznámky typu “běžte s tím už někam!”, když je lékař až příliš otráven vnučováním se obchodních zástupců všech firem tohoto typu v České republice. Dále je v tomto programu možné lékaře třídit podle řady kritérií, včetně toho, pod kterého obchodního zástupce lékař spadá. Program nabízí i možnost tisku kontaktních údajů přímo na obálky. Tudíž, když chce obchodní zástupce rozeslat korespondenci například lékařům gynekologie z Hodonína, program za něj vše připraví. Efektivní funkcí programu je také jeho napojení na telefon. Když začne obchodnímu zástupci zvonit telefon na stole, automaticky se mu otevře, dle čísla volajícího, karta s lékařem a ještě než telefon zvedne, ví o volajícím nejen jeho údaje, ale také o co měl zájem a další informace. Následně lze zvednout telefon se slovy například: “Dobrý den pane doktore Novotný, tak jak jste se rozhodl s tím autoklávem?”. To lékaře nejen zarazí, ale také potěší.

2.1.4. Financování společnosti

Finance a majetek jsou kontrolovány mateřskou společností. Počínaje základním kapitálem až po každé jednotlivé rozhodnutí o nákupu auta, či klávesnice. Majetek společnosti není nijak rozsáhlý. Obchodní prostory má firma v pronájmu, jediným majetkem jsou firemní auta a typická výbava kanceláře jako jsou počítače, tiskárny, nábytek. Zpočátku byla společnost ztrátová, ale po asi roku působení na trhu se tento stav obrátil. Firma tedy není závislá pouze na financování svojí mateřskou společností, ale určitý kapitál je již schopna si zajistit sama. Zisk ale není vysoký. Firma sice může existovat bez sponzoringu svého 100% vlastníka, ale využívá jej například při nákupu nových aut a dražší kancelářské techniky. Společnost si svým ziskem dokáže sama zajistit platy zaměstnanců, provoz vozidel a celkový provoz firmy ve svém sídle.

2.1.5. Situace společnosti

V současné době je společnost již soběstačná. Její prodeje ji udržují v mírném zisku. Další věcí je, že mateřská společnost prodává produkty brněnské pobočce již se ziskem. Tudiž, kdyby se bral k zisku brněnské pobočky i zisk její mateřské společnosti, byl by výsledek hospodaření ještě lepší. K dosažení zisku firmy pomáhá z velké části také způsob odměny obchodních zástupců. Jejich základní mzda činí 10 000,-Kč a k tomuto se přidává 10% ze zisku díky nim vytvořenému. Obchodní zástupci tedy mají ve svém zájmu prodat co nejvíce zboží. V nejbližších letech lze předpokládat růst společnosti a finančně by se jí mělo výrazně dařit.

Požadavky na zaměstnance nejsou náročné. Ve firmě mohou být zaměstnaní jak vysokoškoláci, tak i zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Na výkonnost práce to nemá velký vliv, důležité jsou povahové rysy, charakter člověka a jeho schopnost jednat s lidmi. Jak je o funkci obchodního zástupce obecně známo, je nutné, aby zákazníka ke koupi nového přístroje tzv. ukecal. Společnost při výběru zaměstnanců zajímá jejich schopnost pracovat s počítačem, jelikož práce s ním je každodenní záležitost a veškerá databáze lékařů je pouze zde. Dalším požadavkem je umění člověka komunikovat, musí být výřečný, ale ne příliš upovídaný. Jeho schopnost porozumět technickým věcem je taktéž důležitá, protože přístroje, které firma prodává, jsou technicky velice složité a zaměstnanec musí být schopný porozumět alespoň jejich používání. V neposlední řadě společnost přihlíží k faktům, podle kterých se jiní zaměstnavatelé většinou nerozhodují. Společnost dává přednost při výběru zaměstnanců ženám s dětmi. Takovéto ženy jsou vnitřně nucené pracovat, mají totiž povinnost se starat o rodinu a finančně ji zajistit.

2.1.6. Řízení společnosti

Společnost Amirex s.r.o. je řízena zejména z ústředí, které sídlí ve Slovenské republice. Všechny dlouhodobé plány vznikají zde, je tam určováno zboží, které společnost nabízí, a s tím také spojená cenová politika. Ceny jsou přepočítávány ročním kurzem a společnost má snahu na tom, aby cena byla totožná v obou zemích. Do těchto cen není možné ze strany zaměstnanců nijak zasahovat. V rámci jejich prodeje je možné pouze z těchto cen dávat zákazníkům slevy, ale to vše je na úkor jejich provizí.

Problémem pro vedení je, že ne vše, co má společnost v nabídce na Slovensku, smí prodávat i česká pobočka a naopak. Je to otázka výhradního zastoupení, které již v té, či oné zemi má jiná obchodní společnost. Toto je opět v kompetenci slovenské mateřské firmy. Několikrát do roku chystá firma slevové akce, ty probíhají opět paralelně v obou zemích a firmách. Čili toto je rovněž řízeno mateřskou firmou. Zaměstnanci firmy v Brně nemají možnost do těchto záležitostí zasahovat, což je určitě škoda, protože jsou to právě oni, kdo jsou ve styku s konečnými zákazníky, lékaři.

Zaměstnanci Amirexu mají jasně stanovené pravidla, ví, co musí splnit za úkoly. Mají stanovené svoje limity a povinnosti, jako je počet vykonaných telefonátů, počet rozeslaných mailingů a tak dále. Mimo to také musí nahlašovat plánované služební cesty, které jim musí být dopředu schváleny, aby byly co nejlépe využity. Tedy, aby zaměstnanec nejel celý den autem kvůli nějaké drobnosti, která pro firmu nepřinese ani takový zisk, který by pokryl náklady na cestu. Stanovení těchto a dalších norem, které musí zaměstnanci dodržovat, svým způsobem zastupují management. Zaměstnanec vyplňuje také zpětně reporty, které jsou kontrolovány. Je si vědom, že jeho přítomnost ve firmě je podmíněna tvorbou dostatečného zisku z jeho strany.

2.1.7. Přístup k firemní kultuře

Firma nezanedbává přístup k firemní kultuře, na druhou stranu ani nemá přehnanou snahu o péči o firemní kulturu. Částečně by se dalo říct, že tuto otázku firma podceňuje. Prostředí ve firmě je příjemné, absence přítomnosti vedení má za následek větší volnost a pohodu na pracovišti, což z druhé strany je ale negativem pro firmu jako takovou. Firma sídlí v blízkosti centra města, takže pro zaměstnance není náročné se dopravovat z práce a do práce. Firemní prostory jsou relativně útulné, je zde dostatek prostoru, a v poslední době dokonce prostory prošly drobnou modernizací ve formě vymalování v živých barvách. Vybavenost prostorů je pro personál dostačující, vše co k práci potřebují, mají k dispozici a není zde žádná překážka, která by výkon jejich práce zpomalovala. Více o vybavenosti kanceláří již bylo zmíněno v části o informačních technologiích. Pokud jde o platové podmínky a možnosti ohodnocení zaměstnanců, jsou tyto informace shrnuty v části o situaci společnosti.

2.2. SLEPT analýza

2.2.1. Sociální

Při analýze sociálního okolí společnosti je nutno si uvědomit dvě hlavní věci. Jde o firmu, která není známá širšímu okolí, ale zkoumanou firmu znají jen lékaři a nemocnice, se kterými společnost Amirex jedná. To je výhodou i pro samotnou firmu, protože jednat s lékaři je ve většině případů příjemnější a finančně méně rizikové, než jednání s některými jinými skupinami obyvatel. Jen málokdy se stane, že lékař neplní své závazky a ještě méně časté je, aby se lékař choval bezohledně a odmítal plnit své povinnosti jako dlužník. Ovšem i to se stát může, jen je to méně častý problém, než musí řešit kupříkladu Celetem nebo jiné podobné firmy. Jedná se tedy o problematiku toho, v jakých kruzích se společnost pohybuje. Z toho také vyplývá, jaké skupině lidí se firma zpětně věnuje. Inzeruje v časopisech určených pro lékaře, nemusí dělat vnucující kampaně po nákupních centrech, ale vystavuje svoje produkty na lékařských kongresech.

Druhým důležitým faktem je, že společnost se pohybuje v oblasti medicíny, lékařství a svým způsobem je “distributorem zdraví“ pro potažmo velkou část populace, která projde rukama našich odběratelů. Z toho vyplývá, že i když firma jako taková není širšímu okolí známá, tak její výrobky známé jsou. Lidé k firmě nemusí přistupovat jako k subjektu, kterému musí platit, ale jako k subjektu, který dodává produkty pečující o jejich zdraví.

2.2.2. Legislativní a Politické

Legislativní a politické vlivy je vhodné v tomto případě spojit, protože jsou velice úzce propojené. Po této stránce jsou okolnosti firmě nakloněny. Zdravotnictví je u nás financováno nepřímou, takže pacienti v roli klientů netuší kolik jejich léčba stojí. Na druhou stranu mají zase lékaři zaručené svoje peníze, které jsou tabulkově dané a mají svoji jistotu v příjmech. Proto lékaři přesně ví, co si dovolit mohou a co ne. Dalším aspektem je, že zákonodárci upravují předpisy pro lékaře relativně přísně a nařizují jim povinné vybavení ordinací. Příkladem může být povinnost pro gynekology, urology a

některé další specialisty mít ve své ordinaci ultrazvukový přístroj, který je tou nejdražší součástí ordinace a z našeho pohledu tou nejvýdělečnější z hlediska marže. V budoucnosti neočekáváme, že by požadavky na lékařské ordinace byly nižší. Úbytek lékařů také neočekáváme, právě naopak, jejich počet bude růst s růstem populace a poklesem mezd ve státních zdravotních ústavech. Snížit prodej společnosti může pouze konkurence, která by firmě převzala část trhu.

2.2.3. Ekonomické

Hlavním ekonomickým vlivem je fakt, že lékařství je považováno za obor budoucnosti. Jeho technický rozvoj, ke kterému se později dostaneme, jde obrovskou rychlostí kupředu. Lékaři musí svoje ordinace inovovat, protože každým rokem jsou elektronická zařízení schopna zaznamenávat onemocnění přesněji a s větším předstihem před průšvihem. Lékař se chová konkurenčně a je si vědom, že v případě, kdy nemá v ordinaci nějaké moderní zařízení, odcházejí pacienti za tím doktorem, který tento přístroj má. Obdobné je to i se zastaralou výbavou. Pro pacienta je to relativně lehce poznatelné, jestli lékař používá moderní vybavení, černobílé obrazovky a podobně. Barevný obraz u ultrazvuků je dominantou hlavně několika posledních let.

Konkurence je v tomto oboru prozatím relativně malá. To dává společnosti prostor pro bezstarostný chod, který ale musí mít stále pod kontrolou, protože firem na trhu bude přibývat.

2.2.4. Technologické

Technologie se zde mění každým dnem. Je to přirovnatelné k výpočetní technice. Na jejím základu jsou totiž elektronické zdravotnické přístroje založeny. Vývoj tedy jde ruka v ruce. Na rozdíl od výpočetní techniky přístroje v lékařství ale neztrácejí tolik na ceně, zatímco například notebooky jsou čím dál levnější, ultrazvuky, uroflowmetry, CTG přístroje a další se drží na pořád stejné cenové hladině. Jen je rozdíl v tom, že za stejné peníze dostane doktor rok od roku větší high-end přístroj.

2.3. Vlivy dalších faktorů

2.3.1. Vnější faktory

Ekologie

Spojení ekologie se samotnou firmou není nějak podstatné, zkoumaná společnost není výrobní jednotkou, která by musela sledovat řadu ukazatelů, ale pouze distributorem, obchodní firmou. To ji do značné míry odprošťuje od řady povinností. Přístup společnosti k ekologii je nicméně kladný, vozy, která má ve vozovém parku, jsou úsporné, nízko objemové a povětšinou nové automobily splňující aktuální ekologické normy.

V rámci obchodní činnosti má velkou souvislost s ekologií prodej sterilizační techniky. V EU jsou přísné normy na účinnost těchto přístrojů, mezi které patří autoklávy, nebo horkovzdušné sterilizátory. Problémem je, že české normy jsou ještě o něco přísnější a při výběru dodavatelé je nutno dbát na zvýšenou účinnost jeho přístrojů. Tuto účinnost v ČR ověřují přímo u lékařů hygienici a v případě nedostatků se do problémů dostává i společnost Amirex. Tato účinnost je lehce ověřitelná pomocí tzv. Bowie-dickova testu. Dodáváním kvalitních přístrojů se naše společnost stará o ekologii také z toho pohledu, že lékaři mohou využívat vyšetřovací nástroje na opakované použití a nemusí používat jednorázové plastové nástroje.

Geografie

Umístění společnosti Amirex je výhodné hned z několika pohledů. Prvním pozitivním faktorem je, že leží přímo v moravské metropoli, kde je většina ambulancí a nemocnic, která má společnost přímo po ruce. Brno je také místem, kde probíhá naprostá většina lékařských kongresů, konferencí a nebo také výstav na BVV. Druhou výhodou je centralizovaná poloha, kde celá Morava a Slezsko jsou dostupné do přibližně dvou hodin jízdy autem pro obchodního zástupce. Mimo to leží na hlavní dopravní tepně D1 při nutnosti vycestování směrem k našemu hlavnímu městu.

Historie

Rozkvět českého zdravotnictví začal později, než boom zdravotnictví západních zemí. Tím pádem, stejně jako v jiných oborech, je zde rychlejší rozvoj a rychlejší budování, aby došlo k dorovnání se západem. Samozřejmě, že řada českých lékařů jsou kapacitami i v zahraničí, což nás může jen těšit, ale vybavenost českých nemocnic ještě není na úrovni USA a podobně. Tento fakt je potenciálem pro společnost Amirex.

Zákazníci

I lékaři nebo nemocnice jsou si navzájem konkurencí. Toho je potřeba využít. Je známo, že pacienti chodí raději do ambulancí, k lékaři, kterému věří, dočkají se vstřícného přístupu a co nejméně nepříjemné sestřičky. To ovšem není vše. Pacient také vidí, v jakém stavu je daná ambulance, jestli má doktor v ambulanci ultrazvuk, případně jaký, zda má klasický, 3D, nebo dokonce 4D. Troufnu si říci, že gynekolog nemající v ambulanci ultrazvuk nemá ani pacienty. Pacient si je vědom toho, že všude platí pouze svých 30 Kč a tak vyhledává ambulance, kde vidí co nejlepší diagnózu svého problému. Tím jsou lékaři nuceni do svých ambulancí investovat, aby neztrácely své pacienty, ale také aby měli zajištěny platby od pojišťoven.

Konkurence

Konkurence v oboru prodeje zdravotní techniky je rychle rostoucí. Čím dál více podnikavců si je vědoma velkých marží u těchto přístrojů a tato oblast je láká. Většina společností má však úzkou specializaci na jen nějaký daný typ přístrojů pro dané obory. Také teritoriální oblast, kde některé konkurenční firmy působí, je jen omezená, například jen na nějaký kraj. V případě, kdy lékař má zájem o nějaký produkt, tak se u něj objeví nabídka od přibližně tří až šesti firem. Záleží na lokalitě, typu požadovaného přístroje a také náhodě, že se o tomto požadavku lékaře firma ve skutečnosti dozví. Firmy lékařům nabízí různé značky přístrojů, ale ty jsou téměř absolutními substituty, takže konkurenční boj probíhá spíše v tom duchu, kdo nabídne lékaři lepší cenu, nebo nejlépe něco dalšího zdarma.

2.3.2. Vnitřní faktory

Pracovní poměr

Zaměstnanci společnosti Amirex jsou zde na hlavní pracovní poměr. Hlavní motivační složkou jsou procenta ze zisku. Ta činí 10%. Motivace pro zaměstnance je tedy stanovena na vysoké úrovni vzhledem k velikosti marží v tomto oboru. Navíc se každý zaměstnanec dočká individuálního přístupu v případě dobrých výsledků, kdy mu je za určitých okolností umožněno používat služební vůz pro soukromé účely, nebo dostane několik dní dovolené navíc či cokoliv jiného na čem se spolu zaměstnanec a zaměstnavatel domluví.

Společnost nabízí také možnost být zde zaměstnán na živnost. V tom případě by se procento odměny razantně zvýšilo na domluvenou výši, ale zaměstnanec by musel užívat vlastní auto a mobilní telefon. Mohl by však užívat firemních prostorů, přístupu k serveru a dalších nezbytných prostředků pro výkon práce. V současnosti pro společnost tímto způsobem nikdo nepracuje, i když by to pro některé úspěšné zaměstnance bylo finančně zajímavé.

Ve společnosti Amirex nelze dosahovat nijakého kariérního růstu. Vše je pouze v rukou jednotlivých zaměstnanců, jak budou finančně ohodnocováni. Pracovní náplň je jasně stanovena, a každý za svoje výsledky zodpovídá sám sobě s tím, že si je vědomý, že pro firmu musí být rentabilní, aby práci mohl i nadále zastávat.

Management firmy

Společnost postrádá řádné vedení. Je to dáno tím, že mateřská firma sídlí na Slovensku a česká firma v Brně je pouze její pobočkou. Má jasně stanovené své poslání a podmínky existence. Každý má stanovené úkoly práce a ty musí vykonávat. Vedení jezdí na kontroly, ale to je pouze spontánní a ojedinělé. Tato absence je ovšem chybou, protože pracovní nasazení zaměstnanců není tlačeno ničím jiným, než jimi samotnými. Není to o tom, že je potřeba je mít neustále na očích, ale při snižování nákladů je nutné mít kontrolní vedoucí orgán. Zaměstnance je nutné vést při plánování služebních cest. Kontrolovat, aby nezneužívali firmu pro soukromé účely. Dle mého názoru lze ušetřit náklady v řádech tisíců korun a zároveň zvýšit prodeje, kdyby zaměstnanci byli pod dohledem vedoucího pracovníka, který by měl zájem na prospěchu společnosti.

2.4. Znalosti získané z dotazníku zaměstnancům

Zaměstnancům byl předložen dotazník k vyplnění. Dotazník se týká jejich přístupu k firmě, k její organizaci, k managementu a k zjištění dalších případných námětů, či nápadů na inovace. Zde jsou zadané otázky a odpovědi, které měly převahu.

Uspokojuje Vás práce v naší společnosti?

Ne.

Jste se svým výkonem v práci spokojeni?

S mým výkonem jsem spokojen/a, ale necítím, že bych za něj byl/a finančně dostatečně ohodnocován/a.

Co se Vám na této práci nejvíce líbí/nelíbí?

Líbí se mi volnost, různorodost a práce s lékaři. Nelíbí se mi naopak dvojí metr v přístupu vedení k zaměstnancům. Tvorba vždy nových pravidel, jak se hodí privilegovaným zaměstnancům nebo majiteli. Slabé finanční ohodnocení mé práce.

Máte nějaké návrhy na změny ve firmě?

Určit přesná a stabilní pravidla.

Považujete materiálovou stránku společnosti za optimální?

Relativně ano.

Jaký je Váš názor na management společnosti?

Je potřeba změnit přístup k zaměstnancům.

Nyní se prosím zamyslete a napište první věc, kterou byste o společnosti Amirex zmínili.

Vše podstatné již bylo napsáno.

2.4.1. Výsledek dotazníku

Z dotazníku bylo zjištěno anonymním způsobem několik zajímavých poznámek zaměstnanců. Je velmi znepokojující, že většina z nich není uspokojena prací ve firmě. Což vede k jejich odchodům. V části, kde vyjádřili, co se jim líbí a co ne, dali najevo také důvod jejich nespokojenosti. Řešení těchto problémů se stane předmětem mých návrhů.

2.5. SWOT analýza

Výstupem veškerých poznatků, analýz a dotazníků mi je SWOT analýza. Sjednocuje silné a slabé stránky společnosti Amirex, které jsou dle názoru mého podstatné. Dále se pokusím uvést relevantní a existující příležitosti společnosti a hrozby, které se před firmou vyskytují. Zdrojem jsou mi vlivy vnitřní i vnější a stejně tak i moje cítění, které po zkušenostech s touto společností vnímám jako podstatné.

Zkratka SWOT značí:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weakness** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

2.6. Silné stránky³²

Firma má solidní postavení díky sortimentu, který prodává. Svým způsobem se stará o zdraví populace. Napomáhá rozvoji zdravotnictví, lékařům dává pomocnou ruku díky svým nízkým cenám a trpělivosti při placení splátek. Není jejím cílem žádat o exekuci hned při zpoždění splátky, ale snaží se tomuto činu vyhnout úplně. Firma se chová eticky velice správně a tím si získává klientelu do budoucna. Vnitřní klima firmy mezi zaměstnanci je také silnou stránkou, protože zde panuje přátelské prostředí, kde si

³² HORŇÁK, K. *Využití firemní kultury k prospěchu firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 70 s.

zaměstnanci v případě potřeby vypomáhají a tím se snaží o celkově dobrý koloběh firmy. Úspěchu firmy napomáhá také hojná návštěvnost zdravotnických veletrhů, různých lékařských kongresů, nebo seminářů, kde má firma vždy svůj stánek a tím se dostává do podvědomí lékařů.

2.7. Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří dle mého názoru malé množství zaměstnanců. Čtyři obchodní zástupci jsou pro celou Českou republiku velice málo a nemohou dostatečně často kontaktovat lékaře. V průměru se každému lékaři ozvou přibližně jednou za rok, což je určitě málo. Řešit to způsobem, že by zmenšili pole působnosti a některé části republiky vynechávali, není vhodné. Další slabou stránkou je nepřítomnost řídicí osoby přímo na pracovišti. Dále také malé množství služebních aut, částečně zastaralá výpočetní technika, nemožnost všech zaměstnanců připojit se k databázi lékařů nebo nevhodné kancelářské prostory s problémy při skladování.

2.8. Příležitosti

Firma se pohybuje na trhu se zdravotnickou technikou. Tento obor je považován za jeden z oborů budoucnosti, protože technika jde stále dopředu a navíc se pohybuje kolem zdraví, po kterém lidé touží více než si sami uvědomují. Je to způsobeno hlavně nepřímým financováním zdravotnictví. Lidé nemají představu o tom, kolik a jak peníze lékařům proudí, a ač si to neuvědomují, lékaře živí. Co je dále na tomto trhu pozitivní jsou solidní vztahy s lékaři, se kterými je komunikace příjemná. Tohoto si cení hlavně obchodní zástupci, kteří nejsou znechuceni prací s lidmi tak, jak to v některých zaměstnáních může být.

Konkurence v této oblasti je v současné době relativně slabá, obzvláště firem prodávajících ultrazvuky je na trhu málo. Podíl na trhu má tedy společnost Amirex relativně vysoký. Slovenská společnost Amirex vznikla na slovenském trhu jako první a i v současnosti má dominantní postavení ve všech lékařských oborech. Toho se snaží dosáhnout i česká firma. Nebyla na trhu první, není ani doposud největší, nemá rozsah

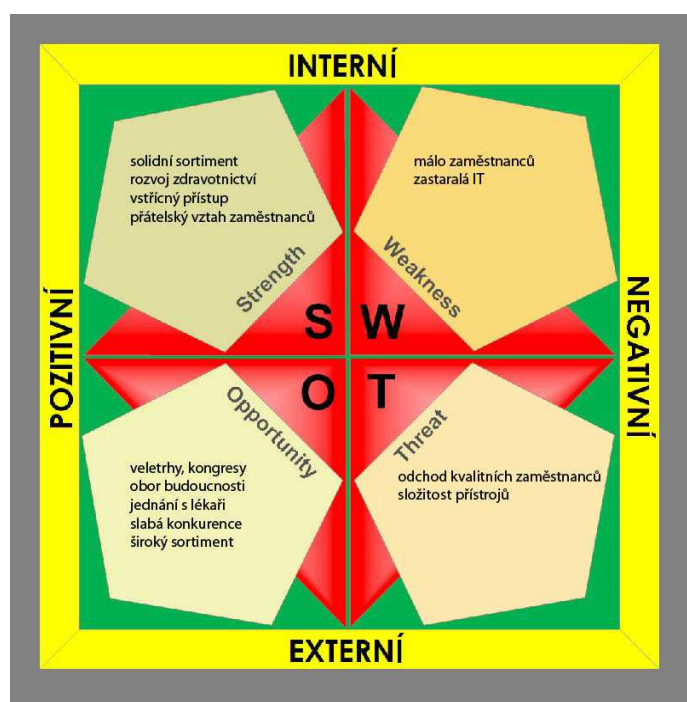
po celé České republice, ale k tomuto cíli se velice rychle blíží. Z hlediska rozsahu prodává velké množství výrobků. Od nejlevnějších čínských a korejských výrobců až po špičkové americké, německé či japonské výrobce. V konkurenčním boji by tedy obstála, jen je potřeba se chytrým marketingem všem lékařům představit.

2.9. Hrozby

Mezi hrozby lze řadit možnost odchodu kvalitních zaměstnanců a to kvůli negativnímu působení ředitelky. Zrovna v poslední době došlo k odchodu zaměstnance s nejlepšími výsledky z tohoto důvodu. K podivení je, že ani takovýto čin není signálem pro majitele, že něco není v pořádku. Za současného stavu zůstanou ve firmě prakticky jen zaměstnanci, kteří by těžce hledali uplatnění jinde jako obchodní zástupci a zaměstnanci, kteří by podávali dobré výkony, nevydrží ve firmě kvůli přístupu ředitelky. Hrozbou tedy je i budoucí nemožnost mít ve svých řadách pracovníky s potenciálem prodávat, protože Ti radši odejdou do lépe fungujících firem.

Dalším odstrašujícím důvodem může být, ale s tím nelze nic dělat, složitost přístrojů. Ne, že by šlo o super expertní zařízení, ale technicky méně zdatní jedinci nemusí zvládnout obsluhu těchto přístrojů. To už se také stalo a nově zaměstnaný pracovník to vzdal hned při školení.

Hrozby na trhu dle mého názoru nejsou, vliv současné finanční krize na tento obor vliv příliš nemá a trh ještě těmito firmami není přesycen.



Obrázek 5: SWOT diagram
Zdroj: vlastní

3. Návrhy řešení pro změny ve firmě

Společnost Amirex s.r.o. není ve špatné pozici, nepotýká se se ztrátou a postavení na trhu není na ostudu. Nicméně je nutné neusnout na vavřínech a nedovolit konkurenci dosahovat našeho postavení, nebo nechat lepší konkurenty poodskočit ještě více. Business je o neustálém zlepšování, upravování podmínek a přizpůsobování se těmto podmínkám.

V případě, kdy by se společnost Amirex s.r.o. spoléhala na svoji pozici na trhu, na svoje tržní pokrytí bez toho, aniž by sledovala měnící se zájmy lékařů a měnící se konkurenci, mohlo by se stát, že ztratí svoje vybudované renomé a lékaři, i ti, kteří jsou této společnosti věrní, přejdou na druhou stranu, která si jejich loajálnosti a jejich potřeb bude více vážit. Toto je stav, kterému musíme zabránit a k tomu je potřeba i samotných zaměstnanců, kteří dokážou nalákat lékaře na svoji stranu jen v tom případě, kdy jsou sami spokojeni se společností, pro kterou pracují. Je potřeba dbát na spokojenost samotných zaměstnanců, sledovat kvalitní vývoj firemní kultury a pěstovat si jí takovým způsobem, kdy zaměstnanci jsou hrdí na to, že pro společnost Amirex s.r.o. mohou pracovat.

Stejně tak je důležité pro vedení dělat taková rozhodnutí na trhu, která situaci firmy povýší a tím napomůžou zaměstnancům nejen udržet si stávající klientelu, ale získávat co nejvíce klienty nové.

3.1. Cíle návrhů a principy pro jejich uplatnění

Cílem mých návrhů je synchronizovat zájmy zaměstnanců, zájmy firmy a zájmy klientů, tedy lékařů. V případě, kdy se dostaneme do souladu na všech těchto třech úrovních, bude moci být podnik úspěšným. Při následném uplatňování návrhů i do budoucna, kdy se podnik bude neustále přizpůsobovat, neztratí svoji pozici na trhu.

Zaměstnanci

Zde je zapotřebí dosahovat jejich uspokojení v práci, což je možné docílit pomocí šikovné manipulace s firemní kulturou. Je samozřejmé, že firemní kultura ve firmě již existuje, ale my se jí musíme pokusit natolik přizpůsobit našim potřebným

podmínkám, aby nedocházelo k odchodům kvalitních zaměstnanců, aby zaměstnanci neměli potřebu podvádět zaměstnavatele a aby neexistoval žádný jiný negativní pohled zaměstnanců na zaměstnavatele, tedy firmu. To docílíme právě tou jejich spokojeností, kdy změny, které se jich přímo týkají, musí znát dopředu a musí být sami v takovém duševním rozpoložení, kdy s těmi změnami, nebo novými postupy sami souhlasí a přejí si je. Zaměstnanec je potřeba mít na naší straně a nedělat rozhodnutí, která jsou v jejich neprospěch. Použita může být strategie „one step forward and two steps back“, kdy i když provedeme něco, co zaměstnaneckou loajalitu snižuje, vždy změním nebo upozorníme na nějakou výhodu pro ně. Ta se poté stane naším hlavním tématem, na které musíme upozorňovat a přitom rychle zapomenout na to špatné. Tedy využít lidské vlastnosti, kdy si po nějakém časovém odstupu pamatujeme vždy jen to dobré.

Firma

Prvotním zájmem pro firmu není nic jiného než zisk. Dosahování tohoto zisku je plně v kompetenci řídicí osoby, která směřuje vývoj ve společnosti a je jakýmsi spojovacím článkem mezi firmou a zaměstnanci, nebo na druhé straně mezi zákazníky a firmou. V kompetenci této řídicí osoby je totiž také cenová politika, volba nabízených produktů a další péče o zákazníky. Když jsem v předchozím odstavci naznačil, že zaměstnanci očekávají to nejlepší od firmy, tak firma očekává to nejlepší od svých zaměstnanců. Firma se svým vedením musí snažit o vzájemnou symbiózu mezi těmito subjekty. Inspirováním se od prezidenta Kennedyho by se dala použít fráze: „Neptejte se, co může firma udělat pro Vás – ptejte se, co můžete vy udělat pro firmu“. Principem je, že se každá strana snaží dostat co nejvíce z toho druhého. Zájmem zaměstnanec je vysoký plat, ten je ale podmíněn vytvořením zisku pro firmu. V případě, kdy vedení bude schopno toto poselství úspěšně předat zaměstnancům, ti si budou tohoto faktu vědomi a následně odpovídajícím způsobem ocenění lze dosáhnout této synchronie. Zároveň si po úspěšné interpretaci bude zaměstnanec vědom toho, že bez tvorby zisku z jeho strany nemůže očekávat nějaké výhody, bonusy a v krajním případě si nemůže být jistý ani svojí pracovní pozicí.

Úkolem firmy je tvorba optimálních podmínek pro zaměstnanec. Zajištění vhodné produktové řady, aby zaměstnanci měli co nejlepší podmínky pro prodej. Firma

má také na starost doprovodné služby, které budou benefitem pro klienty a opět to bude nápomocným nástrojem pro zaměstnance za účelem velkých prodejů.

Budování firemní kultury. To je nástroj firmy pro udržení si spokojenosti zaměstnanců. Podstatné to je obzvláště u kvalitních zaměstnanců, kdy si firma vhodným přístupem musí zajistit jejich loajalitu a nedopustit, aby byl přínosem jiné společnosti. Existuje totiž velká pravděpodobnost, že ta jiná společnost bude našim konkurentem.

Zákazník

Konečný článek prodejního řetězce. Očekává co nejvíce za své vynaložené prostředky. Tento zákazník je uspokojován firmou pomocí jejich zaměstnanců. Opět narážíme na pozitiva firemní kultury, kdy od zaměstnance chceme, aby měl pozitivní přístup k zákazníkovi za to, že se firma snaží o jeho spokojenost v práci. Zákazník je uspokojován nejen tím samotným produktem, ale i přístupem firmy, doplňkovými službami, servisem, rychlostí a dalšími prvky, které pro něho zabezpečují zaměstnanci naší firmy.

Jak je tedy patrné, je to nekonečný koloběh, kterého součástí jsou zaměstnanci, firma a zákazník se svými penězi.

Dobré jméno firmy u zákazníků zajišťují zaměstnanci, firma potřebuje zákazníky, ale i kvalitní zaměstnance a zaměstnanec zase očekává odpovídající příjem, kterého původ je ale až u samotných zákazníků. Firma se musí dobře starat o zaměstnance, aby se oni zase dobře starali o zákazníky. Zákazník je ale spokojen/nespokojen s firmou a ne zaměstnancem. Prostředníkem mezi tímto vším je opět firemní kultura, o kterou se firma musí starat pro ucelení tohoto celého řetězce.

3.2. Oblasti pro zlepšení

Na základě provedených analýz jsem si sjednotil veškeré podstatné fakty ve SWOT struktuře, kde jsou jasně stanoveny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Návrhy mé práce mají za úkol pokusit se odstranit slabé stránky zkoumané společnosti, kterými jsou:

- Málo zaměstnanců
- Zastaralá IT

Hlavním problémem v této části jsou finanční zdroje. Investice do IT je víceméně nutností a tato investice se neztratí. Horší je to v náběru zaměstnanců, kdy špatná volba lidí může mít za následek zbytečné výdaje na mzdy, odvody, palivo, komunikace a tisk. Tyto výdaje mohou být nenávratné, jestliže zaměstnanec nebude mít „talent“ prodávat a nedokáže pokrýt ani tyto výdaje na svoji pracovní roli.

Rizika nábory zaměstnanců jsou veliká a je třeba to provést s rozvahou a nespěchat. Není možné zaměstnat příliš mnoho lidí najednou, protože by firma nemusela být v případě neúspěchu schopna pokrýt tyto náklady a také by nebylo možné se důkladně věnovat všem novým zaměstnancům. Ty je nutné důkladně proškolit, naučit je tematiku zdravotních přístrojů a věnovat se jim při naučení se obchodní strategie.

Tato problematika bude blíže popsána níže.

Dále je potřeba vyvarovat se hrozbám, mezi které jsem zařadil:

- Odchod kvalitních zaměstnanců
- Složitost přístrojů

Odchod kvalitních zaměstnanců úzce souvisí s tím, že ve společnosti je zaměstnanců málo. Ti, kteří vytvářeli pro firmu největší zisk, totiž přešli do jiných firem. Určitá míra fluktuace je pozitivní, každý nový zaměstnanec je svým způsobem inovací a posilou, ale je nutné si umět udržet alespoň ty zaměstnance, kteří jsou firmě velkým prospěchem.

Zabránit tomuto jevu lze několika dílčími změnami, jako je například přehodnocení systému motivace po finanční stránce. Nebo také změna firemní kultury, kde bude zaměstnanec firmou přitahován i po jiné než finanční stránce. Zde patří materiální motivace, pohoda v práci, jistota zaměstnání, kariérní růst a podobně.

K této problematice bude opět uvedeno několik specifických návrhů v následujících částech.

Složitost přístrojů je u lékařských přístrojů pochopitelným problémem. V sortiment firmy jsou sice i přístroje, které jsou nenáročné, jako například váhy, resuscitační sety, ale na druhé straně jsou zde i přístroje diagnostické jako ultrazvuky a další. Zde je pak potřeba mít podrobné znalosti o veškerých funkcích, aby byl zaměstnanec schopen předvést přístroj lékaři. Ultrazvuků má firma v nabídce šest, přičemž každý má jiné ovládání, jiné parametry a vlastnosti, či použití. Oproti lékaři, který se naučí pracovat pouze s tím jedním daným přístrojem, který si zakoupí, musí zaměstnanci umět ovládat všechny tyto přístroje a k tomu spoustu dalších.

Problém by se dal vyřešit tématickým rozdělením přístrojů mezi jednotlivé zaměstnance, kteří by se stali produkt managery. Tito manažeři by měli svoji kategorii výrobků a v případě potřeby, zájmu lékaře, by byli k dispozici danému obchodnímu zaměstnanci pro zaručení detailního představení přístroje lékaři.

Podrobně bude tento problém řešen v samotném návrhu.

3.3. Postup realizace návrhů

Při zavádění změn jsem se rozhodl držet pravidel, která jsou tím správným postupem dle společnosti GE. Prvky v této strategii zavádění změn jsou stručné, a já osobně tato pravidla považuji za ideální, jednoduše definovaná, ale přesto dostatečně specifická. Pro připomenutí uvádím jednotlivé podmínky pro úspěšné zavedení změn i zde:

- Zaměstnanci jasně viděli důvod změny.
- Zaměstnanci věděli, jak jim změna pomůže a proč je důležitá.
- Byli stanoveni lidé, kteří jsou pro změnu klíčoví.
- Vznikla skupina sjednocených zaměstnanců, kteří podporují změnu.
- Byla zajištěna podpora od důležitých osob v procesu změny.
- Došlo k pochopení účelu změny v souvislosti s ostatními faktory ve společnosti.
- Byly rozpoznány důsledky změny vůči systému.

- Byly stanoveny metody pro posuzování úspěšnosti změny.
- Existovaly postupy pro sledování změny v průběhu její realizace.
- Vznikly počáteční pohnutky, které proces změny zahájí.
- Existoval postup, jak udržet pozornost změny.
- Byla možnost poupravení procesu změny během jejího průběhu.

Při zavádění změn se budu snažit držet těchto podmínek úspěšné realizace.

3.4. Postup zavádění návrhů

Postupovat budu v následujících krocích:

1. Popis navrhované změny, inovace
2. Podmínky pro úspěšné zavedení změny, inovace
3. Očekávaný přínos změny, inovace
4. Postup provedení změny, inovace
5. Kalkulace provedení změny, inovace
6. Důsledky do budoucna

3.5. Návrhy

Návrhy lze rozřadit do kategorií dle toho, zda eliminují slabé stránky, zamezují hrozbám, či slouží pro zlepšení firemní kultury a souvisejících vlivů.

Eliminace slabých stránek

3.5.1. Důkladný nábor kvalitních zaměstnanců

1. Společnost se potýká s nedostatkem zaměstnanců, v současné době není stávající počet pracovníků schopen dostatečně zajistit všechny lékaře na území České

republiky. Tento fakt je negativem pro společnost, protože fixní náklady podniku musí vykryvat jen část lékařů. V současnosti je pokryto území Moravy a Slezska. Na území Čech není příliš možností se angažovat, protože by to nebylo možné ani z časového hlediska. Zaměstnanec musí ve své pracovní době dělat obálkové kampaně, následně provádět telefonické hovory s lékaři, kterým byla pošta rozeslána. V neposlední řadě je jeho povinností také dělat osobní návštěvy lékařů. Vše je časově náročné a je zapotřebí, aby ve firmě existovalo několikrát více obchodních zástupců, aby se firma dostala do dostatečného povědomí každého lékaře v České republice. Prakticky se dá říci, že ve firmě je potřeba jednoho zaměstnance na jeden kraj ČR včetně hlavního města.

2. Ne každý člověk je schopný umět prodávat. Není to jednoduché umět někoho přesvědčit o jeho potřebě daný produkt zakoupit, následně ho přesvědčit o kvalitě tohoto produktu a tedy uzavřít obchod. Výběr zaměstnanců musí být takový, aby firmě přinesl schopné obchodníky. Úspěšné zavedení změny tedy bude vyžadovat umět se vyvarovat typům osob, které nemají talent řeči, schopnosti přesvědčovat, a nebo také naučit se informace o produktech, které firma prodává. Je složité umět rozeznat rozeného obchodníka na první pohled. O mnohém vypovídá seznam předchozích zaměstnání uchazeče, jeho charakter či počet. V každém případě je vhodné na hlavní konkurz pozvat personalistu, který se v povahách lidí vyzná a svým psychologickým posudkem bude schopen firmě navrhnout vhodné kandidáty na post obchodního zástupce.

3. Přínosem pro firmu v případě dobře zvoleného zaměstnance bude zisk, který díky jeho schopnostem firma v daném kraji dosáhne. Jelikož je zisk podstatou podnikání, tak lze považovat rozumnou volbu zaměstnanců za klíčovou úlohu firmy. Dalším přínosem bude vytvoření povědomí o naší společnosti napříč celou Českou republikou. Hlavně tedy šíření dobrého jména firmy.

4. Po rozhodnutí obohatit tým lidí ve společnosti je potřeba zadat inzeráty s nabídkou práce. Po předchozích zkušenostech vím, že nejlepší formou je požádat úřad práce o zveřejnění inzerátu. Placené formy na serverech jako je prace.cz nemá dle mého mínění význam. O tom jsem se mohl již v minulosti přesvědčit. Následně, jak již bylo

uvedeno, se bude výběrového řízení účastnit i personální poradce, který na konci konkurzu doporučí vhodné typy na tuto pracovní pozici. Tento jeho posudek nebude jediný, dle čeho se bude firma rozhodovat, ale bude na to kladen zřetel.

5. Náklady na inzerci společnost mít nebude, inzerování na informačním portálu úřadu práce je zdarma. Krátkým průzkumem jsem zjistil, že průměrná cena za hodinu práce personalisty je 300 – 500 Kč. V případě, že budeme kalkulovat s průměrem 400 Kč a uvážíme, že konkurz bude trvat 4 hodiny, tak výdaje na tohoto personalisty budou činit 1600 Kč.

Následně je nutné zvážit i situaci, kdy by výběr zaměstnanců nedopadl dle plánů společnosti a tedy i nejhorší případ, kdy zaměstnanec během zkušební doby neprodá žádný produkt firmy. Náklady na tohoto zaměstnance by za tyto tři měsíce činily 3x 13 360 Kč včetně odvodů na sociálním a zdravotním pojištění. Základní mzdový výměr ve firmě totiž činí 10 000 Kč plus odměny dle prodejů, které by v tomto případě nebyly.

6. Co by následovalo v případě špatné volby zaměstnance jsem vyčíslil v předchozím bodě. Nyní však budu brát v potaz pozitivnější dopad volby zaměstnance. Kvalitní obchodní zástupce bude firmě přínosem po ziskové stránce a rovněž po marketingové stránce, kdy bude šířit dobré jméno společnosti mezi všemi lékaři a ti následně mezi sebou. V této práci je kladen velký důraz na důvěru. Jestliže zaměstnanec vydrží v této společnosti několik let, tak už ho lékaři v jeho kraji budou znát osobně a bude k nim mít mnohem blíže. A tím bude blíže i k dalším prodejm. Následně je nutné o takového zaměstnance pečovat a snažit se předejít tomu, aby naší společnost opustil.

3.5.2. Odborné školení a zaučení nových zaměstnanců

1. Zaměstnanci jsou schopni vykonávat plnohodnotně svoji činnost, ale je zapotřebí, aby měli odborné znalosti o produktech, které prodávají, či o obchodní strategii společnosti. Není možné nechat zaměstnance, aby vše zjišťovali sami, aby sami zjišťovali optimální postup prodeje, či aby si sami prohlíželi produkty a poznávali je. Po nástupu do zaměstnání je potřeba zaměstnance řádně proškolit v oblasti zdravotní

techniky, naučit je základní odbornou lékařskou terminologii a naučit je vézt obchodní jednání, obzvláště s lékaři.

2. Jako úspěšnost lze brát, když zaměstnanci bude věnována dostatečná pozornost. Tedy, že se najde prostor pro to, aby zaměstnanci byla věnována. Je potřeba, aby si vedení tohoto faktu bylo vědomo, a nepodceňovalo jeho účinnost. Zaškolení je součástí naprosté většiny pracovních pozic, v tomto případě je ovšem zaškolení o to důležitější, že následně umožní v tom lepším případě nejen bezproblémový chod firmy, ale také naučí zaměstnance pro firmu vytvářet zisk. Nejpodstatnější tedy je provést pro zaměstnance školení co nejkvalitnější, obsáhlé a vézt ho tak, aby si zaměstnanec z tohoto školení odnesl co nejvíce znalostí.

3. Přínosem bude vysoká kvalifikace zaměstnanců, kteří budou schopni následně lékařům poskytnout kompetentní informace o přístrojích, budou schopni v lékaři vyvolat zájem o daný produkt, či vézt dané obchodní jednání ke zdárnému konci. Obzvláště znalost odborných znalostí zákazník ocení a bude mít o firmě celkově dobré mínění. Firmě to povede k vyšším prodejm a zaměstnancům samotným to ve finále přinese větší odměny ke mzdě.

4. Pokud se jedná o odborné zaškolení v oblasti medicíny a znalosti přístrojů v sortimentu společnosti, tak zde poslouží skvěle sám majitel společnosti, který je studovaný lékař a veškeré přístroje zná určitě nejlépe ze všech. Tuto část školení tedy není potřeba zajišťovat externě. Obchodní strategii, umění vézt jednání, umění přesvědčovat a být důvěryhodný sice mohou novým zaměstnancům nastínit starší otrlí zaměstnanci, ale vhodnější je uspořádat školení od odborníka, kterého se budou moci zúčastnit i stávající zaměstnanci a ještě více se zdokonalit.

5. Jak již bylo řečeno, problematiku přístrojů a medicínské terminologie provede sám majitel za pomoci stávajících zaměstnanců, takže není nutné platit výdaje externím firmám. Školení v oblasti obchodní strategie, kterou provede externí pracovník je nutné zaplatit. Toto školení firmy nabízí převážně o délce jednoho dne, kdy se cena

odvívá od počtu posluchačů. V našem případě lze očekávat výdaje na toto školení v hodnotě přibližně 10 000 Kč.

6. Všechn investovaný čas a peníze do zaměstnance nebude firma cítit jako zbytečnost, pokud to pomůže úspěchu samotného zaměstnance. Zaměstnanec je propojovacím článkem mezi zákazníky a firmou, a tak by firma měla brát tyto výdaje jako nezbytnost. Negativem ovšem bude, jestliže zaměstnanec firmu opustí a všechny investované prvky vyjdou nazmar. Opět to tedy naráží na nutnost vedení společnosti umět si kvalitního zaměstnance udržet.

3.5.3. Inovace IT struktury firmy

1. Společnost má nedostatky ve výbavě hardwaru, ale rovněž i softwaru. Pokud se jedná o hardware, tak zde chybí jakékoliv zálohování dat, čili v případě selhání po napadení viry by došlo k nenávratné ztrátě velmi důležitých informací. Za potřebí je tedy řešit zálohování. Po softwarové stránce je problém to, že ne všechny programy v majetku společnosti jsou drženy legálně. Není toho mnoho, ale v případě kontroly protipirátské unie by z jejich strany určitě byla vyjádřena výtka. Dále je potřeba umístit databázy firmy s veškerými lékaři na server hostingové firmy, aby byla zajištěná rychlá dostupnost k datům, aby se zamezily výpadky připojení a data byla přístupná kdekoli. Současná situace, kdy je server na sídle slovenské mateřské společnosti, je nedostatečná.

2. Tyto změny nemají nijak výrazné podmínky pro úspěšnost, vše je pouze o realizaci a vyhledání co nejlepší varianty v kombinaci cena/kvalita. Úspěšné zavedení serveru záleží na zprostředkovatelské firmě, legalizace softwaru je otázkou financí a zálohování firemních dat je otázkou optimální volby datového úložiště. Nejzásadnější podmínkou tedy zůstává finanční možnost firmy, kdy se firma snaží šetřit i na nepatřičných místech, přičemž na tom ve finále ztrácí.

3. V budoucnu budou tyto změny schopné zamezit extrémní ztrátě dat. Těmito daty jsou kupní smlouvy, návody na obsluhu, nabídky, katalogy a tak dále.

Legalizace softwaru zamezí jakýmkoliv konfliktům s protipirátskou unií a případně zabrání udělení pokut. Zkvalitnění přístupu zaměstnanců k serveru zase pomůže k odstranění pracovních prodlev v okamžicích, kdy za současného stavu server vypadne a zaměstnanci nemohou vykonávat svoji práci. Firmě tato změna ušetří za zbytečné náklady, kdy placení zaměstnanci jsou nečinní.

4. Legalizaci softwaru lze provést dvěma způsoby. Jeden je zdarma a to spočívá v užívání operačního systému Ubuntu, kde je jeho součástí i sada Office, taktéž zdarma. Druhou variantou je, na počítačích, kde je ilegální verze Windows, zakoupit platnou licenci. Vzhledem k vysoké ceně za sadu Office lze firmě doporučit sadu OpenOffice, která je volně šířitelná. Datové úložiště lze zakoupit u prodejce Alza.cz a firmě bych doporučil model Netgear MS2110. Pro server je optimálním hostingovým partnerem společnost Forpsi se službou virtual server profi. Na tento server by bylo možné umožnit přístup až 15-ti uživatelům zároveň.

5. V případě užívání systému Ubuntu by firmě nevznikly žádné náklady na legální operační systém. V našem případě ovšem budeme počítat se zavedením systému Windows, kde jeho cena na jeden počítač, kde legální systém není, by činila 1990 Kč. Pro administraci firmě postačí freewareová verze OpenOffice. Měsíční náklady na plnohodnotný přístup k serveru u společnosti Forpsi činí 1080 Kč. Zařízení Netgear MS2110 pro zálohování dat lze zakoupit za cenu 3990 Kč.

6. Význam této změny do budoucna má spíše preventivní charakter. Lze tím zabránit případným postihům za ilegální software. Zálohováním dat zase firma předejde případným problémům se ztrátou dat, kdy by firma musela spoustu informací znovu zajišťovat a některé by již zpět nikdy nemusela získat. Zkvalitnění přístupu k serveru zaručí zaměstnancům trvale bezstarostnou možnost pracovat s databází bez zbytečných výpadků. Legální software dá zaměstnancům pocit, že pracují pro společnost, která dbá na předpisy. A to potažmo i v přístupu k nim samotným. Je zde předpoklad, že firma, která dodržuje legalitu softwaru, bude stejně poctivě přistupovat i k zákoníku práce. Systém zálohování zase zajistí zaměstnancům, že v případě ztráty dat nebudou muset dlouhé týdny určitá data obnovovat znovu.

Zamezení hrozeb

3.5.4. Změna finanční motivace

1. Existuje několik vrcholových managerů, kteří nejsou zastánci teorie, že zaměstnanec má snahu o prodej pouze pokud je za to finančně ohodnocen, ale domnívají se, že zaměstnanec je potřeba ohodnotit způsobem, aby byl motivován. Procentuální odměny vidí pouze jako krátkodobý popud o větší snahu. S touto teorií se ovšem neztotožňují a domnívám se, že procentuální odměna ze zisku je zapotřebí pro stimulaci zaměstnance. Navíc může nastat problém, že společnost nebude schopna tohoto zaměstnance s vysokým mzdovým základem zaplatit, když nebude schopen tvorby zisku pro firmu. Současnou situaci, kdy firma oceňuje zaměstnance 10-ti % ze zisku, bych společností navrhol změnit na progresivní způsob, kdy po překročení určité hranice vzroste odměna na 20% a nebo od určité výše dokonce na 30% ze zisku.

2. Podmínkou pro zavedení této změny určitě nebude odpor zaměstnanců, kteří si tímto způsobem mohou polepšit. Ale podmínkou je vůle majitele společnosti. Touto změnou by se mohly značně zvýšit výdaje firmy. Je zapotřebí tyto hranice, kdy odměna vzroste na 20, případně 30%, přesně stanovit, aby pro podnik byly rentabilní. Mým návrhem je počítat průměrný zisk zaměstnance vždy za poslední tři měsíce a dle této sumy určovat, do které procentuální skupiny bude zaměstnanec v budoucím měsíci zapadat. Teorie vychází z kalkulace nákladů, které jsou zapotřebí na práci jednoho zaměstnance včetně všech položek jako jsou náklady na katalogy, které použije, palivo a tak dále. V průměru se tyto náklady včetně mzdových výloh a odvodů pohybují kolem 35 000 Kč. Tato suma by měla činit minimum zisku, který musí zaměstnanec vytvořit. Mým návrhem je, aby při tvorbě průměrného měsíčního zisku 55 000 Kč vzrostla procentuální odměna na 20% a od zisku 90 000 Kč na 30 %.

3. Přínosem této změny bude větší motivace zaměstnance, aby jeho pracovní nasazení bylo ještě vyšší. Příjmy, které by zaměstnanec po dosažení nejvyššího ohodnocení mohl dosahovat jsou vysoce nad průměrnou mzdou v České republice. To zvýší i oddanost zaměstnance a firma si ho takto zajistí i do budoucna.

V neposledn řadě je zde i předpoklad, že firma dosáhne kromě většího uspokojení zaměstnanců, a tím zlepšení firemní kultury, také zvýšených zisků sama pro sebe.

4. Poté, co se společnost pro tento krok rozhodne a pečlivě zváží všechny jeho důsledky, může přejít přímo k zavedení tohoto nového systému. Není zde předpoklad, že by nějaký zaměstnanec byl proti. Nicméně je vhodné tento krok se zaměstnanci projednat a to tak, aby byla navozena atmosféra, která bude tento krok ještě více gradovat. Zavedení nového systému kalkulace provizí není jinak nikterak náročná a její užívání lze zavést ze dne na den.

5. Kalkulace této změny je velmi prostá. Počáteční náklady zde nejsou, ani žádné jiné pravidelné platby navíc zde neexistují. Tedy až na zvýšené výdaje na mzdy. Tyto výdaje jsou ale odměnou za dosažený zisk, takže společnost bude jen ráda, pokud tyto výdaje budou pokud možno co největší.

6. V budoucnu lze předpokládat vyšší tržby firem. Na druhou stranu je potřeba počítat s tím, že navýšení procentuálních odměn nebude mít dlouhodobě efekt vyšších zisků. Firma by měla brát tuto změnu jako zlepšení situace zaměstnanců, kdy jim bude firma muset vyplácet vyšší mzdy. Tedy vyšší výdaje za zlepšení spokojenosti. Dle mého názoru bude mít tato změna velmi pozitivní krátkodobý efekt, kdy se obchodní zástupci ještě dravěji pustí do svých obchodů, nicméně po určité době zjistí, že poměr nadmíru vynaložené snahy nezvýší ve stejném poměru také jeho tržby a prodejnost se po určité době usídí na původní pozici. Dlouhodobý přínos bude již zmíněná větší spokojenost pracujících.

3.5.5. Změna nepeněžní motivace pro podporu loajálnosti zaměstnanců

1. Každý zaměstnanec je jiná osobnost. Na každou osobnost platí jiný motivační faktor. Když si odmyslíme finanční motivaci, tak se u každého zaměstnance musíme zaměřit na to, na čem dané osobě záleží. Jsou typy, co se vyžívají v počítačích, další typ může ocenit high-tech mobil, nebo například nové služební auto. Firma by si měla vytipovat, čím kterého zaměstnance potěšit a přilákat jeho pozornost.

2. Úspěšnost lze brát jako vhodné, přímé a přesně směřované motivování zaměstnance pro práci v této společnosti. Podmínkou úspěchu je vytipovat daný motivační prvek dle potřeb určitého zaměstnance. Toto lze zjistit souvislým pozorováním zaměstnanců, sledováním jeho potřeb, či požadavků. Pokud je znatelné, že daná osoba má vysoké nároky na výpočetní techniku a vyžívá se v tom, rozhodně ho potěší nový pracovní počítač. Někdo jiný zase ocení, když mu bude umožněno používat služební automobil i pro soukromé účely. Správná volba této nepeněžní odměny je v tomto případě klíčové.

3. Přínosem bude opět zlepšení firemní kultury, kdy každý zaměstnanec bude cítit, že je o jeho osobu ve firmě zájem. To mu přináší uspokojení s prací a nadšení do každodenní rutiny. Materiální obnova firmy je nutností a když se tento proces povede tak, že zaměstnanec bude mít dojem, že modernizace je zde pro něj, tak to bude podporovat jeho loajálnost pro společnost.

4. Počáteční fází je již zmiňované zjištění potřeb jednotlivých zaměstnanců. Podstatné pro rozhodování společnosti je, jak velký zisk daný pracovník pro firmu vytváří. Z toho se pak odvíjí ochota a hlavně finanční možnosti firmy investovat do tohoto pracovníka. Ke každému zaměstnanci je přistupováno individuálně a posuzuje se jeho výkonnost. Dle tohoto předpokladu lze rozhodnout, kolik peněžních prostředků je možné do zaměstnance investovat extra.

5. Kalkulace takového rozhodnutí je poměrně složitou záležitostí, protože nyní nejsem schopen odhadnout požadavky a touhy současných, nebo případně i budoucích zaměstnanců. Řádově lze počítat v tisících až desetitisících korunách na zaměstnance a rok.

6. Efekt, který přinese tato nepeněžní motivace, je zvýšení oddanosti a loajálnosti zaměstnanců. Zaměstnancům to do budoucna dodá pocitu, že nejsou pouhým pracovním nástrojem firmy, ale firma je bere jako její součást, které si váží. Zaměstnancům to do budoucna přinese jistotu, že je s nimi počítáno, protože právě takovéto drobnosti budou brát jako projev dobré vůle o jejich péči.

3.5.6. Zamezení fluktuace

1. Firma se dostává do značné nevýhody, když se v ní neustále střídají zaměstnanci. Každý zaměstnanec se sebou nese počáteční náklady na zaučení, školení, ale také náklady na jeho počáteční mzdy, než se dostane do rutiny práce a jeho prodejní obrat bude pokrývat alespoň náklady na něho samotného. Tomuto se firma musí vyvarovat a řešením je celá řada aspektů, které by měla dodržovat. Návrhy, které tuto situaci zlepšují jsou popsány v předchozích kapitolách. Je zapotřebí je perfektně kombinovat, aby jako celek přinesly úspěch v oblasti udržení si zaměstnance.

2. Aby se snížila fluktuace, je nutné brát v potaz všechny podmínky přijetí předchozích návrhů, které mají za úkol uspokojit zaměstnance, více ho nadchnout pro práci v této společnosti. Fluktuaci bude úspěšně zabráněno, pokud firma dokáže dodržet všechny tyto předpoklady a bude i nadále chápat zaměstnance, jako nejdůležitější, co podnik vlastní.

3. Existuje určitá míra fluktuace, která je pro podnik zdravá. Vždy je nový zaměstnanec nějakou formou dodatečné energie, nového elánu a může firmě přinést něco navíc. Současnou situaci firmy ale nelze brát jako přirozenou míru fluktuace a už vůbec ne, jako pozitivní prvek. V minulosti se již několikrát stalo, že zaměstnanec, který nabral skvělé tempo a byl firmě velmi k prospěchu, odešel pracovat k jiné společnosti. Přínosem bude zabránění těchto odchodů a ztrát kvalitních pracovníků.

4. Postup, jak dosáhnout zabránění nechtěné fluktuace, se opět odvíjí od ostatních návrhů, které mají za úkol zaujmout zaměstnance ve firmě. Každá dílčí změna, která bude uspokojením pro zaměstnance, je postupným krokem jak dosáhnout zabránění tohoto nechtěného jevu.

5. Kalkulace, která by zamezila přílišné fluktuaci, je součtem kalkulací všech, nebo části změn, které mají vliv na spokojenost zaměstnance a jsou uvedeny v předchozích odstavcích. Jejich součet nebude uvádět, jako kalkulaci zajišťující

zabránění nepotřebné fluktuace, protože nelze přesně stanovit, kde je ta hranice, kdy bude zaměstnanec přesvědčen, aby zachoval působnost v této společnosti.

6. V případě, kdy firma nebude muset střídat zaměstnanec příliš často, ušetří finance na počáteční zavedení zaměstnance ve společnosti. Tím se sníží poměr, mezi obdobími, kdy je zaměstnanec mzdově závislý na firmě a netvoří pro ní zisk a obdobími, kdy zaměstnanec firmě fakticky zisk tvoří.

3.5.7. Zavedení produkt managerů

1. Přístroje, které firma prodává jsou velmi složité a jejich ovládání potřebuje značné znalosti. Firma prodává velké množství různých přístrojů pro různé účely. Pro zaměstnance je proto velmi náročné umět perfektně znát veškeré údaje o těchto přístrojích a všechny umět precizně ovládat. Mým návrhem je rozřadit přístroje do určitých skupin a ty přiřadit zaměstnancům. Každý obchodní zástupce by se tak stal expertem na určitý druh zboží.

2. Při zavádění produkt managerů je zapotřebí získat souhlas pracovníků, že budou ochotní na sebe přebrat tuto odpovědnost za znalost daného okruhu přístrojů. Nicméně tento krok by neměl být problémem, protože sami zaměstnanci by si měli uvědomit, že takto se stanou týmem odborníků, kdy si budou muset navzájem pomáhat s prezentací přístroje, aby nebyli zaskočení odborným dotazem lékaře.

3. Přínosem změny bude zvýšená odbornost firmy, kdy bude působit profesionálněji a bude vzbuzovat větší důvěru zákazníků. Další věcí, která bude přínosem, bude vytvoření pocitu zaměstnanců, že jsou ve společnosti potřební, nebo spíše až nepostradatelní. Naopak nevýhodou bude situace, kdy zaměstnanec s těmito odbornými znalostmi firmu opustí a bude potřeba, aby jeho místo přebral nový pracovník. To si vyžádá zbytečné výdaje a čas.

4. Prvně si rozřadíme přístroje tématicky, aby si v rámci skupiny byly co nejbližší. Těchto skupin nemusí být tolik, kolik je ve firmě zaměstnanců. Takto přesně

ani přístroje rozřadit nelze. Následně se skupina, nebo skupiny přiřadí zaměstnanci, dle jeho schopností a ochoty dané přístroje vzít pod svoji záštitu. Tento pracovník bude povinen o své kategorii přístrojů znát veškerá fakta a principy jejich ovládání. Zaměstnanci musí mít povinnost být nápomocni ostatním kolegům v případě zájmu lékaře.

5. Zavedení produktových managerů není problémem, který by přinášel příliš zvýšené náklady. Jedná se spíše o organizační zavedení této změny.

6. V dlouhém časovém horizontu přinese produkt manager pro firmu prospěch. Firma se v budoucnu stane odpovědnější společností v očích zákazníků. Bude schopna k produktům dodat jako doplňkovou službu know-how v oblasti ovládání přístroje, kdy zaměstnanec bude schopen lékaře kvalitně proškolit v používání přístroje, čímž si mimo jiné zajistí i jeho prodej. V budoucnu bude firma moci přesvědčit lékaře, že se o ně stará více než konkurence a těmito gesty to také dokáže.

Další návrhy k prospěchu firmy

3.5.8. Zkvalitnění materiální stránky firmy

1. Pro větší spokojenost zaměstnanců by firma rovněž měla investovat do lepšího materiálního vybavení. O inovacích IT struktur jsem se zde již zmínil. Není to ale jedinou investiční povinností společnosti. Mým návrhem je investice do vozového parku, aby firma netrpěla nedostatkem vozů a nedocházelo k situacím, že bude vozů nedostatek a pracovníci budou muset svoje služební cesty odsouvat.



Obrázek 6: Návrh firemního vozu
Zdroj: vlastní

Další doporučenou investicí je zakoupení vlastní nemovitosti, která by se stala důstojným sídlem firmy. Bylo by možné tím dosáhnout určité nezávislosti na pronajatých prostorách.



Obrázek 7: Návrh nového sídla firmy
Zdroj: vlastní

2. Tato změna na sebe váže značné množství investic. Malé automobily se v dnešní době prodávají v překvapivě nízkých cenách, nemovitosti ale na své ceně neztrácí. Právě nové sídlo firmy by odebralo z podnikové kasy velké množství prostředků, které by firma nemohla investovat do svého rozvoje, nebo by si byla nucena vzít úvěr.

3. Zaměstnancům investice do firemního majetku dodají dojem silného zázemí za sebou a budou více hrdí na svoji společnost. To jen podpoří jejich loajalitu a

vůli v této firmě i v budoucnu setrvat. Mimo to přinese takováto investice zvýšení image firmy a podnik bude mít větší prestiž i v očích zákazníků.

4. Většina firem v České republice používá jako služební vozy Škodu Octavii. Dle mého názoru je to ale zbytečné a jako vhodnější firmě doporučuji nějaký vůz z kategorie malých vozů, jako například Škoda Fabia, Chevrolet Aveo a podobně. Výběr vhodné nemovitosti je složitější. Zde firma musí zvážit, jaké bude mít prostorové požadavky do budoucna, aby se jí v budoucnu nestalo nové sídlo těsné. Dále musí zvážit lokalitu nového sídla, jeho dostupnost pro zaměstnance, blízkost zastávek MHD, ale také musí brát v potaz bezpečnost daného objektu a čtvrti.

5. Cena například vozu Škoda Fabia začíná na hodnotě 199 000 Kč. V případě Chevroletu je to ještě méně a to 170 000 Kč. Pro zakoupení nemovitosti musí firma počítat s výdaji řádově v hodnotě pět až šest milionů korun.

6. V budoucnu, v okamžiku, kdy firma za novou nemovitost nebude platit úvěr, bude pro podnik výhodou jeho nezávislost na cizích prostorech a fakt, že nebude mít žádné nájemní výdaje za svoje sídlo. Tím se jí uvolní finanční prostředky pro investice na jiné účely. Na druhé straně bude firma držet jmění v této nemovitosti, čímž se zvýší její bonita.

3.5.9. Zamezení vlivu konkurence

1. Konkurence se v tomto odvětví stává čím dál silnější. V okamžiku, kdy firma vznikla, nebylo na trhu příliš firem, které by se zabývaly obdobnou činností. Postupem času jich přibývalo a to hlavně těch internetových. Ti jsou největším nebezpečím, protože jsou mnohdy vlastněny jednou osobou a jsou ochotni podnikat i s malými zisky. Je zapotřebí mít zákazníky v moci a nenechat je přejít ke konkurentům. Je tedy nutné umět jim nabídnout vyšší přidanou hodnotu.

2. Podmínkou úspěšnosti a zdolání konkurence je získání si zákazníka. Tím, že přesvědčíme zákazníka, aby preferoval tuto společnost, zamezíme konkurenci v jejím

růstu a v lepším případě zapříčiníme i její bankrot. Aby se firma Amirex stala v očích zákazníků jedničkou, a tou i zůstala, musí zabojovat také samotní zaměstnanci. To oni jsou vodítkem mezi zákazníky a firmou, mezi spokojeností zákazníků a úspěchem firmy.

3. Přínosem firmě bude lepší postavení na trhu, kdy firma nebude přicházet o zákazníky. V případě, kdy bude firma úspěšná v konkurenčním boji, zajistí si stálou základnu zákazníků a tím také zisk sama pro sebe. Potažmo, zaměstnanci si sami zajistí pro ně atraktivní provize v zaměstnání. Zvýší tím svoje sociální postavení, zlepší se jejich spokojenost v práci, ve firmě to povede k lepší vnitřní kultuře a zaměstnanci se stanou loajálními pracovníky, kteří budou i v budoucnu pro firmu tvořit zisk.

4. Oslabení konkurence lze dosáhnout větší spokojeností zákazníků. Zákazníci rádi obchodují, odebírají zboží, od firem, kde lze vycítit, že její zaměstnanci svoji firmu „milují“. Tento přístup lze vidět například u firem Google, či Apple a očividně je tato strategie velmi úspěšná. Klíčovou záležitostí zde zůstává firemní kultura, kdy v případě její prvotřídní funkčnosti bude firma zaměstnávat spokojené pracovníky, kteří budou tento entuziasmus šířit dále - na zákazníky.

5. V případě tohoto návrhu není možné určit náklady, protože ty se odvíjí od řady dílčích inovací, které napomohou společnosti v konkurenčním boji.

6. Konkurence na trhu se bude vždy objevovat nová. Obzvláště v takovém businessu, o kterém je známo, že v něm existují velké marže. V případě, kdy firma vyhraje boj s jednou firmou, objeví se zde další, která se bude snažit zabrat její místo. Proto se firma musí neustále držet s dobou, nepřestávat s inovační činností a snažit se mít pouze spokojené zákazníky.

3.5.10. Přibližná kalkulace veškerých návrhů

Jednorázové náklady

Služební vozidlo Škoda Fabia	199 000,- Kč
Loga na firemní vozidlo	2 000,- Kč
Služba personalisty	1 600,- Kč
Školení obchodní strategie	10 000,- Kč
Windows 7	1 990,- Kč
Zálohovací zařízení NetGear MS2110	3 990,- Kč
Nemovitost pro sídlo firmy	5 000 000,- Kč*
Celkové jednorázové náklady	5 174 864,- Kč**

Tabulka 1: Vyčíslení jednorázových nákladů

Zdroj: vlastní

Ceny uvedeny včetně DPH.

* Předpokládá se nákup od neplátce DPH.

** Celková cena po odečtu DPH.

Měsíční pravidelné náklady navíc po provedení změn

Náklady na mzdu jednoho zaměstnance	13 360,- Kč*
Nájem virtuálního serveru u Forpsi	1 080,- Kč
Celkové měsíční náklady navíc po změně	78 000,- Kč**

Tabulka 2: Vyčíslení pravidelných měsíčních nákladů

Zdroj: vlastní

Cena uvedena včetně DPH.

* Pouze základní mzda, včetně odvodů, bez provizí a pouze na jednoho zaměstnance.

** Celkové náklady po odečtu DPH u nájmu serveru.

3.6. Přínosy pro firmu

Přínosem mých návrhů pro firmu bude hlavně kvalitnější firemní kultura, z níž budou pramenit spokojenější zaměstnanci a lepší pozice firmy na trhu. Návrhy mají za úkol zjednodušit práci zaměstnanců, dodat jim při práci jistotu a celkově zlepšit postavení firmy v očích zaměstnanců. Z pohledu firmy vůči zaměstnancům mají návrhy za úkol zlepšit image firmy, a pomoci jí při získávání nových zákazníků a udržování si těch stávajících.

Navrhované změny přispějí také ke zvýšení zisku firmy. Tedy toho, čehož podstatou je business. Při splnění všech mých návrhů odhaduji, že firmě se zvýší roční zisk o 20 až 40 %. Spokojený a kvalifikovaný zaměstnanec přenáší svoje nadšení pro tuto firmu dále, na zákazníky. Tím podnik získává jejich uznání a vizi silného obchodního partnera, se kterým bude chtít i v budoucnu obchodovat.

4. Závěr

V diplomové práci jsem představil stěžejní teorii o postupech, jakými je vhodné provádět změny, zmínil jsem několik názorů na tento proces, přičemž jsem se pokusil najít společné jádro těchto teorií. V další teoretické části jsem popisoval problematiku firemní kultury od jejího představení, až po vlivy, jaké má na společnost.

Předmětem analýzy mi byla společnost Amirex s.r.o., která se zabývá prodejem zdravotní techniky. Prozkoumal jsem vlivy, které na tuto firmu působí zevnitř i zvenčí a veškeré údaje jsem sjednotil v SWOT analýze. Součástí průzkumu společnosti byl také dotazník, který jsem zadal zaměstnancům. Ten mi měl pomoci zjistit jejich vlastní názor na firmu, na její přístup k managementu a na přístup firmy k nim dle toho, jak to cítí.

Výsledkem mi byla vize několika návrhů, které považuji za dobrá doporučení firmě. Principem těchto návrhů bylo zlepšení situace podniku v přístupu k zaměstnancům prostřednictvím práce s firemní kulturou a celkové zlepšení pozice firmy na trhu jak v očích zaměstnanců, tak i zákazníků. Návrhy ukazují několik myšlenek, které mohou pomoci firmě k lepšímu postavení na konkurenčním trhu, pokud firma bude dbát na faktory, jako jsou právě již zmínění zaměstnanci, bezpečnost provozu firmy, neustálá potřeba inovace, či péče o neustálý růst společnosti.

5. Seznam literatury

Knižní podoba

- 1) ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BROOKS, I. *Firemní kultura*. 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- 4) BUREŠ, I. a ŘEHULKA, P. *10 Zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2006. ISBN 80-7261-056-2.
- 5) HLÁDKOVÁ, Ludmina. *Management znalostí pracovníků*. 1.vydání. [s.l.] : C.H.BECK, 2008. 130 s. ISBN 978-80-7400-013-3.
- 6) KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 7) KOTTER, J.P. *Managing People and Organizations*. Boston, MA, USA, Harvard Business School, 1991.
- 8) LANG, Helmut. *Management trendy a teorie : Beckovy ekonomické učebnice*. 1.vydání. [s.l.] : C.H.BECK, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- 9) PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- 10) SVOBODA, V. *Public relations : Moderně a účinně*. ISBN 80-247-0564-8.

Internetové portály

- 11) Czech Knowledge Company, s.r.o. *Czech Knowledge Company* [online]. 2011 [cit. 2011-05-11]. Strategický management. Dostupné z WWW: <<http://www.czckc.cz/strategicky-management.html>>.
- 12) BEDNÁŘ, Jiří. *Marketingové noviny - Jak získat nového zákazníka* [online]. 2001 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4476>.
- 13) Sollers. *Amirex s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.amirex.sk/>>.
- 14) *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=amirex>.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Vnější a vnitřní vlivy.....	44
Obrázek 2: Vnější vlivy	45
Obrázek 3: Vnitřní vlivy	46
Obrázek 4: Organizační diagram firmy Amirex	51
Obrázek 5: SWOT diagram	64
Obrázek 6: Návrh firemního vozu	82
Obrázek 7: Návrh nového sídla firmy.....	82
Tabulka 1: Vyčíslení jednorázových nákladů.....	85
Tabulka 2: Vyčíslení pravidelných měsíčních nákladů	85

Seznam příloh

- [1] Anonymní dotazník zaměstnancům.
- [2] Ukázka nabídkového katalogu firmy.

Příloha 1 Anonymní dotazník zaměstnancům

Žádost o upřímné vyplnění dotazníku

Tento dotazník bude sloužit pro účely mé diplomové práce a Vaše návrhy nebudou předávány třetím osobám. Výsledkem bude pouze sjednocené hodnocení odpovědí, které měly největší výskyt. Čestně prohlašuji, že Vaše odpovědi nebudu šířit dále v původním znění a s určením autorství.

V případě, kdy Vás nenapadá, co k dané otázce napsat, oznámte alespoň, pokud je to možné, danou situaci jako ve škole.

Uspokojuje Vás práce v naší společnosti?

Jste se svým výkonem v práci spokojeni?

Co se Vám na této práci nejvíce líbí/nelíbí?

Máte nějaké návrhy na změny ve firmě?

Považujete materiálovou stránku společnosti za optimální?

Jaký je Váš názor na management společnosti?

Nyní se prosím zamyslete a napište první věc, kterou byste o společnosti Amirex zmínili.



EXAGO



ultralehký

přesné klinické
přednastavení

Novinka

extrémně
dlouhá výdrž
akumulátoru

sofistikovaný
highend
software

jedinečný
design

made in EU

tichý

Charakteristika:

- Hmotnost: 3950 g
- Obrazovka: 8,4" LCD

Zobrazení:

- B, B+B, B+M mód
- Barevné mapování (Colour Flow Mapping)
- Pulzní (Spektrální) Doppler

Uložení dat a připojení:

- HDD zálohování resp. automatické USB zálohování
- RJ45/Composite video
- DVI (externí připojení na HD monitor)
- DICOM

Speciální funkce:

- Automatická optimalizace B obrazu i celého Dopplerovského spektra jedním tlačítkem

Software:

- Databázový managing program pro evidenci databáze pacientů a zálohování měření, snímků a videofrekvencí
- Výkonné aplikační kalkulační software pro jednotlivé lékařské obory
- Tvorba a tisk reportů měření a kalkulací
- Software v českém jazyce

Klinické aplikace:

- Gynekologie a porodnictví
- Urologie
- Interní medicína a cévní vyšetření
- Chirurgie a ortopedie
- Endokrinologie
- Muskuloskeletální vyšetření

 **AMIREX** Medical, s.r.o.

Amirex Medical s.r.o.
Polní 92, 639 00, Brno, tel./fax: 543 235 731,
e-mail: amirex@amirex.cz, www.amirex.cz

Totální výprodej skladových zásob



-43%

173 000,-Kč

aktuální cena

Ultrazvukový přístroj

WED 9618 Cii

včetně abdominální sondy

původní cena: 309 000,- Kč



-50%

49 913,-Kč

aktuální cena

Kardiotokograf

BFM 800

původní cena: 99 825,-Kč



-40%

8 646,-Kč

aktuální cena

Kapesní doppler PD1

původní cena: 14 410,-Kč



-30%

89 000,-Kč

aktuální cena

Kardiotokograf

BFM 900

původní cena: 127 600,-Kč

Akce platí do vyprodání zásob. Všechny ceny jsou uvedené s DPH.

Amirex Medical, s.r.o., Polní 92, 639 00, Brno, tel./fax: +420 543 235 731, amirex@amirex.cz

Akce



-20%

95 000,- Kč

aktuální cena

Konvenční AC JB-70

VELIKOST OHNISKA 0,7 mm!
původní cena 101 285,- Kč

- > Eleganční design
- > Dokonalé snímky
- > Mimořádně stabilní polohování
- > Odnímatelný ovládací panel
- > Typy instalací: mobilní i nástěnné
- > Vyrobeno v USA

Vysokofrekvenční RTG PREVA DC

VELIKOST OHNISKA 0,4 mm!
původní cena 119 053,- Kč



-30%

146 000,- Kč

aktuální cena

Vision DX

Digitální radioviziografie

16 bitová technologie – rychlejší zpracování
a rychlejší přenos
původní cena 209 736,- Kč

- > MPSe ETHERNET – síťové připojení



-20%

84 000,- Kč

aktuální cena

Všechny ceny jsou uvedené včetně DPH.

Amirex Medical, s.r.o., Polní 92, 639 00, Brno, Tel./fax: +420 543 235 731, amirex@amirex.cz

ImaGyne



Charakteristika:

- Výjimečná kvalita obrazu
- Otočný 19" LCD monitor
- Rozlišení: 1024 x 1280
- Klávesnice: podsvícená, výškově nastavitelná
- Intuitivní uživatelsky přátelské prostředí
- Připojení na 3 sondy
- Punkční násadce pro biopsii na endokavitální sondu

Zobrazení:

- B, 2 B, B/M Mód
- Barevné mapování (Colour Flow Mapping)
- Pulzní (Spektrální) Doppler
- Power Doppler
- Triplexní Mód
- Trapézové zobrazení
- Harmonické zobrazení
- Měření a kalkulace

Uložení dat a připojení:

- 80 GB HDD na zálohování
- CD/DVD RW na zálohování
- 2 USB porty
- RJ45 / Composite
- Video / nožní spínač
- DICOM

KARDIOTOKOGRAFY A KAPESNÍ DOPPLERY

BFM-900

Fetální monitor

- vhodný pro použití v gynekologických ambulancích i nemocnicích
- velký 7" barevný grafický LCD displej
- unikátní zobrazení – "MULTI-SCREEN"
- citlivý alarm pro tachykardii / bradykardii
- ukládání záznamů do paměti přístroje (až 72 hodin)
- záznam pohybu plodu
- současné sledování dvou plodů na jedné obrazovce
- výstup na měření EKG plodu (FEKG)
- vodotěsné sondy
- nastavení automatického tisku (10, 20,...60 min.)
- ethernetová kontrola přes centrální monitorovací systém
- přenos údajů do PC
- přenosný, kompaktní
- napájení ze sítě nebo akumulátoru
- hmotnost: 3,7 kg



MULTI-SCREEN

3 možnosti zobrazení:

- základní obrazovka s grafickými oblastmi
- trendová obrazovka poskytující údaje 72 hodin v 1 s intervalu
- hodnotová obrazovka bez grafů



Základní příslušenství:

- ultrazvuková sonda (DOP1)
- TOKO sonda
- poznámkové tlačítko
- 2 x pás na fixaci sond

Volitelné příslušenství:

- ultrazvuková sonda (DOP2)
- FEKG elektroda
- PC software (centrální monitorování)
- stojan
- sonda na buzení plodu AST

