

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta**

Teorie a praxe managementu

(vybrané kapitoly)

Ladislav Rolínek a kolektiv

České Budějovice 2003

Tuto monografii vypracoval autorský kolektiv:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.: kapitola 8

Ing. Dalibor Kaláb: kapitola 3

Ing. Martin Maleček: kapitola 6

Dr. Ing. Dagmar Parmová: kapitola 3

Ing. Ladislav Rolínek, PhD. (vedoucí autorského kolektivu): kapitoly 1,7

Ing. Alfons Rotman: kapitola 8

Ing. Radek Toušek: kapitola 2

Ing. Barbora Schelová: kapitola 2

Ing. Petra Schinková: kapitola 5

Ing. Vladimír Štípek, PhD.: kapitola 4

Prof. Drahoš Vaněček, CSc.: kapitola 3

Lektorovali:

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.

© Ladislav Rolínek a kolektiv - České Budějovice, 2003

ISBN 80-7040-613-5

Obsah

ÚVODEM	5
1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	7
POSLÁNÍ PODNIKU	8
PODNIKATELSKÁ STRATEGIE	9
„NOVÁ“ STRATEGIE	11
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VELKOOBCHODU TÝNN. VLTAVOU, JEDNOTA ČESKÉ BUDĚJOVICE	12
2. LIDÉ A JEJICH ROLE – TÝMOVÁ PRÁCE	13
ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY TÝMOVÉ PRÁCE	13
VYTVÁŘENÍ TÝMŮ	14
TÝMOVĚ ORIENTOVANÁ PRÁCE VE FIRMĚ ROBERT BOSCH ČESKÉ BUDĚJOVICE	19
3. VYBRANÉ MANAŽERSKÉ PROCESY	20
PROČ PRÁVĚ LOGISTIKA?	20
VYBRANÉ LOGISTICKÉ METODY A POSTUPY	22
<i>Metoda Just-In-Time (JIT)</i>	22
<i>Systém KANBAN</i>	23
<i>Metoda ABC</i>	24
<i>Řízení zásob ve společnosti Makro Cash & Carry ČR</i>	26
LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	27
<i>Materiálový tok</i>	27
<i>Členění logistického řetězce</i>	29
<i>Zásobovací část logistického řetězce</i>	29
<i>Výrobní část logistického řetězce</i>	30
<i>Distribuční část logistického řetězce</i>	31
<i>Analýza materiálového toku v zemědělském podniku ZD Telč</i>	32
DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA – DISTRIBUČNÍ ŘETĚZEC	35
<i>Historický vývoj problematiky</i>	35
<i>Distribuční řetězec</i>	36
<i>Distribuční řetězce spotřebního družstva Jednota České Budějovice</i>	37
4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	41
ORGANIZOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	41
VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	41
ŘÍZENÍ PROJEKTU VE SPOLEČNOSTI KOVOSVIT, A. S., SEZIMOVO ÚSTÍ	50
5. PODNIKOVÁ KULTURA	54
SOUDOBÉ POJETÍ PODNIKOVÉ KULTURY	55
PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	56
TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	57
ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	62
PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI STAVCENTRUM, A.S.	65
6. INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	68
INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE PRO PODPORU LOGISTIKY A PLÁNOVÁNÍ	68
SYSTÉMY NA PODPORU ROZHODOVÁNÍ (DSS)	69
SYSTÉMY ELEKTRONICKÉ VÝMĚNY DAT (EDI)	70
EDI JAKO ČASOVÝ FAKTOR KONKURENCE (TIME BASED COMPETITION)	71
SYSTÉMY ŘÍZENÍ SKLADOVÝCH OPERACÍ (WMS)	72
ZAVEDENÍ SYSTÉMU ČÁROVÝCH KÓDŮ VE SPOLEČNOSTI ROBERT BOSCH S.R.O.	73

7. ŘÍZENÍ ZMĚN.....	75
CÍLE ZMĚN	75
MODEL PROCESU ŘÍZENÍ ZMĚN	78
AKTÉŘI ZMĚN	79
PŘÍČINY NEÚSPĚCHU ZMĚNY (ODPOR KE ZMĚNÁM).....	80
PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU ZMĚNY	80
APLIKACE ŘÍZENÍ ZMĚN V ZEMĚDĚLSKÝCH PODNICÍCH	81
8. MANAGEMENT KVALITY	85
VÝVOJ TQM	89
EFQM MODEL	90
EFQM EXCELLENCE MODEL 2000.....	91
TQM V PRAXI - TRW AIRBAG SYSTEM GMBH & Co. KG ASCHAU.....	92
POUŽITÁ LITERATURA	94

ÚVODEM

Předkládaná publikace by měla sloužit jako studijní a inspirativní materiál pro manažery středních a malých podniků a studenty studijního programu ekonomika a management Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Autorský kolektiv se zde pokusil popsat a nalézt možnosti uplatnění zásadních moderních přístupů v managementu a logistice.

V jednotlivých kapitolách jsou uvedeny vybrané teoretické poznatky, které jsou ve spolupráci s podniky dále rozvedeny do praktických aplikací.

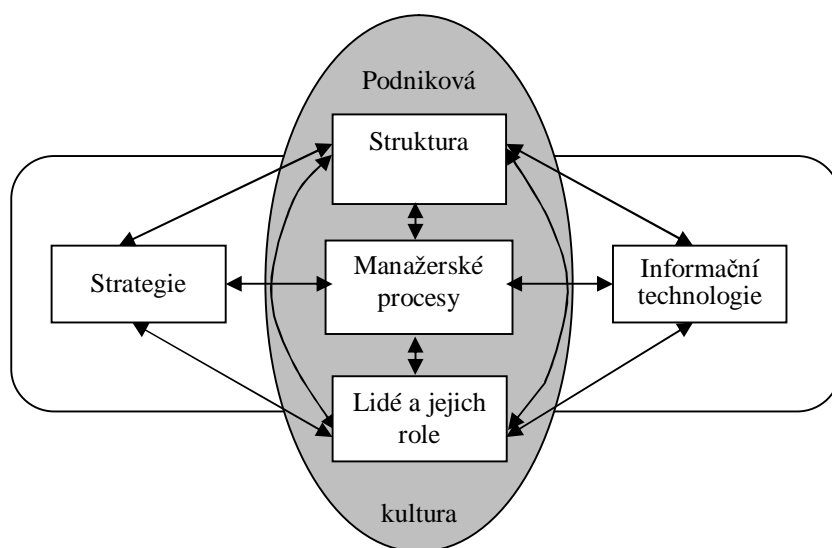
Management a logistika zaznamenaly v průběhu posledních let poměrně významný vývoj, který souvisí zejména s rozvojem a změnou vnějšího okolí podniků. Z historického pohledu popisuje řada autorů tuto fázi následujícím způsobem - systémy řízení podniku přešly od operačního k procesnímu managementu, podstatné okolí podniku od spojitého k turbulentnímu, společnost industriální ke společnosti znalostí. Tyto změny představují zásadní přehodnocení paradigmat a filozofického přístupu k řízení podniků.

Z hlediska managementu je možné vysledovat několik zásadních etap vývoje. K těmto etapám patří koncepty manažerských funkcí (zakladatel H. FAYOL), v sedmdesátých letech vzniklé koncepty manažerských rolí (H. MINTZBERG), kritických faktorů úspěchu a procesního managementu. Vznik procesního managementu se přiřazuje k devadesátým letům minulého století, i když jisté náznaky jsou patrné již v historicky ranějších fázích vývoje myšlenkových směrů managementu.

Procesní management, jako jisté moderní východisko řízení podniků, klade ve vztahu k jejich úspěšnosti důraz na následující dva faktory, kterými jsou:

- ✓ informační technologie a podnikové informační systémy a
- ✓ úloha lidského faktoru, požadavek na týmovou práci, vedení lidí, učící se organizace apod.

Komponenty organizace a jejich vzájemná interakce [59]



Na základě procesních přístupů k řízení podniků byly vypracovány koncepce komponent organizace, sdílené odpovědnosti, měkkých a tvrdých faktorů prosperity a řízení jakosti (TQM) [58]. Pro všechny uvedené koncepce je společným rysem vytváření souladu (synergického efektu) mezi jednotlivými podnikovými prvky, jako jsou komponenty organizace, odpovědnost pracovníků, měkké a tvrdé faktory prosperity nebo kvalita jako rozhodující kritérium pro řízení podniků.

Jako společný rys a vodítko jednotlivých kapitol předkládané publikace byl autorským kolektivem vybrán model komponent organizace (viz obrázek), doplněný o kapitolu zaměřenou na řízení změn a TQM, které tvoří jisté pokračování či spíše nadstavbu základních komponent organizace.

Doufáme, že naše úsilí bude přínosem pro popularizaci moderních přístupů managementu, pro hledání možností jejich uplatnění v podnicích a v neposlední řadě také pro zkvalitnění přípravy studentů managementu.

Za autorský kolektiv

Ladislav Rolínek

1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Ladislav Rolínek

Strategické řízení patří svým způsobem k vrcholným dovednostem managementu. V závislosti na systému organizování se jím zabývá užší či širší skupina manažerů. Pojem strategie byl použit a více rozšířen již v dobách antického Řecka a souvisel s uměním vojévůdce. Později byl změněn smysl tohoto termínu a byl chápán ve vztahu k vedení a správě. K „modernějšímu“ převedení tohoto pojmu do civilního života dochází až po 2. světové válce, kdy vracející se veteráni začínají využívat a aplikovat válečné strategické dovednosti v řízení podniků (např. Robert McNamara, pozdější prezident Ford Motor Company).

Význam slov strategie a strategický management zaznamenal, stejně jako řada jiných oborů, vývoj a lze jej vysvětlit řadou způsobů dle jednotlivých myšlenkových směrů. Co tedy slovo strategie znamená?

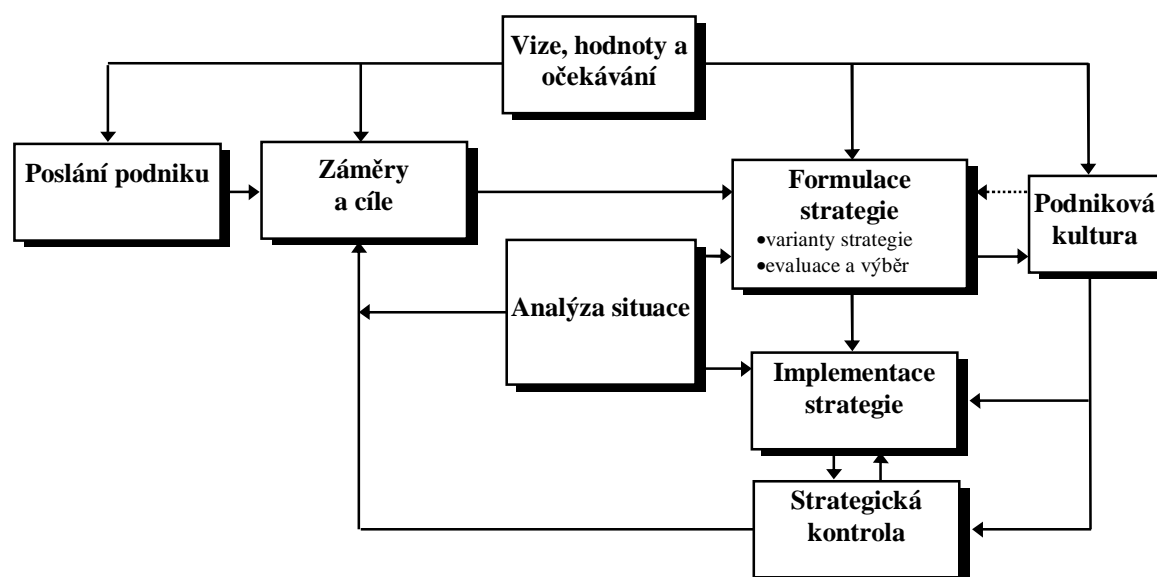
Strategii je možné chápat jako **komplot** (ploy), neboli plánovaný manévř [49], nebo **model chování organizace** (pattern) ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako **pozici** (position), vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako **charakter organizace**. Podstatou poslední koncepce jsou následující předpoklady:

- ✓ strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran;
- ✓ strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání) [19].

Pojem **strategický management** můžeme vysvětlit jako „proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům“ [6]. Jiným možným chápáním je „zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníkem“ [19].

Strategické řízení je tedy vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Z řady vyvinutých modelů, ukazujících podstatu popisovaného procesu strategického řízení, je možné použít následující (viz obrázek 1.1):

Obrázek 1.1 Integrovaný model procesu strategického řízení [8], [19].



Integrovaný model strategického řízení je jedním z mnoha přístupů¹, ukazujících princip celého procesu volby strategie. Jeho předností a výhodou je oproti ostatním to, že poskytuje pohled na proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis postupných kroků, jak je to typické pro tradicionalistické směry.

Podstatu modelu, a vlastně i podstatu celého strategického řízení, lze vyjádřit pomocí jeho složek. K těm patří následující [19]:

- ✓ definování předmětu činnosti (je podstatou *poslání podniku*, závisí na *vizích, hodnotách a očekávání klíčových realizátorů* - zájmových skupin) - management by měl vymezit oblast podnikání, odpovědět např. na otázky týkající se charakteru podniku, na jakých trzích se bude podnik pohybovat, kdo je naším zákazníkem apod.;
- ✓ stanovení strategických a výkonových cílů (v modelu jde o *záměry a cíle*) - k cílům by mohlo patřit např. stanovení budoucí pozice na trhu, roční zisk, finanční ukazatele apod.;
- ✓ formulace strategie (určení *variant strategií*, jejich *evaluace* - hodnocení a *výběr*) - zjišťujeme odpověď na otázku, jakým způsobem dosáhneme budoucích cílů. Podstatou je rovněž využití výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku (*analýza situace*) a vypracování podrobných plánů akcí;
- ✓ zavádění a realizace zvolené strategie (*implementace strategie*) - tato složka souvisí s tvorbou organizační struktury², motivací zaměstnanců a dotýká se také mimo jiné úrovně podnikové kultury;
- ✓ hodnocení výsledků a návrh opravných opatření (*strategická kontrola*) - slouží jednak pro zjištění úspěšnosti zvolené strategie a je také signálem nutných změn v jakékoli fázi její implementace.

Poslání podniku

Motto: „Kdo jsme, co děláme a kam směřujeme“.

Pro značně se měnící trhy³ je nutné, aby se podniky zaměřily na formulaci „kvalitního“ poslání, které vymezuje účel a smysl existence podniku. V obecné rovině je to vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.

Vize vyjadřuje to, čím by podnik měl být; je zaměřena do budoucna a představuje určité aspirace. Mise (označovaná někdy přímo jako poslání) je zformulovaná a napsaná vize. Při konkretizování mise si můžeme klást otázky typu [19]:

- ✓ Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- ✓ Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- ✓ Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- ✓ Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- ✓ Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- ✓ Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, jaký je náš klíčový segment?

Jako příklady poslání je možné uvést Baťovo krédo „*Náš zákazník - náš pán*“, Fordovu vizi „*Chci postavit vůz pro lidi. Musí být dostatečně velký pro celou rodinu a dosti malý, aby mohl být udržován jediným člověkem. Bude postaven z nejlepšího materiálu, nejprostším způsobem, který technici dokáží vymyslet. Přesto bude výrobní cena tak nízká, že*

¹ Existuje například ještě tradiční model Thopsona a Stricklanda – 1987, model procesu řízení Johnsona Scholese – 1988 [19],[5].

² Zde nastává jistý spor o pořadí, zda by měla být nejdříve zvolena strategie a poté změněna organizační struktura či naopak. Jack Welch, bývalý prezident General Electric, vyřešil tento problém oproti klasickému podhledu opačně - tzn. nejdříve změna struktury a poté volba nové strategie [54].

³ Drucker [11] je označuje jako turbulentní a období, ve kterém se nacházíme, jako věk diskontinuity.

si jej bude moci opatřit každý, kdo má alespoň trochu slušný plat“⁴, z novějších například firma Johnson&Johnson „Základem našeho podnikání je odpovědný vztah k lékařům, sestřím, pacientům, matkám a všem ostatním, kteří užívají naše výrobky a nebo služby“ či firma Sun Company „Jsme přesvědčeni, že nejvznešenějším úkolem civilizace je rozvoj člověka a že nezávislost je nejdůležitějším předpokladem pro zajištění osobního růstu člověka“.

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující 4 podmínky:

1. **Tržní orientaci** - jedná se o vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
2. **Realizovatelnost** - optimální vymezení předmětu činnosti, který podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností.
3. **Motivaci** - zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti.
4. **Specifikaci** - vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům apod. [19].

Existují i další **znaky dobrého a špatného poslání**. K dobrým znakům patří, že [59]:

- ✓ na poslání navazuje strategie;
- ✓ poslání není v podniku jednorázovým projektem, ale trvalou záležitostí, podle které se řídí všichni zaměstnanci;
- ✓ stálí zaměstnanci vizi znají a dokáží říci, co pro ně osobně znamená;
- ✓ management s vizí neustále pracuje a zajišťuje vazbu na všechny zaměstnance včetně motivace a komunikace.

Mezi znaky špatného poslání přiřazuje autor následující:

- ✓ poslání je v podniku pouhou fikcí a je pouze napsáno a vyhlášeno; nikdo se jím však neřídí a je citováno pouze v oficiálních dokumentech;
- ✓ existuje rozpor mezi tím, co je napsáno v poslání a tím, jak vypadá každodenní praxe;
- ✓ management vypracovává poslání pouze formálně, aby vyhovělo požadavkům zájmových skupin (jako např. „Překračujeme očekávání zákazníků každý den a v každém směru“, „Dáváme svým zákazníkům to, co žádají, neustále a vždy včas“).

Hlavními důvody pro formulaci poslání je získat zákazníky, kteří dávají existenci podniku smysl. Dobře formulované poslání vyjadřuje užitek, který firma zákazníkům nabízí. Poslání je také důležité pro sjednocení úsilí zaměstnanců, aby byly snáze dosaženy podnikové cíle. Správně vymezené poslání je prakticky nezbytné zejména pro podniky s decentralizovaným systémem řízení. To by mělo být typické pro procesně řízené organizace.

Podnikatelská strategie

Druhým stěžejním bodem je po poslání podniku samotná podnikatelská strategie a proces jejího formulování. V literatuře je možné vysledovat celou škálu typologií jednotlivých strategií, které jsou však ve své podstatě značně odvislé od přístupů strategického managementu. Jeho jednotlivé směry (obrázek 1.2) jsou následující [64], [59]:

⁴ Tato vize byla úspěšná a na jejím základě vznikl automobil Ford T, kterého se vyrobilo 15 mil. ks. [59]

- **Klasické plánovací přístupy**

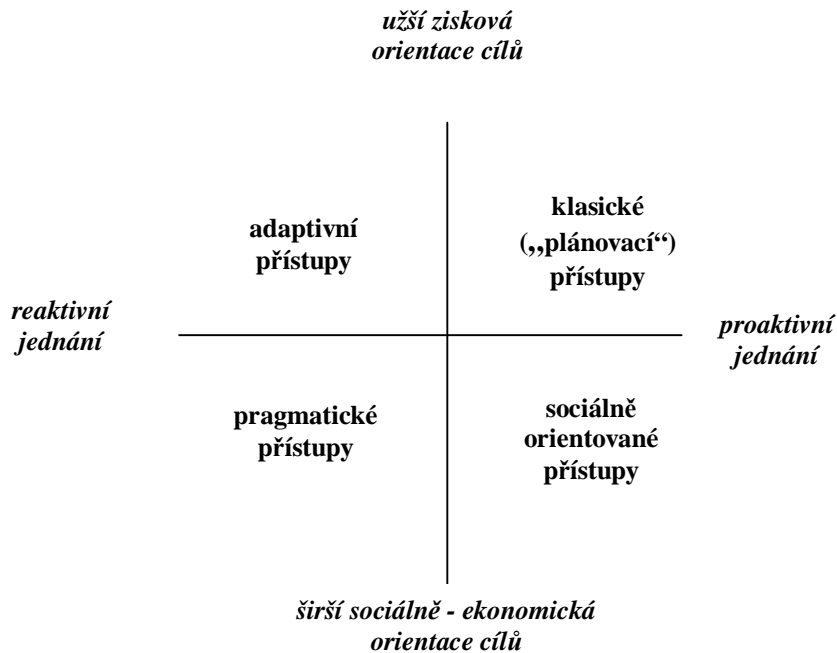
Patří k nejvíce publikovaným a používaným metodám. Jejich podstatou je využití analytických metod (např. SWOT analýzy, Analýzy konkurence odvětví, PEST analýzy, SPACE analýzy apod.), které slouží pro ohodnocení strategické pozice podniku v jeho vnějším a vnitřním prostředí (představitelé jsou H.I. ANSOFF a M.E. PORTER).

Integrovaný model strategického řízení se nejvíce přibližuje právě těmto plánovacím přístupům (viz obrázek 1.2).

- **Sociálně orientované přístupy**

Podstatou těchto metod je zaměření na architekturu strategických záměrů pro budoucí externí podnikatelské prostředí. Tento přístup vznikl v 90. letech. Při jeho aplikaci se klade důraz na tvorbu dočasných partnerských kooperací, a to i s konkurenčními podniky (vytváření strategických aliancí) a dále pak na možnosti využití budoucích politických a dalších změn podmínek rozvoje podnikatelských oblastí. Přístup je vhodný pro podniky uplatňující procesní řízení (představitelé směru jsou např. G. HAMEL, C.K. PRAHALAD).

Obrázek 1.2 Klasifikace přístupů strategického managementu [64]



- **Pragmatické přístupy**

Hlavním myšlenkovým základem je poznatek o velké rozdílnosti podmínek jednotlivých podniků a značné proměnlivosti vnitřního a vnějšího prostředí. Z tohoto důvodu je značná pozornost zaměřena na kultivaci podnikové kultury, učení se jak jednotlivců, tak i skupin (tzv. princip učících se organizací). Hlavní představitelé jsou H. MINZBERG, J.B. QUINN, J.N. KELLY, J.A. WATERS a další.

- **Adaptivní přístupy**

Management se při aplikaci těchto přístupů orientuje na jeden ekonomický cíl (případně na několik málo cílů) a preferuje možnost předpovědi s tím, že se snaží identifikovat a rychle reagovat na nově vznikající příležitosti na trhu. Tento směr je hůře uplatnitelný v turbulentním prostředí. Osvědčuje se však při výskytu tržních mezer. K představitelům směru patří B.D. HENDERSON, R.M. HOGARTH, M.T. HANNANN a další.

„Nová“ strategie

V následujících řádcích si dovolíme upozornit na několik znepokojujících skutečností, které jsou v souvislosti se strategickým řízením diskutovány významnými představiteli managementu (H. MINTZBERG, M.E. PORTER a další).

Co je na strategických přístupech tak znepokojující? V souladu s vývojem poznání v oblasti řízení můžeme odpovědět, že se paradigma (vzor, předpoklad) strategického řízení mění a posunuje. V závislosti na rychlých změnách okolí podniků totiž dochází k rapidnímu poklesu významu *předpovídání budoucího stavu a vývoje podniků* (to znamená pád strategického plánování a „strategického pozicionování“).

Určitým řešením je změna přístupu ke strategickému řízení, spočívající ve změnách pořadí tvorby strategií z původního **cíle - způsoby - zdroje** na flexibilnější **zdroje - způsoby - cíle**. Při tomto druhém přístupu je možné lépe využít organizační schopnosti, kompetence a vědomosti, místo snění o budoucí stabilitě a předvídatelnosti [57].

V současné době globální konkurence, kdy se velký počet podniků zaměřuje na zvýšení pružnosti a odpovědnosti, je kopírování strategických pozic nesrovnatelně rychlejší, než tomu bylo v minulosti. Naskytá se otázka, zda je moudré investovat do něčeho, co je snadno napodobitelné konkurentem.

„Nová“ strategie spočívá v budování znalostí organizace, neboli tzv. korporační schopnosti dobře koordinovat akci. Výhodou znalostí je, že jsou nevyčerpatelné a mohou se trvale obnovovat a rozšiřovat. Jejich kopírování spíše stimuluje soutěživost [57].

Jádro konkurenční výhody je možné rovněž vidět v *operační účinnosti, efektivnosti* a zaměření se na zákazníky tím, že pro ně vytváříme *prostředí bez kompromisů*.

Podstatou operační účinnosti je, že náš podnik dosahuje sice stejných cílů jako konkurence, ale mnohem levněji, rychleji a spolehlivěji. Při soustředění se na operační efektivnost provádíme svoje procesy a operace jinými způsoby z důvodu efektivnějšího dosažení cílů. A konečně poslední princip spočívá v tom, že současné organizace se zabývají kompromisy - podnik je schopný dodat něco velmi levně, nebo ve velmi vysoké kvalitě, nebo velmi rychle. Málodky však vše najednou. Zákazník naopak očekává prostředí, ve kterém se kompromisy nevyskytují. Jak toho dosáhnout? Dělat věci lépe, jinak a s využitím tvůrčího potenciálů všech zaměstnanců podniku.

Strategické řízení Velkoobchodu Týn n. Vltavou, Jednota České Budějovice

Spotřební družstvo JEDNOTA České Budějovice, Velkoobchod Týn nad Vltavou se zabývá nákupem zboží, jeho ošetřením, kompletací a expedicí odběratelům se zajištěním komplexního servisu (jako je např. dodání kódů EAN na zboží a jeho zařazení do katalogů). Velkoobchod Týn nad Vltavou disponuje více jak 5 000 m² skladové plochy, nabízí široký sortiment potravin, ovoce, zeleniny a průmyslového zboží denní potřeby. Prostřednictvím tohoto skladu zásobuje JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice vlastní obchodní síť a nabízí své služby i širokému okruhu dalších zákazníků. Velkoobchod v současné době zaměstnává 51 pracovníků a dosahuje ročního obratu téměř 500 mil. Kč (to představuje přibližně 23 % ročního obratu družstva).

Z pohledu strategického řízení je v podniku zajímavé jeho poslání. Velkosklad Týn nad Vltavou se řídí následujícím:

„Věřím v modifikaci zákona o zachování hmoty a energie: jestliže člověk práci poctivě věnuje své úsilí a rozum, úspěch úměrný tomuto úsilí se obvykle, třeba se zpožděním a v nečekané podobě, dostaví“.

Pro to, aby byla uvedená vize sdílena zaměstnanci, uplatňuje vedení podniku systém řízení založený na plánování klíčových oblastí (např. oblast řízení lidských zdrojů, ekonomická oblast, velkoobchodní činnost, oblast technického a materiálového zabezpečení), decentralizaci pravomocí, nastavení kritérií hodnocení zaměstnanců, kultivaci podnikové kultury ve smyslu zvýšení iniciativy podřízených pracovníků a efektivní komunikaci s podporou vzestupného toku informací (směrem od podřízených). V podniku je rovněž kladen důraz na využívání dopadu chování managementu (efekt pozitivního vzoru).

V rámci systému řízení jsou podporovány a využívány náměty zaměstnanců, je prováděna důkladná analýza neformálních informací, upřednostňována logika před intuicí a emocemi a dále jsou neustále zdokonalovány informační toky (např. prostřednictvím pravidelných porad, intranetu, hodnocení zaměstnanců apod.).

Z hlediska organizační struktury lze sledovat jisté přiblížení se k týmové práci (jedná se však spíše o období kroužků kvality; každý sklad je samostatně skupinově hodnocen), a to mimo jiné i z pohledu delegování pravomocí na nižší úroveň řízení (např. odměny podřízeným přidělují jejich přímí vedoucí).

Pro skupinové hodnocení jsou využívány ukazatele ekonomické povahy jako je např. podíl obratu skladu na celkovém obratu, náklady nebo produktivita práce. Ukazatele jsou analyzovány jak srovnáním jednotlivých skupin (skladů), tak i srovnáním v časových řadách. Úspory nebo mimořádné výkony se projevují i v hodnocení zaměstnanců.

Podnik aplikuje v současné době zejména strategie zaměřené na vytváření pozice na trhu a snižování nákladů. Charakteristický je rovněž přístup spočívající v aplikaci modernějšího pořadí priorit: zdroje - způsoby - cíle.

2. LIDÉ A JEJICH ROLE – TÝMOVÁ PRÁCE

Radek Toušek

Efektivnost podniků je stále méně závislá na organizačních formách. Za mnohem důležitější je považována spolupráce, pospolitost, solidarita s podnikem, spoluúčast na rozhodování a pocit odpovědnosti. Od tradičních oddělení a útvarů se směřuje k týmové práci a organizační struktura se přizpůsobuje potřebám spolupráce. Trend spočívající v sestavování pracovních týmů je dán stále rostoucí složitostí a požadavkem specializace na dílčí úkoly, které i velice schopný pracovník nemůže tak efektivně vykonávat jako dobře sehraný pracovní tým. Rozhodnutí učiněná týmem budou lepší, než při rozhodování jednotlivců, neboť aktuální použitelná zásoba vědění a myšlenek je u skupiny větší než u jednotlivce, v interakcích mezi členy skupiny vznikají nové myšlenkové kombinace a skupina je při hledání řešení méně konvenční a snáze vybočí z rutinních postupů [18].

Základní charakteristiky týmové práce

Pojem tým je v současné době velmi populární, a tak jsou často jako tým označovány i skupiny, které týmem v žádném případě nejsou. V podnikové praxi je především důležité nezaměňovat týmy či autonomní týmy s pracovními skupinami. Pracovní skupinu řídí vedoucí, který byl určen na základě organizačních pravidel podniku. Může svou odpovědnost nebo její část delegovat na jiného pracovníka skupiny, avšak stále zůstává odpovědný za celou skupinu ve smyslu jejího fungování a výsledků. Pracovní skupina je závislá na zkušenostech vedoucího, na jeho schopnosti rozdělovat úkoly a koordinovat práci. Tým však nemá oproti pracovní skupině přesně definovaná pracovní místa a individuální odpovědnost, neexistuje v něm žádná vnitřní formální organizační struktura. Tým je sice také řízen vedoucím, ale vedoucí roli lze podle charakteru dílčího problému přesunout na jiného člena týmu, který má větší znalosti nebo zkušenosti pro řešení aktuálního problému. Odpovědnost za výsledek práce týmu má kolektivní charakter. Předností týmu oproti pracovním skupinám je jeho pružná reakce na změny. Autonomní tým je pak jakousi nadstavbou klasického týmu, neboť členové autonomních týmů již pracují na principu samořízení, samokontroly a samoorganizace [59].

Tým je tedy možné označit jako malou skupinu, složenou z pracovníků různých oborů a profesí, jejichž společným cílem je komplexně a interdisciplinárně řešit složitý problém, který vyžaduje konfrontaci znalostí a zkušeností a souhrn jednotlivých činností všech členů skupiny.

Aby mohl být tým funkční, je třeba při jeho vytváření a také v jeho další existenci respektovat zejména následující zásady [25]:

- ✓ Tým je tvořen 3 až 7 členy různých profesí či vědeckých oborů.
- ✓ Výběru lidí do týmu a péči o ně je věnována maximální pozornost.
- ✓ Vedoucí týmu musí mít přirozenou autoritu.
- ✓ Tým a jeho vedoucí musí mít dostatek pravomocí.
- ✓ Tým řeší zadaný úkol společně a užívá metody pro skupinové řešení problémů (např. brainstorming apod.).

Pro všechny druhy týmů je typické, že jsou společně (i když v různé míře) nositeli komunikace, soudržnosti, atmosféry, standardů a společné minulosti [1].

Komunikace tvoří nejvýznamnější faktor v týmové práci. Pro úspěšnou komunikaci v týmu je stěžejní především to, jak si členové týmu navzájem rozumějí, jak jasně sdělují své myšlenky, hodnoty a pocity a jak jsou schopni si naslouchat. Základními faktory mluveného

projevu jsou přítom: srozumitelnost, připravenost, jednoduchost, přirozenost, stručnost a svěžest. Nedílnou složku tvoří i projevy neverbální komunikace tzn. postoj těla, mimika tváře, gesta apod. Tým si někdy dokonce vytváří přirozenou cestou zvláštní slovník, určitý druh mluveného těsnopisu, kterému noví členové nebo lidé mimo tým nemusí rozumět. To může podpořit komunikaci uvnitř týmu, ale také znesnadnit komunikaci v rámci podniku.

Soudržnost týmu je síla, která jednotlivce váže do celku. Projevuje se tzv. pocitem „my“. To ovlivňuje stupeň zájmu a zaujetí členů týmu pro společný úkol. Existují faktory, které podporují soudržnost týmů. Jedná se např. o fyzickou blízkost (lidé pracují na stejném místě), stejnou nebo podobnou práci (lidé řeší stejné problémy a mohou si tak vzájemně pomáhat), stejnorodost (např. stáří, společenské postavení, hodnoty apod.), osobnost (pozitivně působí zejména určité kombinace osobností tak, aby se vzájemně doplňovaly), komunikaci (lidé k sobě mají blíž, pokud jim v komunikaci nic nebrání), velikost týmu (v malých týmech je soudržnost lépe dosažitelná než v týmech velkých).

Atmosféra bývá často nazývána také jako „sociální klima“ týmu. Lze ji charakterizovat jako „vřelou, přátelskou, uvolněnou, svobodnou“ či naopak jako „chladnou, nepřátelskou, napjatou, formální a zdrženlivou“. Atmosféra má vliv na to, jak členové o svém týmu smýšlejí a má pochopitelně vliv i na stupeň spontánnosti jejich zapojení do řešení společného úkolu.

Standardy představují soubor pravidel týmu, který určuje, jaké chování je v rámci týmu přijatelné či dokonce nutné nebo naopak nežádoucí. Standardy se konkrétně týkají např. toho, jak rychle, usilovně a kvalitně pracovat, dále se mohou týkat sdílených postojů, názorů a hodnot týmu, vzájemného chování členů atd. Standardy se začínají vytvářet mezi původními členy týmu. Od nově příchozího člověka se očekává, že standardy přijme nebo tým opustí.

Společná minulost je typickým prvkem, který má své nezastupitelné místo v každém zavedeném a zaběhnutém týmu. Členové týmu jsou k sobě vázáni společnými úspěchy i neúspěchy, vzpomínkami na lidi, místa a události v jejich společné historii. To dává vztahům v týmu vyšší dimenzi a hloubku. Proto je pro formování týmu nejdůležitější čas, který lidé z týmu stráví pohromadě. Každý v týmu pak už ví, co může od druhého očekávat a způsob spolupráce se stává průzračnějším a zároveň i efektivnějším.

Vytváření týmů

Prvořadým krokem při zavádění týmové práce do podnikové praxe je rozhodnutí o tom, jaký typ týmu bude pro daný podnik vhodný. Volit lze z hlediska doby trvání a organizační identity z následujících typů [2]:

1. Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace

Jedná se o homogenní týmy, které bývají zřizovány většinou ve výrobních závodech. Členové týmu pocházejí zpravidla z jednoho pracovního úseku, znají se ze společné práce u pásu, v dílně apod. Tým se pravidelně schází ve stanoveném časovém rozpětí (např. jednou za čtrnáct dní) a jeho úkolem je vysledovat, analyzovat a řešit problémy, které se týkají jejich pracovního úseku.

2. Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace

Jde o klasické týmy, které jsou sestavovány mezioborově. Tyto týmy se mohou skládat z různých členů stejných nebo rozdílných hierarchických rovin (horizontální nebo vertikální týmy). V čele týmu stojí týmový vedoucí. Předmětem činnosti týmu je vyřešit speciální úkol a po úspěšném splnění svého účelu je tým opět rozpuštěn.

3. Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací

Tato forma odpovídá zejména projektovým týmům z oblasti výzkumu a vývoje nebo z oblasti zpracování dat. Členové jsou vyčleněni z formální organizace a sestaveni do projektových týmů s určitým úkolem. Doba existence takového týmu bývá často dva roky nebo i více let. Po dokončení projektu mohou být členové pověřeni novými projektovými úkoly.

4. Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací

Koncepce těchto týmů je zcela odlišná od předchozích forem. Orientace týmu je jednoznačně zaměřena na ekonomické cíle s maximálním důrazem na zlepšení konkurenceschopnosti organizace. Tým je zaměřen na kontinuální proces zlepšování, řídí se sám a sám také odpovídá za výsledek, je zastupován mluvčím týmu.

Po volbě vhodného typu týmu přichází na řadu výběr lidí, kteří se stanou členy týmu. Jedná se o velice náročnou fázi, na níž závisí schopnost týmu plnit v budoucnu úspěšně a efektivně stanovené úkoly. Pro názornost uvádíme vzorový dotazník, podle něhož je možné zjistit, zda se daný adept skutečně hodí pro týmovou práci (tabulka 2.1). Členství v týmu je oprávněné, jestliže je odpověď na všechny otázky kladná.

Tabulka 2.1 [1]

Úkol	Ano	Ne
<i>Je člen inteligentní?</i>	ü	ú
<i>Má vysokou úroveň profesionálních znalostí tam, kde se to požaduje?</i>	ü	ú
<i>Doplňují jeho znalosti a dovednosti znalosti a dovednosti jiných členů týmu? Nedochozí k duplicitě?</i>	ü	ú
<i>Je motivován k dosahování vynikajících výsledků a metod vzájemné spolupráce?</i>	ü	ú
<i>Svědčí výsledky jeho dosavadní práce o správnosti odpovědí na předchozí otázky?</i>	ü	ú
Tým	Ano	Ne
<i>Bude člen schopen úzce spolupracovat s ostatními při rozhodování a řešení problémů, aniž by docházelo k třenicím a neshodám?</i>	ü	ú
<i>Naslouchá tomu, co druzí říkají?</i>	ü	ú
<i>Je dostatečně pružný, aby převzal ve skupině různé role?</i>	ü	ú
<i>Umí ovlivnit ostatní asertivním a neagresivním způsobem?</i>	ü	ú
<i>Přispěje k morálce skupiny?</i>	ü	ú
Jednotlivec	Ano	Ne
<i>Má smysl pro humor a žádoucí stupeň tolerance vůči ostatním?</i>	ü	ú
<i>Má potřebné odhodlání k dosažení cílů, chápe, že jich nemůže dosáhnout sám bez přispění druhých?</i>	ü	ú
<i>Vyvine se u něho pocit odpovědnosti za úspěch celého týmu, a ne pouze za úspěch jeho podílu na práci týmu?</i>	ü	ú
<i>Je integrovanou osobností?</i>	ü	ú
<i>Oceňuje realisticky své silné a slabé stránky?</i>	ü	ú

Týmová práce vyžaduje naprosto nezbytně od členů všech týmu, aby disponovali dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které přesně odpovídají potřebám týmu. Odborná úroveň se musí zároveň snoubit se zárukou skutečného přínosu pro tým. Tuto záruku lze očekávat u flexibilních lidí, kteří nejsou jen úzkými specialisty ve svém oboru, ale mohou týmu nabídnout i další profesionální praxi a odborné znalosti, které jsou sice z hlediska hlavního zájmu týmu druhotné, avšak za určitých podmínek se mohou stát pro tým vysoce relevantní. Základním předpokladem pro to, aby byl člověk plnohodnotným členem týmu, je i jeho motivace. Vysoká úroveň motivace má za následek, že lidé v týmu lépe spolupracují a veškeré výhody týmové práce se tak stávají dosažitelnými. Rovněž je třeba dbát na to, aby byl cíleně podporován soulad v týmu. Ten se totiž jeví velmi křehkým a jeho narušení, byť jediným členem, se může pro tým stát osudným. Soulad v týmu závisí především na osobnostní vyzrálosti každého z členů, která se v týmové práci projevuje jako cit pro rozvoj tvůrčích, mezilidských a pracovních vztahů, zejména ve smyslu schopnosti důvěřovat a být hoden důvěry, ochoty a schopnosti kriticky reflektovat svoji činnost a vyvozovat z ní adekvátní závěry pro další práci a schopnosti spolupráce na bázi primárního prospěchu celé skupiny.

Sestavení týmu je také nutné podřídit i tomu, aby zde byli zastoupeni lidé různých typů, z nichž každý zastává odlišnou, avšak pro splnění cíle týmu klíčovou roli. Jde o role vyplývající z osobnostních vlastností, které nemusí odpovídat formálnímu rozdělení pozic. Tyto role nemusí být naplněny stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti, jestliže však některá bude chybět, tým nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl. Je možné je charakterizovat jako všudybyl, inovátor, koordinátor, stmelovač, realizátor, dotahovač, analytik, a specialista [21].

Všudybyl je nadšený, družný, zvědavý, uvolněný, společenský a komunikativní. Má velmi dobrou schopnost kontaktu s lidmi. V týmu dovede stimulovat ostatní, ale je-li sám, rychle ztrácí zájem a je nevykonný. Je schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů. Zprostředkovává kontakty mezi týmem a okolím, zabraňuje stagnaci týmu a udržuje tým v kontaktu s realitou a informacemi.

Inovátor je velmi nápaditý, tvořivý, nekonformní a inteligentní člověk, který oplývá též obrovskou představivostí. Pro tým je zdrojem originálních myšlenek a nápadů, které však mohou být i nereálné. Snadno se nadchne pro velkou věc, ale nemá smysl pro detaily. Novým řešením problému často přispěje k výraznému posunu v práci. Někdy však věnuje až příliš mnoho své tvůrčí pozornosti nápadům, které ho zaujmou, ale nesouvisí s cíli týmu.

Koordinátor je klidný, trpělivý, disciplinovaný, vysoce inteligentní, sebejistý, objektivní a cílevědomý. Nemusí být vedoucím týmu, ale nejlépe se pro tuto funkci hodí, neboť koordinuje úsilí všech členů týmu za účelem dosažení společných cílů. Má smysl pro účelnost, vidí v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů. Má přirozenou autoritu. Je výborným řečníkem a také i pozorným posluchačem, který dokáže shrnout a vyjádřit názory a postoje celého týmu.

Stmelovač je milý, oblíbený, diplomatický a nerozhodný člověk, citlivý k potřebám skupiny. Reaguje na změny v týmové atmosféře, je schopen vcítění, porozumění a oddanosti. Neprosazuje se, ale drží členy týmu pohromadě. Podporuje ostatní, jejich myšlenky se snaží rozvíjet. Dobře komunikuje a má přirozenou tendenci urovnávat konflikty. Stmelovač díky své nesoutěživosti a touze po harmonii představuje nejdůležitější článek týmové soudržnosti.

Realizátor je konzervativní, disciplinovaný a poctivý firemní pracovník. Je dobrým organizátorem se smyslem pro praktické využití nápadů. Vyhledává cíle a snaží se je dosáhnout. Převádí plány do reality. Změny plánu ho však mohou zaskočit, neboť není příliš pružný. Má dobré organizační schopnosti a vnitřní disciplínu. Pamatuje si, co se rozhodlo a drží se toho. Není příliš ochoten reagovat na nové myšlenky.

Dotahovač je člověk pořádkumilovný, pečlivý a svědomitý, který dbá na detaily. Dodržuje termíny a jejich plnění a má velmi vyvinutý smysl pro odpovědnost. Stará se o to, aby vše bylo řádně provedeno a na nic důležitého se nezapomnělo. Málo deleguje, raději vše udělá sám. Je pro tým nepostradatelný při řešení úkolů a problémů, které vyžadují soustředěnou, detailní pozornost a přesnost. Dotahovač má schopnost dovést věci do konce, ale jeho sklon k perfekcionismu může být v týmu zdrojem konfliktů.

Analytik je opatrný, vážný, seriózní, poctivý, spolehlivý, střízlivý a racionální. Euforie a nadšení pro věc jsou mu cizí, ale jeho úsudek bývá většinou správný. Má tendenci hodnotit vše, co se v týmu děje. Jeho přínosem je spíše nezaujatá a rozvážná analýza, než nové nápady. Chrání tým před neodpovědnými řešeními. Někdy však může být jeho chování netaktní až přezíravé. Dokáže také srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas.

Formovač je otevřený, emocionální, impulsivní, napjatý a netrpělivý, někdy protivný a podrážděný. Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Postrádá citlivost v mezilidských vztazích, často se jeví jako hrubý a neomalený. Je to člověk, který vyžaduje okamžité reakce týmu na aktuální podmínky. Dává týmovému úsilí tvar. Formovač dokáže v týmu vytvořit nepříjemnou atmosféru, ale posunuje věci dopředu.

Specialista je expertem s velkými schopnostmi v úzkém oboru. Prioritou je pro něj odbornost, na rozvoji a budování interpersonálních vztahů nemá zájem.

Ti, kteří splní náročná kritéria výběru, se mohou těšit na velmi podnětné pracovní prostředí, jehož pozitiva spočívají zejména v těchto faktorech [3]:

- ✓ rovnoprávné postavení členů týmu (neexistují zde tradiční vztahy nadřízenosti a podřízenosti);
- ✓ dočasná existence týmu (tým vzniká pouze na vymezenou dobu potřebnou pro řešení určeného problému);
- ✓ rozmanité profesní složení týmu;
- ✓ uplatnění netradičních postupů při řešení úkolů;
- ✓ převážně neformální vztahy mezi členy týmu;
- ✓ uvolněné sociální a pracovní klima;
- ✓ vzájemné podněcování členů týmu, okamžité poskytnutí rady či pomoci;
- ✓ tvořivost, podmíněná užitím skupinových metod a technik kreativního myšlení;
- ✓ pocit pracovního uspokojení a možnost seberealizace;
- ✓ participativní styl vedení;
- ✓ přátelská a tolerantní spolupráce členů týmu, v níž se vytváří atmosféra uznání a osobního přínosu a současně takového vzájemného ovlivňování, které překlenuje odbornou specializaci členů, jejich profesní orientaci, takže se vzájemně inspirují k novým originálním řešením.

Mohlo by se zdát, že výběrem vhodných členů týmu je práce na vytvoření týmu skončena. Opak je však pravdou. Tým se totiž po svém založení nechová jako rigidní forma spolupráce, ale lze u něj vysledovat bouřlivý a náročný vývoj, a to současně ve dvou rovinách – rovině věcné (věcné zvládnutí úkolu včetně sebeorganizace týmu) a rovině interakce (nalézání rolí členů týmu, vhodné a nežádoucí způsoby chování, žebříček hodnot atd.). často se poukazuje na to, že týmy těmito dvěma vývojovými rovinami procházejí ve čtyřech fázích – fázi orientační, fázi konfrontační a konfliktní, fázi konsensu, kooperace a kompromisu a fázi integrace a růstu [2].

Orientační fáze je ve věcné rovině zaměřena na vyjasnění očekávání, sběr informací, vyjasnění prioritních a dílčích cílů, vytvoření struktury a vyvíjení metod k plnění úkolů. Rovina interakce je v této fázi charakterizována spíše vyčkáváním, hledáním vlastní role, uzavřeností v projevech citů a snahou zjistit, jaké chování je v rámci týmu akceptováno.

Fáze konfrontační a konfliktní je pro vznik pravého týmu s vysokým stupněm zralosti zvláště důležitá. Ve věcné rovině dochází k rozporu mezi ideami a požadavky úkolu, dochází ke sporu o to, jakých metod bude použito pro řešení stanoveného úkolu, je odmítána kontrola jednotlivce týmem. V rovině interakce se otevřeně střetávají rozdílné názory, hledají se zastánci pro vlastní stanovisko, projevují se boje individualit o moc a statut. Tato fáze s sebou nese také explozi citů, které byly ve fázi předchozí velmi mírněny. Neúspěšné překonání konfrontační a konfliktní fáze může pro tým znamenat fatální dopad na výkonnost či naprostý konec.

Fáze konsensu, kooperace a kompromisu se vyznačuje ve věcné rovině spoluprací všech na hledání řešení, otevřenou výměnou názorů a informací, stanovením kodexu vzájemných pravidel hry pro práci v týmu. V rovině interakce se dostavuje pravý pocit sounáležitosti a uvolnění, členové týmu se navzájem akceptují a oceňují svůj odborný a lidský přínos pro budoucnost týmu. V návaznosti na předchozí fázi se všichni raději vyhýbají konfliktům, což však z dlouhodobého hlediska může vést ke strnulosti.

Fáze integrace a růstu je ve věcné rovině naprosto plně zaměřena na řešení týmového úkolu. Jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu výstupů týmu, panuje vysoký stupeň sebeřízení. Na úrovni interakční lze vysledovat vysokou identifikaci členů s týmem a taktéž vysokou týmovou soudržnost. Standardy chování jsou již vyjasněny. Fáze integrace a růstu není konečnou vývojovou fází, neboť v otázce kvality může stále docházet k pozitivním posunům. Někdy se ovšem také stává, že se tým z této fáze vrací zpět do fáze konfrontační a konfliktní, což je způsobeno např. personálními změnami v týmu nebo náhlou změnou vnějších podmínek apod. Většinou se daří tento propad na druhou vývojovou fázi zvládnout dobře, protože tým již dříve poznal, že je to v jeho silách.

Mnozí hovoří o týmové práci jako o procesu s obrovským potenciálem, týmům jsou často přisuzovány nadprůměrné kvality. Problémy se zaváděním týmů v praxi však u mnohých vyvolávají pochybnosti o skutečných přínosech týmové práce. V první řadě je třeba si tedy vždy položit otázku, zda jsou lidé v daném podniku, v daných kulturně-historických podmínkách vůbec schopni a ochotni stát se plnohodnotnými členy týmu. Je skutečně jejich vůlí „spolupodílení se“ ve své ryzí podstatě, jsou ochotni a schopni dát to nejlepší ze sebe ve prospěch týmu nebo pouze roli členů týmu předstírají a jejich vnitřní postoj stále odpovídá roli „individuálního bojovníka“ za poněkud nových okolností...?

Týmově orientovaná práce ve firmě Robert Bosch České Budějovice

Barbora Schelová

Robert Bosch České Budějovice – Public Relations

Firma Robert Bosch České Budějovice byla založena v roce 1992 jako společný závod s firmou Motor – Jikov a.s. V roce 1995 odkoupil koncern Bosch akcie českého partnera a stal se tak stoprocentním vlastníkem výrobního závodu v Č. Budějovicích. Jeho výrobní program tvoří produkce komponent pro automobilový průmysl. V současné době firma Robert Bosch České Budějovice zaměstnává zhruba 2000 zaměstnanců, přičemž v loňském roce dosáhl její obrát 6,1 miliardy korun, a tím se firma stala největším průmyslovým podnikem v jihočeském regionu.

Projekt týmově orientované práce

Projekt týmově orientované práce (TOP) se ve výrobní oblasti závodu BOSCH České Budějovice začal zavádět v polovině roku 1998. Jeho cílem je především podporovat zvyšování konkurenceschopnosti a produktivity, koncentrace na oblast kvality a dodávek zákazníkovi.

Týmově orientovaná práce je založena na zapojení všech členů výrobních týmů do řešení nejrůznějších problémů v daném výrobním úseku. Tým je složen z týmového vedoucího a členů týmu. Týmový vedoucí je podřízen vedoucímu oddělení, od kterého dostává potřebné informace. Tyto informace poté předává členům týmu, motivuje je ke splnění cílů, organizuje práci a zajišťuje hladký průběh výrobního procesu.

První zkušenosti s týmovou prací získali vybraní týmoví vedoucí při pobytu v zahraničním výrobním závodě v Německu. Poté se nejdříve formou pilotních týmů začala rozvíjet realizace projektu TOP v závodě v Českých Budějovicích. V současné době má firma zhruba 80 výrobních, a od poloviny roku 2001 i 7 nevýrobních týmů.

Systém TOP funguje na bázi plnění cílů odvozených od celkových podnikových cílů jako je kvalita, plnění plánu a spokojenost zákazníků. Týmy jsou pravidelně hodnoceny podle kritérií stanovených daným vedoucím výrobního úseku. Hlavní důraz při hodnocení efektivity týmů je kladen na kvalitu (žádná reklamace, správné vyplňování uvolňovacích a kontrolních karet, plánování údržby atd.), týmovou práci (projekty týmů zaměřené na zlepšení pracovních podmínek, zlepšení kvality atd.) a čistotu a pořádek. Hodnocení činnosti týmů se provádí měsíčně za účasti týmového vedoucího a vedoucího daného úseku podle stanovených kritérií. Po vyhodnocení všech týmů v daném oddělení získá první polovina lepších týmů finanční prémii.

Prostřednictvím systému TOP se v uplynulých letech podařilo přenést odpovědnost za výsledky výrobního procesu na spolupracovníky, kteří jsou bezprostřední součástí procesu tvorby přidané hodnoty. Z řady týmových vedoucích (dříve seřizovačů) jsou dnes vedoucí pracovníci, kteří dokáží samostatně řešit každodenní problémy organizačního a výrobního charakteru.

3. VYBRANÉ MANAŽERSKÉ PROCESY

Proč právě logistika?

Drahoš Vaněček

S pojmem logistika se setkávají pracovníci ve výrobě i v distribuci stále častěji, ale ne každému je zcela jasné, oč se jedná a proč by to mělo mít nějaký význam pro podnik nebo jeho pracovníky. Někdo možná považuje tento termín pouze za nový, módní výraz pro věci a činnosti, které jsme dělali již dříve, ale nevěděli jsme, že to je vlastně logistika. Jak se tedy orientovat v této problematice a proč má být pro nás důležitá?

Výroba vždy vyžaduje dodávky určitého materiálu, surovin, dílů, aby je mohla přeměnit, přetransformovat ve výsledné výrobky, které je třeba potom určitým způsobem dopravit ke konečným spotřebitelům. V tomto zjednodušeném schématu, které si lze představit jako: vstupy – výroba – výstupy, se v minulých dobách kladl důraz především na výrobu. Znamenalo to vyvinout a vyrábět vhodný výrobek, o který byl zájem a který byl dostatečně levný, aby si ho mohly kupovat širší vrstvy zákazníků. Dnes bývá toto období a prostředí označováno jako „trh výrobce“. Zvláště po 2. světové válce byl v Evropě hlad po výrobcích a na tomto trhu mohl uspět každý výrobce, který byl schopen nabídnout potřebný výrobek v přijatelné kvalitě a především dostatečně levný, aby byl dostupný pro většinu obyvatel. Uvedená tendence se úspěšně realizovala pomocí hromadné, pásové výroby, která umožňovala zásobovat trh levnými, ale uniformními výrobky [33].

V posledních desetiletích minulého století se ale situace začala měnit. Především vzrostla konkurence mezi výrobci a žádný z nich si nemohl být jist, že k úspěšnému podnikání bude stačit zásobování trhu levnými výrobky. Pokud se mu to dočasně podařilo, konkurence ho v krátké době napodobila, takže tuto výhodu nemohl dále uplatňovat. Nové technologie zaváděné do výroby umožnily jejich využívání širokým spektrem výrobců a zároveň naznačily, že konkurenční výhody je třeba hledat i v jiných oblastech, než je vlastní oblast výroby, především v oblastech materiálových vstupů a výstupů. A právě toto nové pole působnosti vedlo ke vzniku logistiky [28].

Stejně jako se měnila situace ve výrobě, měnily se i požadavky spotřebitelů, ať již tyto byli představováni domácími konzumenty nebo finálními výrobními podniky, odebírajícími různé komponenty od svých subdodavatelů.

Lidé dnes chtějí pestrou, různorodou nabídku, nikoliv uniformní výrobky. Každý by se rád odlišoval určitým způsobem od svých sousedů, od jiných skupin obyvatel. Projevuje se to například ve způsobu bydlení, oblékání, stravování, trávení volného času aj. Zvětšují se počty obyvatel s vyšší úrovní příjmů i s vyššími nároky na to, zač jsou ochotni své peníze utratit.

Těmto změnám ve společnosti se musí přizpůsobit též výrobci, chtějí-li obstát. To, co může poskytnout dlouhodobou konkurenční výhodu, již není univerzální výrobek a jeho nízká cena, ale výrobek „šitý na míru“ zákazníkovi a soubor nabízených služeb s prodejem souvisejících. Rozsah a kvalita služeb se stávají pro podnik velmi důležitou oblastí. Evropská literatura zdůrazňuje především dostupnost výrobků, to znamená, že výrobek požadovaný zákazníkem je buď na skladě nebo může být ve slíbené, krátké době vyroben. Za důležité složky služeb se považují [35]:

- ✓ spolehlivost dodání;
- ✓ úplnost a kvalita dodávek;
- ✓ přiměřené (krátké) dodací lhůty;
- ✓ poskytované předprodejní a poprodejní služby;
- ✓ poskytování informací.

Právě úspěšnému splnění těchto nových i některých tradičních požadavků napomáhá logistika. Jako nová vědní disciplína je v neustálém vývoji a těžko bychom hledali mezi různými autory její konečnou a jednotnou definici. Většina se však shoduje na tom, že logistika se zabývá řízením materiálového a informačního toku od místa jejich vzniku (tj. od místa těžby či dodávky surovin) přes jejich transformaci ve výrobě až po dodávku hotových výrobků zákazníkovi z hlediska maximálního uspokojení potřeb zákazníka [53].

Zapojení všech článků řetězce, které se podílejí na zhotovení požadovaného výrobku, do snahy maximálně uspokojit zákazníka, odkrývá nové rezervy ve snižování nákladů, zkracování výrobní doby, plnění speciálních přání zákazníka aj.

Zdůrazňuje se, že se musí jednat o komplexní, tzv. „systémový přístup“, kdy všechny články logistického řetězce se s tímto cílem ztotožní. Dřívější přístupy tuto zásadu neprosazovaly a tak docházelo k tomu, že nejen jednotlivé organizační útvary v podnicích, ale především dodavatelé surovin či distributoři hotových výrobků preferovali své vlastní dílčí cíle a spokojenost konečného zákazníka u nich rozhodně nebyla na prvním místě. Namísto rychlých a spolehlivých dodávek kvalitních surovin a výrobků převažovala snaha o plnění vlastních hospodářských ukazatelů, které měly obrácenou tendenci: malou flexibilitu, zvyšování výkonů za každou cenu, plnění vlastního plánu. Jinými slovy: „hraní si na vlastním písečku“ [34].

Systémový přístup se snaží o to, aby logistický řetězec nebyl jen pouhým součtem dílčích článků, ale aby ve snaze plnit společný cíl dosáhnul novou, vyšší kvalitu. Tento přínos ze spolupráce jednotlivých článků se označuje též jako synergický efekt. Z toho důvodu se podrobuje kritickému přezkoušení činnost všech dosavadních článků a některé se vyřazují z řetězce jako zbytečné, jiné se nahrazují novými.

Jako příklad lze uvést činnost vybraného skladu, ať již surovin nebo hotových výrobků. Dřívější snahy po zvýšení efektivity mohly vést management například k tomu, aby investoval do vybavení skladu a pořídil tam novou technologii za mnoho milionů Kč. Později se ale mohlo ukázat, že s přechodem na dodávky surovin v systému Just – in – time podnik sklad buď vůbec potřebovat nebude, nebo jen v malé míře.

Jiným příkladem mohou být investice do vlastního autoparku pro distribuci hotových výrobků, i když je jasné, že to daný výrobní podnik nikdy nezvládne lépe než zkušená distribuční společnost.

Aby nepřevládly lokální zájmy, ale systémový přístup, musí celý logistický řetězec někdo řídit a dosáhnout toho, aby v něm byly integrovány všechny potřebné články a aby měly jednotný, společný cíl. To je velmi obtížná záležitost a řeší se buď tím, že si silné podniky budují vlastní logistické řetězce, nebo se snaží v dosavadním řetězci získat rozhodující vliv a přesvědčit či donutit ostatní články, aby se ve vlastním zájmu podrobily společnému cíli.

Procesy v logistickém řetězci mají hodnototvorný charakter, přidávají hodnotu procházejícímu materiálovému toku. Dříve se soudilo, že hodnota je vytvářena pouze výrobou, nikoliv dopravou, manipulací či skladováním. Stále více se ale prosazuje názor, že všechny zdůvodněné procesy a operace přidávají rozpracovanému či hotovému výrobku užžitnou hodnotu buď tím, že ho vytvářejí, dotvářejí nebo pouze přibližují místu spotřeby, tedy ke konečnému zákazníkovi a zvyšují tak pohodlí zákazníka při spotřebě (například balením, potřebnými informacemi, poprodejními službami aj.). Naproti tomu jakékoliv zbytečné

operace, jako zbytečné skladování, překládka, přerušení plynulosti materiálového toku, žádnou novou hodnotu výrobku nepřidávají a mají být z logistického řetězce pokud možno odstraněny [44].

Jestliže bylo dosud zmiňováno zkoumání materiálového toku jako podstatné součásti logistiky, nelze opomenout též nehmotný, informační tok, který s ním tvoří jeden celek a řízení pouze jednoho z nich by nikdy nemohlo být systémové a nepomohlo by nacházet optimální řešení.

Má-li se materiálový tok pohybovat plynule a bez větších přerušení od míst, kde se získávají suroviny, přes vlastní výrobu až po dodávku hotových výrobků zákazníkovi, musí být nezbytné informace přístupné okamžitě každému, kdo je potřebuje.

K tomuto cíli značně přispělo označování zboží čárovými kódy a jeho automatická identifikace a dálkový přenos dat. Informační a komunikační technologie v logistických systémech umožňují efektivní přenos, zpracování a uchování informací. Jedná se například o elektronickou výměnu dat (EDI) pro dálkovou komunikaci mezi dodavateli a zákazníky, radiofrekvenční datovou komunikaci, radiovou komunikaci prostřednictvím mobilních telefonů a podobně. Právě toto okamžité vzájemné propojení všech článků každého logistického řetězce podporuje integrační snahy mezi jednotlivými články a staví je současně na vyšší úroveň. Nemělo by se tedy jednat pouze o jejich ovládnutí silnějším, ale o vytvoření nových, dlouhodobých vztahů, založených na vzájemné důvěře, na vytváření nového partnerství, které přinese pozitivní efekty jak samým účastníkům logistického řetězce, tak především konečným zákazníkům ve formě kvalitního zboží za přijatelnou cenu a s velkou nabídkou souvisejících služeb [34].

V tomto stručném úvodu nebylo místo na podrobnější rozbor některých problémů, kterými se logistika zabývá, je zde pouze naznačena a zdůrazněna nutnost komplexního řešení, ať již se bude jednat o oblast dodávek surovin a výběr dodavatelů, podporu vlastní výroby vhodným systémem řízení a plánování nebo o oblast skladování či distribuce. Vždy je třeba mít na paměti, že prvotním cílem musí být uspokojení potřeb zákazníka, přesvědčit ho o tom, že naše služby jsou ty nejlepší a že je v jeho zájmu, aby s námi i nadále spolupracoval. Bez spokojených zákazníků nemůže dlouhodobě existovat žádný podnik.

Vybrané logistické metody a postupy

Logistika využívá různé metody, postupy, logistické technologie, z nichž většina se používá v různých odvětvích. V následující části uvedeme přehled některých z nich, který v žádném případě nemůže být úplný a slouží spíše jako ilustrace k dané problematice.

Metoda Just-In-Time (JIT)

Tato metoda se stala známou a populární především proto, že radikálním způsobem minimalizuje prostředky vázané v zásobách, a to i v nedokončené výrobě. Podle tohoto systému se zásoby hodnotí jako důsledek poruch ve výrobě a v řízení.

Aplikaci tohoto systému ovšem nelze provádět tak, že by se najednou odstranily všechny zásoby, jak se to někdy mylně vysvětluje. Naopak, nejprve je nutné odstranit všechny příčiny, které vedly k tvorbě zásob. Jaké příčiny to nejčastěji jsou?

Je to především obava z opožděné nebo vadné dodávky surovin, součástek, dílů, která by konkrétnímu pracovišti znemožnila plnit jeho vlastní úkol. Bude-li mít každý článek výrobního procesu určité množství zásob na skladě, bude moci ještě určitou dobu po vzniku poruchy v předchozím článku pracovat a bude tak na něm do značné míry nezávislým. Pokud

ale takto jednají všechny dílčí články ve výrobním procesu, narůstá množství zásob, materiálový tok se zpomaluje a výroba se prodražuje.

Metoda JIT se snaží odstranit veškeré plýtvání ve výrobě, aby se mohly snížit zásoby na nezbytné minimum. K tomu je třeba zajistit, aby všechny články zabránily vzniku zmetků, aby se odstranily všechny zbytečné čekací doby, zkrátily přestavovací časy při náběhu nové výroby, odstranily zbytečné přepravy a provedla se i další opatření. Znamená to tedy eliminaci činností, které nepřidávají užitnou hodnotu.

JIT se dívá na zásoby jako na způsob zahalování nedostatků. Jestliže se po zavedení systému JIT zastaví z určitých důvodů v některém článku výroba, pak se zastaví výroba i ve všech návazných člancích a problém jednoho článku se tak stane problémem, který musí řešit všichni, kterých se to týká. To podstatně zlepšuje šanci, že problém bude vyřešen.

JIT má též některé nevýhody. Je to především značné zvýšení nároků na dopravu, zvláště mezi vzdálenými pracovišti, protože dodávky jsou nyní realizovány v malých množstvích, ale podstatně častěji, aby se mohly okamžitě zpracovat a nevytvářely zásoby.

Když budou dodavatelé nuceni vyrábět v mnoha malých výrobních dávkách, zvýší se jim výrobní náklady a náklady na časté přestavování linek. Budou tedy mít vyšší náklady, pokud nebudou schopni získat adekvátní přínosy ze zavedení podobného systému zase vůči svým dodavatelům [33].

V systému JIT se zvyšují i dodací náklady, neboť je třeba používat tzv. **less-than-truckload (LTL)** dodávky, kdy se nevyužívá celý ložný prostor dopravního prostředku [44].

Systém KANBAN

Podstata systému Kanban spočívá v tom, že díly a materiály by se měly dodávat přesně v tom okamžiku, kdy je výrobní proces potřebuje. Lze ho použít pro jakýkoliv výrobní proces, který zahrnuje opakující se operace. Oproti systému JIT, který lze použít mezi výrobcí, distributory a dopravci, je systém Kanban pro nutnost okamžité reakce omezen na užší prostředí závodu nebo určité dílny, kde upravuje vztahy mezi jednotlivými pracovišti.

Systém Kanban byl vyvinut v japonské Toyotě a slovo Kanban znamená „štítek, kartičku“. Jeho základem je, že se ve výrobním procesu zavede vztah: zákazník – dodavatel mezi jednotlivými pracovišti. Každé pracoviště je zároveň:

- ✓ zákazníkem, který předává své požadavky na díly nebo součástky předchozímu pracovišti;
- ✓ dodavatelem, který plní požadavky následujícího stupně.

Při realizaci systému je třeba dodržet tyto zásady:

- ✓ nevyrábět na sklad, vyrábět jen na základě objednávky, karty;
- ✓ předat dodavateli kartu jako objednávku a objednané množství s touto kartou opět převzít;
- ✓ kartu vrátit jako další objednávku s potřebným předstihem;
- ✓ na základě objednávky navazujícího pracoviště mu předat požadované množství opět s kartou.

Systém Kanban odstraňuje centralizované plánování výrobních úkolů na jednotlivá pracoviště. Ten je nahrazen předáváním karet podle okamžité potřeby pracovišť. Centrum pouze kontroluje zásoby rozpracované výroby, dodávky finálních výrobků, a to pomocí průběžného vydávání a odběru karet, které v systému obíhají. Existují dva typy Kanbanových karet: pohybové (přesunové) a výrobní karty. Když pracovník začne používat díly z určitého zásobníku, pohybová karta, která je k zásobníku připojena, se odebere a pošle do předcházejícího pracovního střediska, respektive střediska, které zabezpečuje dodávku tohoto dílu. To je pro pracoviště signálem, znamením, že má poslat další zásobník dílů, který by nahradil ten, jenž je momentálně v použití. Tento nový zásobník má připojenu „výrobní“

kartu, která se předtím, než je zásobník odebrán, nahradí „přesunovou“ kartou. Výrobní karta pak pověřuje výrobní pracoviště, aby vyrobilo další zásobník dílů. Karty tímto způsobem kolují v rámci pracovních (výrobních) středisek anebo mezi dodavatelem a montážním závodem.

V systému Kanban jsou tak potřebné rozpracované výrobky „vtahovány“ na jednotlivá pracoviště podle jejich skutečné spotřeby, nevznikají zásoby rozpracované výroby, vyrábí se jen to a tolik, kolik je potřeba (tzv. tažný systém - **PULL**). Je opakem tlačného systému (**PUSH**), kdy jsou díly, rozpracované i hotové výrobky tlačeny na další pracoviště, i když tam momentálně nejsou zapotřebí a vytvářejí tam nadměrné zásoby [62].

Metoda ABC

Metoda ABC, jejímž základem je tzv. Paretův princip⁵, je vlastně upravenou metodou „hlavního článku“ a má široké a praktické uplatnění v mnoha oblastech lidské činnosti, a to zejména tam, kde je třeba řídit rozsáhlé soubory. Kdybychom chtěli věnovat všem článkům takového souboru potřebnou pozornost, vyžadovalo by to příliš mnoho času a zpravidla bychom se zabývali méně důležitými detaily, zatím co hlavní problémy by mohly zůstat bez povšimnutí. Metoda ABC rozděluje soubor, který má být řízen, nejméně na tři základní části, označované jako A, B, C, přičemž v části A jsou nejdůležitější prvky souboru (např. z hlediska tržeb, zisku aj.), na které je třeba se zaměřit a řídit je podle našich potřeb. Méně důležitým prvkům se věnuje menší pozornost, a přesto bude celek pod efektivní kontrolou [34].

Pro řízení zásob z toho vyplývá požadavek, zaměřit se na těchto nejdůležitějších 20 %, na tento omezený počet položek a jejich prostřednictvím ovládnout celou situaci ve skladu. Poměr 20 : 80 % je pouze rámcový.

Aplikace metody ABC při řízení zásob vyžaduje:

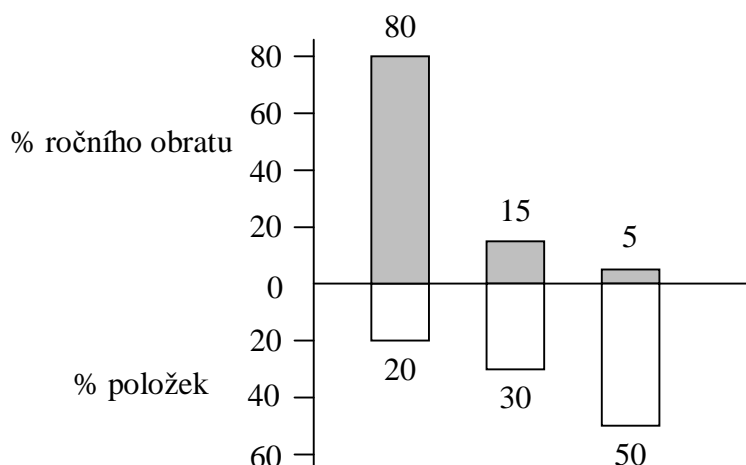
- ✓ rozdělit všechny skladové položky do několika kategorií, nejméně do tří (A,B,C), ale pokud je to vhodné, může být těchto skupin i více;
- ✓ každou skupinu položek řídit odlišným způsobem (tj. stanovit pro ni například různé velikosti objednacích dávek a různě velké pojistné zásoby).

Rozhodnutí o tom, které položky zařadit do skupiny A,B,C nebo do dalších, je založeno nejčastěji na tom, jaký vliv má tato skupina na hodnotu ročního obrátu v Kč. V tomto případě pak postupujeme následovně:

1. zjistí se roční potřeba položky v kusech a vynásobí se cenou za položku;
2. sečtením všech ročních potřeb v Kč u jednotlivých položek se získá hodnota celkového ročního obrátu skladu;
3. vyjádří se procentický podíl každé položky na celku a položky se seřadí v sestupném pořadí podle tohoto procentického podílu;
4. vypočtou se kumulativní procentní podíly (tj. vždy součet všech procent od první až k posuzované položce, takže u poslední položky musí být výsledek 100 %);
5. vytvoří se skupiny A,B,C tak, že skupina A by měla zahrnovat zhruba 80 % ročního obrátu, skupina B asi 15 % a skupina C asi 5 %. Toto procentické rozdělení je pouze informativní a záleží též na charakteru jednotlivých položek (viz obrázek 3.1).

⁵ Paretův princip či pravidlo říká, že ve většině případů je 80 % důsledků vyvoláno pouze 20 % všech možných příčin. Italský sociolog a ekonom Vilfredo Pareto žil v letech 1848 – 1923 a v jedné ze svých studií zjistil, že v Miláně 20 % lidí kontroluje 80 % veškerého majetku. Obdobné procentické zastoupení bylo později objeveno i v jiných odvětvích.

Obrázek 3.1 Schématické znázornění počtu druhů položek a jejich ročního obrátu



Využití klasifikace ABC pro řízení zásob

Na základě klasifikace zásob pomocí metody ABC řídíme jednotlivé skupiny následujícím způsobem:

Kategorie A:

- ✓ stav zásob u jednotlivých druhů sledovat často, nejlépe po každém odběru;
- ✓ objednávat v malých množstvích, ale poměrně často;
- ✓ pravidelně vyhodnocovat předpověď poptávky;
- ✓ sledovat nevyřízené objednávky a provádět vhodná opatření ihned, jakmile dojde k překročení dodací lhůty.

Kategorie C:

- ✓ objednávat velká množství a tím si zajišťovat vysokou úroveň dodavatelských služeb, protože zboží bude vždy na skladě;
- ✓ inventury provádět ve větších časových odstupech, případně nahodile nebo ročně.

Kategorie B:

- ✓ zvolit systém řízení mezi kategorií A a C.

Řízení zásob ve společnosti Makro Cash & Carry ČR

Makro Cash & Carry ČR bylo založeno jako dceřiná společnost firmy SHV Makro - jedné z největších obchodních skupin na světě. SHV Makro působí ve dvanácti zemích čtyř kontinentů a provozuje celkem 200 velkoobchodních samoobslužných center. K 1. lednu 1998 převzala veškeré velkoobchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě firma METRO AG, jejíž portfolio zahrnuje kromě velkoobchodů dalších dvanáct obchodních linií.

Velkoobchod Makro ČR s konceptem cash&carry postaveným na samoobslužném prodeji potravinářského a spotřebního zboží živnostníkům byl v České republice zaregistrován v prosinci 1990 a svou činnost začal vyvíjet v dubnu 1997.

Makro vede 5 – 6 tisíc položek potravinářského zboží, které generují 75 – 80 procent obrátu společnosti. Spotřební zboží činí zbylých 20 – 25 procent obrátu.

Předností Makra, vedle vyspělé logistiky, jsou nízké náklady. Obchodní marže Makra v oblasti potravin se pohybuje od 5 do 7 procent.

Logistický systém je jedním z nejlépe propracovaných v celé ČR. Jedná se o tzv. „Vendor inventory“, tedy zásoby řízené zákazníkem. Veškeré zásoby jsou uskladněny na prodejní ploše. Jejich doplňování je řízeno odběrem zákazníků. Celý systém je založen jednak na přímých závozech dodavatelů a jednak na dvou logistických terminálech (střední Čechy, Morava), které provozuje dceřinná společnost HOPPI.

Jednotlivé haly jsou „vybaveny“ moderními příjmovými rampami a sofistikovaným systémem příjmu zboží. Veškeré zboží, které je v intervalu 01:00 – 12:00 přijato je uloženo v meziskladu a v průběhu noci a části dne naváženo na prodejní plochu. Skladovací prostory jsou malé a řada zboží z příjmu je navážena **přímo na prodejní plochu**. Vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou zodpovědní za objednávání zboží pracují s informačním systémem, který jim umožňuje na základě přehledu prodejů v předcházejícím období velice přesně odhadnout poptávku v následujících dnech a tomu přizpůsobit množství objednávaného zboží. Stav zásob na jednotlivých halách je permanentně sledován a u řady dodavatelů je využíván systém elektronického objednávání zboží a sledování prodejů. Zavedením tohoto logistického systému se dosáhne především snížení nákladů na držení zásob, to znamená snížení nákladů na úroky z finančních prostředků vázaných v zásobách, nákladů na skladovací prostor a správu zásob a nákladů z rizika, které držení zásob přináší.

Kombinace nízkých cen s nízkými náklady jde ruku v ruce s moderními logistickými systémy, které jsou nosným prvkem velkoobchodu založeného na maximalizaci obrátu.

Logistický řetězec

Dalibor Kaláb

Klíčovým pojmem logistiky je logistický řetězec. Tímto pojmem se rozumí posloupnost navazujících, navzájem sladěných logistických systémů či podsystémů, kterými prochází materiálový tok [34]. Logistickým řetězcem označujeme takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků. Logistický řetězec chápeme jako jednotu jeho dvou stránek - hmotné a nehmotné [43].

Hmotná stránka spočívá v uchovávání a přemísťování věcí, schopných uspokojit danou potřebu konečného zákazníka, tj. hotového výrobku. Může jít také o přemísťování osob, například servisních pracovníků.

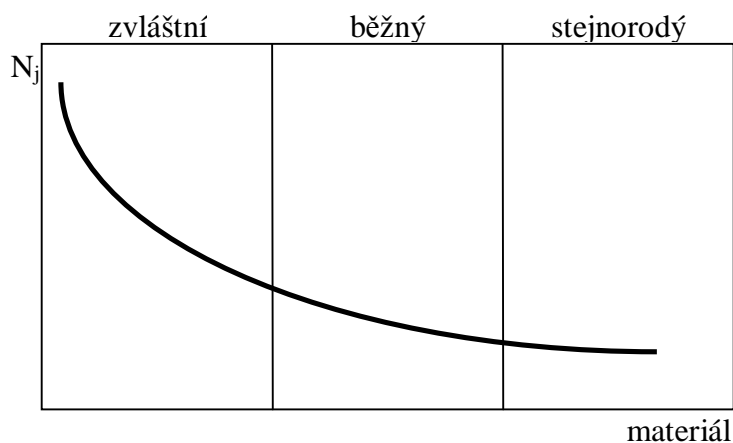
Nehmotná stránka spočívá v přemísťování a uchovávání informací potřebných k tomu, aby se uchovávání a přemísťování všech uvedených věcí či osob mohlo uskutečnit.

Materiálový tok

Pro pohyb materiálů (v nejširším slova smyslu) ve výrobním nebo oběhovém procesu se používá termín materiálový tok. Pro materiálové toky platí celá řada ekonomických závislostí, z nichž některé se projevují i na úrovni celého logistického řetězce. Například jednicové náklady na materiálový tok jsou ovlivněny [44]:

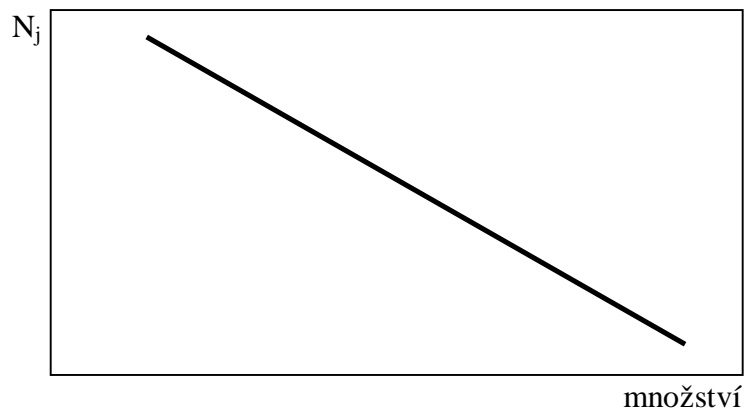
▼ **povahou materiálu** – je-li materiál stejnorodý, jednicové náklady jsou nižší, než jde-li o materiál různorodý nebo neobvyklých rozměrů či jiných vlastností (obrázek 3.2.);

Obrázek 3.2 Vliv povahy materiálu na jednotkové náklady (N_j)



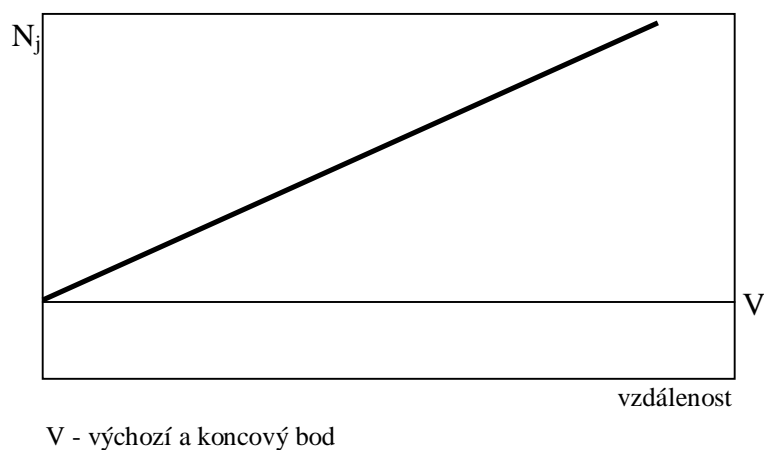
▼ **množstvím materiálu** - čím větší je manipulované a přepravované množství, tím nižší jsou jednotkové náklady (obrázek 3.3);

Obrázek 3.3 Vliv manipulovaného množství na jednotkové náklady (N_j)



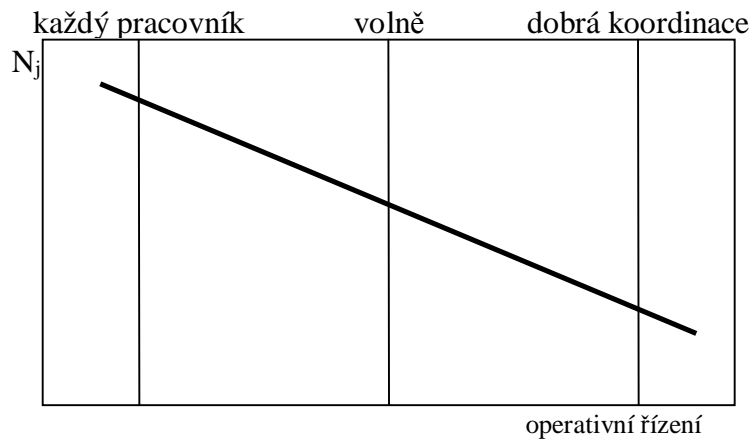
- ▼ **trasou, po níž se materiál pohybuje** - jednotkové náklady narůstají úměrně s prodlužující se vzdáleností a navíc jsou vyšší, je-li trasa členitá, s výškovými rozdíly nebo ve špatném fyzickém stavu (obrázek 3.4);

Obrázek 3.4 Vliv dopravní vzdálenosti na jednotkové náklady (N_j)

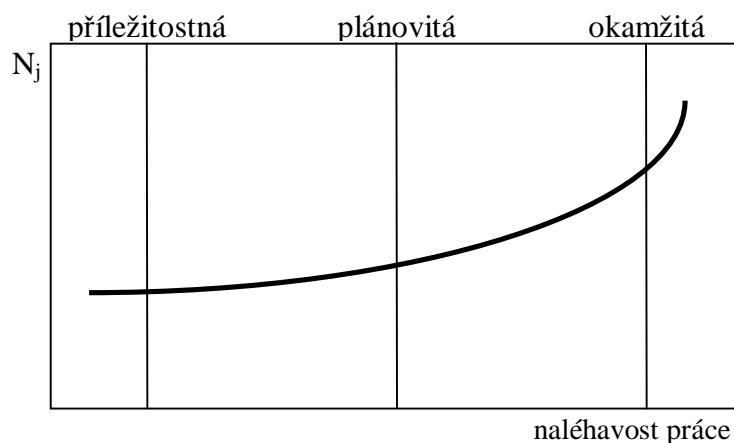


- ▼ **úrovni řízení toku** - čím je řízení lepší, tím nižších jednotkových nákladů lze dosáhnout a naopak, při chaotickém řízení, když kterýkoliv pracovník může do průběhu toku zasahovat, náklady rostou (obrázek 3.5 a 3.6).

Obrázek 3.5 Vliv úrovně řízení na jednotkové náklady (N_j)



Obrázek 3.6 Vliv naléhavosti práce na jednotkové náklady (N_j)



Členění logistického řetězce

Logistický řetězec můžeme rozdělit na tři části, které jsou spolu vzájemně propojeny:

- ▼ část zásobovací;
- ▼ část výrobní;
- ▼ část distribuční.

Zásobovací část logistického řetězce

Hlavním cílem této části logistického řetězce je zásobování výroby či jiné podnikatelské činnosti potřebným sortimentem materiálů a dílů na požadované místo za ekonomicky únosné náklady. Problematika volby správných rozhodnutí v oblasti zásob patří k nejriskantnějším oblastem logistiky [15]. Dosud je rozšířen názor, že zásoby zabezpečují plynulou a hospodárnou výrobu, konstantní a vysokou úroveň služeb zákazníkům. Jen váhavě se prosazuje poznatek, že zásoby zakrývají nesladěné kapacity a procesy náchylné k poruchám a že váží likvidní prostředky [32].

Strategie tvorby a udržování zásob se odvíjí dle druhu poptávky po zboží. Poptávku můžeme rozlišit na závislou a nezávislou. Výše závislé poptávky se dá přesně stanovit s určitým časovým předstihem. Jedná se například o poptávku po výrobcích, na které máme již s odběratelem uzavřenou smlouvu. Výše nezávislé poptávky se nedá dopředu zjistit, dá se pouze predikovat (například poptávka po zboží v obchodech).

Tvorba a udržování zásob v logistických řetězcích

V různých podnicích můžeme pozorovat tři různé strategie tvorby a udržování zásob:

- ✓ dlouhodobé skladování zásob surovin, základního a pomocného materiálu a nakupovaných dílů, vyplývající ze zajišťování závislé potřeby, která je odvozena z predikování nezávislé poptávky; tato alternativa je nejméně žádoucí, protože sebou přináší značné riziko spojené buď s možností držení velkého množství zásob, či naopak možnost vzniku deficitu zásob;
- ✓ krátkodobé skladování pro přesně rozpočtenou závislou potřebu, vyplývající ze zakázky, kdy skladování se děje s minimálním rizikem;
- ✓ tvorba a udržování zásob v logistických řetězci, který se pružně přizpůsobuje měnící se poptávce konečného zákazníka; v tomto řetězci se nevyskytují téměř žádné zásoby. Celá strategie je založena na koncepci Just in Time (JIT).

Výrobní část logistického řetězce

Cílem výrobní části logistického řetězce je naplnění dvou základních úkolů: vyrábět kvalitně a co nejlevněji. V souvislosti s tím se utvářejí obecné výrobní strategie, které mají zásadní vliv na logistiku [15].

Moderní strategie jsou typické úzkou orientací na požadavky trhu. V ideálním případě by nemělo dojít k zahájení výroby a nákupu materiálu, dokud by nepřišla konkrétní objednávka na výrobek od zákazníka. Jde o výrobní strategie označované jako **nákup a výroba na zakázku**. Takové strategie nachází využití v praxi například při výrobě unikátních výrobních zařízení apod.

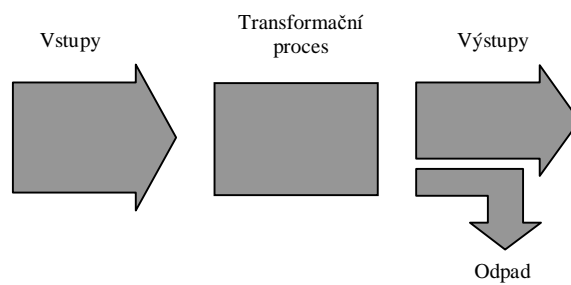
Opakem je tzv. výrobní strategie **výroba na sklad**, která vychází téměř výlučně z predikce budoucí poptávky a výrobek se vyrábí dopředu „na sklad“.

Ve výrobní části logistického řetězce nacházejí uplatnění následující logistické metody: Systém MRP-II, JIT, Kanban, OPT systém, Vytěžovací systém a další [15].

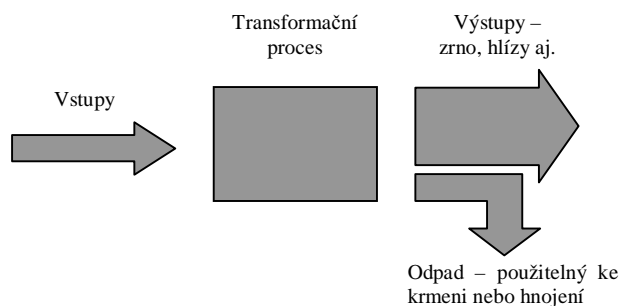
Zvláštnosti materiálového toku v zemědělství

Zvláštnosti materiálového toku v zemědělství vyplývají ze zvláštností zemědělské výroby obecně. Na obrázcích 3.7 až 3.9 lze pozorovat rozdílné složení materiálového toku u průmyslové a zemědělské výroby (rozdílný podíl hlavního a vedlejšího produktu, množství odpadu, atd...). Rozdíly lze sledovat i v rámci samotné zemědělské výroby – v živočišné výrobě je materiálový tok po celý rok vcelku vyrovnaný. Naproti tomu rostlinná výroba vykazuje silně sezónní charakter, což se samozřejmě projevuje také v materiálovém toku.

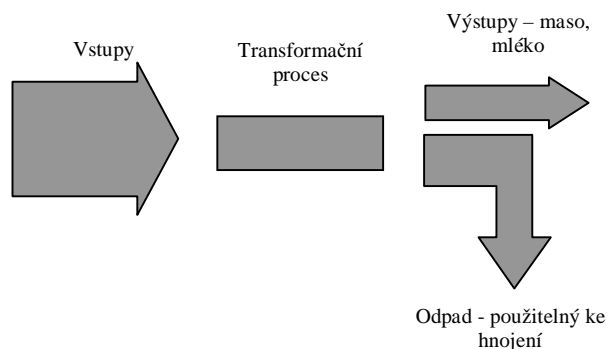
Obrázek 3.7 Schéma materiálového toku v průmyslové výrobě



Obrázek 3.8 Schéma materiálového toku v zemědělství (rostlinná výroba)



Obrázek 3.9 Schéma materiálového toku v zemědělství (živočišná výroba)



Distribuční část logistického řetězce

Cílem distribučního řetězce je dopravit finální výrobky od výrobce ke konečnému spotřebiteli, a to v co nejkratším čase, požadované kvalitě a s přiměřenými náklady. Vzhledem k významnosti distribuce jako takové, je této problematice věnována následující kapitola „Distribuční logistika – distribuční řetězec“.

Analyza materiálového toku v zemědělském podniku ZD Telč

Pro analýzu materiálového toku bylo vybráno ZD Telč, které se 160 pracovníky obhospodařuje 2 858 ha z.p. a hospodaří v nadmořské výšce kolem 500 m. Zemědělské družstvo je zaměřeno na kombinovanou rostlinnou a živočišnou výrobu. Na orné půdě jsou nejvíce zastoupeny obiloviny (60 %), na 10 % orné půdy je vysetá řepka ozimá a zbytek výsevu tvoří především píce a brambory. Živočišná výroba je rozdělena do dvou aktivit: chov skotu a chov prasat. V chovu skotu má zemědělské družstvo uzavřený obrat stáda, jehož základ tvoří 630 ks dojníc. Ve výkrmu je asi 600 ks býků. V chovu prasat tvoří základní stádo 450 ks prasníc. Družstvo rovněž vykrmuje přibližně 2150 ks prasat.

Analýza materiálového toku se skládá ze čtyř postupných kroků:

1. Kalkulace objemu materiálového toku na základě navržených norem.
2. Upřesnění objemu materiálového toku.
3. Počet manipulací s materiálem.
4. Podíl ruční manipulace.

Kalkulace objemu materiálového toku na základě navržených norem

Na základě norem se provede předběžný výpočet objemu materiálového toku. Výsledkem je určení množství vstupů a výstupů do rostlinné a živočišné výroby dle jednotlivých druhů manipulovaného materiálu (výsledek je v t/ha a rok). V rostlinné výrobě tvoří největší podíl vstupů organická hnojiva (29 000 t/ha), dále průmyslová hnojiva a vápno (2 600 t/ha) a postřiky (cca 2 100 t/ha). Z výstupů největší podíl zaujímá kukuřice na siláž (8 910 t/ha), zelené krmění (8 100 t/ha) a sláma (7 600 t/ha). V živočišné výrobě je největším vstupem voda (35 700 t/ha) a objemné krmivo (14 600 t/ha). Největší podíl na výstupech mají stájové odpady (31 000 t/ha) a mléko (3 300 t/ha).

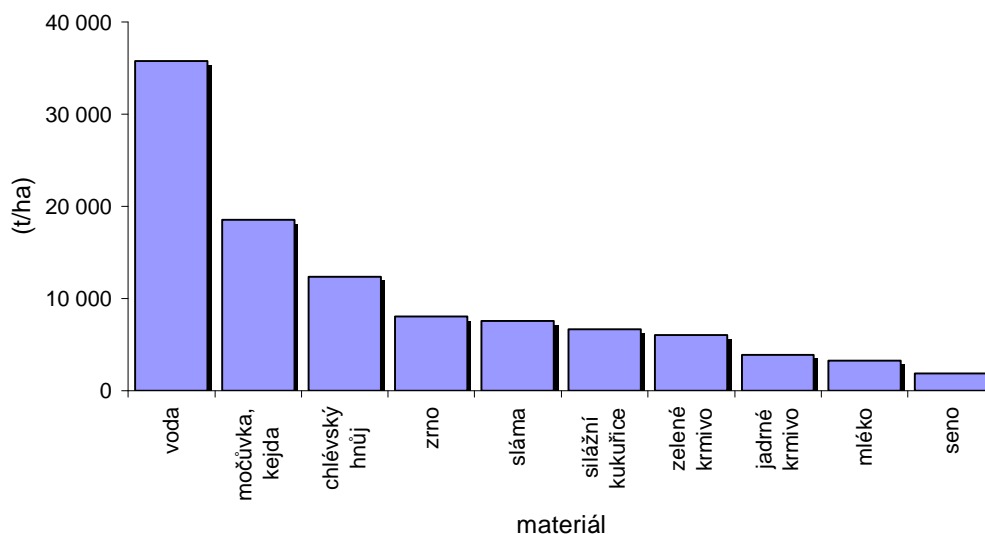
Upřesnění objemu materiálového toku

Kalkulace objemu materiálového toku, která je vypočítána na základě norem, musí být projednána s vedoucími pracovníky, protože každý podnik si poněkud upravuje technologie používané v rostlinné a živočišné výrobě. V našem případě byly provedeny následující úpravy:

- ✓ ZD Telč neprovádí ochranu rostlin ani hnojení průmyslovými hnojivými vlastními prostředky, ale zadává tyto práce podniku služeb; z toho důvodu odpadá 2 159 t materiálu v ochraně rostlin (převážně doprava vody pro postřik) a 1 249 t materiálu při hnojení průmyslovými hnojivými;
- ✓ u slámy činí výroba 7 579 t, ale spotřeba pouze 4 051 t; pro další kalkulace je proto použita vyšší hodnota, protože přebytek slámy lze stohovat na poli;
- ✓ podobný rozdíl je u výroby a spotřeby zelené a konzervované objemné píče; pro další kalkulaci je použita jako mezní hodnota potřeba v živočišné výrobě, protože nemá význam vyrábět více než je potřeba.

Upřesněný materiálový tok znázorňuje graf 3.1.

Graf 3.1 Materiálový tok v ZD Telč



Největší část materiálu připadá na pitnou a technologickou vodu v živočišné výrobě. Protože se ale jedná o jednoduchou manipulaci (vodovodní kohoutek, hadice), tento druh materiálu nebude dále uvažován. Spotřeba vody má ale velký ekonomický význam, 1 m³ vody stojí přibližně 40 Kč, což v celém podniku představuje téměř 1,5 mil. Kč za rok.

Výpočet ukazatelů

1. Podíl materiálového toku na 1 ha zemědělské půdy

$$\text{Podíl} = \frac{72996}{2858} = 25,54 \text{ t / ha}$$

2. Podíl materiálového toku na 1 pracovníka v rostlinné a živočišné výrobě

$$\text{Podíl} = \frac{72996}{103} = 708,7 \text{ t / prac.}$$

3. Podíl výstupů ku vstupům

Pro výpočet tohoto ukazatele je třeba nejprve vyloučit meziprodukt, kdy výstup z rostlinné výroby se stává vstupem do živočišné výroby a naopak.

$$\text{Podíl} = \frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}} = 1,53$$

Tento ukazatel vyjadřuje efekt biologického procesu v zemědělství a současně i podíl služeb na výrobních procesech.

Počet manipulací s materiálem

Pro hodnocení materiálového toku je potřeba znát nejen celkový objem materiálu, který do podniku vstupuje a z něj vystupuje, ale též počet manipulací s tímto materiálem, protože s některými materiály se manipuluje 2x i 3x, než se dostanou na místo určení. Za jednu manipulaci zde považujeme vždy jedno naložení a jedno vyložení téhož materiálu, například naložení kukuřice při sklizni sklízečem na poli a její složení do silážní jámy, naložení pytlů s osivem na nádraží a jejich složení ve skladu ZD apod.

V průměru je každý materiál manipulován 1,53x ($111\,929 : 72\,996$). To je poměrně dobrý stav. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele ale nemusí značit špatnou organizaci práce, pokud se jedná o zdůvodněné manipulace, které jsou prováděny mechanicky. Celkový objem manipulovaných materiálů v přepočtu na 1 ha tak vzroste na $25,54 \times 1,53 = 39,08$ tun/ha z.p. a na $111\,929 : 103 = 1\,087$ t na jednoho pracovníka.

Ruční manipulace

Ruční manipulace převažuje u osiva a sadby. Nejprve se pytle s osivem nakládají na dopravní prostředky a dovezou na pole. Na poli se opět materiál překládá do secích a sázecích strojů. Uplatnění nových technologií při setí a sázení by tuto dvojí manipulaci odstranilo.

Jinou oblastí je manipulace se zvířaty při jejich naskladňování a vyskladňování ze stájí. Zde nelze použít mechanizaci, ale je třeba využívat taková opatření, aby se snížila námaha pracovníků a stres zvířat.

Výsledky zjištěné pomocí analýzy materiálového toku slouží vedení podniku jako podklady pro další rozhodování. Dle této analýzy lze například posoudit vhodnost skladovacích kapacit, stav strojového parku či řešit otázky, které se týkají počtu zaměstnanců apod.

Distribuční logistika – distribuční řetězec

Dagmar Parmová

Distribuční logistika se zabývá **vytvářením a kontrolou veškerých procesů, které souvisejí s dodávkou výrobků od výrobců ke spotřebitelům, s prioritním záměrem uspokojit co nejoptimálněji jejich potřeby**. Tyto procesy – doprava, skladování, řízení a kontrola zboží – jsou součástí dodávkového řetězce, v rámci kterého se napojují na logistiku nákupu materiálu a logistiku výroby. Fyzická distribuce zboží musí často obsáhnout velké množství odběratelů, kteří mohou být lokalizováni na velkém prostoru nejen v rámci jedné země či kontinentu, ale i po celém světě. Tím se stává řízení distribučního řetězce složitějším a jeho optimalizace nutnější. Články distribučního řetězce či sítě jsou obvykle výrobní podniky v roli dodavatelů, velkoobchodní a maloobchodní sklady, distribuční centra, velkoobchody a maloobchody aj. v roli jak dodavatelů, tak odběratelů. Mezi těmito články lze nalézt další podnikatelské subjekty, které se specializují přímo na obor logistiky – těmito subjekty jsou převážně dopravci, přepravci, zasilatelé aj. Při hodnocení distribučního řetězce je nutné mít vždy na zřeteli, že činnosti, které se odehrávají v rámci fyzické distribuce, jsou účelné, ačkoliv jde o pouhou manipulaci či transport s hotovými výrobky. Znamená to, že kompletací či transportem, kdy se výrobky dostávají blíže zákazníkům, dochází ke zvyšování hodnoty zboží [62].

Historický vývoj problematiky

Jako vědní disciplína je distribuční logistika známá již po dobu nejméně třiceti let. Za toto období bylo nashromážděno množství odborné literatury, analýz, různých optimalizačních metod a plánovacích modelů jak pro vytváření optimální struktury řetězců, tak pro jejich řízení a kontrolu, jakož i plánování optimálních tras dodávek. Je nasnadě, že stejně jako se měnily podmínky v podnikání, musely se měnit též přístupy distribuční logistiky [48]. V sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století se stalo hledání a nalézání optimálních komplexních řešení celkového toku zboží v rámci jednoho podniku cílem číslo jedna. V devadesátých letech se ukázalo, že postupující globalizace nenechá experty na logistiku usnout na vavřínech a přinutí je ke hledání optimálních řešení nad rámec jednoho podnikatelského subjektu. Jako nejvýhodnější se ukázalo aplikovat ideje systémového přístupu⁶. Z tohoto pojetí vyplývá, že je nutné zabývat se celým logistickým řetězcem a optimalizovat ho jako celek. Distribuční logistika se stává součástí podnikové strategie, ale bere též ohled na veškeré děje předcházející vstupu materiálu do podniku a domýšlí nejen finální prodej konečnému odběrateli, ale zabývá se i problematikou recyklace a likvidace užitého produktu [47]. Dnešní distribuční logistika není shrnutím starých činností, ale jedná se o nové pojetí zaměřené na zvyšování konkurenceschopnosti. Právě toto zvyšování konkurenceschopnosti si vyžaduje neustálé přehodnocování soudobého řízení toku materiálu, zboží a informací a jeho kontinuální optimalizaci. V prostředí, kde je konkurence velmi silná a trh vykazuje známky nasycenosti, je právě moderní distribuční logistika významnou konkurenční výhodou [13]. Právě v distribuční části logistického řetězce panuje momentálně velmi silné konkurenční prostředí, které je vytvářeno převážně mezinárodními firmami. V oblasti retailingu jsou to internacionální řetězce, které mají dostatek kapitálu a ostatních zdrojů (např. lidských), aby budovaly své logistické koncepce na nejmodernější úrovni a navíc je neustále obnovovaly a zlepšovaly podle aktuálních změn tržních podmínek

⁶ Systémové pojetí logistiky vychází z předpokladu, že řešení jednotlivých dílčích opatření na úseku celého logistického řetězce nevede k optimálnímu řešení, ale že je třeba dosáhnout toho, aby jednotlivé části byly v souladu [48].

[38]. Na to, aby jim mohly konkurovat ostatní podniky a udržely si i nadále svůj tržní podíl, je nutné, aby navzájem kooperovaly a sdružovaly se do řetězců či sítí, čímž získají možnost využívat výhod velkých podniků, aniž by přišly o výhody malého a středního podnikání [12], [56].

Distribuční řetězec

Na otázku, kde lze distribuční řetězec nalézt, můžeme odpovědět následující definicí: **Distribuční řetězec se vytváří v případě, když mezi výrobcí a spotřebiteli dochází k velkému počtu směn; zahrnuje skupinu firem, které zajišťují přísun určitého zboží nebo služeb na trh. V jeho rámci dochází k transportu a dodání finálních produktů výroby ze skladu hotových výrobků až ke spotřebitelům.**

Řízení distribučního řetězce přesahuje v současné době hranice článků distribučního řetězce, jelikož představuje integraci obchodních procesů od prvotního dodavatele až po konečného uživatele. Takto celistvě pojatý řetězec od dodavatele surovin pro výrobu a finálních produktů výroby ke spotřebiteli se nazývá logistický řetězec, jehož finální část tvoří právě distribuční řetězec [45].

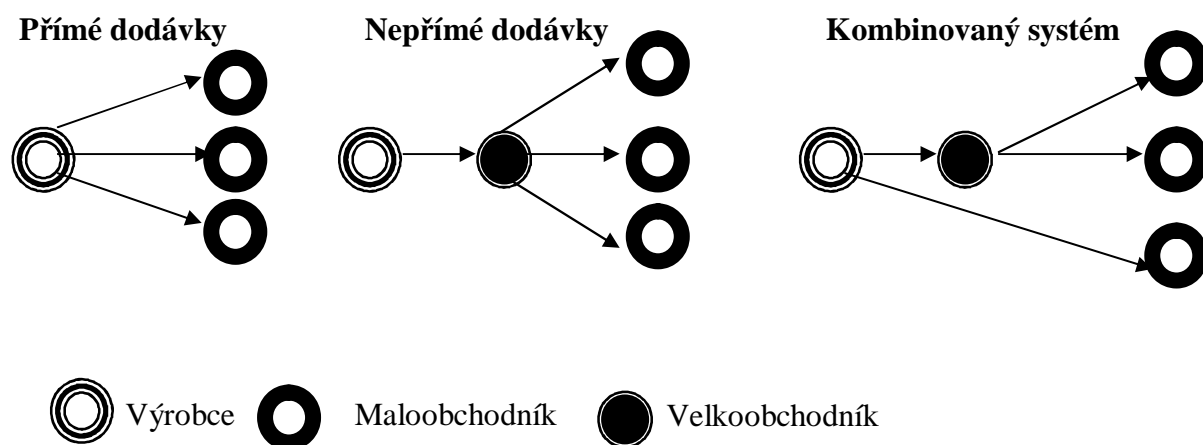
Na zřeteli je vždy nutné mít, že byť se v rámci distribučního řetězce jedná o dopravu či dodávku finálních produktů, zvyšují všechny články řetězce, kterými výrobky procházejí a které poskytují dodatečné služby (např. balení, dopravu) nebo informace, přidanou hodnotu u procházejících produktů. Význam těchto prostředníků nelze vidět pouze na základě úspor v dopravě, neboť, pokud by dodávkový řetězec neexistoval, musel by si každý z výrobců organizovat dopravu k veškerým svým finálním odběratelům sám. Dalším přínosem zprostředkujících článků jsou jejich logistické funkce, které zahrnují dočasné skladování, manipulaci či kompletaci zboží. Na tomto základě lze odvodit pět základních funkcí distribučního řetězce:

1. přepravu zboží;
2. manipulací se zbožím;
3. dočasné skladování zboží;
4. kompletaci zboží od různých výrobců podle požadavků jednotlivých zákazníků;
5. informovanost všech účastníků řetězce [62].

Snahou účastníků distribučního řetězce je – v duchu těchto základních funkcí – zabezpečit vždy rychlou, spolehlivou a kompletní dodávku zboží za konkurenceschopnou cenu.

Aby distribuční řetězec optimálně fungoval ke spokojenosti všech jeho účastníků je nutné, aby byl vhodným způsobem řízen, neboť každý z jeho článků představuje jiný samostatný podnikatelský subjekt s jedinečnou strukturou a vnitřním řízením. Velmi vzácným případem (i když nejvýhodnějším) je, pokud všechny články mají jednoho majitele, který je může řídit podle vlastních potřeb. Pokud jsou v distribučním řetězci integrovány různé podnikatelské subjekty, je pro potřeby distribučního řetězce nutné, aby se řízení ujal jeden článek ve funkci koordinátora (integrátora). Tato metoda je nazývána jako přesvědčovací či donucovací. Jak již z názvu vyplývá, záleží na tržní síle tohoto vedoucího článku, k jakým opatřením vzhledem k ostatním subjektům distribučního řetězce sáhne. U potravinářských řetězců je integrátorem zpravidla obchodní článek - velký supermarket nebo hypermarket (za předpokladu, že nevlastní celý řetězec) [42]. Modely možného uspořádání distribučního řetězce popisuje názorně následující obrázek 3.10.

Obrázek 3.10 Uspořádání distribučního řetězce



Příklad z podnikového řízení

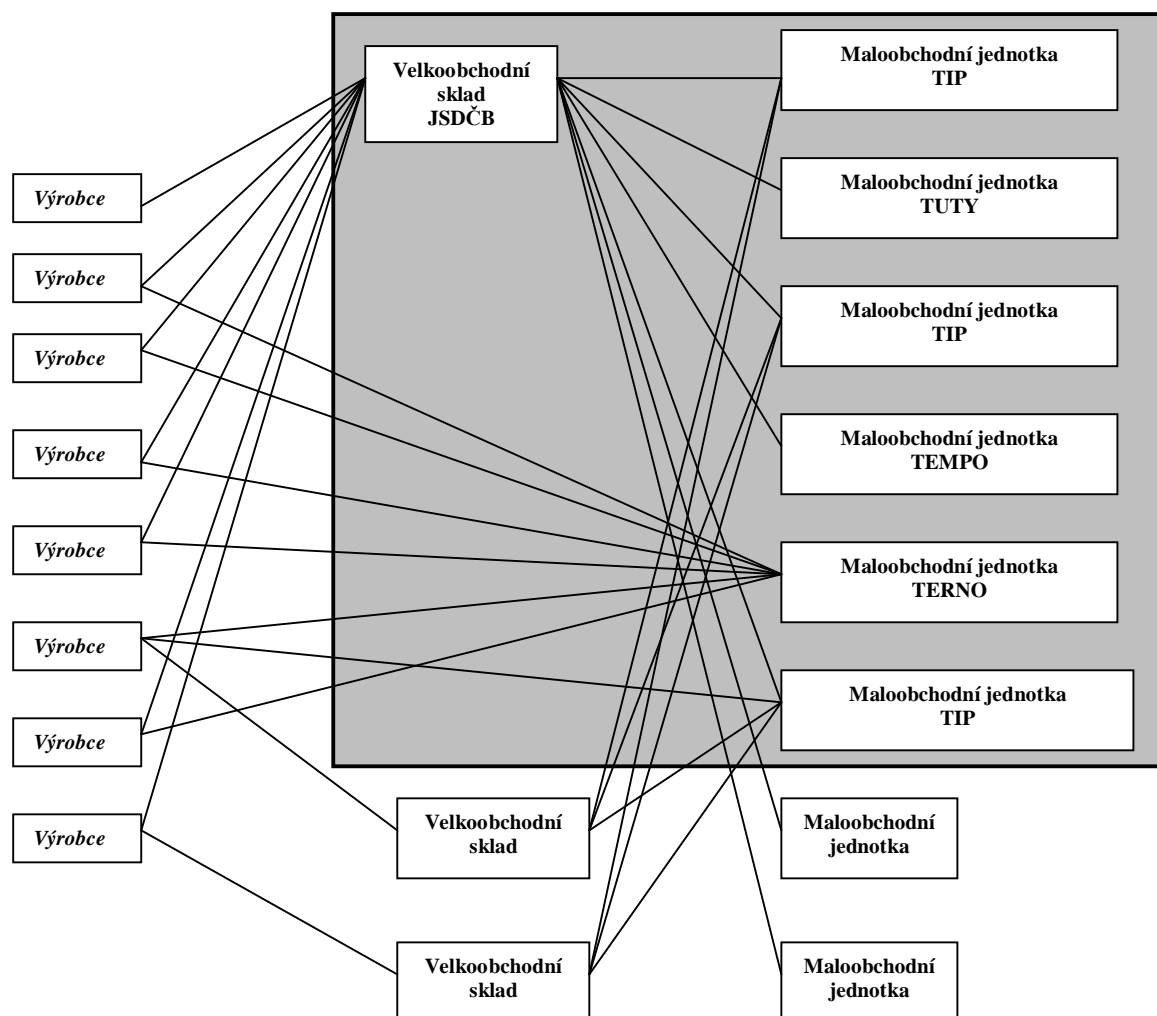
Distribuční řetězce spotřebního družstva Jednota České Budějovice

Spletitost distribučního řetězce lze nejlépe dokumentovat na příkladu obchodní firmy, která provozuje jak vlastní velkoobchodní sklady, tak dodává zboží přímo finálním spotřebitelům – to znamená, že prodává prostřednictvím vlastní maloobchodní sítě. Jako příklad podniku, který se vyznačuje výše zmíněnými znaky a který zvládá v současné „turbulentní“ době řízení distribučního řetězce velice úspěšně, může sloužit Jednota, spotřební družstvo České Budějovice (dále jen JSDČB). Tento podnik není pouze nejúspěšnějším spotřebním družstvem v České republice, ale dokáže konkurovat také rivalům z řad zahraničních obchodních řetězců. Obrázek 3.11 přibližuje materiálový tok (tok zboží) v JSDČB.

Zboží plyne od výrobců či smluvních velkoobchodních skladů jak do velkoobchodního skladu JSDČB, tak do její maloobchodní sítě. Některé zboží prochází velkoobchodním skladem a končí v maloobchodních jednotkách odběratelů, jiné je „prodáno“ v rámci firmy maloobchodním prodejnám Jednoty samotné.

Na tomto způsobu distribuce by nebylo nic mimořádného, pokud bychom si nevšímalí jak informačního toku a jeho řízení, tak řízení toku zboží. JSDČB je sice samostatným právním subjektem, avšak její maloobchodní jednotky patří současně s ostatními maloobchodními jednotkami jiných spotřebních družstev do franchisingových řetězců na dobrovolné bázi. Maloobchodní jednotky z různých spotřebních družstev jsou začleněny do řetězců supermarketů podle svého dosaženého obrátu (tj. podle velikosti - tabulka 3.1) a v rámci smluv uzavřených s COOP Centrem Praha (koordinačním centrem všech spotřebních družstev v ČR - v tomto případě franchisorem) mohou profitovat ze společného postupu při sestavování sortimentu, marketingové politiky a ze systému bonusů, kterými je hodnoceno dodržování smluvních podmínek. Takové společné aktivity koordinuje u jednotlivých řetězců takzvaný správce řetězce; vždy se jedná o silné spotřební družstvo, které má dostatečný jak finanční, tak personální potenciál, aby veškeré řízení zvládlo [16].

Obrázek 3.11 Model toku zboží obchodovaného JSDČB



Poznámky:

- ✓ JSDČB je na modelu znázorněna šedým polem, ostatní subjekty mimo pole jsou buď v pozici dodavatelů (výrobci, velkoobchodní sklady) nebo odběratelů (maloobchodní jednotky).
- ✓ Jelikož se jedná o model, je uvedený počet všech zúčastněných subjektů, jakož i maloobchodních jednotek JSDČB a konkurence podstatně nižší, než ve skutečnosti.

Tabulka 3.1 Druhy franchisingových řetězců spotřebních družstev

Název řetězce	Provozovny s MO obratem za měsíc v tis. Kč
COOP TUTY	800-3000
COOP TIP	3000-5000
COOP TEMPO	nad 5000
COOP TERNO	nad 35000
Pramen: JSDČB	

Správa řetězců spotřebního družstevnictví v ČR je rozložena takto: JSDČB spravuje řetězce TERNO, TIP a TEMPO, zatímco řetězec TUTY patří pod správu královéhradeckého spotřebního družstva. Abychom přiblížili velikost materiálového toku jednotlivých řetězců

spravovaných JSDČB, použijeme pro orientaci počet položek v katalogu zboží: TERNO 16.000, TEMPO 5.000, TIP 3.000. Základní katalog, který obsahuje výše zmíněné počty položek, se v jednotlivých regionech ještě rozšiřuje o místní speciality (cca 10 % celkového sortimentu).

Dodávky do obchodní sítě řetězců jsou prováděny následujícím způsobem: COOP Centrum Praha uzavírá rámcové smlouvy o dodávkách jak s výrobcí, tak i se smluvními velkoobchodními sklady a přitom plní funkci hlavního garanta pro úhrady plateb a pro fakturaci, jakož i udává základní obchodní podmínky. Správce řetězce disponuje generální plnou mocí, která ho opravňuje uzavírat konkrétní smlouvy s jednotlivými dodavateli. Nutno zároveň podotknout, že v rámci řetězce mají všechny maloobchodní jednotky stejnou obchodní přírážku [17].

Další způsob obstarávání dodávek je takový, že maloobchodní jednotky si objednávají dodávky přes velkoobchodní sklady spotřebních družstev či jiných smluvních velkoobchodů a zbývající sortimentní položky jsou dodávány přímo od výrobců. Fyzická doprava zboží je zajišťována v závislosti na velikosti spotřebního družstva – větší organizace jsou vybaveny vlastní dopravou, menší družstva využívají služeb cizích autodopravců, při větších dodávkách obstarávají dopravu svého zboží přímo výrobcí.

Stejně tak na velikosti spotřebního družstva a maloobchodní jednotky závisí způsob komunikace (informační tok). Velká spotřební družstva využívají společnou síť EDI, jejich menší maloobchodní jednotky se na její zavedení připravují, prozatím využívají komunikaci prostřednictvím elektronické pošty, faxu či telefonu. Specifickým druhem komunikace je osobní jednání s obchodními zástupci. Malá spotřební družstva z finančních důvodů elektronickou komunikaci dosud nezavedla. Mezistupeň představují rotující objednávkové sestavy, které jsou identické s katalogem zboží. Jedna taková sestava se uchovává v maloobchodní jednotce a zaznamenává úbytky zboží, druhá je k dispozici ve velkoobchodním skladu a podle ní se řídí následující dodávka zboží. Při dodávce zboží se sestavy vyměňují a sestava z maloobchodní jednotky slouží jako objednávka. Je zřejmé, že tento systém kvůli své nepružnosti není dlouhodobě životaschopný a bude nahrazen elektronickou komunikací on-line [51].

Máme-li zhodnotit současný systém distribuce v řetězcích spotřebních družstev, docházíme k následujícím závěrům. Jednotná správa řetězců umožňuje dosahování stejné image, zabezpečování jednotné podpory prodeje; veškeré marketingové činnosti financuje správce řetězce, který rovněž zajišťuje kvalifikované řízení sortimentu prostřednictvím osmi sortimentářů (příklad odvozen z praxe JSDČB). Centralizací distribuční činnosti dosahují maloobchodní jednotky nadstandardních obchodních podmínek – bonusů, k čemuž uvádíme následující příklad. V řetězci TIP je dosahován průměrný obrát 3,1 mil. Kč měsíčně (údaje vypočteny za rok 2001), přičemž z toho 720 tis. Kč tvoří bonusy od dodavatelů (redistribuce prováděna přes COOP Centrum Praha), při dodržování nejméně devadesáti procent smlouveného rozsahu sortimentu. Tento faktor je vysoce hodnocen ze strany dodavatelů, neboť stabilizuje odběr, jak vyplývá ze zkušenosti uplynulých dvou let, tedy od počátku existence tohoto systému. Pro rok 2002 se počítá s průměrným bonusem na jednu maloobchodní jednotku TIP již ve výši asi 900 tis. Kč měsíčně.

Popisovaný systém však vykazuje určité nedostatky. Existence spotřebních družstev jako samostatných právních subjektů umožňuje využívat pro řízení pouze nepřímých nástrojů. Další problém lze spatřovat i v lidském potenciálu, který ne vždy správně a ochotně komunikuje; některé subjekty se nerady vzdávají svých stávajících kompetencí ve prospěch řetězců a dokonce lze sociologicky vysledovat i existenci určitých neformálních skupin, které působí v některých krajích proti zařazování maloobchodních jednotek do příslušných řetězců [29]. Třetím nedostatkem je neefektivní využívání lidského potenciálu; pro toto tvrzení můžeme použít následující příklad z praxe: Ústředí JSDČB se svými 35 pracovníky dosahuje

v podřízených provozovnách ročního obratu 2 mld. Kč, zatímco jiné spotřební družstvo se 100 zaměstnanci v ústředí dosahuje obratu pouze třetinového.

V neposlední řadě je nutno zhodnotit existenci řetězců z hlediska dodavatelských subjektů. Dodavatelé vítají existenci těchto relativně silných odběratelů, neboť mají jistotu nejen odběrů podle nasmlouvaných katalogů, ale i solventnosti, neboť franchisor plní rovněž funkci hlavního garanta úhrady plateb.

V dnešním světě globalizace je existence sdružování do řetězců naprosto nutná a lze v tomto směru očekávat i další pohyb. Na uvedeném příkladu byla popsána horizontální kooperace v rámci distribučního řetězce, avšak budoucnost patří převážně vertikálnímu sdružování po linii celého logistického řetězce [23].

4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

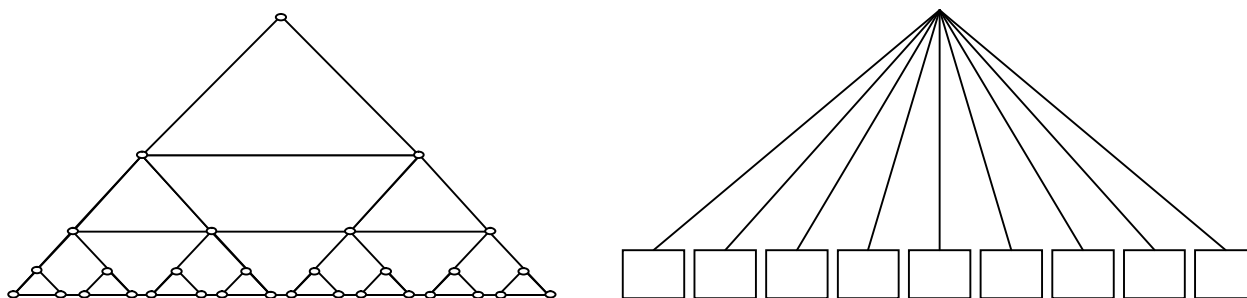
Vladimír Štípek

Organizování a organizační struktury

Organizování představuje cílevědomou činnost zaměřenou na optimální uspořádání prvků a jejich vzájemných vazeb a vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci. Základním nástrojem a i určitým výsledkem organizování je **organizační struktura** jako jedna z významných komponent organizace⁷.

Organizační struktura je ze značné části ovlivněna velikostí tzv. rozpětí řízení, které udává počet přímo podřízených⁸ jednomu nadřízenému. Jeho maximální hodnota se nazývá optimální rozpětí řízení⁹ a aplikací vzniká organizační pyramida. Větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce znamená **plochou strukturu**, menší rozpětí řízení a větší počet úrovní znamená **strmou strukturu** (obrázek 4.1). Vývoj směřuje k vytváření plochých organizačních struktur.

Obrázek 4.1 Strmá a plochá organizační struktura (obecné vyjádření)



Důležitým prvkem je při organizování rovněž dělba pravomocí. Pravomoc je právo rozhodovat a dávat příkazy bez nutnosti získat souhlas příslušného vedoucího pracovníka. Převažuje-li přenášení pravomocí:

- a) na vyšší organizační úroveň, jde o **centralizaci**,
- b) na nižší organizační úroveň, jedná se o **decentralizaci**.

Organizační architektura je projektování organizačních celků, v nichž je vytvořen systém vztahů, jednání a chování příslušné skupiny lidí, vedoucí k dosažení stanoveného cíle. Základní činitele architektury staveb, tj. účel, stavební materiál, styl a technologie, byly aplikovány do organizačního projektování tzn. do tvorby nových systémů a jejich změn [37].

Vytváření organizačních struktur

Organizační struktura vytváří předpoklady pro žádoucí průběh řízení. Historický vývoj zaznamenal vznik následujících organizačních struktur.

⁷ Organizační struktura patří mezi tzv. **tvrdé faktory**. K **měkkým faktorům** přiřazujeme např. neformální komunikaci, chování lidí, sdílení hodnot v podniku apod. [59].

⁸ Současný management upřednostňuje používání pojmu „spolupracovník“ místo pojmu „podřízený“.

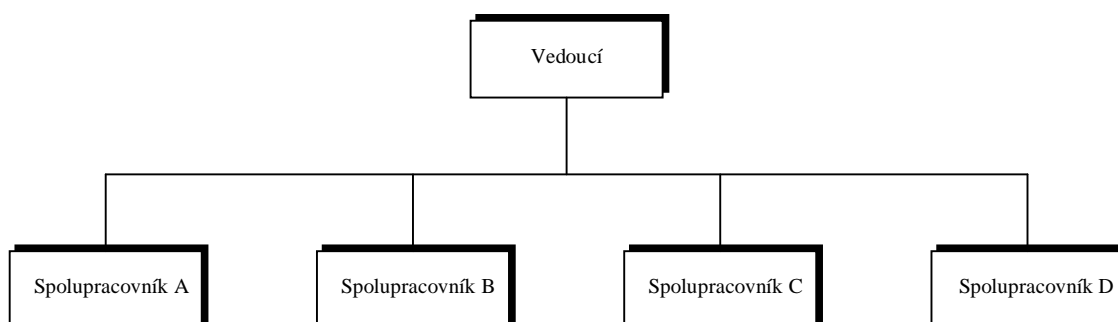
⁹ Podle matematického výpočtu se hodnota optimálního rozpětí řízení pohybuje v rozmezí 5 - 7 zaměstnanců. Dle poznatků z praxe se uvádí jako optimum až 25 podřízených [60].

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami s konkrétní odpovědností vedoucího pracovníka (obrázek 4.2).

K přednostem patří jasné kompetence, jednoduché vertikální vazby, přehlednost, krátké a přesné řetězce informačních vazeb.

Problémy činí nutnost specializace vedoucích pracovníků. Struktura je vhodná pro malé a střední podniky. Vyšší počet pracovníků znamená růst rozpětí řízení a zvyšování nároků na řídicí práci.

Obrázek 4.2 Organizační schéma liniové organizační struktury

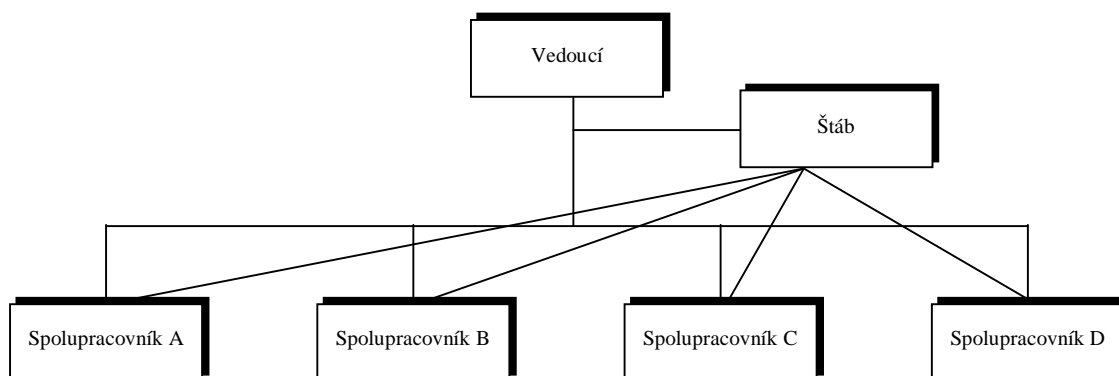


Liniově – štábní organizační struktura spojuje složku liniovou a složku štábní (obrázek 4.3). Úkolem liniové složky je komplexní řízení. Štáb usnadňuje liniovým vedoucím zajistit odbornost v rozhodování a zajišťuje metodické vedení. Rozhodovací pravomoc štábní složky je omezená, na řízení se podílí zprostředkovaně. Vzájemné metodické řízení umožňující komunikaci mezi pracovníky různých útvarů na stejné úrovni se nazývá „přechodové můstky“ („Fayolovy můstky“).

K přednostem patří specializace vedoucích pracovníků a jejich vysoká odbornost. Moderní integrované informační systémy umožňují vedoucím pracovníkům získat údaje v podobě vhodné pro jejich řídicí činnost. Vznikají tzv. cirkulační oběhové vazby, představující nový způsob použití Fayolova můstku.

Problémy činí malá adaptabilita na měnící se okolí podniku, těžkopádnost, jejíž příčinou je růst horizontálních vazeb a přehlížení komunikačních cest. Zasahování štábů do liniového řízení, byť sporadické, narušuje zásadu jediného odpovědného pracovníka [59].

Obrázek 4.3 Organizační schéma liniově – štábní organizační struktury

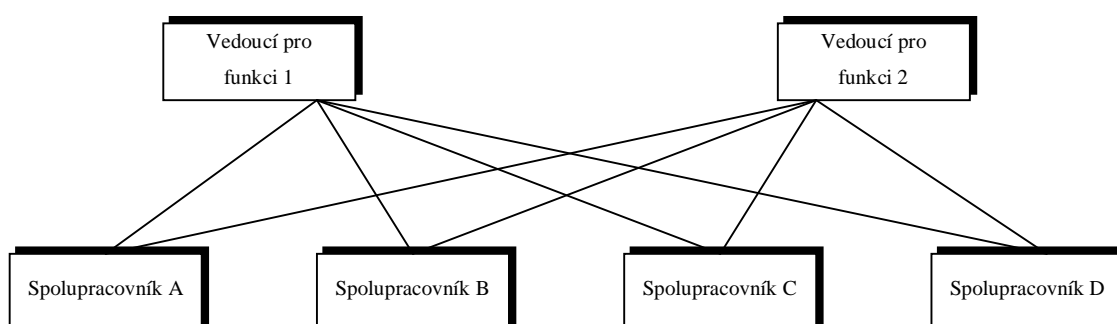


Funkcionální organizační struktura je tvořena funkcionálními prvky a vazbami (obrázek 4.4). Vedoucím je svěřena pravomoc a odpovědnost za příslušnou specializovanou funkci.

K přednostem patří možnost specializace. Seskupení příbuzných činností vytváří předpoklad efektivity přidělování úkolů ve vertikálním směru, zlepšuje se koordinace i výměna informací. Zvýšení motivace se realizuje možností postupu pracovníka v organizační hierarchii. Vytvářejí se předpoklady pro závažná strategická rozhodnutí.

Problémy činí nekonzistentnost odborných zájmů specialistů s cíli podniku. Pracovníci se účastní jen dílčích úseků procesů a nevidí výsledek své práce. Dochází k centralizaci rozhodování, schopnost inovací a kreativního jednání pracovníků i pružnost reakce na vnější podněty je relativně nízká. Projevují se nedostatky v koordinaci horizontálně probíhajících procesů. Hlavní ekonomické cíle se obtížně promítají do cílů jednotlivých útvarů [34].

Obrázek 4.4 Organizační schéma funkcionální organizační struktury

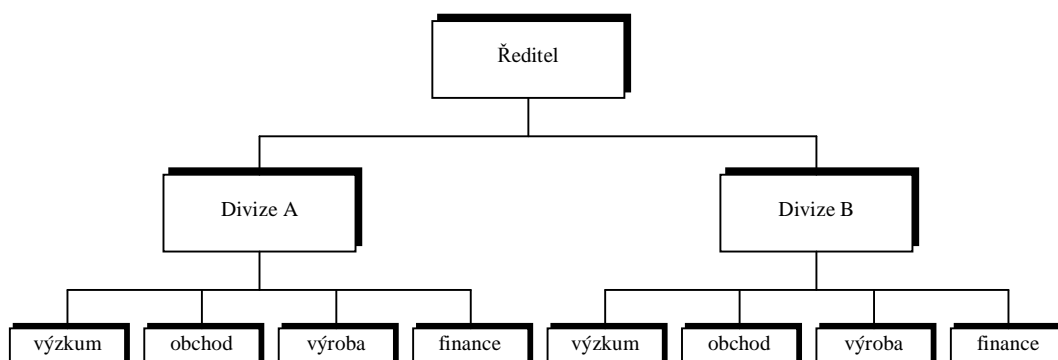


Divizionální organizační struktura představuje rozdělení velkého podniku na relativně samostatné jednotky – divize – s cílem decentralizovat řízení a zvýšit zainteresovanost těchto jednotek na výsledcích celku (obrázek 4.5). Nejčastěji jsou divize členěny podle výrobků, druhu služeb, zákazníků či teritorií.

K přednostem patří vyšší schopnost adaptace na změny v okolí podniku, orientace na konkrétního zákazníka, možnost hodnocení hospodaření jednotlivých divizí, větší zaměření na finální produkt a celkové výsledky.

Problémy vznikají preferencí zájmů divize nad zájmy podniku jako celku, snížením efektivity duplicitním zřizováním divizních útvarů, zasahováním centra do kompetence divizí s jeho souběžnou neschopností kontrolovat a řídit jednotlivé divize.

Obrázek 4.5 Organizační schéma divizionální organizační struktury



V některých případech je použití čisté formy organizační struktury pro podnik nevhodné a proto je volena kombinace funkcionální a divizní struktury. Vzniklá **hybridní struktura** má potlačit nedostatky a posílit klady obou uvedených struktur v konkrétních podmínkách.

Výše uvedené organizační struktury se též nazývají *mechanické*. Další vývoj organizačních struktur je ovlivňován náročností současné doby, charakterizované jako turbulentní, vyvolávající tlak na změny v organizaci a řízení podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Řešení lze nalézt v organizačních strukturách, pružně reagujících na změny v okolí těchto subjektů a měnící se cíle organizací, tj. ve vytváření pružných organizačních struktur. Pro pružné organizační prostředí jsou charakteristické tyto vlastnosti:

- ✓ dočasnost;
- ✓ účelovost;
- ✓ zdokonalování stávající organizační struktury.

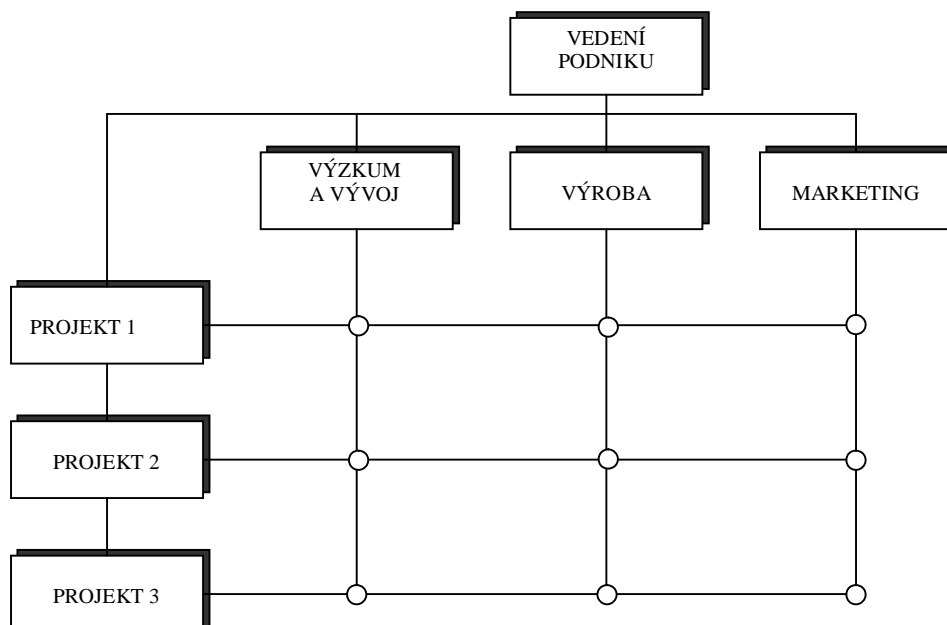
Hlavními představiteli pružných organizačních struktur, nazývanými též *organické* či alternativní, jsou:

Maticová organizační struktura, historicky nejstarší a nejznámější, představuje víceliniovou organizaci (obrázek 4.6). V jednom subjektu existuje linie funkčních útvarů (marketing, vývoj, výroba, finance) a linie projektová, odpovídající za realizaci příslušného projektu. Uplatňuje se týmová práce, kde členy týmu tvoří pracovníci různých útvarů, organizačních úrovní i externistů.

K přednostem patří rychlá reakce na požadavky zákazníků, využití odbornosti pracovníků, zařazených do týmu, vysoká motivace úspěšným dokončením projektu.

Problémy činí např. dvojitá podřízenost a nepřesné kompetence, požadavek široké kvalifikace a schopnosti práce v často se měnících týmech, časové nároky na zabezpečení informovanosti členů týmů.

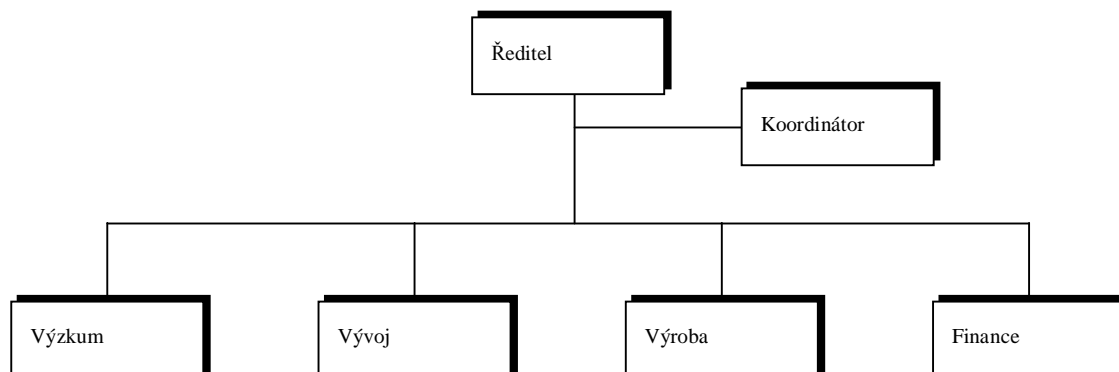
Obrázek 4.6 Organizační schéma maticové organizační struktury



Projektová struktura s koordinátorem představuje zdokonalení liniově – štábního uspořádání subjektu, kde se struktura doplní o vyčleněného pracovníka, který koordinuje

činnosti pracovníků různých útvarů (obrázek 4.7). Není vybaven rozhodovací a příkazovací pravomocí a nenese odpovědnost za splnění cílů [63].

Obrázek 4.7 Příklad projektové organizační struktury s koordinátorem



Čistá projektová organizace je uplatněna v případě řešení náročných projektů a vyžaduje plné uvolnění několika pracovníků na realizaci úkolu. Vedoucí projektu má plnou pravomoc a odpovědnost za realizaci projektu.

Strategické podnikatelské jednotky v sobě spojují cílově-programové řízení tržně-strategického typu. Podstatou je spojení vypracování a realizace plánu pod jedním vedením. Jednotky se přizpůsobují složitým ekonomickým podmínkám, zajišťují udržení velikosti podniku a odstranění jeho těžkopádnosti.

V rámci klasických hierarchických struktur mohou být využity další alternativní organizační struktury [55].

K řešení nestandardních a složitých úkolů je využívána **týmová struktura**, jejímž základem je **tým** spolupracovníků s vnitřní autonomií.

Ze zásad Internetu (nehierarchické propojení) vychází **hypertextová** struktura. Nemá žádnou rozhodovací centrálu pro řízení nabídky a poptávky. Postupuje se podle transferenčních pravidel, zajišťujících možnost připojení či odpojení autonomních jednotek.

Trsová struktura sestává z dočasných jednotek, jimiž jsou projektové skupiny nebo alianční týmy, orientované na uspokojení požadavků zákazníků.

Síťová struktura sestává ze soustavy sítí, tvořených elementy a vztahy mezi nimi. Vznikají sítě intraorganizační (uvnitř podniku) a interorganizační (mezi podniky). K zajištění výhodných konkurenčních pozic vytvářejí malé podniky (v současnosti i střední a velké podniky) podnikatelské sítě, které jsou založeny na předpokladu důvěry, iniciativy, schopností a flexibility. Vzniklá akciová společnost se napojí na síť podpůrných organizací, vytvoří společné zdroje s cílem zvýšení efektivity [67].

K síťovým strukturám patří např. **satelitní podnik**. Základním principem je silný podnik uprostřed dodavatelů, připomínající planetu s jejími satelity. Obdobou je **orbitální struktura**, kde se jednotky stejného orbitu (stupně odpovědnosti) soustřeďují kolem centrály, respektují její vizi, cíle a priority, ucházejí se o zdroje a podporu, přičemž si zachovávají autonomii ve vlastním hospodaření.

Síťovou podnikatelskou strukturou je **franchising** (franšíza), která představuje metodu distribuce zboží či služeb, zajišťovanou formou samostatných podniků pod koordinujícím vedením ústředního podniku.

Fraktál vyjadřuje pokračování jednoho průmyslového jevu, v daném případě montáže, v dalších navazujících podobných jevech, jimiž jsou submontáže. Nevykonává je

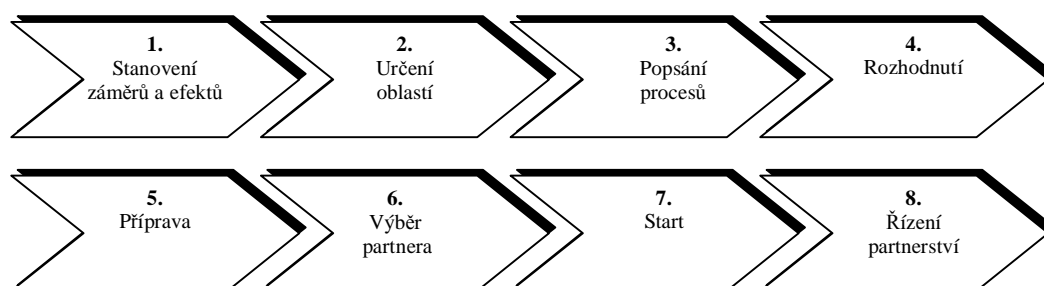
stejný podnik, ale subdodavatelé, umístění v prostoru konečné montáže. Fungují jako „podniky v podniku“ s vysokým stupněm autonomie. Termín fraktál byl převzat z vyšší matematiky (dynamických systémů) [24].

Strategické aliance jsou založeny na účelné míře využití integračních procesů. Představují organizačně právní formu společného podnikání [20].

Štíhlé organizační struktury, štíhlá výroba a metody štíhlost podporující (Lean Management) jsou výsledkem dokonalejšího využívání informačních technologií. Podnik se cílevědomě zbavuje všeho zbytečného, čímž se stává pružnější a vyrábí levněji. Štíhlé výrobě odpovídá štíhlé řízení [24].

Outsourcing využívá smluvní spolupráce bez pevného pracovního poměru. Znamená vyčleňování činností, které lze zajistit prostřednictvím externího dodavatele levněji a rychleji a v požadované kvalitě [50]. Postup při zavádění outsourcingu je uveden na obrázku 4.8.

Obrázek 4.8 Postup při zavádění outsourcingu



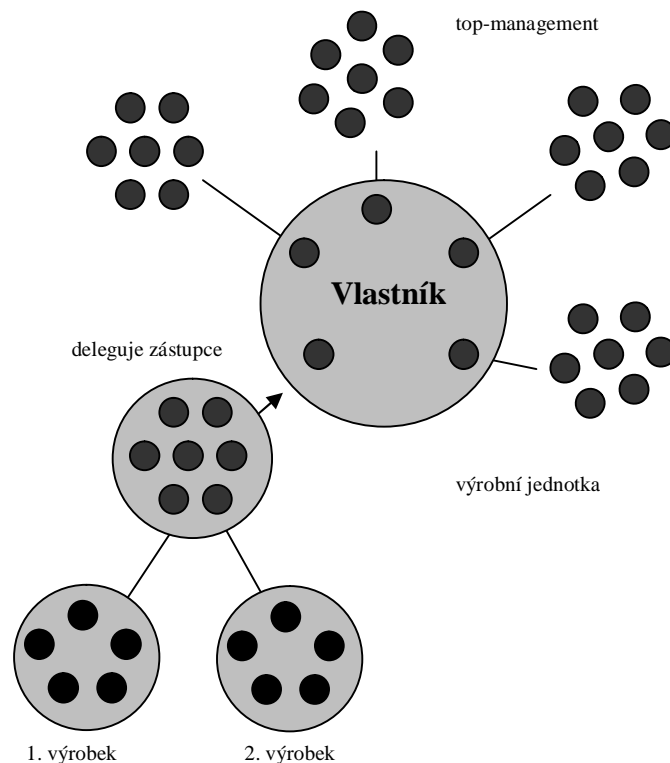
Virtuální organizace zajišťují práce prostřednictvím dodavatelských vztahů s jinými podniky, které část prací zadávají zase dalším podnikům. Vedle pevných součástí má složky virtuální, které se aktivizují podle toho, jak je jich třeba. Moderní informatika a komunikace poskytují nové možnosti průmyslové virtuality. Rostoucí okruh prací lze vykonávat mimo stálé stanoviště, na dálku. K základním charakteristikám patří adaptabilita, špičkovost, důvěryhodnost, oportunistus a neviditelnost pro zákazníka [20].

Holarchie je síťové strukturu podobná. Jednotlivé **holony** (divize, tzv. profit centra, pracovní skupiny) představují samostatné celky a současně jsou integrálními částmi celků větších (podniku). Interakce mezi holony, okolím a vyšším celkem je nehierarchická a vytváří síť vztahů. Koordinace činnosti je založena na samoregulaci.

Heterarchie je taková organizační struktura, v níž se vztahy nadřízenosti a podřízenosti netvoří natrvalo. Na základě vzniklých potřeb se utvoří dominantní centra s novou působností, která komunikují mezi sebou a okolím. Uplatňuje se zde polyarchická struktura, charakteristická množstvím interakcí nejrůznějších úrovní [55].

Améba je nezávislý samořídící útvar podniku (buňka), blízký biologickým systémům, představující pružnou bezhierarchickou organizační strukturu (obrázek 4.9). Améby si samy zabezpečují zakázky, podle potřeby se spojují či dělí, vedou vlastní účetnictví, systém zisku, personalistiku, vzájemně si konkurují i spolupracují. Jejich výkonnost je srovnávána využitím přidané hodnoty [59].

Obrázek 4.9 Bezhierarchická organizační struktura - améba



V uvedených strukturách je obtížné přesně stanovit hranice mezi podnikem a jeho okolím, mezi interními a externími pracovníky, mezi vedoucím týmu a jeho spolupracovníky apod. Otázkou je rovněž zachování dnešního pojetí podniků.

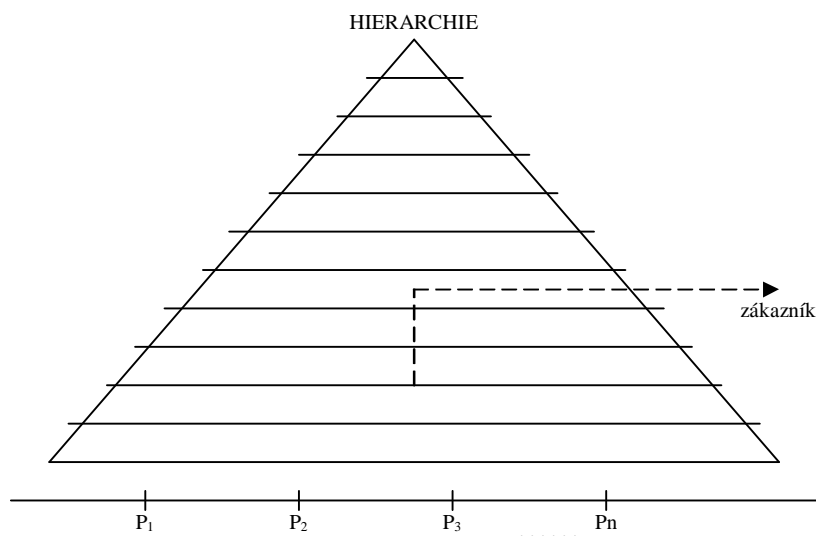
Volbu organizační struktury ovlivňuje prostředí, strategie, velikost podniku, technologie atd. Problém vztahu struktury a strategie byl v minulosti řešen na základě principu „struktura následuje strategii“, který má svou logiku, ale pozdější praxe jej nepotvrdila. Převratná strategie se neujme na staré setrvačné struktuře, proto špičkové podniky postupují opačně – radikálně změni strukturu a na ní vybudují strategický převrat.

Existuje celá řada dalších pružných organizačních forem, které lze využít ve specifických podmínkách, jako např. šampiónské systémy, rizikové týmy, „skunkovská práce“ apod., které jsou založeny na vysokém osobním nasazení jednotlivých pracovníků.

Společným rysem předností uvedených struktur je především flexibilita a vysoká efektivnost. Předpokladem úspěchu jsou široké znalosti pracovníků a jejich neustálé rozvíjení.

V současné době jsme svědky posuvu globálního paradigmatu managementu, vynuceného zásadní změnou v podnikovém okolí. Podstatných změn doznává podniková organizační architektura. Výsledkem je postupný přechod od funkčního managementu, založeného na principu dělby práce k procesnímu managementu, kde jsou podniky budovány na principu integrace činností. Vývoj organizační architektury spěje od hierarchie k organizaci „typu květ“, od vertikální integrace k integraci horizontální [61], [14] (obrázek 4.10).

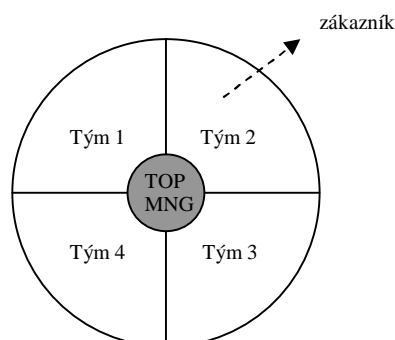
Obrázek 4.10 Vývojové tendence organizační architektury



$P_1 \dots P_n$: Pracovník 1 ... n



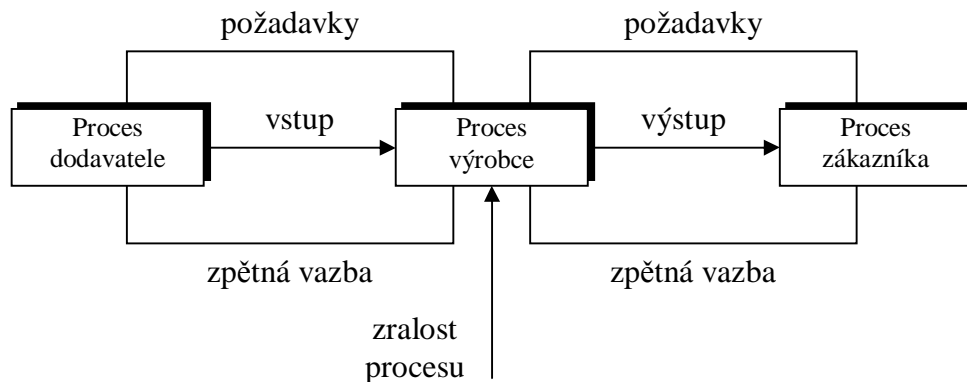
KVĚT



Změny v pojetí organizačních struktur je třeba chápat v souladu s poznatkem, že hierarchické uspořádání je pro člověka přirozenou formou organizačních struktur. Pravděpodobně nedojde k jejich úplnému odbourání. Stanou se obecnou základnou, z níž budou vycházet alternativní (či jinak nazývané) organizační struktury.

S funkčním managementem jsou spojovány mechanické organizační struktury, s procesním managementem organické organizační struktury. K hlavním principům procesního managementu patří princip integrace, týmové práce, odpovědnosti za proces, samořízení, samokontroly, samoorganizace, pružnosti, znalostní a informační bezbariérovosti. Schéma procesní organizace je uvedeno na obrázku 4.11. Metody, které slouží jako nástroj k realizaci tvorby a změn organizační architektury, procházejí neustálým vývojem a inovacemi. Učení se od nejlepších se nazývá **Benchmarking**. K metodickým přístupům zefektivňování procesů patří trvalé zlepšování - **Kaizen**, komplexní řízení kvality je známé pod zkratkou **TQM** a radikální přestavbu systému představuje **Reengineering** [37].

Obrázek 4.11 Schéma procesní organizace



Jednou z cest, jak podnikové procesy lépe zvládnout, je dát jim jména, vyjadřující jejich počáteční a konečný stav a zahrnující veškerou činnost mezi začátkem a koncem příslušného procesu. Příklady:

Oblast vývoje produktu: „Od koncepce k prototypu“
Oblast prodeje: „Od předběžného zájmu k objednávce“
Oblast servisu: „Od dotazu po vyřešení problému“.

Vývoj nového výrobku je zabezpečován pomocí řízení projektů. Pružné organizační struktury spojené s řízením projektů se mohou stát i trvalou formou řízení podniku v případech opakované realizace různorodých, jedinečných a složitých činností. Projekt je z tohoto pohledu úkol, který má tyto charakteristiky:

- ✓ výjimečný, netypický, nerutinní;
- ✓ vyžadující dostatek informací, výzkum, definovaný cíl a časové dispozice, se značnou mírou entropie, rizika a nejistoty [63].

Řízení projektu ve společnosti Kovosvit, a. s., Sezimovo Ústí

Řízení projektů (též projektové řízení) bylo jako nový organizační prvek zavedeno do praxe podniku Kovosvit, a. s., Sezimovo Ústí. Vznik podniku souvisí s počátky strojírenské výroby v roce 1936 v koncernu Baťa, a.s., Zlín. Strojírenská společnost „MAS“¹⁰ byla založena v roce 1938, v jejím rámci byla zahájena v roce 1939 výstavba nového strojírenského závodu na výrobu obráběcích strojů [18]. Tradice podniku Baťa se projevují v podnikové kultuře podniku Kovosvit a. s., který byl založen v roce 1949, do současnosti. Předmět podnikání tvoří především vývoj, výroba, prodej, servis obráběcích strojů a technologických pracovišť včetně příslušenství. Kovosvit, a. s. vyrábí vlastní výrobky a kooperační zakázky pro významné zahraniční a tuzemské partnery. Výrobní program se skládá z komodit jako např. vertikální obráběcí centra, CNC soustruhy, soustružnická centra, univerzální hrotové soustruhy s CNC řízením, jednovřetenové soustružnické automaty s CNC řízením, otočné vrtačky, zvláštní příslušenství a náhradní díly k obráběcím strojům, modely pro slévárenskou výrobu, odlitky z šedé a tvárné litiny, elektrorozváděče, tříčelist'ová vrtačková sklíčidla.

Projektové řízení představuje obtížný realizační úkol a využívá se při prosazování složitých změn s dlouhou dobou trvání a nutností koordinace. Je univerzálním pojmem pro plánovací, monitorovací, koordinační a usměrňovací opatření. Zaměřuje se na řešení a realizaci problémů v souvislosti s jejich přeměnou či zcela novým řešením.

Projektové řízení pracuje se třemi atributy:

- ✓ cílová hodnota (dimenze kvality);
- ✓ nároky na rozpočet (náklady, ekonomická dimenze);
- ✓ termíny (dimenze času).

Podstatu tvoří pružná organizační struktura s koordinátorem. Projektové řízení, jako nový organizační a řídicí prvek, bylo v první fázi aplikováno do oblasti [4].:

VÝVOJ NOVÝCH PRODUKTŮ

Hlavní cíl:

ZKRÁCENÍ PRŮBĚŽNÉ DOBY VÝVOJE

Maximální doba od zadání projektu do vydání dokumentace nesmí přesáhnout 15 měsíců.

¹⁰ Stručná historie značky MAS [30]: Počátky strojírenské firmy Baťa se datují do poloviny třicátých let minulého století. Jeden závod měl být původně postaven v Šimonovanech (dnes Partyzánske) na Slovensku jako „Moravské a slovenské strojírný“. Záměr byl změněn vzhledem ke složité politické situaci a závod byl postaven v Sezimově Ústí, pod ochrannou známkou MAS. Význam známky byl vysvětlován jako „Moravské akciové strojírný“. V padesátých letech byl význam značky změněn na „Mechanické automatické stroje“ a používána značka TOS, která však byla obchodně neúspěšná. V registračních dokumentech uložených na Úřadu pro průmyslové vlastnictví však žádný slovní význam značky není uveden.

S určitými modifikacemi se počítá se zavedením projektového řízení i do oblasti:

- ✓ diverzifikace výroby;
- ✓ rozsáhlejších kooperací;
- ✓ aplikací nových technologií;
- ✓ vlastní výrobní základny.

Projektové řízení podniku Kovosvit, a. s. je logicky členěno do čtyř fází, které jsou podrobněji rozpracovány v tabulce 4.1 [65].:

Tabulka 4.1 Fáze projektového řízení Kovosvit, a. s.

Č.	Projektová fáze	Úkol	Činnosti	Kompetence
1.	Iniciační (rozhodnutí o volbě projektového řízení)	Trvalé vyhledávání nových produktů Definice rámcových vlastností a parametrů „inicializační popis projektu“	Schvalování 1. fáze a postup k 2. fázi, jinak archivace a konec Zpracování popisu	Vedení společnosti (řízení, schválení) a všechny útvary spolupracující Externisté
2.	Definiční fáze	Komplexní zadání projektu	Vypracování zadání, po schválení postup k fázi č.3, jinak archivace a konec	Útvar řízení programů (koordinace) Vedení společnosti (schválení)
3.	Realizace projektu	Start projektu Vnitřní kontrolní body Globální kontrolní body	Globální kontrola naplnění cílem, postup k fázi č. 4	Vedoucí projektu Technický ředitel Kordinátor projektu
4.	Finalizační fáze	Kompletace a celkové vyhodnocení projektu, ukončení projektu	Předání dokumentace Vypracování závěrečné zprávy	Vedoucí projektu (řízení) Technický ředitel a koordinátor projektu (spolupráce)

¹⁾ Fáze iniciační (rozhodnutí) a definiční jsou řešeny v rámci strategického řízení.

²⁾ Realizační a finalizační fáze jsou určeny pro implementaci systémového projektového řízení.

Základním parametrem je nastavení doby vývoje dle složitosti na maximum 15 měsíců, tj. doby od přijetí zadání do vydání dokumentace první série, kam patří:

1. Vývojová studie.
2. Dokumentace prototypu.
3. Výroba a zkouška prototypu.
4. Dokumentace ověřovací série.
5. Výroba a zkoušky ověřovací série.
6. Dokumentace první série.

Zadání projektu koordinuje útvar „Řízení programů a projektů“ technického úseku nebo tým pro tvorbu zadání za účasti všech útvarů podniku. Zodpovědné osoby jednotlivých činností jsou předem určeny v zadání projektu. Součástí zahájení činnosti strategického řízení

musí být specifikace povinností nutných pro kvalitní zpracování zadání. Všechny útvary podniku jsou povinny do 14 dnů od zadání zpracovat požadované rozборы, stanoviska a vyjádření. Plánování požadavků nesmí tuto lhůtu zkracovat. Systém kontroly uvádí přehled:

K zadání projektu patří povinně:

1. Definice zdrojů, tj. pracovníci, technika, externí firmy, interně kooperující útvary.
2. Definice parametrů, tj. technické a technologické, výrobní, obchodní finanční.
3. Definice neodstranitelných omezení, tj. celkový limit nákladů, limit projektových hodin.
4. Odhad rizik, tj. definice rizikových faktorů, definice způsobu sledování rizikových faktorů.
5. Organizační struktura projektu a systém řízení, tj. složení projektového týmu, odměňování.
6. Definice kvalitativních parametrů, např. požadavky na kvalitu výsledného produktu.
7. Harmonogram projektu a definice kontrolních bodů, např. alokace zdrojů v čase.
8. Definice rozpočtu, např. rozpočet projektových prací, rozpočet pro systém odměňování.
9. Plán rezerv, např. definice zdrojů použitelných pro případ potíží.
10. Definice tolerančních mezí.

Zadání projektu musí být situováno tak, aby nové výrobky (stroje ověřovací série) byly uváděny na trh u příležitosti evropských výstav obráběcích strojů.

Ustavení projektového týmu a inicializace projektu sestává z činností:

- ✓ vypsání výběrového řízení na vedoucího projektu, případně určení vedoucího projektu;
- ✓ výběr pracovníků do týmu vedoucím projektu;
- ✓ dokončení zadání a inicializace projektu.

Tabulka 4.2 Kontrolní body z hlediska řízení projektů Kovosvit, a. s.

Č.	Činnost	Pozn.
1.	Studie – úvodní oponentní řízení	
2.	Dokumentace prototypu – konstrukční a technologická (*)	1)
3.	Výroba a montáž prototypu (*)	1)
4.	Zkoušky prototypu (*)	1)
5.	Vydání dokumentace ověřovací – nulté - série	
6.	Výroba a montáž ověřovací série – závěrečné oponentní řízení	
7.	Vydání dokumentace 1. série – konstrukční, technologická, programy (*)	1)
8.	Vydání závěrečné zprávy (15 měsíců od zadání u nového výrobku)	

¹⁾ Tučný tisk a hvězdička znamenají „globální kontrolní bod“, symbol pro možnost výplat odměn po úspěšném vyhodnocení bodu v rámci odměňování.

Ke sledování průběhu projektů, k vyhodnocování výsledků kontrolních bodů (tabulka 4.2) a k organizaci prací na zadání projektu je určen útvar „Řízení programů a projektů“, který byl začleněn pod přímé řízení technického ředitele.

Aplikace řízení projektů je spjata se změnou organizačního uspořádání podniku. Organizační forma má integrovat různé pracovníky a pracovní skupiny do řešitelských týmů, vytvořit podmínky pro tvůrčí atmosféru a zabezpečit flexibilitu. V případě řešení úkolů formou projektu je třeba vyřešit problematiku organizace projektu a uspořádání projektu v rámci organizace. Kovosvit, a. s. využívá k řízení projektů stávající funkční organizační

strukturu. Realizace projektu se uskutečňuje v rámci funkčního útvaru, v němž je projekt řešen a řízen. Odpovědnost za projekty má technický ředitel a jeho úsek.

Tato forma organizace má své výhody i nevýhody. Shrnutí je provedeno v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3 Výhody a nevýhody

VÝHODY	NEVÝHODY
Zkušenosti a znalosti Technologická návaznost Možnost odborného růstu Kreativita a synergie	Orientace na činnosti „Proúvarová“ orientace Řešení projektu více útvary Nižší motivace Absence holistického přístupu

Podpora řízení projektů

Výroba strojů je řešena v podniku formou projektových úkolů, které se opírají o prostorové modelování. Tento způsob konstrukce umožňuje vytváření sestav (dílů) a jejich slučování do funkčních celků (např. stroj, včetně apod.), analýzu sestav s detekcí problémů a další. Princip modelování vychází důsledně z metodiky konstrukčních prací a předpokládá nutnost práce v týmu. Jsou řešeny problémy cenové dostupnosti, záruka stabilního rozvoje aplikovaného software a rovněž kvalita a dostupnost služeb, spojených s provozem vybraného software.

Podnik je natolik složitý organismus, že je obtížné určit, nakolik pružnost organizační struktury a prvků organizační struktury ovlivnila efektivnost hospodaření. Zavedením projektového řízení a dalších organizačních zlepšení dosáhl Kovosvit, a.s. velmi dobrých výsledků [65]. Během dvou let se tržby zvýšily o 62 %, při zvýšení počtu zaměstnanců o 155 osob se produktivita z přidané hodnoty na zaměstnance zvýšila o 26 %, zisk po zdanění se ze záporných hodnot dostal na rekordní úroveň, jak uvádí tabulka 4.4:

Tabulka 4.4 Vývoj zisku po zdanění (v tis. Kč) v podniku Kovosvit, a. s. [31]

Rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Zisk (v tis. Kč)	846	13 589	30 343	40 725	98 508	-20 837	24 537	84132

Se zlepšenými ekonomickými výsledky a zkrácením doby vývoje nových produktů je spojeno i zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Výzkum v podniku Kovosvit, a. s., (obdobně jako v dalších podnicích) ukázal, že ty subjekty, které včas reagují na změny v okolí a uplatní moderní metody řízení, včetně pružných organizačních struktur, mají v konkurenčním prostředí reálnou naději uspět.

5. PODNIKOVÁ KULTURA

Petra Schinková

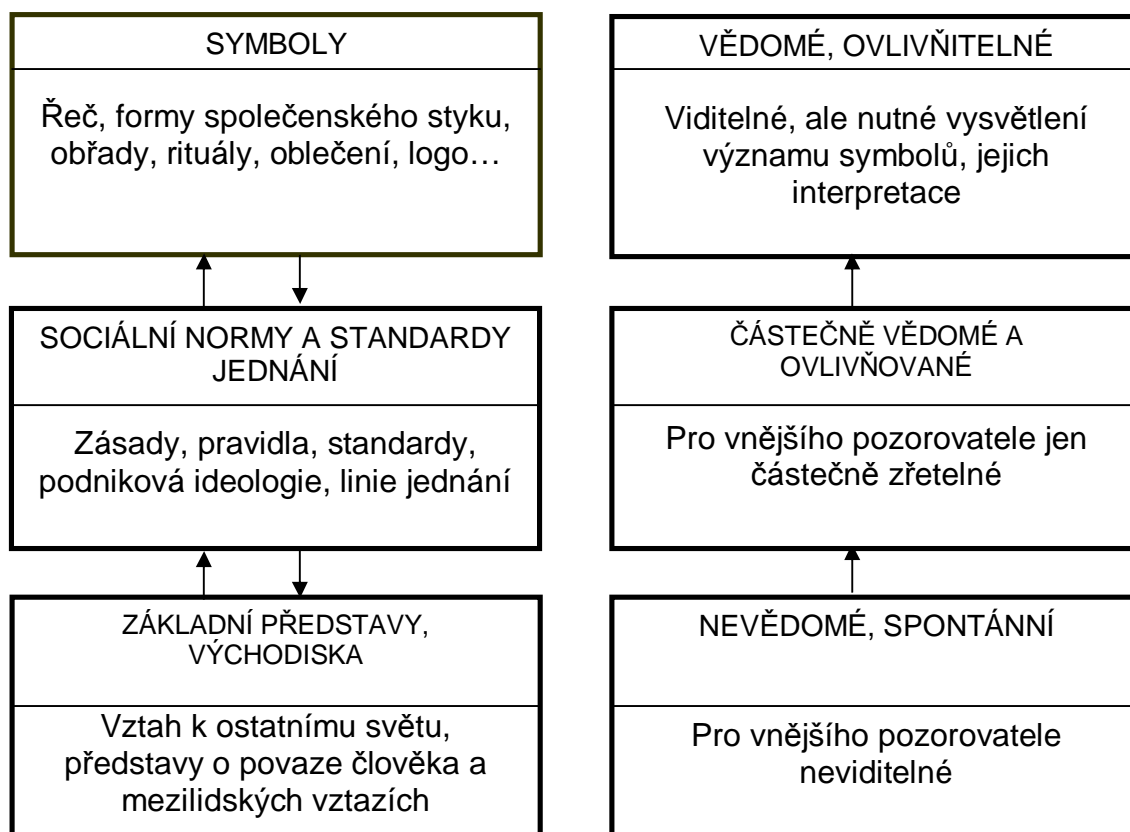
Pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku počátkem 80. let minulého století a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení. Dnes se často hovoří o kultuře podniku a podnikání, ale vlastní obsah tohoto pojmu je mnohdy určován velmi rozmanitě.

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou vymezení podnikové kultury. Nejčastěji používaným je následující:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ [52].

Tuto koncepci podnikové kultury znázorňuje obrázek 5.1, ze kterého vyplývá, že základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu jednotlivých pracovníků.

Obrázek 5.1 Podniková kultura a její úrovně [40]



Podniková kultura působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promyšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Jde zejména o:

1. **Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí.** Ovlivňujícími faktory mohou být různá nebezpečí, příležitost a možnost rozvoje, jistota atd.
2. **Představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představ o ostatních spolupracovnících.** Na povaze lidí sledujeme, zda jsou spíše aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní s převahou přizpůsobivosti, zda jsou více pohodlní a nezodpovědní či iniciativní s ochotou převzít odpovědnost.
3. **Představy o povaze mezilidských vztahů.** Jde o představy o „správném“ uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, o projevování emocí, zveřejňování soukromí jedince apod.
4. **Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.** Pozorujeme jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Posuzujeme, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda uznává více výsledky vědeckých zkoumání, intuici atd.

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek [52].

SOUDOBÉ POJETÍ PODNIKOVÉ KULTURY

V podnikové praxi můžeme vyzorovat dva krajní přístupy k pojetí podnikové kultury:

1. Prvním je představa, **že podniková kultura je určitým nástrojem v rukou řídicích pracovníků, který má v určitém slova smyslu i materializovanou podobu.** Tím máme na mysli vytváření určitých právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů. Jde o jistou institucionalizaci podnikové kultury ve smyslu určité standardizace a písemného vyjádření. Toto pojetí představuje velmi pragmatický přístup k problému podnikové kultury. Vytváří možnosti poměrně snadné a rychlé změny a neklade nijak mimořádné nároky na osobnost manažerů a jejich schopnost bezprostředního ovlivňování svých spolupracovníků. Její posilování je tak často redukováno na tvorbu vnitropodnikových směrnic a pokynů, které se podporují výraznou symbolikou (např. hesla, loga, podnikové barvy atd.). Negativní stránkou tohoto přístupu je nízká úroveň skutečné, vnitřní identifikace zaměstnanců s firmou nebo dokonce určitou formou opozice vůči ní. Lze hovořit o tzv. silných subkulturách, které vytvářejí základ pro zcela nové dominantní kultury, ale i pro možné změny v rozložení moci uvnitř firmy [41].
2. Naproti tomu druhé pojetí chápe **podnikovou kulturu jako ideální systém bez opory o jakoukoliv materializovanou formu.** To znamená, že zde neexistuje opora v předpisech a instrukcích, ale u většiny pracovníků je kultura firmy silně zakořeněna a zažita. V tomto případě jsou kladeny vyšší nároky na osobnosti manažerů a jejich styl řízení. Manažeři vytvářejí podnikovou kulturu zejména svou osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem, silou argumentů a psychologickým přístupem k jednotlivým pracovníkům. Čím silnější je takto vzniklá kultura, tím menší je potřeba brožur, pokynů. V tomto podniku ví každý zaměstnanec až do poslední úrovně jeho hierarchie, co se od něho očekává, neboť několik základních hodnot je jasných a všem srozumitelných. Toto pojetí je daleko stabilnější. „Nespornou výhodou je v tomto

případě zpravidla velmi silná osobní identifikace pracovníků s existující podnikovou kulturou a jejich loajalita k podniku jako celku. Podnik je vnitřně integrován a převládá v něm vysoce pozitivní klima. Nezbytnou daní za tuto situaci bývá složitá cesta ke změně existující podnikové kultury a riziko určitého „přepsychologování“ vnitropodnikového dění [40].

Oba přístupy představují krajní možnosti. V reálném životě vždy půjde o určitý kompromis.

PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY

Základní prvky podnikové kultury tvoří [46] :

- ✓ představy;
- ✓ přístupy;
- ✓ hodnoty.

PŘEDSTAVY

Představy mají svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale rovněž v jeho podvědomí. I člověk, který se nikdy nezamýšlel nad smyslem existence firmy v níž pracuje, může podvědomě nabýt dojmu, že je to proto, aby se firma o něj postarala či proto, že služby poskytované firmou činí zákazníky šťastnějšími atd. Vznikají představy, zakotvené v podvědomí, které jejich nositel není třeba schopnout vyslovit, ale přesto se podle nich chová. Z tohoto důvodu je důležité s každým pracovníkem otevřeně hovořit o všem, co může být předmětem jeho představ nebo co má něco společného s jeho působením ve firmě. Nevzdáváme se tak možnosti ovlivňovat jeho představy a neponecháváme je náhodě.

PŘÍSTUPY

Přístupem, ve smyslu jednoho ze základních prvků podnikové kultury firmy, rozumíme náhylnost jednat určitým způsobem. Určitý přístup zaměstnance má vždy své příčiny, projevy a podněty.

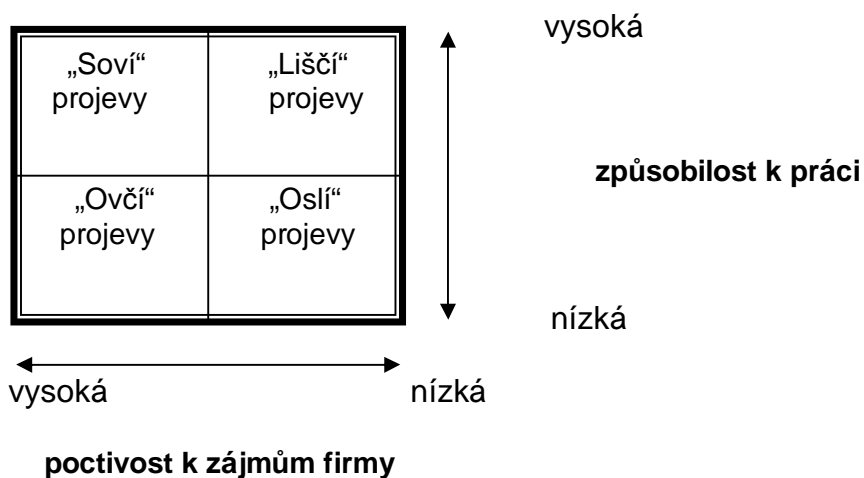
Mezi **příčiny** přístupu zaměstnanců řadíme např. povahu člověka, jeho temperament, zájmy, zvyky, očekávání vlastního profitu, seberealizace, způsobilost k práci, vnitřní vztah k zájmům firmy atd.

Dalším aspektem přístupu zaměstnance k jeho působení ve firmě jsou **projevy**, jejichž sledování nám pomůže správně rozpoznat, jaké kořeny přístupu jsou zjevné navenek.

Na tuto problematiku existují různé pohledy [46]. Jeden z nich zdůrazňuje kombinaci vztahu k zájmům podniku na jedné straně a způsobilosti na straně druhé (obrázek 5.2):

- a) soví projevy – přístup charakteristický spolehlivostí, moudrostí, důvěryhodností, samostatností, ale i vysokými nároky a značnou mírou kritičnosti;
- b) liščí projevy – skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti, dominantním kritériem je zde vlastní profit;
- c) ovčí projevy – typické oddaností k autoritám, spolehlivostí v napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle, ale i malou mírou vlastní iniciativy či tvořivosti v krizových situacích;
- d) oslí projevy – jde o přístup svěhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností.

Obrázek 5.2 Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců [46]



Dokážeme-li správně sledovat a ohodnotit projevy spolupracovníků, máme tak podstatně snazší roli ve volbě účinné odpovědi na jejich přístup, který jsme schopni předem vytušit.

Posledním aspektem je **podnět** přístupu. Existují desítky způsobů, jak rozčlenit impulsy vyvolávající zintenzivnění určitého přístupu. Praktické je však sledovat pouze dvě linie [46]. Pro první z nich je typické, že přístup znamená především akci, snahu po vlastní aktivitě. Pro druhou z nich platí, že přístup spočívá v reakci, tedy v odpovědi na vnější aktivitu.

HODNOTY

V podstatě můžeme rozlišovat dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby, satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu atd.). Morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).

Důležitý je pro nás fakt, že vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Zaměstnanci mohou skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost svého zákazníka, přesto se mohou chovat v rozporu s tím. Buď mají mylnou představu o tom, co je to spokojenost zákazníka, nebo o tom, jaká je vazba mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchem ve firmě. [46].

TYOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY

Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická a neopakovatelnost podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých výzkumů uvést některé, které se vyskytují nejčastěji.

Každá typologie je zjednodušující a má i další omezení. Je však významná z praktického hlediska, neboť představuje model, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak, kterému je třeba se vyhnout.

Typy kultury firmy podle výrazného determinantu

Pomocí této typologie rozlišujeme podnikové kultury na základě hodnocení **míry rizikivosti předmětu podnikání** (tím rozumíme intenzitu ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem) a **zpětné vazby trhu**, přesněji řečeno její rychlosti (jde o dobu, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník). Vzájemnou kombinací těchto činitelů pak dostáváme poměrně zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, přístupů a hodnot (obrázek 5.3):

- ▼ **„Všechno nebo nic“:** Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně je hodnoceno velmi temperamentní a mladistvé jednání. Komunikace je nekonvenční. Kariéra má podobu rychlého vzestupu nebo i sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Úspěch určuje vše - autoritu, moc, příjmy i oblíbenost. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla: *“Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.”*
- ▼ **„Chléb a hry“:** Vysokou hodnotou je přátelství a sympatické chování. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hrdinou je ten, kdo „sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka.“ Tato kultura často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce. Je tedy méně ohrožena neúspěchem a příznivá pro inovace a dovoluje budovat sebrané týmy. Heslo zní: *„Za hodně muziky – hodně peněz!“*
- ▼ **„Analyticko-projektová kultura“:** Důvěru má racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem jsou zasedání. Vše je třeba důkladně prozkoumat, což trvá dlouho. Rychlost s sebou přináší povrchnost, je tedy nevídaná. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra je zdoluhavá. Oblečení je korektní, stejně jako komunikace. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje jednu myšlenku. Maximálně se eliminují rizika, mnohonásobně se prověřuje a kontroluje. Heslo zní: *“Je tu tři roky, nic o tom neví”.*
- ▼ **„Procesní kultura“:** Všechny aktivity se soustřeďují na proces, samotný cíl hraje podřadnou roli. Nejdůležitější je hierarchie moci, oblečení, výše příjmu. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Hrdinové jsou ti, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu stále pracují v podniku, někdy i desítky let. U těchto podniku chybí ohrožení, bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť: *„Není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...”*¹¹

¹¹ „Naši lidé, zvyklí léta pracovat ve firmách v klidu dřímajících v národohospodářské náručí kultury mašliček, mají zcela přirozeně obtíže zvyknout si na kulturu zcela jiného ražení.“ [46]

Obrázek 5.3 Typologie podnikové kultury [40]



Typy kultur podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce

VRIES a MILLER [46] zpracovali odlišnou typologii firemních kultur, založenou na nepříznivých psychických stavech jednotlivce. Uvedené typy kultur představují nezdravé sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnutí řídicích procesů. Podniky založené na těchto kulturách jsou neefektivní, brzy se vnitřně rozpadají také proto, že po psychické stránce jsou dlouhodobě pro zaměstnance neúnosné. Jsou to především:

- ▼ **Paranoidní kultura:** Stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, trvalá připravenost na cokoliv.
- ▼ **Nátlaková kultura:** Perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné.
- ▼ **Dramatická kultura:** Vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama usadila doprostřed „scény“. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ni silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody spoléhají na spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví.
- ▼ **Depresivní kultura:** Pesimistické prognózy, strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.
- ▼ **Schizoidní kultura:** Lepší je držet se zpátky. Plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, taktika. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit.

Typy kultury podle zaměření

Jiný pohled na typy kultury firmy poskytuje kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě [46]. Může jít např. o kulturu zaměřenou na moc, na role, na výsledky či na člověka.

Typy kultury podle dominantní orientace ke změně

Současné ekonomické okolí našich podniků je silně konkurenční, změny v něm probíhající nabývají na stále větší intenzitě a rychlosti. V této situaci mohou obstát jen podniky, které si volí vhodný způsob reakce na měnící se okolnosti. Rozličnost reakcí firmy na změny vytváří další hledisko pro členění typů podnikových kultur na následující:

- ✓ **Obranná kultura** vyznávající jistotu a stabilitu se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Souhlasí se specializací, nízkými cenovými relacemi, inovacemi pouze nižších řádů. Kontrola je detailní.
- ✓ **Akční kultura** podporuje inovace, pružnou manipulaci s cenou, rychlou technologickou modernizaci, improvizaci, namátkovou kontrolu.
- ✓ **Analytická kultura** hledá kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé přizpůsobení i změny s pokud možno jistým výsledkem.

DIAGNOSTIKA PODNIKOVÉ KULTURY

Cílem diagnostiky kultury firmy je objektivně popsat vžitou podnikovou kulturu, její prvky a souvislosti. Podstatou je správné sledování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují dané představy, přístupy a hodnoty.

Diagnostika podnikové kultury by měla zahrnovat hledání odpovědí například na následující otázky:

- ✓ Které determinanty firemní kultury mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv a jaký?
- ✓ Jakého je zkoumaná kultura typu?
- ✓ Je tato kultura homogenní či tvoří subkultury a jaké?
- ✓ Jak se projevují převažující představy, přístupy a hodnoty a proč?

Literatura nabízí široké spektrum pohledů na diagnostiku kultury firmy. I přesto je možno vybrat některé reprezentativní oblasti, které řada autorů [52], [46] shodně považují za důležité a které mají relativně velkou poznávací hodnotu. Jsou jimi:

1. Identifikace zaměstnanců s firmou

Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle výše než cíle vlastní. Navenek se projevuje jako spojení, resp. loajalita k podniku, která automaticky bez vnějších stimulů zaručuje, že rozhodnutí spolupracovníka bude v souladu s podnikovými cíli. Můžeme ji rozdělit na identifikaci přirozenou (hodnoty a zájmy pracovníka plně korespondují s podnikovými cíli a hodnotami, se kterými je pracovník zcela ztotožněn), selektivní (některé hodnoty a cíle podniku pracovník odmítá), evokovanou (vedení firmy pozitivně ovlivňuje identifikaci zaměstnanců) a vykalkulovanou (zaměstnanec se podřídí podnikovým cílům a hodnotám, aniž je přijme za své) [46].

2. Informovanost

V podniku může vládnout rozdílná intenzita informovanosti pracovníků o celkovém dění v podniku. Je známo, že vysoká informovanost zaměstnanců působí zároveň i jako motivační faktor a může podstatně zvýšit potenciál pracovníků a jejich inovativnost. Je

přínosná rovněž pro odstranění nejistoty zaměstnanců a zmírnění napětí před eventuální změnou. Na dokonalé informovanosti jsou například založeny japonské kroužky kvality [61].

3. Převažující způsob myšlení

Způsob myšlení dělíme pro naše potřeby na mužský (tzn. důraz na hodnoty jako jsou výkon, konkurence, úspěch, kariéra) a ženský (tzn. převaha hodnot typu solidarita, pochopení, tolerance, dobré mezilidské vztahy). Hovoříme o maskulinitě či feminitě. V maskulinní společnosti jsou role jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, péče a zájem o kvalitu života. Ve femininní společnosti se role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita apod. [41].

4. Pracovní podmínky

V těchto případech se nejedná jenom o hlediska bezpečnosti práce, ale o vytváření takového prostředí, které by pomáhalo v maximální míře realizovat požadované výkony a co nejvíce usnadňovalo pracovní činnosti. Jde jak o pracovní podmínky na úrovni provozu, tak i o vybavení kanceláří (např. výpočetní technikou) [59].

5. Komunikace

Zachycuje komunikační kanály a je možné je rozdělit na ústní (komunikace tváří v tvář dvou osob, skupinové porady, prezentace, telefon, TV, radio), písemné (dopis, připomínka, oběžník, fax, tištěná reklama, elektronická pošta, počítačová data) a obrazové (kresba, schéma, plakát, nástěnka, výstřižky, film, graf apod.) [41]. Tento faktor se někdy může spojit s faktorem informovanosti, protože v podstatě popisuje formální i neformální informační toky. Kromě toho však obsahuje i to, zda je přenos informací pouze z vrcholové úrovně směrem dolů nebo i v opačném směru, zda převažuje formální či neformální komunikace [66].

6. Styl řízení a způsob rozhodování

Uplatňovaný styl řízení podniku pomáhá budovat příznivé podnikové klima a vytváří buď příznivou či nepříznivou pracovní atmosféru. Veškeré jednání řídicího pracovníka působí, i když to tak není zamýšleno, jako vzor, návod k jednání. Může být vědomě, ale i nevědomě, napodobováno členy řízené pracovní skupiny. Každá firma, a dokonce i jednotlivá pracovní místa vyžadují svůj optimální styl řízení. V týmech, které jsou složeny z vysoce kvalifikovaných pracovníků, se dobře uplatňuje demokratický styl, u manuálních pracovníků s nižší kvalifikací spíše pozitivně autokratický styl. Rozhodující je styl řízení vrcholového managementu, který udává tón ostatním řídicím pracovníkům. Autokratický vrcholový manažer těžko připustí demokratický styl vedení na nižších stupních [59].

7. Nejúčinnější stimuly

Podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnohých souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků. Každý podnik by měl hledat takové formy motivování, které by byly co nejvýhodnější pro pracovníky a které by plně korespondovaly s vytyčenými cíli firmy. V některých firmách se uplatňuje pouze finanční motivace, v jiných firmách se klade důraz na více účelně rozlišených motivačních faktorů. Je dobré pečovat také o mimopracovní vyžití pracovníků. Některé firmy preferují jistotu dlouhodobého zaměstnání, perspektivní kariéru či zvyšování kvalifikace [59].

8. Dominantní nositel úspěchu

V této otázce jde o problematiku individualismu či kolektivismu. Individualismus znamená, že jednotlivec je prostředkem i cílem řízení, pracovní skupina tvoří jen jeden z parametrů pracovních podmínek. Je příznačný pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jednotlivci volné: očekává se, že každý se stará zejména o sebe a svou rodinu. Naproti tomu u kolektivismu jsou řídicí snahy orientovány na skupinu a teprve prostřednictvím ní je ovlivňován jednotlivec a jeho výkon. Kolektivismus je typický pro společnost, ve které jsou lidé od svého narození integrováni do soudržných skupin. Toto členství jim během života zaručuje ochranu jako protihodnotu značné loajality [41].

9. Inovativnost a tolerance k riziku

Projevuje se v kreativité, nových nápadech a myšlenkách, ale také v tom, zda podnik nabízí prostředí povzbuzující zaměstnance ke spontánnosti a k ochotě jít do rizikových akcí. Neznamená jen nové výrobky a služby a moderní interiér, ale i pružné reagování uvnitř firmy na nové podněty zvenčí, tedy v konkurenčním prostředí. Důležitost tohoto faktoru nabyla v ČR na intenzitě po roce 1989 a potřeba inovativnosti se ještě zvýrazní po vstupu naší republiky do EU [66].

10. Tolerance ke konfliktu

Tato problematika se zabývá tím, zda podnik vytváří podmínky pro vyjádření sporných názorů a kritiky. Je odrazem kvality komunikace v podniku a zároveň poukazuje na to, jak zaměstnanci přistupují k problémům, zda se jim vyhýbají nebo se je snaží konstruktivně řešit. V podniku, kde dochází často ke konfliktním situacím, nejsou v souladu představy, přístupy a hodnoty jednotlivých zaměstnanců. V takovém případě je nutné hledat příčiny konfliktů a snažit se sjednotit a nadchnout zaměstnance pro celkové hodnoty a cíle firmy.

11. Celkové klima v podniku a spokojenost zaměstnanců

Ve spokojenosti zaměstnanců hraje důležitou roli pracovní skupina. Působení pracovní skupiny reguluje soubor sociálních norem, jejichž porušení ze strany některého člena hodnotí pracovní skupina negativně a dochází k oslabování jeho vazeb se skupinou. Výkonnost a spokojenost člověka je tedy přímo závislá na pracovní skupině. Ta se utváří, posiluje a oslabuje v konfrontaci s normami a zájmy skupiny. Pracovní spokojenost bývá ze sociálně-psychologického hlediska vyjadřována vztahem člověka k práci. Pokud je člověk plně identifikován se svou prací a pracovním zařazením, stává se pro něj práce jedním z hlavních zdrojů motivace a životního uspokojení. Takový pracovník lépe překonává strasti, nepříjemnosti a nepohodlí pracovních podmínek, které jinak často posilují pocit nespokojenosti [3].

O celkovém klimatu bylo pojednáno již u faktoru styl řízení a způsob rozhodování. Vedoucí může svým jednáním navodit v podniku atmosféru důvěry a spolupráce zrovna tak, jako atmosféru apatie a nestability. Záleží na manažerových schopnostech a jeho osobnosti.

ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY

Obecně lze konstatovat, že podstata změny spočívá v přeměně výchozího stavu (představy zaměstnanců nejsou shodné s představami firmy) na cílový stav (představy zaměstnanců jsou v souladu s představami firmy). Dosažení cílového stavu však není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami [46]:

- a) **Rozmrazování** vžitě podnikové kultury, zpochybňování některých sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot.
- b) **Tříbení** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, šancí a nebezpečí, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- c) **Ovlivňování**, tím rozumíme cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co je nežádoucí, zachovalo a posílilo vše, co je žádoucí, dále stmelení sil změnu podporujících.
- d) **Sladování** je o hledání co největšího počtu jednotících prvků strategicky potřebné kultury, jejich vzájemné posilování.
- e) **Rozvíjení** jako sledování, zda harmonický stav trvá, péče o něj, provádění korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny ve firemní kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar. Zároveň je nutné připravit se na tu skutečnost, že vytváření a budování nové kultury je proces složitý a dlouhodobý, který nelze úspěšně aplikovat bez dostatečné trpělivosti.

Nástroje změny

Tyto nástroje můžeme rozdělit na přímé a nepřímé [46]:

- ✓ **Přímé nástroje:** Pro ně je charakteristické, že dopad jejich použití lze poměrně snadno spolehlivě sledovat. Podobají se zřetelně vymežitelné akci nebo opatření. Rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky může být vyšší, což však neznamená, že by se jednalo o výsledky hodnotnější, než může přinést použití nástrojů nepřímých. Jde například o: *Projekty změn kultury firmy, změny způsobů přidělování zdrojů, změny v organizační struktuře, změny v řídicích procesech – vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace, personální změny, tvorbu pracovního prostředí.*
- ✓ **Nepřímé nástroje:** U těchto nástrojů se musí počítat s tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně, obvykle též s určitou časovou prodlevou. Jejich důsledné a systematické používání však může přinést překvapivě silné efekty. Jedná se o: *Jiný způsob komunikace – všestrannost, otevřenost, cílený rozvoj neformálních sítí, šíření rituálů a historek, nové „oslavy“ hrdinů, osobní příklady – prezentace a podpora jiných postojů či jiných norem chování, vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury – časopisy, nástěnky, rozhlas, video, výpočetní technika.*

Postup při změně podnikové kultury

Každá změna kultury firmy by měla mít tři etapy [46]:

1. DIAGNOSTIKU
2. VÍZI POSUNU
3. ZÁSAHY

Diagnostika je blíže rozvedena v předchozí části.

Vize posunu je postavena na:

- ✓ **Formulování strategicky potřebné kultury**, tzn. jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal strategickým zájmům, jaké klíčové představy, přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet.
- ✓ **Konfrontaci vžitě kultury a strategicky potřebné kultury.** Zde zvažujeme vzájemnou míru shody mezi fakty, která jsme zjistili v diagnostické etapě, a podstatou strategicky

potřebné kultury, kterou jsme si ujasnili v předcházejícím bodě. Na základě výsledků tohoto porovnání vymezíme podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy (tabulka 5.1).

Tabulka 5.1 Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy [46]

Výsledek konfrontace	Podstata žádoucího posunu
Soulad	Pěstování
Nepoměr	Vyladění
Rozpor	Přetvoření

Pěstování kultury firmy – je péčí o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, jejich udržování, podpora a rozvoj přímými i nepřímými nástroji.

Vyladění kultury firmy – je procesem posilování a rozvoje, upevňování žádoucích představ, přístupů a hodnot, oslabování a potlačování těch nevhodných pro strategii podniku (opět pomocí nástrojů).

Přetvoření kultury firmy – je odstranění vžitých představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílejí, které jsou však v rozporu s nároky budoucí prosperity firmy. Proto je nezbytné nahradit je odlišnými představami, přístupy a hodnotami. Je vhodné jejich podstatu korigovat podle toho, aby byly s aktuální kulturou alespoň slučitelné.

Postup provádění zásahů je následující:

- 1) Specifikace zásahu.
- 2) Podpurná kampaň.
- 3) Příprava klíčových sil.
- 4) Realizace programů zásahu.
- 5) Monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury.
- 6) Úsilí o důvěru a porozumění.

Principy změny podnikové kultury

Rozhodující principy změny podnikové kultury jsou [40]:

- ✓ **Zabezpečení maximální a rychlé informovanosti všech spolupracovníků** prostřednictvím informačních schůzek, případně krátkodobých školení. Na těchto setkáních je nezbytná účast vrcholového vedení podniku. Účastníci by měli zastupovat vždy přibližně stejnou úroveň pracovních pozic ve firmě. Ukazuje se, že je vhodné soustředit předpokládané nositele odlišných subkultur.
- ✓ **Zpracování platné varianty zásad podnikové kultury do písemné podoby.** Je důležité ji dát k dispozici všem spolupracovníkům. Důvodem je přesvědčení, že je nezbytné hlavní priority, cíle a hodnoty firmy veřejně formulovat. Teprve po jejich zviditelnění mohou začít být všeobecně přijímány.

Podniková kultura a její analýza ve společnosti STAVCENTRUM, a.s.

Firma STAVCENTRUM, s.r.o.¹² byla založena dne 31.12. 1991. V lednu 1998 zvýšila tato firma své základní jmění a současně se transformovala na akciovou společnost STAVCENTRUM, a.s. Mezi hlavní činnosti společnosti patří provádění dopravních a průmyslových staveb, výroba, montáž, údržba a servis elektronických zabezpečovacích a telekomunikačních zařízení. Firma v současné době zaměstnává průměrně 90 lidí – 30 technicko-hospodářských pracovníků (THP) a 60 dělníků. V podniku je uplatňována funkcionální organizační struktura. Řídící vztahy jsou liniové.

Přestože se v jižních Čechách, ale i v celé České republice vyskytuje mnoho silných konkurentů, a někdy i se zahraniční účastí, firma STAVCENTRUM, a.s. si vybudovala pevnou pozici na trhu a neustále ji posiluje v regionálním, a především v celorepublikovém rámci.

Ve firmě STAVCENTRUM proběhlo dotazníkové šetření na téma podniková kultura. Výsledky byly následující:

Identifikace zaměstnanců s firmou a s prací

U THP mírně převažuje pocit hrdosti na podnik. U dělníků je dobrá identifikace s prací, avšak slabá identifikace s podnikem. Jen třetina dělníků je spokojena s děním ve firmě.

Informovanost

Většina pracovníků nezná přesně záměry a cíle firmy. Zaměstnanci se domnívají, že dlouhodobým záměrem firmy je hlavně zisk, a dále jméno a tvář firmy. Ve společnosti však bylo zavedeno řízení jakosti podle norem ISO a byla deklarována vysoká kvalita produkce jako strategie firmy.

Komunikace

Přibližně dvě třetiny dotázaných je buď nespokojeno nebo spíše nespokojeno s komunikací ve firmě. Největší problémy v komunikaci jsou mezi jednotlivými útvary podniku.

Převažující způsob myšlení, hodnoty

Pracovníci preferují shodné hodnoty (dobré mezilidské vztahy, tolerance, solidarita, jistota, umírněnost), převažuje spíše ženský, empaticky orientovaný a lidskou dimenzi práce vyzdvihující způsob myšlení.

Styl řízení

S jednáním nadřízených je spokojeno 84 % THP. Polovina dělníků spíše není spokojena s jednáním nadřízených. Každý druhý THP má možnost dát k rozhodnutí připomínky. Názory dělníků se v úvahu neberou. U THP se uplatňuje konzultativní styl řízení, u dělníků autoritativní. Rozhodování je centralizované.

Celkové klima na pracovišti

Pracovní klima na pracovišti THP je přátelské, neformální, s aktivním přístupem k práci, zatímco atmosféra na pracovišti dělníků je spíše nepříznivá a formální.

¹² Název firmy je na základě přání managementu smyšlený.

Motivace

Více než polovině THP nejsou zcela známa kritéria, která se uplatňují při ocenění práce a vzestupu jejich kariéry. U dělníků závisí ocenění práce na tom, jak celkově prosperuje firma. Dělníci jsou motivováni hlavně nátlakem. Celkově podnikové klima spíše nevytváří prostor pro vyjádření kritického názoru.

Kultura společnosti STAVCENTRUM, a.s. vznikla spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy. Tato situace může být charakterizována tím, že „nějakou kulturu podnik vždycky má a i ‘nekultura’ je svým způsobem určitou formou podnikové kultury“. S tímto názorem je možné pochopitelně souhlasit jen pasivně, avšak z manažerského pohledu se tak vedení firmy vzdává možnosti významným způsobem ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovou strategií.

Z hlediska rozdělení typu kultur podle zaměření se analyzovaná kultura nejvíce zaměřuje na zvládnutí pracovních úkolů. Vysoce se hodnotí odborné znalosti a dovednosti. Trvají-li dlouhodobě nezdary, projevuje se křehkost této kultury.

Kultura firmy se nejvíce přibližuje kultuře typu „chléb a hry“ (pracovníci preferují dobré mezilidské vztahy a skupinovou práci). Výzkum poukázal na existenci 3 subkultur: dělníků, THP a vrcholového vedení, což vypovídá o určité indiferentnosti kultury.

Dělníci pohlíží na firmu spíše nepříznivě. Jejich nespokojenost je způsobena především negativním motivováním a autoritativním stylem řízení, spojeným s jednosměrnou komunikací jen „shora dolů“. Tyto skutečnosti přispívají k častým konfliktům na pracovišti dělníků a v určitých obdobích také k vysoké fluktuaci. Kulturu dělníků lze označit jako nátlakovou, zaměřenou na role a výsledky. Je však průhledná a chování jejích členů lze snadno odhadnout i za krizových situací. Systém je zde uzavřený, bez možnosti diskuse. Subkultura THP je pozitivní, vyznačuje se relativně dobrými vztahy THP s nadřízenými, nízkou mírou vzniku konfliktů na pracovišti, přátelskou atmosférou s neformálními vztahy a nízkou fluktuací. Kultura THP je zaměřená na úkoly a výsledky. Systém je otevřený, to znamená, že zaměstnanci mohou projevovat své názory, ty však nejsou vždy brány v úvahu. Vrcholové vedení upřednostňuje centralizované rozhodování a má některé představy a přístupy odlišné od svých zaměstnanců.

Mezi **silné stránky** této podnikové kultury patří: dobrá identifikace zaměstnanců s firmou či prací, otevřená komunikace uvnitř jednotlivých útvarů, shodné hodnotové preference pracovníků, relativně dobré vztahy THP s jejich nadřízenými, nízká míra konfliktů a fluktuace na pracovišti THP, přátelská atmosféra s neformálními vztahy (u THP). Pracovníci si uvědomují význam jejich pracovních úkolů pro podnik. Mezi **slabé stránky** kultury je možno zařadit tyto: nedostatečná informovanost a motivace, problémy v komunikaci mezi jednotlivými odděleními a mezi podřízenými a nadřízenými u dělníků, vyhýbání se kritice, nespokojenost s pracovními podmínkami, vysoká fluktuace a negativně orientovaný autoritativní styl řízení na pracovišti dělníků.

Návrh změny podnikové kultury

S ohledem na zjištěný stav podnikové kultury a na strategické záměry firmy byly navrženy určité změny, které by měly přispět k většímu souladu strategie a kultury podniku. Bylo zapotřebí vytvořit novou vizi žádoucí podnikové kultury. Zároveň však bylo nutné navázat na dosavadní dynamiku, přenést a pokračovat v tom, co je prospěšné a udržet si hodnoty, jichž si lidé váží a nechťejí je opustit. Tímto způsobem je možné si alespoň zčásti zajistit přívětivější postoj lidí ke změně, který bývá většinou negativní, naplněný obavami z neznámého.

Vzhledem k naléhavosti jednotlivých problémů byly navrženy zásahy ve formě přetvoření (vžité principy jsou nevyhovující) či vyladění (vžité principy jsou vesměs vyhovující, ale bylo by vhodné je zlepšit) stávajících oblastí kultury firmy.

Zásahy:

Přetvoření:

- a) Hodnotit průběžně práci zaměstnanců a účinně je motivovat (především vytvořit jasná kritéria ocenění práce).
- b) Orientovat se více na lidi než na úkoly.
- c) Odstranit či maximálně zmírnit nátlakovou kulturu dělníků.
- d) Vytvořit otevřený systém subkultury dělníků.

Vyladění:

- a) Zlepšit komunikaci mezi útvary podniku.
- b) Delegovat pravomoci.
- c) Přesvědčit pracovníky o záměrech firmy.
- d) Neustále zdůrazňovat a oceňovat hodnoty potřebné pro strategii podniku.

6. INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

Martin Maleček

V sedmdesátých letech 20. století nastal obrovský rozmach informačních technologií. Výrazný rozvoj využívání výpočetních a informačních technologií začal na počátku 80. let s nástupem mikropočítačů. Podniky dostaly do rukou nástroj, pomocí kterého byly schopny lépe sledovat aktivity náročné na množství operací jako objednávání, pohyb materiálu, skladování zboží atd. V kombinaci s možností využití počítačových modelů získané informace zvýšily schopnost řídit materiálové toky a optimalizovat výši a pohyb zásob. Jednotlivé systémy plánování potřeby materiálů (systémy MRP), systémy plánování distribuce (systémy DRP) a další, umožnily podnikům propojit řadu činností s materiálovými toky, a to od procesu objednávání od dodavatelů, přes řízení zásob, prognózování až po výrobní plánování. V současné době jsou informační technologie považovány za klíčový faktor, bez kterého se při moderním řízení podniku nelze obejít. Z využívaných jednotlivých informačních technologií začaly být vytvářeny a využívány technologie informačních systémů. V soudobé logistice, z hlediska objemu dat, již není prakticky možné provádět např. logistické operace bez odpovídající informační technologie – informačního systému.

Informační systém je však něco mnohem víc, než pouhé shromažďování dat a jejich prezentace. Způsob, jakým jsou data využívána a systém řízení databáze hraje důležitou roli i při strategickém rozhodování. Tyto informační technologie umožňují komunikovat se zákazníky a dalšími partnery v rámci organizace. Pro zavedení takových pojetí, jako např. rychlé reakce nebo efektivní odezvy zákazníka, je informační technologie nezbytnou podmínkou. Bez moderních informačních technologií, dále popsanych v následujících kapitolách, by bylo velmi obtížné zajistit jakékoliv efektivní řízení zásob nebo systémy rychlé reakce. Zákazníci se stávají stále náročnějšími, co se týká jejich očekávání a požadavků a od dodavatele vyžadují především spolehlivé dodací doby, vyrovnané cykly objednávek a dodávek. Jinými slovy řečeno, vyžadují spolehlivě fungující *integrováný logistický systém*, který bude podporován *logistickým informačním systémem* [33]. Je proto žádoucí, aby se těmto technologiím věnovala v podniku patřičná pozornost a aby se jejich financování promítlo do plánu informačního systému podniku a do plánu investic v rámci strategického plánování. V současné době hektického vývoje a využívání výpočetní techniky budou informační technologie hlavním faktorem růstu a rozvoje podniku.

INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE PRO PODPORU LOGISTIKY A PLÁNOVÁNÍ

Popsat jednotlivé metody používané v logistice a zejména jejich zařazení je značně obtížné, neboť jak již bylo řečeno, logistika je provázána se všemi činnostmi podniku. V této kapitole budou tedy pouze obecně zmíněny základní metody a pomůcky pro podporu logistiky i logistického plánování a na ně navazující moderní metody, systémy a procesy všeobecně zahrnuté pod názvem *integrováný logistický informační systém*. Logistický informační systém (LIS) je pouze částí globálního logistického systému, sloužícího pro evidenci údajů, jejich zpracování, přenos a vykazování [62]. Hlavním smyslem je podpora materiálového, plánovacího a řídicího podsystému a jejich integrace.

V logistice, jako i v jiných odvětvích, došlo k rozvoji zejména po druhé světové válce, když vznikaly první statistické objednávací systémy spolu s propočty ekonomicky výhodných objednávacích množství. Postupně byly zaváděny systémy KANBAN a JIT (Just In Time),

zlepšovaly se metody objednávání zavedením metody ABC. Společně s rozvojem výpočetní techniky bylo možné i vyhodnocovat větší množství dat a údajů a byly zaváděny dynamičtější systémy jako MRP 1 (Material Resource Planning) a z něj modifikovaný MRP 2 (Manufacturing Resource Planning).

Z důvodů stále se zvyšujícího tlaku ze strany konkurence i zákazníků bylo třeba vytvořit ucelený systém podpory logistiky a plánování, vycházející z původních a vylepšených metod a složený a podporovaný vhodnou kombinací informačních systémů. Nejzákladnější z nich jsou představeny v následujících odstavcích.

SYSTEMY NA PODPORU ROZHODOVÁNÍ (DSS)

U systémů na podporu rozhodování (Decision Support Systems) nejde o pouhé zpracování a sledování transakcí. Jde o speciální integrující počítačové systémy, podporující různé informační subsystémy, kdy účelem je poskytnout takové informace, s jejichž pomocí může management rozhodovat kvalitněji.

V rámci těchto systémů využívají podniky informační technologie zejména jako časový faktor konkurence, tj. jako zdroj konkurenční výhody v závodě s časem (TBC – Time Based Competition). Základem je předpoklad, že ten kdo má první, čerstvé a kvalitní informace, může nejrychleji reagovat, a tím získat náskok před konkurenty. Existují dále logistické technologie založené na kombinaci různých informačních systémů (EDI, POS, EFT...viz dále), jejichž cílem je snížení doby cyklu objednávky, zvýšení rychlosti reakce a snížení úrovně zásob jako systém rychlé odezvy (Quick Response), systém JIT (Just In Time), systém TQM (Total Quality Management) nebo systémy efektivní odezvy zákazníka (Efficient Consumer Response).

DSS v sobě zahrnují širokou paletu modelů, simulací a dalších softwarových aplikací, které slouží k lepšímu, kvalitnějšímu rozhodování. Tyto systémy využívají informací z různých oblastí a vytváří tak soustavu, která reprezentuje vztahy mezi daty, simuluje různá prostředí, využívá algoritmy a podmínky nejistoty. Provádí analýzu a na základě výsledků doporučují řešení. Do těchto systémů lze zahrnout různé rozhodovací analýzy, prognostické modely, simulační modely nebo modely lineárního programování, skryté v uceleném podnikovém softwaru. Systémy DSS lze potom využít v celé řadě logistických rozhodnutí jako například výše zásob, druh dopravy, doba objednávacího cyklu, objednávací množství atd. Cílem DSS je tedy: napomáhat vedoucím pracovníkům v oblasti logistiky při rozhodovacích procesech; podporovat, ale nikoliv nahradit úsudek managementu a zvýšit efekt logistických rozhodnutí.

Modifikacemi DSS jsou rovněž např. umělá inteligence a pod ní spadající expertní systémy.

Umělá inteligence (AI)

Umělá inteligence (Artificial Intelligence) se vyvinula jako samostatný vědní obor. Lze ji definovat jako systém, zabývající se koncepcemi a metodami odvození, kdy pomocí počítače a symbolického znázornění poznatků se postupně přichází k odvození úsudků. Zahrnuje tedy poznávací dovednosti jako schopnost řešit problémy, schopnost učit se, rozumět jazyku a obecně se chovat způsobem, který je považován za inteligentní.

AI je velice široký pojem, který v sobě zahrnuje celou řadu oblastí. V současné době není počet aplikací v praxi velký. Je však zřejmé, že je do budoucna jejich potenciál využití značný. Systémy AI je možné použít například pro modelování dopravních nákladů a doby přepravy, modelování zákaznického servisu s různou spolehlivostí a náročností atd.

V současné době se výzkum v logistice zaměřuje na podoblast AI označovanou jako *Expertní systémy*.

Expertní systémy (ES)

Expertní systémy (Expert Systems) spadají do oblasti umělé inteligence. Jde o počítačový program, který používá znalostní a deduktivní metody pro řešení problémů, jež obvykle vyžadují schopnosti lidských odborníků. ES je program založený na umělé inteligenci, který dokáže kvalifikovaně provést speciální úkol pomocí analýzy souboru znalostí o daném úkolu a jeho okolí.

Za jakousi odnož ES lze považovat *Neuronové sítě*, neboť napomáhají rozhodování prostřednictvím použití logiky a souborů pravidel. Zásadní rozdíl je v tom, že Neuronové sítě vytvářejí na základě minulých rozhodnutí a výsledků svá vlastní pravidla a nespolehají na úsudek „experta“. Ty jsou doposud ve stadiu vývoje. V budoucnu by se mohly stát nástrojem pro analýzu velkého množství dat.

SYSTEMY ELEKTRONICKÉ VÝMĚNY DAT (EDI)

Elektronická výměna dat (Electronic Data Interchange) znamená elektronický přesun oboustranně známých obchodních dokumentů mezi počítači komunikujících společností (mateřská firma ↔ dceřinná firma, zákazník ↔ dodavatel atd...). EDI umožňuje, aby podnik, který daný dokument přijímá, jej mohl ihned zpracovat a spustit případné návazné aktivity (příjem objednávky → objednávka vlastnímu dodavateli, plán a zadání do výroby apod.). Podle kvality daného systému nemusí být na straně příjmu žádné lidské zásahy. EDI nahrazuje tradiční způsoby přenosu jako poštou, telefonem, faxem. Nejde však pouze o pouhou náhradu, neboť EDI poskytuje i další informační možnosti. Podle výše uvedené definice jde o komunikaci mezi počítači a o přenos *standardizovaných* dokumentů, proto např. faxový přenos nebo výměna informací prostřednictvím e-mailu a Internetu, které nemají standardizovaný charakter, nespádají pod klasickou definici EDI.

Pro správnou funkci je třeba zajistit kompatibilitu počítačových prostředí. To znamená, že jak příjemce, tak i odesílatel musí používat shodnou definici systémů, kódů a dále i shodný formát a způsob přenosu.

V současné době se můžeme v praxi setkat s několika typy systému EDI. Jde především o tzv. „proprietární“ systémy, dále sítě přidávající hodnotu VAN (Value-Added Networks) a systémy odborových asociací.

Proprietární systémy

Proprietární systémy, označované také jako „one-to-many“ systémy, jsou u podniku, který obvykle nakupuje u více dodavatelů a je s nimi v přímém kontaktu. Systém funguje nejlépe pokud jde o podnik silný a velký, který je schopen přesvědčit dodavatele, aby se stali součástí jeho sítě. Hlavní výhodou je velká míra kontroly. Nevýhodou je, že jde obvykle o nákladné systémy. Dále je zde riziko neochoty dodavatelů stát se členy takového systému.

Sítě přidávající hodnotu

Sítě přidávající hodnotu (VAN), známé také jako systémy „many-to-many“ nebo systémy třetích stran, jsou nejpoužívanější systémy EDI. V rámci těchto systémů probíhají veškeré přenosy přes třetí osobu, tzv. clearingové středisko, které informace a dokumenty soustřeďuje, třídí a posílá dále. Výhodou je, pokud odesílatel a příjemce nemají kompatibilní

systemy, přičemž převedení dat provádí clearingové středisko. To také snižuje náklady podniku na zavedení sobě odpovídajících systémů. Další výhodou je, že dokumenty nemusí být zaslány přímo, ale pouze do elektronické schránky, mailboxu, kde si je příjemce může kdykoliv vyzvednout. Je zde také možnost napojení na proprietární systémy. V současné době se rozšiřuje použití EDI prostřednictvím Internetu. V této oblasti existuje výrazná iniciativa předních počítačových společností.

EDI JAKO ČASOVÝ FAKTOR KONKURENCE (Time Based Competition)

Jak již bylo zmíněno dříve, zákazníci požadují funkční integrovaný logistický systém, podporovaný informačním systémem, který bude zlepšovat a urychlovat splnění jejich požadavků. Mezi systémy napomáhající k uspokojování zákaznických potřeb a k urychlení reakce patří také nástavby již zmíněných systémů, jako systémy čárových kódů (Bar Code System), elektronické pokladní systémy (POS, Points Of Sale) a technologie TQM (Total Quality Management). Všechny výše zmíněné systémy lze výhodně propojit tak, aby podporovaly systém rychlé odezvy (QR, Quick Response) a efektivní odezvy zákazníka (ECR, Efectivy Customer Response).

Systém rychlé odezvy (QR) a efektivní odezvy zákazníka (ECR)

Tyto technologie integrují různé systémy s cílem co nejrychleji dodat potřebné zboží na trh. Tím se stávají důležitým konkurenčním nástrojem v závodě s časem (TBC). Současně vedou ke snižování zásob, udržování, případně zvyšování úrovně zákaznického servisu. Jde ve své podstatě o využití zpětné vazby, zpětné informace o kvalitě poskytovaného servisu. Na základě analýzy získaných informací dochází k zlepšování kvality a rychlosti cyklu.

Čárové kódy (BC)

S čárovým kódem (Bar Codes) se dnes setkáváme téměř všude, kde dochází k balení, distribuci a prodeji spotřebního i výrobního zboží. Jde o řadu paralelních čar různých šířek, s různými rozestupy mezi jednotlivými čarami. V těchto kódech jsou zaneseny informace o daném produktu – výrobní kód, cena, datum výroby, množství v balení atd. Čárové kódy se snímají opticky paprskem světla. Informace z čárového kódu se přenáší přímo do počítače, který s nimi pracuje dále. Výhodou je zefektivnění operací, neboť se získávají přesné a aktuální informace o zboží. Pravděpodobnost výskytu chyby v čárových kódech se odhaduje na 1:10 000 až 1:1 000 000, zatímco při manuálním vkládání dat činila 1:25 až 1:30. Systém čárových kódů představuje logickou nástavbu podnikového informačního systému a spojovací článek se systémem EDI.

Elektronické pokladní systémy (POS)

POS se využívají zejména v maloobchodě, přičemž se může využít snímání čárových kódů přímo u pokladny v prodejně. Získaná data lze přenášet přímo dodavatelům, kteří na jejich podkladě mohou doplnit zásoby položek, jejichž prodaný objem přesáhl zadanou hodnotu. Zodpovědnost za doplnění zboží se tak přenáší na dodavatele. Případně se podklady mohou využít v rámci vlastního informačního systému.

Total Quality Management (TQM)

TQM lze obecně charakterizovat jako snahu podniku o zkvalitnění procesů podporovanou a využívající integrovaný informační systém. TQM zlepšuje kvalitu zákaznické servisu, odstraňuje chyby a provádí prevenci proti nim, zavádí automatizaci. Tím zkracují dobu cyklu objednávky a zlepšují vyrovnanost cyklu.

SYSTEMY ŘÍZENÍ SKLADOVÝCH OPERACÍ (WMS)

Pod pojmem WMS (Warehouse Management System) jsou označovány systémy pro řízení skladových operací pro distribuční centra, velkoobchodní sklady, logistická centra a jiné sklady s vyššími objemy protékajícího zboží. Důvodem je snaha o snížení objemu zásob, zvýšení obrátkovosti zásob, plné využití skladové plochy a snížení chyb při manipulaci se zbožím. Zároveň také dochází k zvýšení efektivnosti a produktivity práce. WMS většinou běží odděleně od podnikového informačního systému jako samostatný modul, který si s IS vyměňuje potřebná data.

U WMS se využívají již zmíněné systémy čárových kódů, elektronické pokladní systémy a radiofrekvenční on-line skladovací systémy, které zajišťují sledování skladových logistických procesů v reálném čase.

Závěr

Závěrem lze konstatovat, že v současné době rychlého vývoje společnosti a jejich neustále vyšších požadavků uspokojení potřeb, bude zvyšován i tlak na výrobce i distributory zboží. V souvislosti s tím dochází k vývoji nových postupů, metod a pojmů, které sebou přináší jak pozitivní, tak i negativní stránky. Jedním z těchto nových pojmů je bezesporu i logistika a s ní související nové metody a technologie, která ruku v ruce s celosvětovým rozvojem moderních technologií využívá stále více informací a zakládá svoje strategie na jejich získávání a využívání. Jak bylo naznačeno v této práci, moderní informační technologie a integrované informační systémy budou hrát stále důležitější roli ve světovém obchodu, a tedy i logistice.

Používání zmíněných moderních informačních metod, zapracovaných, zkombinovaných a sladěných programech softwarových společností, se stává základem pro tvorbu plně fungujícího integrovaného logistického informačního systému.

Zavedení systému čárových kódů ve společnosti Robert Bosch, s.r.o.

Společnost Robert Bosch, s. r. o. v Českých Budějovicích se zabývá výrobou komponent pro automobilový průmysl. Jejími hlavními produkty jsou moduly sacího potrubí, palivové moduly a plynové pedály. Výrobky jsou určeny pro zákazníky renomovaných automobilových společností z celého světa. Jako příklad lze uvést společnosti Volkswagen, Škoda, Nissan, Honda, Toyota, Ferrari, Fiat aj. V současné době firma Robert Bosch České Budějovice zaměstnává zhruba 2000 zaměstnanců, přičemž v loňském roce dosáhl její obrát 6,1 miliardy korun.

Pro společnost BOSCH jako výrobce komponent pro automobilový průmysl, bylo v prvních fázích vývoje společnosti důležité zajistit plynulý tok materiálu a hotových výrobků. Zpočátku bylo řešeno systémové odvádění výrobků jednorázově¹³ po ukončení směny a následně byla tato jednorázová "odváděnka" zanesena ručně do systému. To vyžadovalo velké množství manuální práce, docházelo k zvýšení pravděpodobnosti výskytu chyb při ručním zápisu a nepřesnosti údajů (stav v systému neodpovídal skutečnému stavu). Se zavedením skladování v externím skladu bylo zavedeno odvádění výrobků po balících jednotkách a odváděnky byly průběžně vkládány do systému. Stále však přetrvávaly výše zmíněné nevýhody. S dalším rozvojem výroby byl stávající stav neúnosný, proto se přistoupilo k zavedení systému čárových kódů.

Pomocí čárového kódu je sledován tok výrobků od opuštění výrobní linky až po expedici a prodej. Zabalené výrobky jsou označovány etiketou s čárovým kódem již na výstupu z výrobní linky, a to při odvádění výrobků, které se nyní děje průběžně. Tiskárny etiket přebírají data o daném výrobku z informačního on-line systému. Klíčovým údajem na etiketě je unikátní sériové číslo (tzv. LET číslo – číslo skladové jednotky), které jednoznačně identifikuje každý výrobek. Mimo to jsou na etiketě uvedeny další údaje – číslo výrobku, číselný kód, identifikační kód formuláře, množství, případně další specifické údaje vyžadované zákazníkem. Pro další práci s balící jednotkou je směrodatné pouze LET číslo, ke kterému jsou v databázi uloženy všechny potřebné údaje o druhu výrobku, stavu balící jednotky (kvalitou uvolněno/neuvolněno) a umístění balící jednotky.

Pro sledování a řízení toku výrobků je použito mobilních terminálů s integrovaným laserovým snímačem čárových kódů s on-line radiofrekvenčním přenosem dat. Terminály pracují v radiofrekvenční síti vytvořené přístupovými body (access pointy), které pokrývají signálem všechna požadovaná místa ve výrobě a skladech, včetně komunikačních prostor. Pomocí těchto mobilních terminálů jsou pak prováděny veškeré operace: příjem výrobků, zaskladnění, vyskladňování a inventury. Vzhledem k charakteru výroby jsou všechny operace prováděny vysokozdviznými vozíky.

Postup při odesílání hotových výrobků potom vypadá následovně: z každé balící jednotky je načteno LET číslo (ke kterému je již v momentě odvedení balící jednotky, přiděleno volné skladové místo vhodné pro daný typ balení) a přes access point je informace přenesena do IS. Jednotka je poté naložena na kamion, který odváží výrobky do externího skladu. Na expediční ploše externího skladu jsou opět načteny data z každé balící jednotky jako potvrzení příjmu do skladu a na displeji mobilního terminálu se objeví přidělené skladové místo. Řidič vozíku může provést fyzické zaskladnění na dané místo. Předtím ještě provede kontrolu správnosti skladového místa, a to načtením čárového kódu skladového místa v konfrontaci s čárovým kódem skladové jednotky. Při každém načtení kódu je odeslána informace rádiovým signálem přes access pointy do IS podniku. Pokud jsou vyžadovány

¹³ Odváděním je myšlen způsob zanesení vyrobených výrobků do IS podniku spolu se spotřebou komponent, potřebných na výrobu daného výrobku dle kusovníku.

informace o daném výrobku, systém automaticky na základě požadavku a načteného LET čísla podá potřebné informace.

Při opětovném vyskladnění a prodeji jsou objednávky od zákazníků po zpracování v oddělení expedice odeslány do systému a zobrazeny na displejích všech terminálů. Pokud se některý ze skladníků přihlásí k zakázce, je systémem navigován po skladě a vyskladňuje jednotlivé položky zakázky. Po dobu zpracování je zakázka zobrazena na displeji s příznakem nedokončené zakázky s procentuálním stavem vyskladňování. Při expedici palet je načtením kódů kontrolována kompletnost dodávky a správnost jejího umístění. Po vyexpedování jsou data o exportovaném zboží zanesena do podnikového informačního systému.

Tento bezpapírový systém řízení skladu výrazně zvýšil produktivitu práce. Za menší potřeby pracovníků se skladuje větší množství výrobků. Prostřednictvím automatického zapisování do IS se radikálním způsobem snížil počet chybných zadání. Načtené informace jsou okamžitě k dispozici v podnikovém informačním systému díky on-line napojení a ví se, kde se daný výrobek v určitém okamžiku nachází. S tím souvisí i výhoda rychlého zpětného dohledání toku výrobků a snížení možnosti ztráty.

7. ŘÍZENÍ ZMĚN

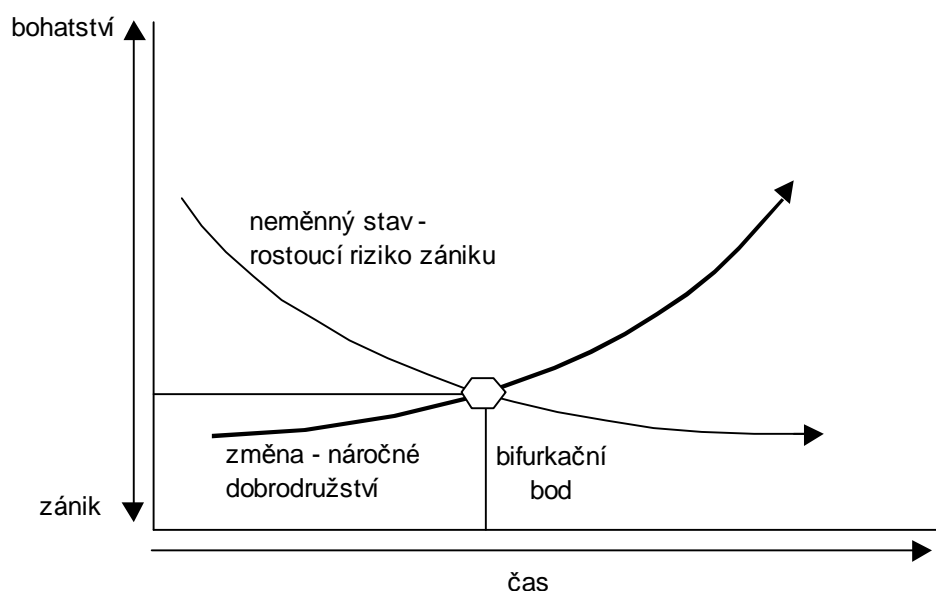
Ladislav Rolínek

Změny vyvolávají u lidí značné obavy na jedné straně a nerealistická očekávání na straně druhé. Faktem však zůstává, že neměnný způsob existence je doprovázen rostoucím rizikem zániku.

Jestliže riziko změny a riziko neměnnosti dosáhne stejné úrovně, vstupuje organizace či jednotlivec do tzv. bifurkačního bodu neboli do bodu rozdvojení (obrázek 6.1). V tomto bodě musí management zvážit následující skutečnosti:

- 1) Realizovat změnu, neboť změna je do budoucna méně nebezpečná nebo dokonce perspektivnější než neměnný stav.
- 2) Nerealizovat změnu, protože změna je v daném okamžiku riskantní, zatímco neměnnost představuje jistotu.

Obrázek 6.1 Bifurkační bod změny [27]



Obecně je možné prohlásit, že odkládání změny za bifurkační bod je z krátkodobého hlediska pohodlné, ale v dlouhodobé perspektivě to může znamenat zánik.

Cíle změn

Co je předmět změny? Co všechno v podniku můžeme měnit?

Odpovědí je všechno. Lze prohlásit, že řízení změn v podstatě v současné době splývá s pojmem řízení podniku.

V podmínkách neustálé změny vnějšího, turbulentního prostředí [10], [11] se dostávají podniky dle dynamiky trhů, na které vstupují, do jistých potíží. V této situaci mohou manažeři firem v zásadě postupovat dvojím způsobem: tyto problémy buď vůbec neřešit, nebo k nim přistupovat proaktivně. Neměnný stav a reaktivní uvažování však vedou k postupnému zvětšování rizika zániku firmy [27], [7].

Úroveň řízení podniků a jejich přizpůsobivost ke změnám je možné hodnotit různými metodami. K základním z nich patří měření celkové entropie [27], [28]. Metodickým východiskem je předpoklad, že úspěšnost či neúspěšnost podniku je dána úrovní jeho produktu a potenciálu. Produkt přitom chápeme jako objektivní složku bohatství, představovanou obvykle penězi, sloužícími pro zajištění krátkodobé existence podniku. Schopnost organizace obstát v soutěži s jinými subjekty v průběhu jeho transformace do produktu je označena jako potenciál. Hodnotu potenciálu vyjádříme celkovou entropií, kterou můžeme vysvětlit jako míru neuspořádanosti podniku. S její přibývajícím hodnotou roste nebezpečí zpomalení a nebo nemožnosti provést změny nutné k udržení pozice podniku na trhu. Celková entropie zahrnuje dva dílčí ukazatele, a to míru interní a externí entropie. Interní entropie vyjadřuje v podstatě úroveň stability sociálního subsystému (týká se podnikové kultury), externí pak úroveň technického subsystému, která je výsledkem hodnocení podnikových procesů managementem.

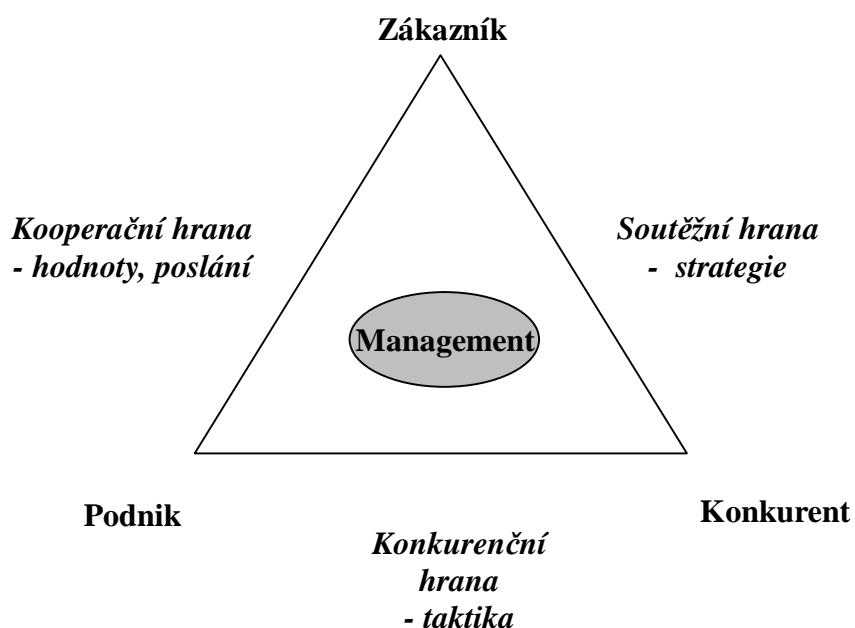
Je nutné si ale uvědomit, že:

- ▼ technický subsystém je uzavřený, morálně a fyzicky v čase zastarává a beze změn zanikne. Strategií jeho udržení je tedy zavedení kontinuálního zlepšování (viz filosofie TQM);
- ▼ sociální subsystém je tvořen energií lidí. Podstatou řízení sociálního subsystému je myšlenka Prigogina, že všechny živé organizmy mohou existovat pouze tehdy, jestliže se rozvíjejí (jinými slovy, jestliže jsou připraveny přijmout změny a dopady změn). Kdo se nerozvíjí, zanikne. Zde je možné vidět paralelu s vývojem a zánikem druhů na planetě. Ty druhy, které nebyly schopné se přizpůsobit měnícím se podmínkám, vyhynuly.

Management jako součást sociálního subsystému má rozhodující úlohu v energetizaci lidí pro změny, přičemž rozsah a efektivnost změn nemůže být větší než hodnota lidmi dodávané energie.

Základní vztahy a cíle změn je možné vyjádřit následujícím modelem podnikatelského prostoru (obrázek 6.2).

Obrázek 6.2 Faktory vnějšího prostředí (upraveno [27])



Podnikatelský prostor působí na chování podniku obdobně jako jakýkoli životní prostor na chování jakéhokoliv živého organismu. Je tvořen třemi rohy (vlastní podnik, zákazníci, konkurenti) a třemi následujícími hranami:

- ✓ kooperační hrana - vyjadřuje vztah mezi podnikem a zákazníkem. Abychom zákazníka získali musíme jej přesvědčit o hodnotách, které sdílíme a o odhodlání uspokojit a rozvíjet jeho potřeby co nejlépe. Zákazníkovi je nutné sdělit naše poslání, které říká v čem podnikáme a čeho chceme dosáhnout. Neboli poskytujeme odpověď na otázku: proč by měl zákazník koupit produkt právě od nás?
- ✓ soutěžní hrana - jedná se o spojnici mezi zákazníkem a konkurentem. Na této hraně se uplatňují produktové a potenciálové strategie. Produktová strategie je orientována na zákazníka, potenciálová na konkurenta (soupeříme dle výše našeho potenciálu). Potenciálová strategie je prvotní, neboť nelze porazit silného konkurenta bez toho, aniž bychom měli za sebou silný potenciál (energetizované lidi). Pro zmocňování se podnikatelského prostoru platí princip proaktivity zevnitř ven;
- ✓ spojnice mezi konkurentem a podnikem je tzv. konkurenční hrana nebo antagonistická hrana. Zde jde o to kdo bude vítězem a kdo poraženým. Pokud mám silný potenciál a konkurent malý, mohu zvolit taktiku přímého střetu (taktiku žraloka). Pokud je to opačně, musím zvolit obchvat (taktiku chameleona) neboli využít sílu svého nepřítele pro své cíle.

Podstatou práce manažera je efektivní sledování situace (provedení diagnózy a analýz) a následné řízení změn na všech třech rozích a spojnicích podnikatelského prostoru s cílem maximalizovat růst podnikového bohatství.

Úspěšnost dobývání podnikatelského prostoru je podmíněna efektivním využíváním všech činitelů úspěchu:

- ✓ Cílem změn je maximalizace potenciálu a produktu v každém okamžiku času podniku.
- ✓ Zdrojem pro dosažení těchto cílů je energie lidí, kterou je nutné pomoci podnikové kultury zvýšit. Pro růst potenciálu je vyžíván motivační účinek podnikové ideologie, pro růst produktu stimulační účinek podnikové politiky.
- ✓ Prostředkem jsou znalosti o řízení změn (včetně systémového přístupu).

Celkovou entropii pociťuje management ve vztahu k zákazníkovi jako nedostatečnost zabezpečit přísun energie peněz do podniku a vůči konkurentovi jako nedostatečnost bránit se jeho útokům. V obou případech se jedná o nedostatečnou úroveň **odbornosti** jak procesů v technickém subsystému, tak energetizačních strategií v sociálním subsystému. Horizontální frekvence problémů signalizuje úroveň nespolupráce mezi jednotlivými procesy v technickém subsystému a energetizačními strategiemi v subsystému sociálním. Množství a frekvence těchto horizontálních problémů je vyjádřitelná stupněm **komplexnosti**. Nedostatečnost v rozprostření práce ve vertikále lze popsat jako problémy **fraktálnosti**.

Úroveň entropie tedy dále diagnostikujeme pomocí systému OKF (odbornost, komplexnost, fraktálnost), kde:

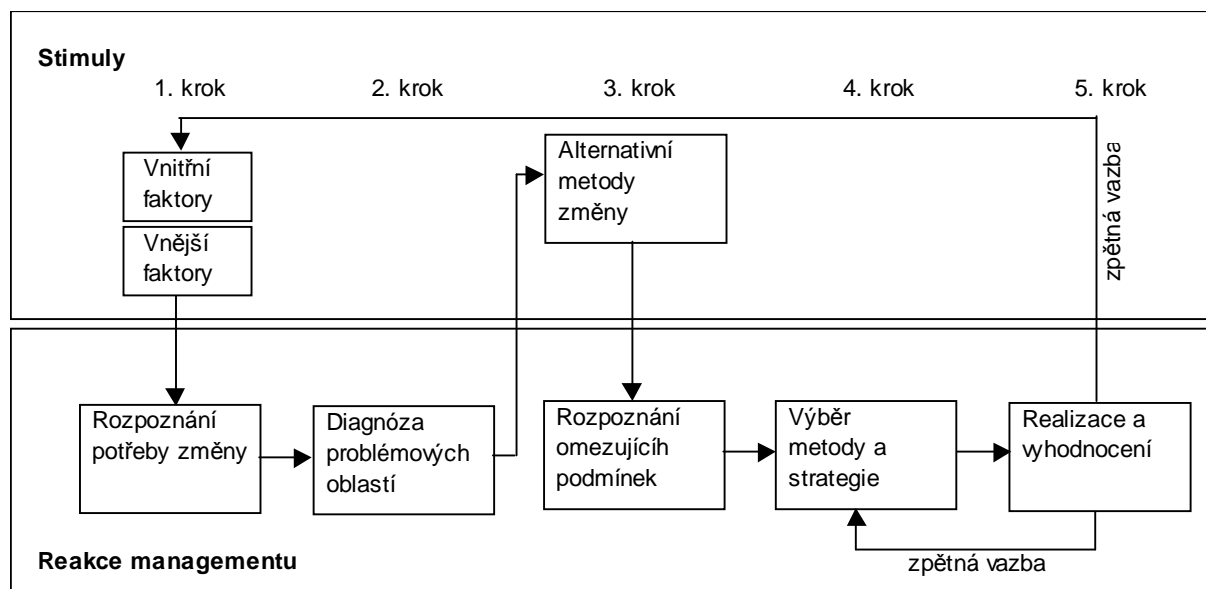
- ✓ velikost problémů souvisí s odborností;
- ✓ frekvence horizontálních problémů s nedostatečnou komplexností;
- ✓ frekvence vertikálních problémů s nedostatečnou fraktálností.

Pro porovnání a vyhodnocení nedostatečnosti, vyjádřené hodnotou celkové entropie, je možné použít například tzv. mapu úspěšnosti nebo i jiný, běžně užívaný model (Evropský model excelence EFQM nebo model stanovení úrovně turbulence). Takto vyhodnocená úroveň nedostatečnosti poté slouží k nalezení možností jejího odstranění (idee změny) a časovému odhadu doby změny [28].

Model procesu řízení změn

Pro to, aby byla zvýšena naděje na úspěšné provedení změny, je vhodné postupovat dle předem připraveného plánu kroků. Jednou z možností je aplikace následujícího modelu řízení změn (obrázek 6.3).

Obrázek 6.3 Model procesu řízení změn [9]



V prvním kroku je při efektivním řízení změn nutné z důvodu rozpoznání potřeby změny provést vnější a vnitřní analýzu podniku (zde je možné využít řadu metod strategického řízení). Nutnost změn můžeme rovněž zjistit aplikací tzv. pain management [28]. Jeho podstatou je jisté pocítění bolesti, nedokonalosti nebo nedostatečnosti, což vyžaduje značnou odvalu managementu. Problémem je, pokud se management (nebo podnik, útvar) považuje za „mistry světa“, a to například i proto, že „když jsem dokonalý, nemusím se přeci měnit“.

V okamžiku rozpoznání změny je nutné diagnostikovat problémové oblasti, které působí nepříznivě na chod podniku a následně nalézt alternativní metody změny. Samotná diagnóza problémů již v sobě zahrnuje specifikaci výsledků, které management od změny očekává. Nalezení alternativních metod změn poté obsahuje i určení, která z navržených alternativ povede s velkou pravděpodobností k žádoucímu výsledku. Metody změn je možné obecně rozčlenit dle jejich zaměření na strukturu, lidi nebo technologii.

Pro vytvoření a následnou realizaci změny (v modelu 4. a 5. krok) lze využít zásady tzv. remedy managementu [28]. Jedná se o vylepšování parametrů podnikatelského prostředí, které určuje životní prostor podniku. Pokud není životní prostor řádně energetizován, potom se v daném prostoru namísto bohatství hromadí entropie. K vlivu prostředí se mohou postavit buď reaktivně (přijmu nepříznivý stav vnějšího prostředí a alibisticky k této situaci upravím svou rétoriku i výkonnost) nebo se proaktivně budu snažit vyprodukovat více energie s cílem udělat z problémů příležitost. K tomu slouží zejména využití následujících 3 strategií: ES 1 - je o tom, jak se zbavovat entropie, ES 2 - jak jednotlivé podnikové procesy obsluhovat, aby na konci úsilí byl produkt, ES 3 - jak vyvolat tvořivou energii a transformovat ji do růstu potenciálu podniku. Kromě těchto strategií je nutné v podniku využít ještě systémy TQM, reengineering, kultivaci vztahů (např. využitím 2 principů spravedlnosti - rovnost šancí pro

všechny, rozdílnost v odměňování a oceňování je zdůvodnitelná jen užitkem pro všechny) s cílem zaměřit se na zlepšování odbornosti, komplexnosti a fraktálnosti.

Odpor zaměstnanců ke změnám patří k základní omezující podmínce a odvíjí se zejména od způsobu vedení lidí, formální organizace a charakteru organizační kultury. Z důvodu odporu zaměstnanců podniků ke změnám je rovněž důležité zvolit vhodný přístup či strategie změny, a to ve vztahu k výběru způsobu sdílení pravomoci. Na jedné straně můžeme využít přístup opírající se o jednostrannou pravomoc (podstatou jsou nařízení ze strany vrcholového managementu) nebo přístup opírající se o pravomoc delegovanou (pravomoc je přenášena v plné míře na podřízené skupiny). Mezi těmito póly leží celá škála dalších možných přístupů. Dle zkušeností a i doporučení literatury je však spíše pro úspěšnější uskutečnění změny považováno přiblížení se k přístupu delegované pravomoci (za důsledek je odpovědná celá skupina, dochází k lepší motivaci apod.).

Realizace a vyhodnocení změny se opírá o následující dvě dimenze: načasování, nebo-li výběr vhodného času k zahájení změny a rozsahu. Ten představuje výběr vhodné škály nebo rozsahu změn. Pro vyhodnocení je nutné zvolit kritéria dle povahy změny (např. kritéria měřící pracovní výkon, styl a chování zaměstnanců, fixní a variabilní náklady a jejich zvýšení či snížení jako dopad změn).

V procesu změny je neustále třeba monitorovat a zjišťovat odchylky. To je v modelu řízení změn znázorněno zpětnou vazbou [9].

Akteři změn

Při procesu změny je nutné využít schopnosti a dovednosti tzv. aktérů změn. Jsou to ti zaměstnanci, kteří hrají v rámci změny určitou úlohu:

- 1) Iniciátoři změny jsou ti, kteří dávají prvotní impuls ke změně. Musí většinou disponovat větším či menším množstvím koncepčních schopností (dle složitosti změny a jejího rozsahu) a dále také patričním vlivem. Iniciátoři změn jsou proto výrazné manažerské individuality, které disponují spíše neformální autoritou.
- 2) Projektanti změny jsou lidé, kteří řídí změnu (mají dostatek prostoru i zdrojů). Musí disponovat dostatkem schopnosti a také zájmem změnu provést.
- 3) Instruktoři uvádějí změnu do života, realizují ji, sledují výsledky a zjišťují zpětnou vazbu. Jedná se nejčastěji o manažery první linie.
- 4) Nositeli změny jsou všichni pracovníci, kterých se změna dotýká. Největší podíl tvoří první linie zaměstnanců.
- 5) Katalyzátory změny jsou nejčastěji poradenské organizace. Ty zajišťují dynamiku, urychlení a přísun dalších potřebných impulsů [46].

Zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti změn je z velké části určeno přístupem managementu a jeho zastoupením v následujících kategoriích [27]:

- I – „maximalista“ – svým osobním příkladem a argumentací strhává lidi pro změnu;
- II – „realista“ – slovně zdůrazňuje potřeby změn, ale změny sám realizuje a vyžaduje od lidí jejich realizaci;
- III – „jetřebalista“ – slovně zdůrazňuje potřeby změn, aniž by svým osobním příkladem změny podporoval a realizoval;
- IV – „kondicionalista“ podmiňuje svou účast ve změnách celou řadou podmínek: „kdyby se nekradlo“, „schody je nutné mýt od shora“ apod.;
- V – „negativista“ – má negativní postoj ke změnám.

Příčiny neúspěchu změny (odpor ke změnám)

Řízení podniku je založeno na ovlivňování lidí (zaměstnanců). Změny představují v drtivé většině případů dopad na jejich chování, postoje a názory. To sebou přináší jistý odpor, který je z části způsoben nevhodným vedením a z části i rigidním postojem nositelů změny. Mezi příklady odporu ke změnám patří:

- ✓ nedostatek přesvědčení a informací o nutnosti změn (lidé chápou informace a účel změny jako nedostatečné);
- ✓ vynucovaná změna – lidé mají antipatie a nechut' ke změnám na kterých se nepodílí, a to i z důvodu, že mohou pociťovat manipulaci ze strany managementu;
- ✓ antipatie k překvapením – náhlé prosazování změny managementem vyvolává odpor; lidé mají spíše tendenci se na změnách podílet (participací lze překvapení předejít);
- ✓ strach z neznámého – obecně nežijeme raději příliš dlouho v nejistotě; jistota je přijatelnější, i když může představovat jistá omezení;
- ✓ neochota zabývat se nepopulárními problémy – manažeři se mohou vyhýbat nepříjemným zásahům, konfliktům („ono to nějak dopadne“);
- ✓ obava z neschopnosti a neúspěchu – zaměstnanci mohou mít strach z toho, že novou práci nebo úkoly nezvládnou a nemají dostatek schopností a dovedností; to souvisí s jejich nižší sebedůvěrou;
- ✓ obava z narušení praktik, návyků a vztahů – změna může přinést likvidaci stávajících návyků; to vede k roztrpčenosti;
- ✓ nedostatek úcty a důvěry k osobě provádějící změnu; změnu by měly provádět manažeři s dostatečnou neformální autoritou [46].

Předpoklady úspěchu změny

Následující přehled předpokladů úspěchu změn je pouze jakýmsi nástinem. K tomu aby byla změna úspěšná, nebude postačovat splnění pouze jednoho předpokladu, ale jejich jistá souhra. Neméně důležitá je i příznivost situace. Mezi příklady úspěchu změny můžeme uvést následující:

- ✓ jasná, motivující, dobře sdělitelná vize osvětlující smysl změny;
- ✓ dostatek času na celý proces a jeho bezodkladné zahájení;
- ✓ jednoznačný signál zahajující změnu;
- ✓ neústupnost lidí zainteresovaných na změně (zejména managementu);
- ✓ soustředění sil na proces změny a jejich efektivní využití;
- ✓ využívání principu „kruhů na vodě“ nebo „sněhové koule“, a to zejména při požadavku na změnu názorů a postojů zaměstnanců;
- ✓ prožívání úspěchů k podpoře procesu změny; každý i sebemenší úspěch je nutné vyzdvihnout;
- ✓ zapojení tvořivosti a podpora invencí co nejširšího okruhu spolupracovníků; souvisí to i se snahou o co nejširší participaci zaměstnanců na změně;
- ✓ využití kladné a záporné motivace zaměstnanců pro udržení jejich výkonnosti v procesu změny; což znamená zdůraznit budoucí příznivé (přínosy) a nepříznivé (omezení) dopady na podřízené v případech, že změna bude úspěšná a nebo naopak neúspěšná;
- ✓ zaměření se na komunikaci s nositeli změny [46].

Aplikace řízení změn v zemědělských podnicích

V následující části je ukázána aplikace hodnocení úrovně entropie [26], [27] u zemědělských podniků s návrhem nutných změn řízení. Základem je vyhodnocení úrovně interní a externí entropie ve výběrovém souboru 11 zemědělských podniků v okresech České Budějovice a Český Krumlov. Jde o podniky hospodařící v bramborářské a píceňářské výrobní oblasti v nadmořské výšce 500 – 850 m. Podniky vznikly privatizací bývalých zemědělských družstev nebo jejich částí či transformací bývalých státních statků v příhraniční oblasti. Velikost podniků je v rozmezí 500 - 2700 ha z.p. (průměrná velikost činí 1392 ha z.p.).

Externí entropie je měřena jako odhad úrovně jednotlivých podnikových procesů (marketing, prodej, ekonomika, finance apod.) ve vztahu k nejlepšímu konkurentovi (1-úplná nedostatečnost podniku, 0-úplná dokonalost podniku). Podobně je managerem odhadována i entropie interní, která vyjadřuje úroveň sociálního subsystému. Ta představuje v tomto pojetí množství vložené energie zaměstnanců do jejich pracovního výkonu, zaměřeného na plnění podnikových cílů. Hodnocení výkonu jednotlivců podle plnění příkazů, dodržování zákazů, využívání příležitostí a eliminaci rizik provádí manažer podniku zařazením pracovníků do pěti kategorií (viz tabulka 6.1), odpovídajících určitému standardizovanému typu. Z pohledu řízení podniku a provádění změn je bezesporu významné početní zastoupení pracovníků v jednotlivých kategoriích. Podstatně hůře bude říditelná skupina zaměstnanců v kategorii „poloplnič“ a „egocentrik“ než zaměstnanci v kategoriích „spolupodnikatel“ a „plnič“.

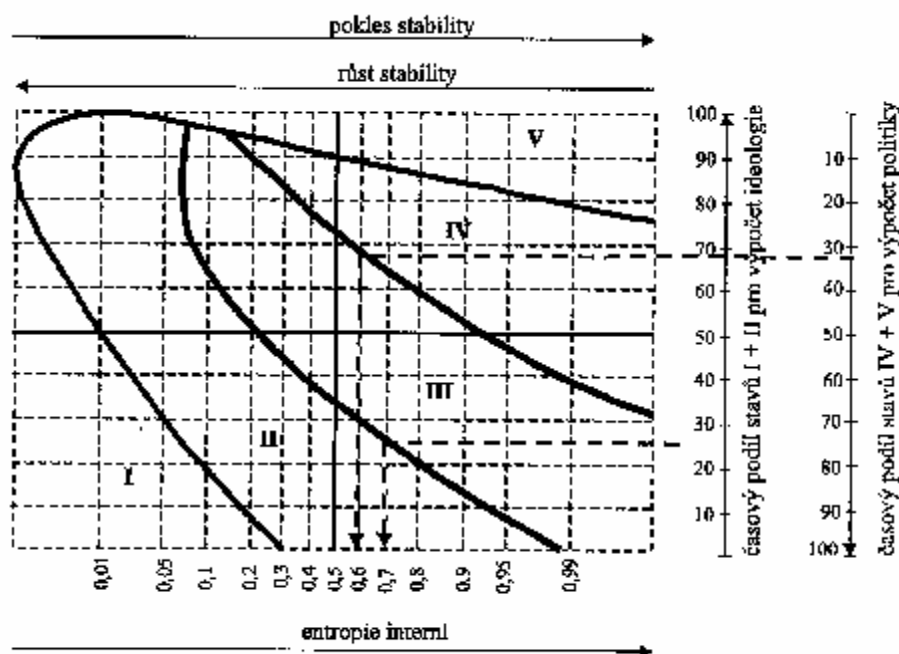
Tabulka 6.1 Pět typů zaměstnanců a stability [26]

Typ zaměstnance	I Spolupodnikatel	II Zlepšovatel	III Plnič	IV Poloplnič	V Egocentrik
Míra stability	stabilní uzel	stabilní ohnisko	nestabilní ohnisko	nestabilní uzel	totálně nestabilní
Zákazy Příkazy	ukládá si sám ukládá si sám	dodržuje plní	dodržuje plní	vynuceně dodržuje vynuceně plní	nedodržuje neplní
Rizika Příležitosti	mění v příležitosti využívá pro podnik	minimalizuje využívá pro podnik	řeší s nadřazeným nevyužívá	převádí na podnik využívá pro sebe	převádí na podnik strhává pro sebe

Součet stavů I a II (spolupodnikatel + zlepšovatel) vyjadřuje stav podnikové ideologie - pracovníci vykonávají zadané úkoly na základě přístupu „subjektivně chci“ a jsou schopni využít příležitosti okolí pro daný podnik. Součet stavů IV a V pak představuje tzv. podnikovou politiku, kdy jsou zaměstnanci řízeni manažerem pod heslem „objektivně nesmím“ a „objektivně musím“. Konečným úkolem managementu by mělo pak být převedení co největšího počtu zaměstnanců ze skupiny IV, V do skupiny I, II.

V souladu s použitou metodikou jsou součty stavů I, II a IV, V vyhodnoceny a následně pomocí předem daného grafu (6.1) odečteny hodnoty interní entropie, představující průměr úrovně ideologie a politiky. Celková míra entropie je poté spočítána jako aritmetický průměr interních entropií stavů I+II a IV+V.

Graf 6.1 Stabilita sociálního subsystému [27]



Vyhodnocení typologie zaměstnanců v souboru zemědělských podniků ve vztahu k interní entropii ukázalo, že jsou v průměru 3 % z nich v pozici spolupodnikatelů, 14,5 % zlepšovatelů, 50 % plničů, 27,4 % poloplničů a 5,1 % egocentriků (tabulka 6.2), což představuje celkem 17,5 % spolupodnikatelů a zlepšovatelů (stav I + II) a 32,5 % poloplničů a egocentriků (IV + V). Můžeme proto usuzovat, že při řízení podniku převládá orientace managementu na podnikovou politiku („objektivně nesmím, objektivně musím“), pro kterou je typická pasivita zaměstnanců ve vztahu k zájmům podniku (snaha převádět rizika na podnik, příležitosti pro sebe) s vynuceným dodržováním zákazů a příkazů.

Míra interní entropie, dosahující v průměru pro sledované podniky hodnoty 0,72 je poměrně vysoká. Jedná se tedy o podprůměrnou úroveň stabilizace sociálního subsystému, který se stává jedním z významných faktorů potenciálního neúspěchu hodnocených zemědělských podniků.

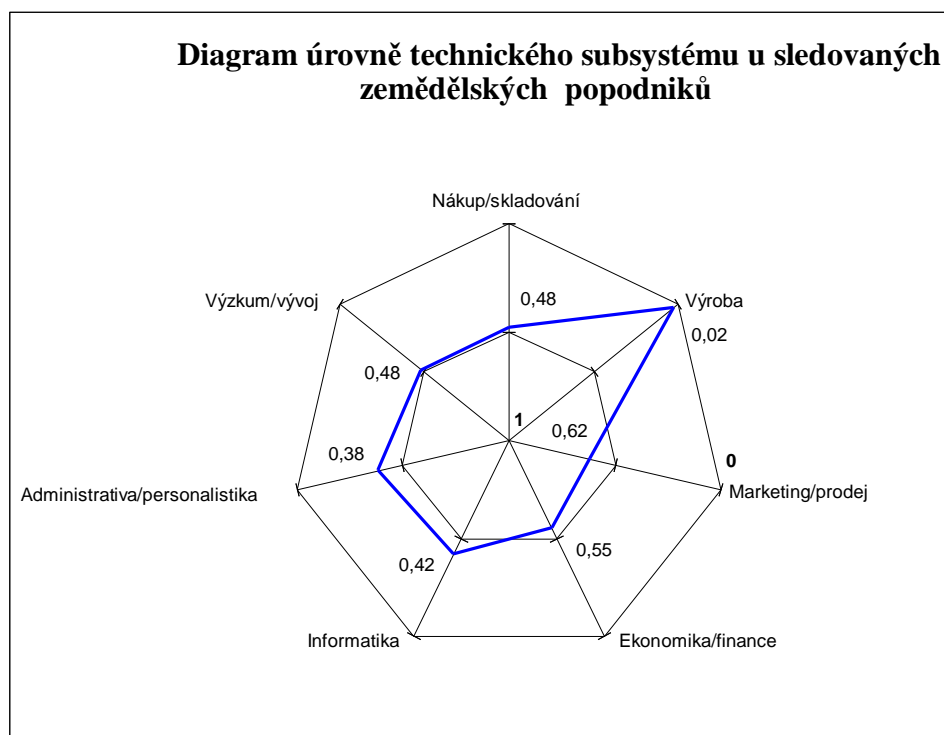
Tabulka 6.2 Zastoupení jednotlivých typů zaměstnanců ve vybraných zemědělských podnicích (v %) - zaměstnanci bez managementu podniků

Typ zaměstnanec	Podnik											průměr
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	
I Spolupodnikatel	0,0	14,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	10,3	3,0
II Zlepšovatel	20,6	25,3	0,0	21,4	3,0	0,0	20,0	8,0	16,7	14,3	29,9	14,5
III Plnič	54,0	49,3	26,1	50,0	45,5	50,0	70,0	40,0	83,3	42,9	39,3	50,0
IV Poloplnič	15,9	10,7	73,9	28,6	45,5	44,7	10,0	40,0	0,0	21,4	10,3	27,4
V Egocentrik	9,5	0,0	0,0	0,0	6,1	5,3	0,0	4,0	0,0	21,4	10,3	5,1
Celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-

Z výsledků hodnocení technického subsystému (graf 6.2) vyplývá, že zemědělské podniky excelují v podnikovém procesu výroby (míra entropie je 0,02), zatímco jejich slabou

stránkou je marketing/prodej (hodnota entropie 0,62) a ekonomika/finance (hodnota 0,55). Průměrná míra externí entropie se pohybuje na úrovni 0,42.

Graf 6.2



Celková míra entropie dosáhla pro výběrový soubor podniků hodnoty 0,84. Nezaručuje však při stávajícím způsobu řízení zemědělských podniků jejich výrazné zlepšení.

Podle obecných doporučení [26] je nutné, aby hodnocené zemědělské podniky provedly přednostně následující změny a opatření:

- a) stabilizaci sociálního subsystému pro zvýšení hodnoty interní entropie (úroveň sociálního subsystému je přitom předřazená úrovni technického subsystému; tzn. že je nutné upřednostnit potenciál podniku);
- b) zlepšení sociálního subsystému aplikací tří energetizačních strategií, a to v následujícím pořadí:
 - ✓ ES 1 - záměrné odstranění producentů entropie (propuštění zaměstnanců) - kritickou skupinu představuje zhruba 5,1 % zaměstnanců - egocentriků.
 - ✓ ES 2 - stimulace výkonnosti zaměstnanců penězi. V tomto případě je nutné sledovat poměr mezi sociálními penězi (tzn. takovými, které zaměstnanci získávají pouhou docházkou do zaměstnání) a penězi zásluhovostními (jsou podloženy výkonem).
 - ✓ ES 3 - podpora tvořivých, prací vnitřně zaujatých pracovníků, kteří jsou schopni přeměnit entropii v příležitost pro podnik. Aplikace této strategie je však značně komplikovaná, vyžaduje sladění cílů podniku s cíli jednotlivců při využití tvůrčích schopností managementu (vytvoření idee změny, vedení, motivace apod.).

Z hodnocení úrovně řízení vybraných zemědělských podniků použitými metodami [26] vyplývá, že hodnota jejich vnitřní, vnější a celkové entropie není příliš příznivá pro další dynamiku a rozvoj. Celkově je možné hodnotit úroveň řízení zemědělských podniků na základě zjištěných výsledků jako nepříliš uspokojivou. Konkurenceschopnost sledovaných podniků ovlivňuje tedy do značné míry mimo často uváděné nepříznivé dopady vnějšího prostředí i problematická úroveň jejich vnitřního prostředí, kterou ale může management nepoměrně snadněji ovlivnit.

8. MANAGEMENT KVALITY

Dagmar Bednářová

Management kvality patří v současné době mezi základní činnosti každého podniku. Právě kvalita může být tím hlavním činitelem, který ovlivní rozhodnutí zákazníka při koupi zboží nebo služby.

Jedním ze systému managementu kvality je právě TQM neboli komplexní řízení kvality (Total Quality Management). Tento systém je komplexní právě zapojením všech poznatků z různých vědeckých, technických a ekonomických oborů. V tomto procesu se integrují všechna oddělení v podniku. TQM je neustálé uspokojování potřeb zákazníků, dosahované vynaložením přiměřených nákladů prostřednictvím týmového úsilí všech pracovníků podniku. Původně byl zaměřen pouze na kontrolu a povýrobní opravy vadných výrobků [39], [40].

Pojem TQM je obecně považován za souhrn zkušeností managementu předních japonských a některých amerických firem, zaměřený na zabezpečování kvality. Jde o filozofii, jejímž smyslem je zajištění trvalého zlepšování schopností celé organizace efektivně plnit požadavky zákazníků, vlastníků, zaměstnanců i společnosti s cílem zajistit trvalý úspěch podniku. Na rozdíl od normativních přístupů nelze stanovit univerzální model pro podobu ani pro zavedení TQM do podnikové praxe. Předpokladem přechodu k přístupům zabezpečování kvality na bázi TQM je skutečnost, že dosavadní přístupy jsou stabilizovány a probíhají spolehlivě v souladu s normativními přístupy (v duchu norem řady ISO).

Význam názvu TQM lze vyložit takto:

Total = totální kvalita se vztahuje na celý podnik, všechna oddělení a úseky, všechny zaměstnance a zákazníky.

Quality = jakost (ČSN ISO 8402) je schopnost jednotky splnit deklarované vlastnosti a požadavky zákazníků.

Management – jedná se o aktivní proces, kterému jsou podřízeny všechny plánovací, řídicí a kontrolní činnosti. Provádí se prostřednictvím osob, které ho vykonávají a které jsou jeho základem.

Jak již bylo uvedeno, dotýká se TQM nejen řízení podniku, ale zahrnuje i zákazníky a dodavatele (obrázek 7.1). Jeho úlohou je [22], [36]:

1. prohloubení nového způsobu přístupu ke kvalitě;
2. angažovanost vedení podniku;
3. vývoj vůdčích sil;
4. orientace na pracovníky;
5. orientace na zákazníky;
6. integrace dodavatele;
7. strategické zaměření na bázi základních hodnot a pevně stanoveného podnikového cíle;
8. stanovení a plnění cílů;
9. preventivní opatření k zajištění kvality;
10. stálé zlepšování na všech úrovních;
11. procesní orientace;
12. štíhlý management;
13. benchmarking;
14. controlling.

Obrázek 7.1 Základní pilíř TQM [22], [36]



Požadavky na kvalitu se stále zvyšují, požadavek „nulové chyby“ nelze přehlédnout. Doposud byl klasický systém kvality kontrolován pomocí odběru namátkových vzorků a na základě zjištěné závady a podle jejího významu byly výrobky buď vyřazeny nebo doporučeny k opravě¹⁴.

Poznatky o TQM se rychle z Japonska a USA rozšířily do Evropy, kde se tato metoda jako nástroj ke zlepšení konkurenceschopnosti stále více a více prosazuje, i když ne tak rychle jak by si zasloužila.

Relativně pomalé prosazování této metody v průmyslu je ovlivněno hlavně dvěma důvody:

- ✓ TQM působí dlouhodobě na základě spokojenosti zákazníků a není proto většinou přijímán jako prostředek k rychlé maximalizaci zisku;
- ✓ je nutné organizačně zvládnout přechod existujících kontrolních útvarů do samokontroly a procesů.

V moderním managementu kvality pracovníci, kteří odpovídají za výrobní proces, se musí sami starat i o jeho kvalitní průběh. Úloha zajištění kvality je integrovaná do procesu. Samokontrola však funguje jen tam, kde věcný rozum je spojen s objektivitou a kde existují kompetence spojené s důvěrou. „*Kontrola je dobrá, avšak důvěra ji překoná*“.

Moderní podstata kvality se stará o posílení rámcových podmínek, za kterých může kvalita vzniknout. Přitom platí: **Vyvarovat se oprav!** Příčiny závad musí být odhaleny a trvale odstraněny.

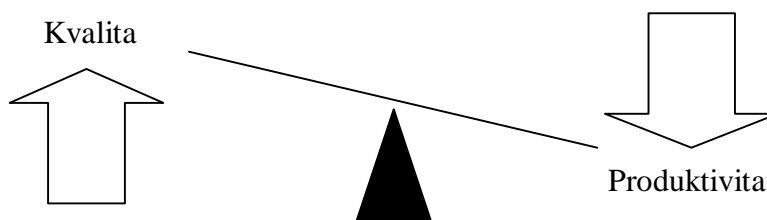
Ubývá úkolů, týkajících se samotného útvaru kvality, ale úkoly, které se týkají zabezpečení kvality jsou stále náročnější.

¹⁴ Například ve firmě TRW Aschau se před časem ještě tolerovalo 200 ppm (počet povolených vadných dílů na 1 mil. kusů), dnes se požaduje 5 ppm. U kritických chyb (tzn. chyb, které ovlivňují funkci výrobku) se požaduje „nulová chyba“.

Moderní přístup ke kvalitě

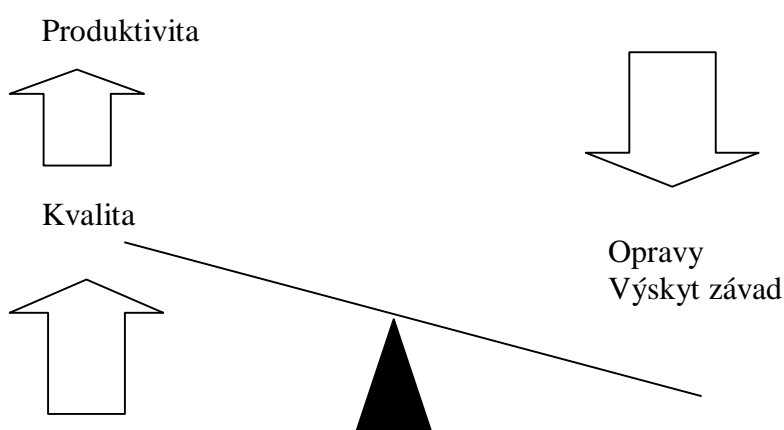
Klasický přístup ke vztahu kvalita a produktivita uvádí, že se stoupající kvalitou klesá produktivita a stoupají náklady (obrázek 7.2). Tento přístup sleduje pouze kvalitu výrobků, ale nezohledňuje, jak kvalita výrobků vzniká.

Obrázek 7.2 Klasický pohled na kvalitu [22]



Nový přístup rozšiřuje pojem kvality o kvalitu procesů a dbá na to, aby vysoká kvalita výrobků byla výsledkem vysoké kvality procesů. Nový přístup zdůrazňuje, že kvalita je klíčem k produktivitě (obrázek 7.3).

Obrázek 7.3 Moderní pohled na kvalitu [22]



Vyšší kvalita procesů ovlivňuje:

- ✓ lepší využití strojů;
- ✓ kratší průchod materiálu;
- ✓ menší materiálové zásoby;
- ✓ lepší kvalitu výrobků;
- ✓ menší výskyt zmetků a oprav.

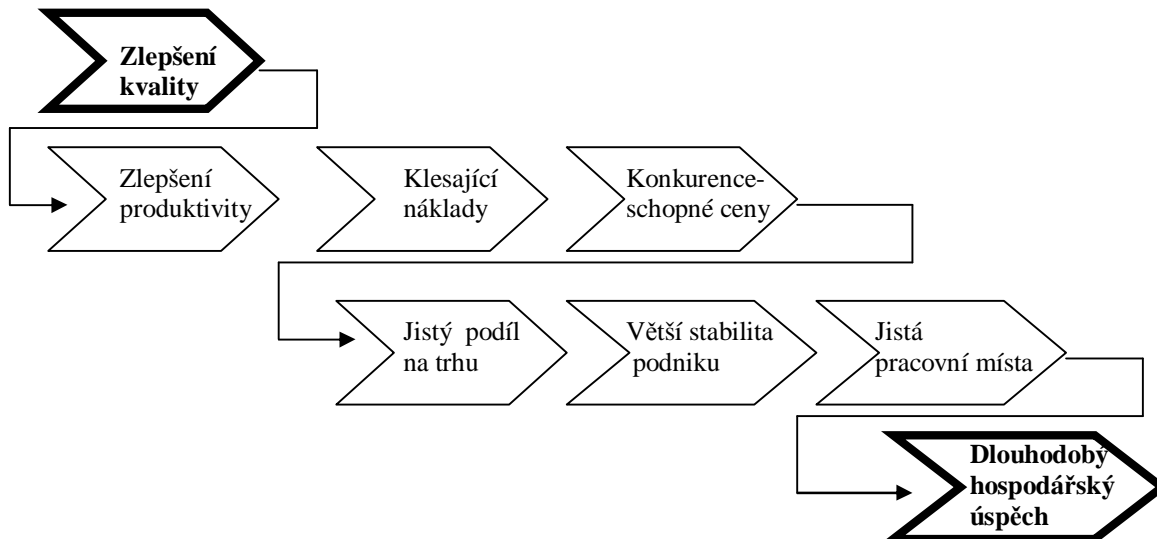
Vyšší kvalita výrobků ovlivňuje:

- ✓ lepší funkčnost a spolehlivost výrobků;
- ✓ snížení externích nákladů na jakost;
- ✓ stoupající spokojenost zákazníků.

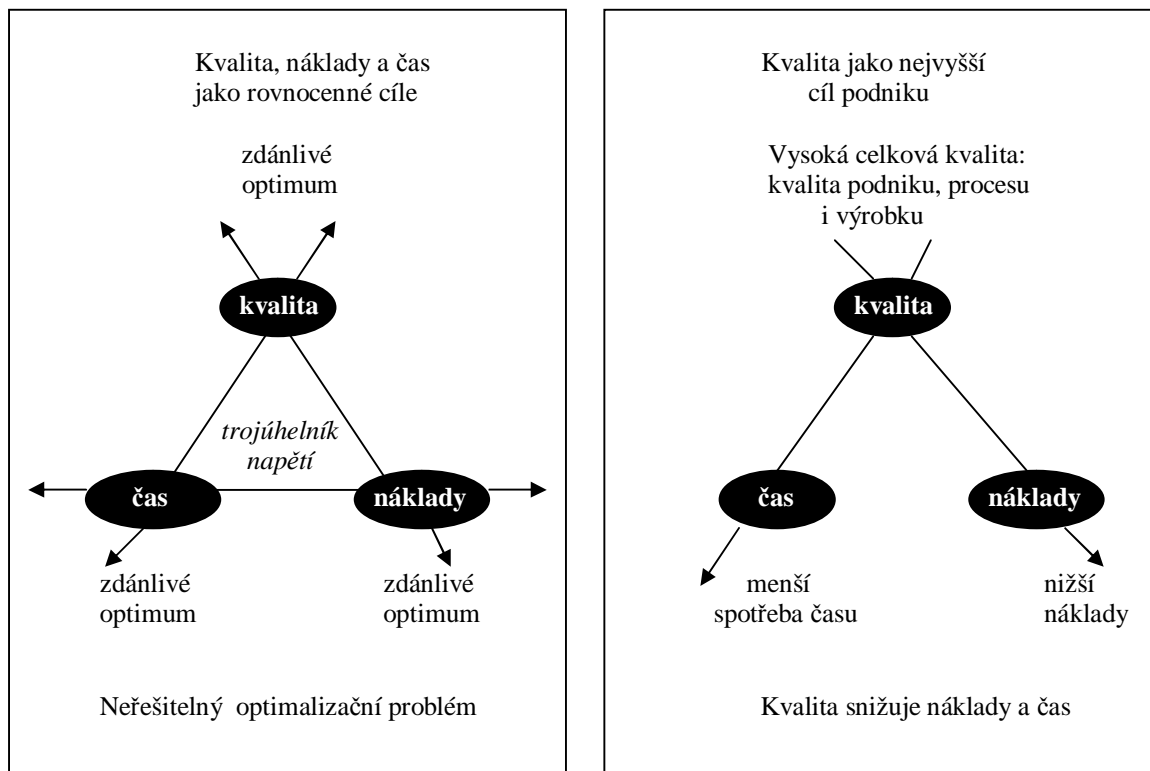
Demingův řetězec reakcí objasňuje nový přístup ke kvalitě a jeho význam pro další existenci podniku (obrázek 7.4).

Moderní přístup vyřešil tradiční konflikt mezi kvalitou, náklady a časem, a to pozorným sledováním kvality procesu. Na základě nového přístupu dochází ke stálému zlepšování kvality procesu, ke snížení nákladů na chybné výkony, tzn. k redukci nákladů. Dále zaručuje vysokou kvalitu procesu přísunem nezávadného materiálu a přísunem nových informací, a tím i zkrácení výrobní doby a dodacích lhůt. Náklady a čas jsou jedním ze znaků kvality a kvalita se stává nejvyšším strategickým cílem, na který je podnik bez změny priorit zaměřen (obrázek 7.5).

Obrázek 7.4 Demingův řetězec reakcí [36]



Obrázek 7.5 Trojúhelník napětí mezi kvalitou, náklady a časem [36]



Vývoj TQM

Na počátku průmyslové výroby představovala kvalita (synonymum – jakost) hlavně provozní bezpečnost výrobků. Ve dvacátých letech 20. století se postupně podniky učily chápat vztah mezi kvalitou a náklady. S nástupem vojenství a kosmonautiky se vytvářejí dokumentované systémy jakosti jako nástroj pro její celkové zabezpečení. Po druhé světové válce kladou již podniky i koneční spotřebitelé větší důraz na kvalitu od svých dodavatelů. To bylo podnětem pro vznik norem řady ISO, obsahujících soubor minimálních požadavků zákazníka na dodavatele. V posledních letech dostává tato filozofie nový rozměr: Kvalitní produkt může vzniknout jen v certifikované, tj. dobře řízené a organizované firmě.

Definice jakosti podle normy ČSN ISO 8402: jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby.

Entita znamená vše, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu aj. Výrobek však nemusí mít jen hmotnou podobu, ale může to být služba, hardware, software, jejich kombinace atd. To znamená, že svoji kvalitu mají nejen výrobky, služby a procesy, ale i každý z nás.

Uvedená definice ale nehovoří přímo o zákazníkovi, uživateli. Jsou to však právě zákazníci, kteří mají být entitou uspokojování.

Nejčastějším přístupem k zabezpečování kvality výrobků a služeb v ČR je řízení jakosti podle norem řady ISO 9000. Certifikace systému jakosti v podniku je zárukou kvality produkovaných výrobků a služeb především pro zákazníka, ale nejen pro něho.

Vzhledem k tomu, že se systémy řízení jakosti vyvíjejí, je nutné na tyto změny reagovat. Základní nutností je proto revize norem. První revize proběhla v roce 1994 (ISO 9000/1994 vstoupily v platnost 1.7.1994). Postupem doby se však objevily nedostatky i v těchto normách. Jednalo se hlavně o nedostatečnou provázanost s podnikatelskou (ekonomickou) úspěšností organizace, používanou informační technologií a uplatňovanými personálními přístupy. Rovněž motivace k neustálému zlepšování všech firemních procesů a činností byla nedostačující. Systém řízení kvality nebyl integrální součástí systému řízení organizace, většina pracovníků, včetně vrcholových manažerů se domnívala, že za kvalitu odpovídá pouze manažer kvality.

Výše uvedené nedostatky odstraňuje soubor nově vydaných norem ISO 9000/2000. V těchto normách jsou zahrnuty změny, týkající se zejména základních pojmů a členění norem. Vyžaduje se, aby uživatelé přistupovali k systémům managementu kvality jako k řadě procesů. Nové členění norem, založené na procesu, je shodné s cyklem zlepšování *Plan – Do – Check – Act* (Plánuj – Dělej – Kontroluj – Zaváděj), který byl použit i v normách souboru ISO 14000 pro systémy managementu životního prostředí.

Soubor norem ISO 9000/1994 byl na základě revize, provedené v roce 2000, zúžen na 4 normy systému managementu jakosti, a to ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 a ISO 19011 (Směrnice pro provádění auditu jakosti a auditu životního prostředí). Ostatní normy, s výjimkou ISO 10012 pro zabezpečování jakosti měřicího zařízení, byly zrušeny nebo převedeny jiným technickým komisím, popř. nahrazeny technickými zprávami a technickými specifikacemi. ISO 9000/2000 nahrazuje ISO 8402 a kapitolu ISO 9000-1 o pojetí managementu jakosti, přičemž kapitola týkající se volby a použití norem, obsažená v ISO 9000-1 je nahrazena samostatnou příručkou.

Další, ale u nás ne příliš rozšířený přístup v oblasti managementu kvality je komplexní řízení jakosti – TQM (Total Quality Management). Smyslem této filozofie je zajištění trvalého zlepšování všech činností v podniku s ohledem na požadavky zákazníků.

Kvalita se v osmdesátých letech minulého století stala jednou z hlavních konkurenčních výhod a totální řízení kvality TQM metodou jejího prosazování do podnikové

praxe. Od té doby se však zvýšil tlak konkurenčního prostředí, kvalita přestala být od 90. let významnou konkurenční výhodou a stala se jednou z podmínek úspěšného přežití podniku.

EFQM model

Evropská nadace pro management kvality - European Foundation for Quality Management (EFQM), nadace známých evropských průmyslových podnikatelů, byla založena v roce 1988. Jejím úkolem je podpora vše zahrnujícího managementu kvality a na základě toho dosažení konkurenční výhody. Dalším úkolem je přesvědčit všechny oblasti Evropského společenství k tomu, aby v rámci opatření zlepšujících kvalitu podporovaly i vznik organizační kultury vztahující se ke kvalitě.

Pro dosažení těchto cílů uděluje EFQM každoročně Evropskou cenu kvality (EQA). Označuje tak organizace, které podají důkaz, že jejich postupy přinesly značný příspěvek k splnění očekávání spolumajitelů, zákazníků, spolupracovníků a dalších zájmových skupin. Hodnocení probíhá na základě EFQM modelu (obrázek 7.6), který se opírá se o koncept TQM. Samotný model se dělí na dvě skupiny:

- ▼ předpoklady;
- ▼ výsledky.

Upevněním vztahů mezi pracovníky a kontinuálním zlepšováním procesů mají být dosaženy lepší výsledky.

Vedení, orientace na spolupracovníky, politika, strategie a zdroje dodávají strukturální a humánní vstup (Input), který je transformován přes procesy tak, aby se na tvorbě výsledku podílela i podstatná část pracovníků. Výsledkem je spokojenost pracovníků i zákazníků a příznivý image společnosti.

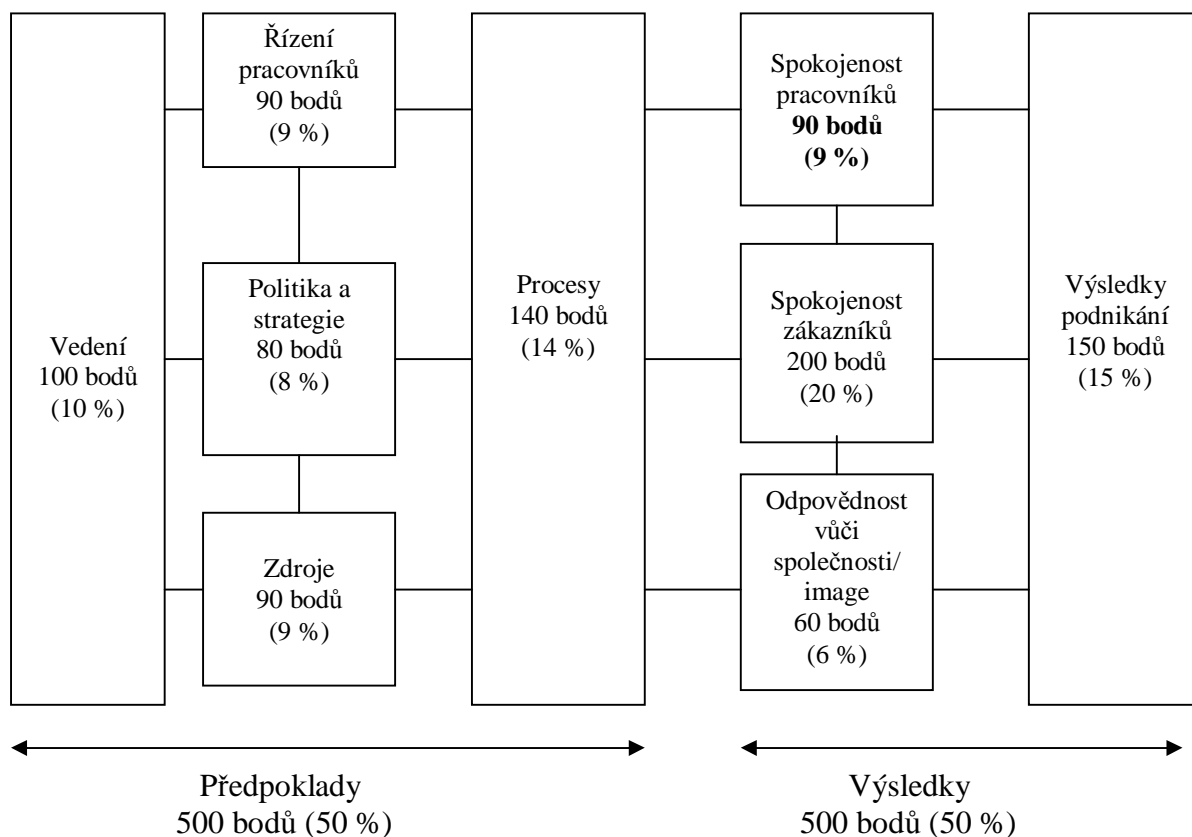
Model je rozpracován do devíti kritérií. V kritériích 1 – 5 (kritéria pro předpoklady) je hodnocena schopnost organizace uvedená kritéria plnit. Plný počet bodů za tuto část je 500, tzn. 50 %.

Kritéria 6 – 9 (kritéria výsledků) se orientují na výsledky. Plný počet bodů za tuto část je rovněž 500, tzn. 50 %.

Vzhledem ke své struktuře může model EFQM sloužit i jako všeobecný model managementu. To znamená, že obsahuje také aspekty zavedení procesního řetězce a konceptu řetězce tvorby hodnot.

Ke každému z devíti kritérií uvedených na obrázku 7.7 náleží další subkritéria, na kterých je hodnocení založeno. EFQM model se svými 33 subkritérií tvoří podklady hodnocení (tzv. Self- Assessment) pro Evropskou cenu kvality (EQA – European Quality Award). Vzhledem k této funkci je EFQM brán hlavně jako hodnotící model a již méně jako všeobecný model managementu. Přitom není svou stavbou vztahovaný přímo na TQM, spojení s TQM vytvoří teprve kombinace se subkritériemi (např. kritérium 1 se všeobecně vztahuje na vedení, což není typické pro TQM, teprve vysvětlující text - „chování všech manažerů tak, aby dovedli podnik k úplné kvalitě“ - spojuje vedení podniku s TQM.

Obrázek 7.6 EFQM model [67]

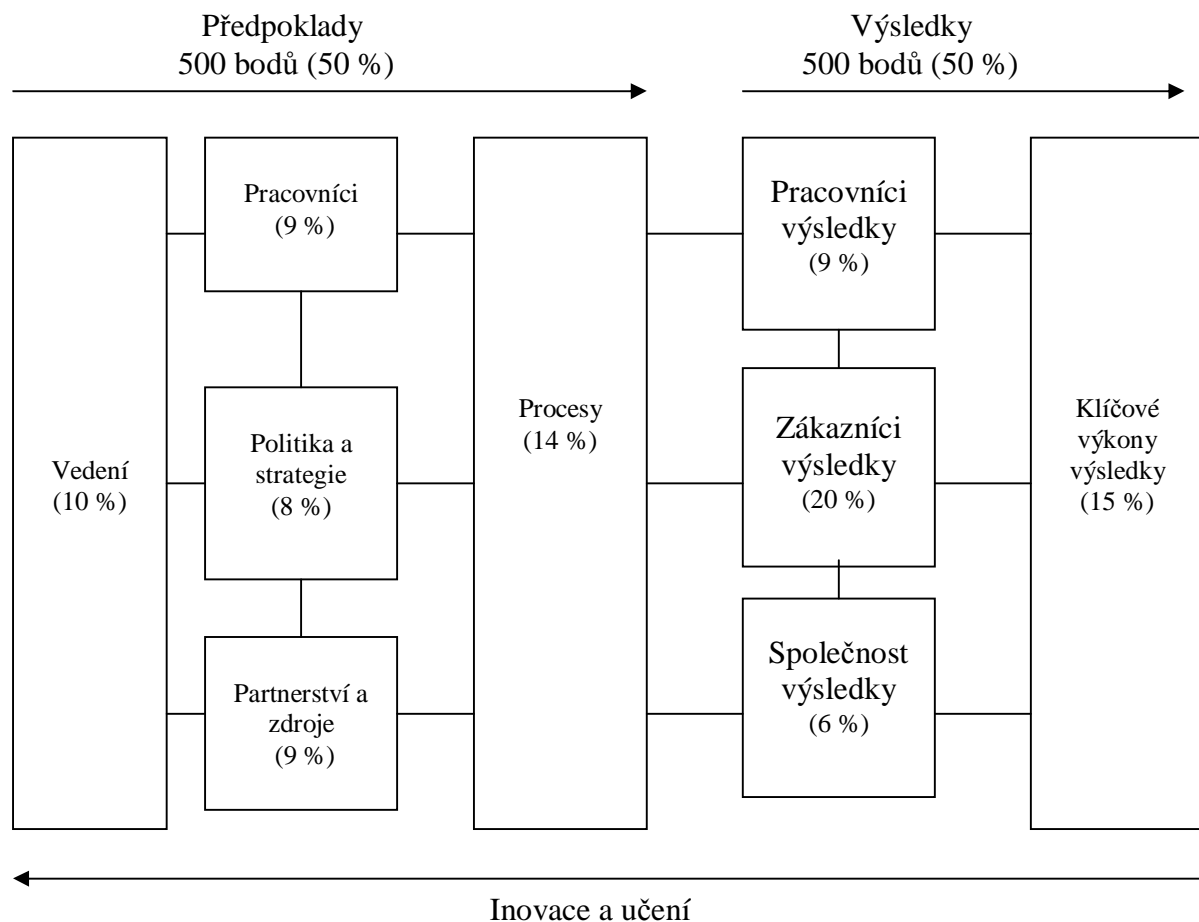


EFQM Excellence model 2000

EFQM model s podtitulem Model pro Business Excellence byl nahrazen novou verzí s plným názvem EFQM Excellence Model pro rok 2000. Tento model se příliš neodlišuje od minulého, je však univerzální a není formován podle odvětví. To umožňuje jeho flexibilitu. Hlavní kategorie zůstaly stejné, stejné je i procentické hodnocení. Přibyly však nové kategorie, inovace a učení, které souvisejí s předpoklady i výsledky.

Inovace a učení jsou jako systémové pojmy použitelné pro všechny kategorie modelu. Tím se dostává organizace jako celek do stálého inovačního a učícího procesu, který lze hodnotit jako kontinuální zlepšovací proces. Rozšíření kategorie „zdroje“ o pojem „partnerství“ je podstatnou změnou. Výsledky jsou zaměřeny na klíčové výkony pracovníků, zákazníků a společnosti.

Obrázek 7.7 EFQM Excellence model 2000 [67]



Příklad z podnikového řízení

TQM v praxi - TRW Airbag System GmbH & Co. KG Aschau

Alfons Rottmann

Qualitätsmanager, TRW Airbag Systems GmbH & Co. KG Aschau

Postup a zkušenosti se zaváděním systému TQM je uveden na příkladu firmy TRW Airbag Systems GmbH & Co. KG Aschau (NSR). Tato firma vyvíjí, vyrábí a je dodavatelem airbagů pro automobilový průmysl. Byla založena v roce 1969 pod názvem Bayern – Chemie GmbH Aschau am Inn. V roce 1992 byla začleněna do firmy TEMIC / Daimler Benz AG jako TEMIC Bayern – Chemie Airbag GmbH. V roce 1996 byla zahájena seriová výroba airbagů v Laage. Od roku 1997 je součástí firmy TRW Automotive Occupant Safety Systems se sídlem v Clevelandu (USA). Firma má 1 150 zaměstnanců, očekávaný roční obrát v roce 2002 je 365 mil. Euro, předpokládaná výroba je 24 mil. airbagů.

Firma vychází v oblasti řízení z následujících zásad:

- ▼ management kvality se považuje za řídicí nástroj s preventivním charakterem;

- ✓ rozsah systému managementu kvality se řídí potřebami pro dosažení cílů podniku;
- ✓ dílčí systémy, zvolené k dosažení cílů obecně závisí na potenciálu, který má podnik k dispozici, na trhu a na výrobcích.

Předpoklady pro efektivní systém managementu kvality jsou:

- ✓ požadavky a očekávání trhu (důvěra zákazníků);
- ✓ zájmy podniku, optimalizace nákladů;
- ✓ akceptování okolním světem.

Firmu lze řadit k organizacím procesně orientovaným na TQM. Tento způsob organizace vyžaduje vysoce rozvinutou podnikovou kulturu, vysokou úroveň vzdělání a schopné pracovníky pro týmovou práci. Všechny aktivity systému kvality jsou plně integrovány do procesů. Nerozlišuje se mezi vedoucí a kontrolní činností. Firma se orientuje na procesy, nikoliv na jednotlivá oddělení. Tento způsob nabízí větší synergický potenciál a zároveň je méně nákladný.

Odpovědnost za kvalitní průběh procesu spočívá na osobě, která za tento proces odpovídá. Kvalita výrobků koreluje s kvalitou všech procesů (procesy jsou mezi sebou synchronizovány). Chybné výkony jsou dříve odhaleny a korigovatelné s minimálními náklady.

Při zavádění tohoto systému se však firma setkává i s určitými problémy. Přejít na tento způsob řízení představuje velký zásah do organizace firmy. Ne všichni pracovníci souhlasí se změnou a někteří se snaží jí zabránit. Jestliže je harmonie týmu narušena nezájmem a změna není brána vážně, snadno se proces stane neovladatelným.

Každý pracovník si rovněž musí uvědomit, že TQM nepřináší rychlý a krátkodobý úspěch, ale že se jedná o dlouhodobý proces a úplný výsledek se projevuje až za 3 – 5 let.

Firma postupuje podle mezinárodních norem řady ISO 9000, VDA a QS. Využívá rovněž modelu managementu kvality EFQM, ve kterém se odrážejí zkušenosti mnoha podniků. S využitím tohoto modelu byl zaveden systém samohodnocení firmy. Zákazníci očekávají vysoce kvalitní výrobky s „nulovou chybou“. Zjednodušeně to znamená, že se v dodávce nesmí vyskytnout ani jediný vadný výrobek. Aby tohoto bylo dosaženo, musí všichni zaměstnanci a především TOP-management vytvářet atmosféru nadšení a vynaložit maximální úsilí ke splnění požadavků zákazníka. To vede k podpoře inovace procesů. Cesta k „0-chybě“ je ve stálém zlepšování. S pomocí auditů a samohodnocení jsou odhaleny nedostatky, které jsou ihned odstraněny. Technici na všech úrovních jsou pravidelně proškolení. Školení EFQM – samohodnocení by měl provádět kompetentní, externí moderátor. U moderátorů z vlastních řad vzniká nebezpečí „podnikové slepoty“. Hodnocení by mělo být každoročně opakováno, nejdéle však každé 2 roky.

Velký důraz je při zavádění TQM kladen na dobrou komunikaci. Jedná se o pravidelné porady jak vedoucích pracovníků, tak vedoucích pracovníků se svými spolupracovníky. Přenos informací je důležitý nejen z odborného a pracovního hlediska, ale i pro posílení sounáležitosti s firmou. Rovněž je nutné odbourat bariéry mezi odděleními.

Oceněním za veškerou práci je získání ceny Ludwiga Erharda, které je nejbližším cílem firmy a bude jistě i významnou motivací všech pracovníků k další práci.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ADAIR, J.: Vytváření efektivních týmů. Praha, Management Press, 1994. 199 s.
2. BAY, R. H.: Účinné vedení týmů. Praha, Grada Publishing, 2000. 152 s.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, J.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press, 1998, 559 s.
4. BOONE L.E., D.L. KURTZ D.L.: Management, McGraw-Hill, New York 1992, 605 s.
5. BOWMAN, C.: Strategický management. Praha, Grada Publishing, 1996, 147s.
6. COLE, G.A.: Management. Theory and practise. DB publications, London 1993, 463 s.
7. COVEY, S.R.: Sedm návyků vůdčích osobností. Praha, Pragma, 1994. 329 s.
8. DIGMAN, L.A: Strategic Management: Concepts. Decision, Cases. Richard D. Irwin, 1990, 292 s.
9. DONNELLY, J.H. a kol.: Management. Praha, Grada Publishing, 1997, 821 s.
10. DRUCKER, F.P.: Nové reality. Praha, Management Press, 1995, 244 s.
11. DRUCKER, P.F.: Věk diskontinuity. Praha, Management Press, 1994, 377 s.
12. EMMER, J.: Nemusíme nic měnit, přežití přece není povinné. Družstevní noviny, LIV, 29.4.99, s. 3.
13. FROULÍK, J.: Uspějeme jen společným postupem. Družstevní noviny, LV, 17.8.2000, s. 3.
14. GIBSON, R.: Nový obraz budoucnosti. Praha, Management Press, 1998, 261 s.
15. GROS I.: Logistika. VŠCHT Praha, 1996, 288 s.
16. GUŠL, J.: K řetězcům Tempo, Tip a Tuty. Družstevní noviny, LV, 3.8.2000, s. 3.
17. HANUSKA, J.: Obchodní politika a řešení ekonomických problémů spotřebních družstev. Družstevní noviny, LV, 20.7.2000, s. 4-6.
18. HORALÍKOVÁ, M.: Personální řízení. Praha, PEF ČZU 1999, 248 s.
19. HRON, J. Tichá I., Dohnal, J.: Strategické řízení ČZU, Praha, 2000, 266 s.
20. HRON, J., ŠEDIVÝ, M., TICHÁ, I.: Vytváření strategických aliancí: Rámcová metodika. Zemědělská ekonomika, 44, 1998 (9): s. 385-391
21. HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Brno, Computer Press 1999. 311 s.
22. HUMMEL, T., MALORNY,C.: Total Quality Management. Carl Hanser Verlag, 1997, 119 s.
23. JINDRA, J.: Obchodní podnik a jeho moderní pojetí. Praha, Septima 1993, 285 s.
24. JIRÁSEK, J.: Štíhlá výroba. Praha, Grada Publishing, 1998, 199 s.
25. KOBYLKA, J.: Kreativita týmové práce a některé kultivační techniky. České Budějovice, ČSVTS 1987, 52 s.
26. KOPČAJ, A.: Košatění bohatství. Silma´90, Ostrava, 1997, 186 s.
27. KOPČAJ, A.: Řízení proudu změn, Praha, Grada Publishing, 1999, 300 s.
28. KORTSCHAK, B.: Úvod do logistiky. Bibtex, s.r.o. Praha, 1995, 173 s.
29. KOUBA, O.: Bez vzájemné důvěry nemohou řetězce existovat. Družstevní noviny, LV, 17.2.2000, 10 s.
30. Kovosvitské noviny (2000), ročník 2000, Sezimovo Ústí 2000
31. Kovosvitské noviny (2001), ročník 2001, Sezimovo Ústí 2001
32. KUBÁT J.: Zásady řízení zásob v podniku. HN Logistika, 12/1998s. 38 -39
33. LAMBERT D., STOCK J., ELLRAM L.: Logistika. Praha, Computer Press, 2000, 589 s.
34. LÍBAL J.: ABC Logistiky v podnikání. Praha, Nakladatelství dopravy a turistiky, 1994, 130 s.
35. LOGISTIKA: Zavádění logistiky. HN Logistika, 5/1999, s.13
36. MALORNY,C.: TQM Umsetzen – Der Weg zur Business excellence, Stuttgart 1999, 180 s.

37. Malý, M., Dědina, J.: Organizační architektura. Victoria Publishing, Praha, 1996, 170 s.
38. MATĚJKA, M.: Řetězce a sítě. Ekonom č. 41, *Economia* 1998, Praha, 34 s.
39. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 2002, 282 s.
40. NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita. VŠE Praha, 1993, 97 s.
41. NOVÝ, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management. Praha, Grada Publishing, 1996, 144 s.
42. PARMOVÁ, D.: Analýza současného stavu družstva jednota Č. Budějovice a možné vývojové trendy. Diplomová práce, JU ZF 2001, České Budějovice, 88 s.
43. PERNICA P., MOSOLF J.H.: Partnership in Logistics. Radix Praha, 2000, 447 s.
44. PERNICA P.: Logistický management. Radix Praha, 1998, 660 s.
45. PERNICA, P.: Logistika – obor pro 21. století. Logistika - strategický faktor konkurenceschopnosti podniku. Díl I., Videokazeta Eurologistics 2001, Praha
46. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha, Grada Publishing, 1993, 144 s.
47. PFOHL H. CH.: Unternehmensführung und Logistik. Management der Logistikkette. Erich Schmidt Verlag, Darmstadt 1994, 251 s.
48. PFOHL, H.-CH.: Logistiksysteme. 5. vyd., Springer-Verlag 1996, Berlin, Heidelberg, New York, 438 s.
49. PORTER, M.: Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors. Macmillan, Inc., 1980, 396 s.
50. RÁKOSNÍK, P.: Kdy zvolit full service neboli komplexní outsourcing. In: Moderní řízení 4/2001, s. 39 – 43
51. SEMETKOVSKÝ, L.: Návratnost informačních systémů. Družstevní noviny, LIII, 1.10.1998, s. 7 - 9
52. SCHEIN, E., H.: Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco 1987, 418 s.
53. SCHULTE, CH.: Logistika. Victoria Publishing, Praha 1994, 250 s.
54. SLATER, R.: 31 Tajemství úspěchu Jacka Welche. Management Press, Praha 1999, 171 s.
55. SMRČKA, J.: Koncepční řízení VHJ a podniků. Institut řízení, Praha 1980, 186 s.
56. STAREČEK, M.: Proč se váhá se vstupem do řetězců. Družstevní noviny, LV, 31.8.2000, s. 4
57. TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn. Praha, Computer Press, 2001, 515 s.
58. TRUNEČEK J.: Management v informační společnosti. VŠE, Praha 1997, 161 s.
59. TRUNEČEK, J. a kol.: Management v informační společnosti. VŠE, Praha 1999, 161 s.
60. TRUNEČEK, J.: Management I. VŠE, Praha 1995, 161 s.
61. TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE, Praha 1999, 184 s.
62. VANĚČEK, D.: Logistika. JU ZF 1998, České Budějovice, 216 s.
63. VEBER, J.: Management II. VŠE, Praha 1998, 168 s.
64. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management: teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, Praha 1999, 291 s.
65. Výroční zpráva Kovošvit 2001. Sezimovo Ústí 2001.
66. ZADRAŽILOVÁ, D. - KHELEROVÁ, V.: Management obchodní firmy. Praha, Grada Publishing, 1994, 304 s.
67. ZOLLONDZ, H.,D.: Lexikon Qualitäts-management. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2001, 1300 s.